



**DINAMIKA REKRUTMEN BURUH BAGIAN PRODUKSI PADA  
PERUSAHAAN ROKOK GAGAK HITAM BONDOWOSO**

*Dynamics Of Recruitment The Production Workers at Production Departement  
Cigarette Company Gagak Hitam Bondowoso*

**TESIS**

Oleh

**Alifian Nugraha  
NIM 140920101007**

**KONSENTRASI ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN BISNIS  
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**



**DINAMIKA REKRUTMEN BURUH BAGIAN PRODUKSI PADA  
PERUSAHAAN ROKOK GAGAK HITAM BONDOWOSO**

*Dynamics Of Recruitment The Production Workers at Production Departement  
Cigarette Company Gagak Hitam Bondowoso*

**TESIS**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Magister Ilmu Administrasi Bisnis (S2) dan mencapai gelar Magister Administrasi Bisnis

Oleh

**Alifian Nugraha**  
**NIM 140920101007**

**KONSENTRASI ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN BISNIS  
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**

## PERSEMBAHAN

Bismillahirohmannirrohim, Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayah-Nya sampai detik-detik tertulisnya tesis ini. Tesis ini saya persembahkan untuk orang-orang tercinta yang selalu menyertai dengan doa, semangat, motivasi, cinta, dan kasih sayang:

1. Kedua orang tua saya tercinta, Ayahanda Drs. Sugeng Priadi dan Ibunda Indah Maryatim, yang senantiasa memberikan doa dan selalu mencurahkan kasih sayang yang tulus, serta pengorbanan yang tidak terhitung selama hidup ananda, sehingga membuat ananda tumbuh menjadi orang yang tegar dan berusaha memahami arti kehidupan.
2. Adik saya, Berliana Lestari yang selalu menghibur dan memberi motivasi.
3. Teman hidup, Labitsta Untsa A yang selalu memberikan doa, semangat, dan dukungan dari awal sampai detik ini.
4. Sahabat-sahabat yang selalu memberikan semangat dan waktu luang untuk bersharing, membagi waktu untuk ngopi bersama.

**MOTTO**

*“Success is no accident, it is hard work, perseverance learning, sacrifice and most of all love what you do”.*

(Sukses bukanlah kebetulan, sukses adalah kerja keras, tekun belajar, berkorban dan yang terpenting ialah mencintai pekerjaanmu).



**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Alifian Nugraha

NIM : 140920101007

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Dinamika Rekrutmen Buruh Bagian Produksi pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso”. adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 16 Oktober 2016

Yang menyatakan,

Alifian Nugraha  
NIM 140920101007

**TESIS**

**DINAMIKA REKRUTMEN BURUH BAGIAN PRODUKSI PADA  
PERUSAHAAN ROKOK GAGAK HITAM BONDOWOSO**

*Dynamics Of Recruitment The Production Workers at Production Departement  
Cigarette Gagak Hitam Company Bondowoso*

Oleh

Alifian Nugraha  
NIM 140920101007

Pembimbing

**Dosen Pembimbing Utama : Dr. Djoko Poernomo, M.Si**  
**NIP. 19600219 198702 1 001**

**Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si**  
**NIP. 19790220 200212 2 001**

**PERSETUJUAN**

Tesis berjudul “Dinamika Rekrutmen Buruh Bagian Produksi pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso” telah diuji dan disahkan pada:

Hari, tanggal : Senin, 28 November 2016

Pukul : 09.00 WIB

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Pembimbing Utama,

**Dr. Djoko Poernomo, M.Si**  
**NIP. 19600219 198702 1 001**

Pembimbing Anggota,

**Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si**  
**NIP. 19790220 200212 2 001**

Mengetahui/Menyetujui,  
Ketua Program Studi Magister  
Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

**Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si**  
**NIP. 19790220 200212 2 001**

**PENGESAHAN**

Tesis berjudul “Dinamika Rekrutmen Buruh Bagian Produksi pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso” telah diuji dan disahkan pada:

Hari, tanggal : Senin, 28 November 2016

Pukul : 09.00 WIB

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji:  
Ketua Penguji,

**Dr. Puji Wahono, M.Si**  
**NIP. 19600201 198702 1 001**

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota

**Dr. Djoko Poernomo, M.Si**  
**NIP. 19600219 198702 1 001**

**Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si**  
**NIP. 19790220 200212 2 001**

Penguji I,

Penguji II,

**Dr. Sasongko, M.Si**  
**NIP. 19570407 198609 1 001**

**Dr. Edy Wahyudi, M.M**  
**NIP. 19750825 200212 1 002**

Mengesahkan  
Dekan,

**Dr. Ardiyanto, M.Si**  
**NIP. 19580810 198702 1 002**

## RINGKASAN

**Dinamika Rekrutmen Buruh Bagian Produksi pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso;** Alifian Nugraha, 140920101007; 2016: 168 halaman; Program Studi Magister Ilmu Administrasi Bisnis; Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso merupakan salah satu perusahaan perseorangan yang bergerak dibidang industri rokok di Kabupaten Bondowoso. Salah satu kegiatan perusahaan adalah kegiatan produksi, dalam kegiatan produksinya tidak lepas dari kegiatan rekrutmen buruh bagian produksi. Rekrutmen bagi perusahaan merupakan proses mencari, menemukan dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu dan tahapan-tahapan seleksi untuk mendapatkan calon tenaga kerja.

Jenis penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif yang didasarkan pada paradigma kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan dinamika rekrutmen buruh bagian produksi yang ada di Perusahaan Rokok Gagak Hitam. Penentuan informan melalui metode *purposive*, dimana informan ditentukan dengan beberapa pertimbangan tertentu selanjutnya menggunakan teknik *Snowball* untuk menentukan orang yang menjadi informan berikutnya. Proses pengumpulan data dibagi menjadi 2 yaitu: pengumpulan data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer berupa wawancara dan observasi kepada obyek penelitian. Sedangkan, pengumpulan data sekunder berupa dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu : reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Hasil studi menunjukkan bahwa dalam kegiatan utama perusahaan adalah mendapatkan buruh linting yang mampu dan terampil untuk melakukan kegiatan produksi perusahaan. Ada beberapa langkah yang dilakukan sebelum penarikan calon karyawan dan buruh yaitu menganalisis kebutuhan pekerjaan (*Job Analysis*)

yaitu menentukan jenis atau kualitas buruh yang diinginkan untuk masing-masing pekerjaan serta rincian mengenai jumlah yang dibutuhkan. Selanjutnya perusahaan melaksanakan rekrutmen dan mengemukakan kebutuhan buruh melalui buruh yang bekerja, antar kerabat mandor dan papan pengumuman dalam perusahaan.

Dinamika rekrutmen buruh pada gudang produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso yaitu berdasarkan karakteristik baik internal dan eksternal, dalam pelaksanaannya perusahaan mencari calon buruh melalui mulut ke mulut dengan pendekatan kekerabatan (*spoil system*) yang dianggap lebih murah, mudah dan efektif dalam mencari buruh. Namun, perusahaan juga memberikan informasi melalui papan pengumuman lowongan kerja di depan gudang produksi, guna untuk memberikan informasi kepada masyarakat umum untuk memberikan kesempatan bekerja.

Untuk mendapatkan buruh yang mampu dan terampil, perusahaan mengkarakteristikan/ mengkhususkan untuk wanita yang berusia produktif (15-30 tahun) yang dianggap masih mampu bekerja terampil. Kenyataannya dalam gudang produksi terdapat beberapa buruh usia remaja yang bekerja. Hal tersebut disebabkan beberapa faktor yaitu tidak ada semangat dan finansial untuk melanjutkan sekolah serta kurangnya motivasi dari orang tuanya. Selain itu juga, budaya daerah sekitar yang mendorong remaja khususnya wanita untuk bekerja menjadi pelinting rokok.

Pada kegiatan produksi perusahaan tidak lepas dari target produksi dