

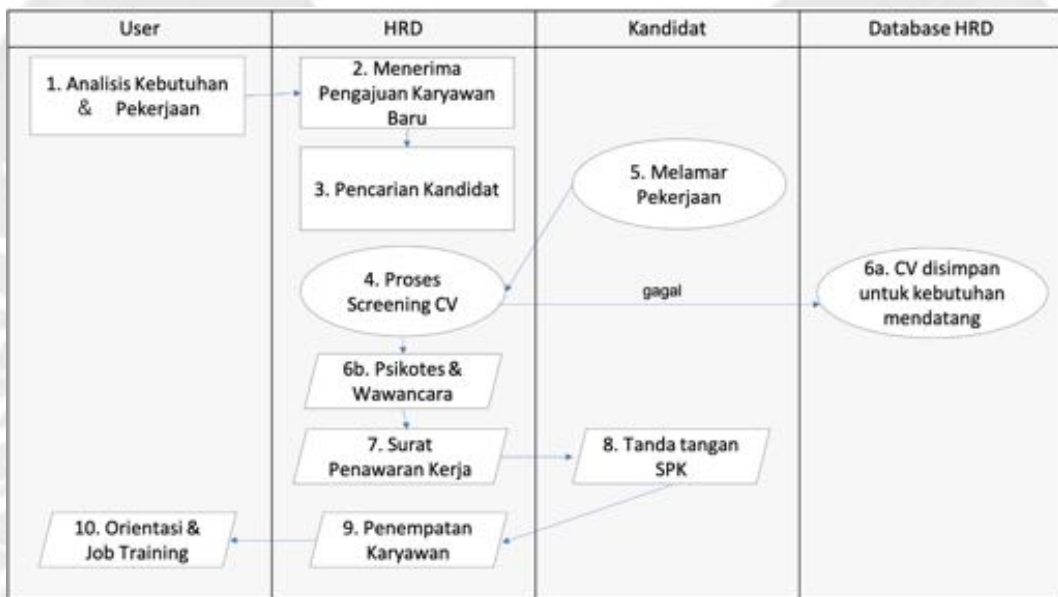
## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Sistem RSPO Karyawan di PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk

Berikut adalah bagan proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan orientasi di PT Charoen Pokphand Indonesia.

Tabel 4.1 Proses RSPO di PT Charoen Pokphand Indonesia



Sumber: Hasil olahan peneliti

##### 4.1.1 Rekrutmen

Menurut Ibu DV yang merupakan seorang *recruitment specialist* di rekrutmen *center* dari perusahaan Charoen Pokphand Indonesia, menjelaskan bahwa rekrutmen adalah proses pencarian sumber daya manusia yang tepat untuk mengisi suatu posisi di sebuah unit perusahaan. Sedangkan menurut Ibu RA yang menjabat sebagai manager dari BUHC (*Business Unit Human Capital*) menjelaskan bahwa rekrutmen adalah kondisi saat perusahaan membutuhkan satu karyawan

dimana jika unit atau divisi memiliki satu posisi kosong untuk diisi oleh karyawan baru.

Kebutuhan akan karyawan baru dari *user* kepada personalia masing-masing anak perusahaann dengan mengisi form PKB (Permintaan Karyawan Baru). PKB kemudian akan diajukan ke tim rekrutmen di kantor pusat yang kemudian akan melakukan *sourcing* untuk kandidat. Sebelum pengajuan untuk dicarikan karyawan baru, pihak *user* akan melakukan identifikasi dan evaluasi akan kebutuhan tenaga kerja, juga memberikan kriteria untuk kandidat yang dicari agar sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada, baik untuk posisi jabatan baru ataupun untuk mengisi kekosongan jabatan.

Ibu DV menjelaskan mengenai tahapan rekrutmen yang biasa dilakukan perusahaan saat mencari tenaga kerja, yang dimulai dari penyebaran informasi mengenai lowongan kerja yang dibuka oleh perusahaan. Ibu DV memanfaatkan media sosial seperti *LinkedIn* dan *Instagram*, selain media sosial Ibu DV juga menyebarkan informasi ke beberapa universitas di sekitar daerah Jakarta dan Jawa Barat. Decenzo dan Robbins (Decenzo, 2010) juga menggambarkan proses rekrutmen dengan contoh aktivitasnya yang meliputi: partisipasi perusahaan mengikuti *job fair*, mengunjungi universitas dan sekolah, dan aktivitas-aktivitas lainnya yang memperluas hubungan perusahaan dalam komunitas maupun industrinya.

Ibu DV lanjut menjelaskan, setelah menyebarkan informasi mengenai lowongan kerja, pelamar akan mulai memasukkan lamarannya ke bagian *recruitment center* dan pihak *recruitment center* akan mulai melakukan *screening* guna mencocokkan kriteria yang dimiliki perusahaan, kemudian setelah tahap

*screening* akan dilakukan psikotes dan wawancara dimana proses tersebut sudah masuk ke dalam proses seleksi calon karyawan baru. Proses rekrutmen selesai ketika pencarian tenaga kerja sudah dilewati, yang kemudian akan dilanjutkan dengan proses seleksi.

#### 4.1.2 Seleksi

Ibu RA mengatakan bahwa tahapan dari seleksi perusahaan sendiri diawali dari hasil *screening* pada proses rekrutmen. Proses seleksi sendiri dimulai dari melakukan *screening* ulang surat-surat lamaran agar benar-benar sesuai dengan kriteria tertentu yang dimiliki perusahaan. Ibu RA kemudian menjelaskan, tahap selanjutnya adalah mensortir atau menyaring misalkan dari 100 kandidat yang memenuhi kualifikasi mencapai 10 atau 15 orang, kemudian pihak rekrutmen dan *human capital* akan mulai memproses dengan *screening* kembali sesuai dengan kebutuhan unit yang dikelompokkan menjadi syarat umum dan syarat khusus.

Ibu RA mengatakan bahwa 10 - 15 orang ini akan dipanggil dan akan melalui proses psikotes dan wawancara berdasarkan syarat umum dan khusus. Wawancara ini dinamakan *competency-based interview*. Pertanyaan yang ditanyakan pada calon karyawan juga disesuaikan dengan posisi jabatan yang akan diisi nantinya. Pertanyaan juga meliputi kesanggupan calon karyawan untuk bekerja di bagian yang ingin perusahaan tempatkan dan kesesuaian harapan calon karyawan tersebut dengan pekerjaan yang perusahaan punya. Pada tahap ini akan ada beberapa karyawan yang merasa tidak sanggup dengan ketentuan dari perusahaan, maka karyawan-karyawan tersebut akan memilih mengundurkan diri. Selain itu, jika pihak *human capital* dan *recruitment center* merasa calon karyawan tersebut tidak

sesuai dengan syarat umum dan khusus maka akan digugurkan. Karyawan yang tidak lolos seleksi namun memiliki kemampuan yang sekiranya dapat berguna bagi perusahaan nantinya, akan disimpan datanya untuk kebutuhan mendatang.

Jika calon karyawan merasa sanggup serta sesuai dengan syarat umum dan khusus perusahaan, maka karyawan tersebut akan dinyatakan lolos tahap seleksi, kemudian akan diberikan surat penawaran pekerjaan, dimana calon karyawan dapat memilih untuk lanjut atau tidak dengan perusahaan. Jika calon karyawan setuju dengan surat penawaran yang diberikan, maka ia akan masuk ke tahap selanjutnya yaitu penempatan.

#### **4.1.3 Penempatan**

Penempatan atau *placement* adalah salah satu proses tindak lanjut dari seleksi yaitu menempatkan karyawan yang dinyatakan lolos atau diterima pada suatu posisi jabatan tertentu. Ibu DV menjelaskan penempatan kerja khususnya bagi *fresh graduate* yang tidak memiliki pengalaman kerja akan sedikit sulit bagi pihak rekrutmen untuk melihat posisi mana yang sesuai untuk mereka, biasanya rekrutmen akan melihat dari hasil psikotes dan wawancara calon karyawan tersebut, dari gambaran ini pihak rekrutmen dapat memilih posisi yang sesuai bagi mereka. Sedangkan menurut Bapak DS yang merupakan kepala BUHC (*Business Unit Human Capital*), penempatan kerja karyawan baru biasanya akan dilihat dari talenta yang dimiliki calon karyawan.

Saat proses penempatan karyawan, Bapak DS cenderung melihat terlebih dulu apakah talenta yang dimiliki oleh karyawan akan mendukung jika ditempatkan pada posisi tertentu. Contoh kasusnya adalah saat calon karyawan mendaftarkan diri di posisi *Human Resource*, tetapi setelah dilihat dari hasil tes

psikologi dan wawancaranya calon karyawan tersebut lebih memiliki potensi di posisi *marketing* maka Bapak DS dan tim BUHC akan menempatkan calon karyawan tersebut di posisi *marketing*. Hal ini dilakukan agar talenta yang dimiliki calon karyawan tidak terbuang sia-sia dan dapat berkembang di posisi yang menurut Bapak DS dan tim BUHC tepat untuk calon karyawan tersebut. Bapak DS mengatakan bahwa hal ini sudah dilakukan pada banyak karyawan dan karyawan-karyawan tersebut mampu bekerja dan mempertahankan posisi sampai saat ini dengan baik walaupun posisi tersebut berbeda dengan latar belakang pendidikan karyawan-karyawan tersebut.

Pak DS dan Ibu RA menekankan bahwa penempatan karyawan yang dapat memaksimalkan talenta dan keahlian yang dimiliki oleh tiap karyawan adalah tujuan terpenting pada proses penempatan yang dilakukan oleh PT Charoen Pokphand Indonesia.

Namun yang sedikit berbeda menurut Ibu RA adalah cara pandang *human capital* dalam melihat bahwa latar belakang pendidikan bukan merupakan nilai utama dalam penempatan karyawan. Ibu RA menjelaskan bahwa selama calon karyawan memiliki motivasi bekerja yang tinggi dan mampu beradaptasi di lingkungan baru dengan cepat, maka bukan suatu masalah bagi karyawan untuk ditempatkan pada posisi tertentu walaupun tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Langkah dalam penempatan karyawan dilanjutkan dengan penandatanganan surat perjanjian kerja oleh pihak perusahaan dan calon karyawan tersebut. Pada tahap ini hanya akan ada dua sampai lima orang saja yang lolos, tergantung dari jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Hal ini menunjukkan betapa sengitnya

kompetisi untuk dapat bekerja di perusahaan besar seperti PT Charoen Pokphand Indonesia. Pada umumnya, ada dua opsi bagi *user* dalam tahap ini, antara karyawan tersebut dikontrak (6 – 12 bulan) atau masuk ke tahap *probation* selama tiga bulan.

#### 4.1.4 Orientasi

Menurut Ibu RA, perusahaan Charoen Pokphand Indonesia juga memberikan orientasi atau pengenalan perusahaan kepada seluruh karyawan baru yang pada umumnya memakan waktu dua hari. Ibu RA menjelaskan saat proses orientasi, *human capital* akan mengumpulkan semua karyawan baru pada bulan tertentu untuk mengikuti orientasi lapangan. Ibu RA mengatakan ada beberapa agenda dari masa orientasi perusahaan yang meliputi: penjelasan secara singkat sejarah dan visi misi perusahaan secara mendalam, pengenalan *job description*, regulasi perusahaan (pengajuan cuti, pinjaman, dan sebagainya), *office tour* (jika yang bersangkutan bekerja di dalam kantor), yang dilanjutkan dengan sosialisasi terhadap karyawan-karyawan yang akan bekerjasama dengan karyawan baru tersebut.

Pihak *human capital* juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengunjungi pabrik utama perusahaan Charoen Pokphand Indonesia agar dapat melihat secara langsung proses pembuatan *nugget*, sosis dan produk makanan lainnya yang diproduksi oleh perusahaan. Tujuannya sendiri adalah agar karyawan lebih mengenal dan paham tentang perusahaan ini secara langsung. Ibu RA mengatakan bahwa orientasi budaya kerja kepada karyawan baru memiliki peranan penting bagi kinerja karyawan di kemudian hari. Menurut prosedur standar operasional yang dianut oleh PT. Charoen Pokphand Indonesia, proses orientasi

karyawan baru berupa pengenalan terhadap visi misi perusahaan, pengenalan *job description*, regulasi perusahaan (pengajuan cuti, pinjaman, dan sebagainya), *office tour* (jika yang bersangkutan bekerja di dalam kantor), yang dilanjutkan dengan sosialisasi terhadap karyawan-karyawan yang akan bekerjasama dengan karyawan baru tersebut.

Contoh konkretnya, saat Ibu RA bekerja di perusahaan Jepang yang memiliki ketepatan waktu tinggi dalam bekerja, dan perusahaan Korea yang memiliki jam kerja cenderung tinggi dan ketat. Sedangkan di Charoen Pokphand sendiri, perusahaan mengedepankan integritas, kualitas produk, keadilan dalam penKaryawan baru yang tidak mengenal budaya mereka dalam bekerja akan kesulitan mengimbangi diri dengan budaya yang berlaku ditempat tersebut. Pada akhirnya karyawan-karyawan tersebut akan cenderung merasa tidak puas dan memilih keluar dari perusahaan mereka saat tahu pekerjaan yang didapatkan tidak sesuai ekspektasi awal mereka.

Mengenai orientasi, Bapak DS juga menjelaskan bahwa orientasi atau pengenalan budaya memiliki tujuan untuk membuat karyawan baru paham mengenai perusahaan dimana seorang karyawan tersebut bekerja. Bapak DS mengatakan pada perusahaan Charoen Pokphand Indonesia sendiri terdiri dari beragam unit atau divisi yang tentunya memiliki tugas dan lokasi yang berbeda-beda. Dengan adanya orientasi sebelum seorang karyawan bekerja, karyawan diharapkan akan lebih mengenal lokasi kerja dan *job description* mereka.

*Human capital* berharap orientasi karyawan baru bukan saja membuat karyawan tahu unit mana karyawan tersebut bekerja, namun diharapkan karyawan dapat memahami keseluruhan kondisi perusahaan Charoen Pokphand Indonesia.

Ibu ND yang merupakan *nutritionist* di bagian *human capital* mengatakan bahwa setelah tujuh bulan bekerja di perusahaan ini, Ibu ND belum menjalani masa orientasi atau *training* dari pihak perusahaan. Hal ini dikarenakan masa pandemi yang belum berakhir hingga saat ini, sehingga masih sulit untuk perusahaan mengadakan *training* bagi karyawan baru. *Training* yang dimaksud adalah *on the job training*. Selain itu, posisi *nutritionist* yang di tempati oleh Ibu ND merupakan posisi yang baru ada pada tahun 2020 tepatnya semenjak pandemi COVID-19, sehingga sampai saat ini belum ada regulasi dan bimbingan yang jelas mengenai posisi *nutritionist* yang di tempati oleh Ibu ND. Ibu ND juga mengatakan bahwa pengganti dari orientasi perusahaan adalah bimbingan langsung dari atasan Ibu ND mengenai garis besar pekerjaan sebagai *nutritionist*.

#### **4.2 Diskusi**

Proses rekrutmen di PT Charoen Pokphand Indonesia, jika dibandingkan dengan tahap rekrutmen menurut UCR (2015), sudah sesuai, dengan adanya identifikasi dan evaluasi kebutuhan tenaga kerja oleh para *user*, memiliki strategi rekrutmen yang jelas dan menarik bagi kandidat, penayangan iklan, *shortlisting* kandidat, Namun, tidak ada komite khusus untuk pencarian kandidat seperti yang tertulis dalam pedoman UCR, melainkan tugas tersebut diserahkan kepada pihak rekrutmen, yang kemudian dibantu oleh *user* melalui tahap wawancara untuk seleksi. Alur ini juga sejalan dengan Spector (2014) yang menjelaskan bahwa ada



beberapa tahapan dalam proses seleksi yaitu tes psikologi untuk mengetahui pribadi calon karyawan, dan wawancara untuk mendapatkan penilaian menyeluruh mengenai kecocokan antara surat lamaran kerja calon karyawan dengan hasil tes psikologi yang telah dilakukannya.

Proses rekrutmen di PT Charoen Pokphand Indonesia, seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, menggunakan metode *E-Recruitment* dimana rekruter mencari kandidat karyawan melalui LinkedIn, Instagram, dan media sosial lainnya. Metode ini sesuai dengan penjelasan Ramabaanu & Saranya (2014) memiliki keuntungan diantaranya adalah biaya rekrutmen yang lebih hemat karena tidak diperlukannya agensi pihak ketiga untuk mencarikan karyawan, *pool* kandidat yang lebih besar, serta meningkatkan *branding* perusahaan yang didukung oleh skala PT Charoen Pokphand Indonesia yang menguasai hingga 50% pasar indukan ayam ternak (Katadata, 2016).

Sejalan dengan Ibu DV dan Ibu RA, Decenzo & Robbins (2010) juga menjelaskan bahwa rekrutmen adalah sebuah proses untuk mendapatkan kandidat-kandidat yang mempunyai potensi untuk mengisi lowongan pekerjaan di perusahaan, baik yang sudah ada maupun yang akan ada. Spector (2014) juga mengungkapkan bahwa rekrutmen adalah sebuah kegiatan untuk mendapatkan orang supaya melamar lowongan pekerjaan yang ada di dalam suatu perusahaan.

Proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan orientasi di PT Charoen Pokphand Indonesia dilakukan tanpa menggunakan *software* HRIS apapun. Keseluruhan proses dilakukan secara *paperless* dan pengumpulan berkas dilakukan oleh pihak HRD yang sekaligus menyimpan *database* para karyawan yang bekerja. Termasuk psikotes dalam bentuk *online* selama masa pandemi ini.

Hambatan yang sering muncul disaat proses rekrutmen karyawan merupakan salah satu tantangan besar bagi pihak PT Charoen Pokphand Indonesia. Hambatan tersebut diantaranya seperti kualitas calon karyawan yang kurang memuaskan, penempatan karyawan yang dirasa kurang tepat, *turnover rate*, dan saat penulisan laporan ini adalah pandemi COVID-19.

Menurut Ibu RA sebagai manager di *human capital* mengatakan bahwa banyak karyawan yang saat ini masuk cenderung tidak memiliki performa yang sesuai dengan harapan perusahaan. Bu RA juga menjelaskan bahwa dalam proses wawancara calon karyawan, Ibu RA cukup merasa bingung dikarenakan banyak lamaran yang masuk namun kualitas dari gambaran diri yang diberikan calon karyawan cenderung kurang berbobot dan masih belum sesuai dengan ekspektasi dari bagian personalia perusahaan. Sedangkan menurut Bapak DS saat menangani permasalahan ini, *human capital* akan berusaha mencari talenta tersembunyi dalam bentuk *soft skills* dari calon karyawan, seperti kemampuan *public speaking* yang baik atau memiliki kreativitas tinggi dalam membuat produk baru. Maka tim *human capital* akan berusaha mencari posisi yang tepat dan berharap calon karyawan ini mampu beradaptasi dan berkembang di posisi yang tersebut.

Ibu DV yang merupakan rekrutmen *specialist* menjelaskan bahwa penempatan kerja atau *placement* memiliki peranan penting bagi karyawan baru untuk memulai pekerjaannya. Hal ini dikarenakan karyawan yang tidak berada pada tempat yang tepat dapat memicu stress kerja pada karyawan tersebut, maka sangat penting bagi rekruter untuk mengetahui secara detail tentang perusahaan dan posisi jabatan yang akan diisi (Raub & Streit, 2006). Ibu DV memberikan contoh dengan menempatkan seorang karyawan yang sebenarnya memiliki kemampuan sebagai seorang

administrator tetapi ditempatkan dilapangan, maka karyawan tersebut akan mengalami kesulitan dalam beradaptasi dan bekerja. Hal ini yang membuat karyawan menjadi stress, karena pekerjaan yang dia lakukan tidak sesuai dengan fisiknya atau mentalnya. Kondisi ini juga mampu merugikan perusahaan, karena karyawan perlu di gaji namun kerja karyawan tersebut tidak maksimal, sehingga menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

Menurut Ibu RA dalam permasalahan mengenai penempatan karyawan yang dirasa tidak tepat mungkin saja bisa terjadi. Ibu RA menjelaskan bahwa bagian rekrutmen dan *human capital* selalu berusaha mencari posisi terbaik untuk setiap karyawan baru sesuai dengan bidang dan talenta yang dimiliki karyawan tersebut, namun terkadang ada karyawan yang merasa posisi yang ditunjuk bukanlah posisi yang diharapkannya. Pada situasi ini jika karyawan tersebut memiliki kemauan belajar rendah dan merasa bahwa dirinya berada di posisi yang salah, maka hasil dari kinerjanya cenderung rendah pula. Namun bagi karyawan yang merasa di posisi yang salah namun memiliki semangat yang tinggi dan kemauan belajar tinggi, dimana pun dia ditempatkan pasti kinerja yang dihasilkan akan baik dan memuaskan.

Hal ini dirasakan oleh Ibu ND seorang karyawan baru di perusahaan ini, pada awalnya Ibu ND mendaftarkan dirinya sebagai *supervisor* dan telah mengikuti rangkaian psikotes di perusahaan wilayah Cikande. Namun, beberapa waktu kemudian Ibu ND mendapatkan tawaran dari Bapak DS yang merupakan kepala *human capital* untuk menjadi seorang *nutritionist*. Ibu ND menyetujui untuk bergabung di bagian *human capital* dan menjadi seorang *nutritionist*, tugasnya

sendiri adalah melakukan asesmen dan tanggung jawab mengenai makanan karyawan agar sesuai dengan gizi seimbang ditengah pandemi COVID-19 ini.

Ibu ND lebih lanjut menjelaskan, walaupun pekerjaan yang dirinya ambil saat ini bukan pekerjaan yang diinginkannya, namun Ibu ND merasa lebih percaya diri bekerja pada bagian ini karena Ibu ND merupakan lulusan kesehatan masyarakat dan memantau makanan karyawan lebih masuk kedalam ilmu yang Ibu ND miliki daripada bekerja sebagai *supervisor* di laboratorium yang mengarah ke penelitian. Decenzo & Robbins (2010) mengatakan penempatan karyawan yang tepat akan menghasilkan karyawan yang produktif, yang pada akhirnya akan meningkatkan profit perusahaan dan juga meningkatkan kualitas hubungan antara pengusaha dan karyawannya, maka dari itu bisa dilihat bahwa apa yang dilakukan PT Charoen Pokphand Indonesia kepada karyawan baru sudah tepat menurut peneliti.

Melalui wawancara dengan Ibu DV dan Bapak DS yang mempunyai strategi untuk cenderung lebih berfokus pada mencari kandidat *fresh graduate*, hal ini dikarenakan PT Charoen Pokphand Indonesia mempunyai inisiatif untuk mempromosikan karyawan yang berasal dari internal perusahaan, sehingga karyawan baru yang masuk dari tahap *entry level* lebih termotivasi untuk bekerja secara maksimal agar berkesempatan lebih besar untuk promosi diri, yang secara tidak langsung juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan. Meskipun demikian, hal ini akan menjadi tantangan tersendiri menurut The Boston Consulting Group (dalam Cosseboom, 2014), karena menurut prediksi mereka, menjelang tahun 2020, perusahaan besar di Indonesia hanya akan mampu mengisi setengah dari posisi *entry level* dengan kandidat yang benar-benar mempunyai kualifikasi.

Keuntungan lainnya, menurut Ibu DV, adalah promosi internal seperti yang dijelaskan sebelumnya, lebih menguntungkan perusahaan dan karyawan karena karyawan yang dipromosikan sudah lebih mengenal dan menganut budaya perusahaan, yang mana lebih baik daripada mempekerjakan karyawan baru dari luar perusahaan, terutama untuk posisi manajerial karena karyawan tersebut berasal dari perusahaan yang notabene memiliki budaya yang berbeda dengan PT Charoen Pokphand Indonesia, sehingga akan menghambat karyawan dan perusahaan dalam pencapaian target karena diperlukan masa adaptasi yang lebih lama. Selain itu, hal ini juga dapat mengurangi *recruitment cost* dalam jangka panjang, seperti yang dikatakan oleh Pusparani (2018) dan Saniah (2012).

Meski demikian, Ibu DV menambahkan, mempekerjakan karyawan *fresh graduate* mempunyai resiko tersendiri, yaitu *turnover rate*. Tidak sedikit *fresh graduate*, terutama para petugas lapangan, yang keluar belum lama setelah mulai bekerja. Hal ini dikarenakan mereka pada umumnya tidak siap dalam menghadapi tuntutan target yang tinggi dari perusahaan, kultur *fast paced* perusahaan, dan banyak yang mengakui bahwa cara kerjanya tidak fleksibel. Padahal cara kerja yang disiapkan oleh PT Charoen Pokphand Indonesia sudah terbukti selama puluhan tahun eksistensinya di Indonesia sendiri.

Proses orientasi di PT Charoen Pokphand Indonesia mengenalkan karyawan baru kepada berbagai aspek dalam perusahaan, mulai dari visi misi, hingga yang paling penting adalah budaya perusahaan. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan Decenzo & Robbins (2010) bahwa proses orientasi penting sifatnya untuk menanamkan kesan yang baik akan perusahaan pada karyawan baru tersebut, sehingga karyawan akan lebih semangat dan siap untuk bekerja pada sehari-hari

nya. Pengenalan budaya perusahaan pada masa orientasi akan meningkatkan kecepatan karyawan untuk beradaptasi pada kultur dan budaya perusahaan tersebut, yang pada akhirnya dapat mengurangi *turnover rate*.

Secara garis besar, proses RSPO di PT Charoen Pokphand Indonesia sudah sesuai dengan pendapat para ahli, yang juga sejalan dengan pengakuan para karyawan yang bekerja. Bapak DS mengatakan, sistem HRD PT Charoen Pokphand Indonesia saat ini sudah sangat baik, dan untuk mengubah sistemnya akan membutuhkan waktu dan biaya yang besar, maka sistem yang ada saat ini dipertahankan keberadaannya. Ibu DV menambahkan, selama pandemi COVID-19, secara sistem HRD, masalah yang muncul hanyalah masalah administrasi, yang saat ini sudah terselesaikan karena sudah ada sistem rekrutmen *online* yang dibentuk tim HRD. Sistem ini dapat ditingkatkan lagi dengan adanya *scoring system* sebagai alat bantu dalam pembuatan keputusan untuk menyeleksi karyawan, yang sudah dibuktikan dalam penelitian Iskumaladewi, Rusli, dan Hadi (2014) di PT. Charoen Pokphand Indonesia.

#### **4.3. Keterbatasan Penelitian**

Perlu diketahui bahwa laporan hasil penelitian ini terbatas pada hasil wawancara yang dilakukan oleh pemegang terhadap karyawan divisi HRD PT Charoen Pokphand Indonesia beserta satu orang karyawan baru, sehingga pengalaman yang dialami oleh karyawan tersebut tidak dapat digeneralisasikan untuk seluruh karyawan PT Charoen Pokphand Indonesia.

#### 4.4. Temuan Penelitian

Peneliti menemukan bahwa ada strategi unik yang dijalankan oleh PT Charoen Pokphand Indonesia, dimana rekrutmen berfokus pada *fresh graduate* yang pada umumnya tidak mempunyai pengalaman kerja. Kedepannya, para karyawan entry level inilah yang akan berkesempatan untuk menduduki posisi manajerial, karena PT Charoen Pokphand Indonesia tidak menggiatkan praktik hot hiring, atau yang biasa dikenal sebagai kegiatan “membajak” karyawan dari perusahaan lain untuk dijadikan manajer di PT Charoen Pokphand Indonesia. Selain itu, PT Charoen Pokphand Indonesia juga mengedepankan soft skills dan adaptability dari para karyawan, dimana tidak sedikit perusahaan yang lebih mencari karyawan dengan performa dan pengalaman yang lebih diatas kertas.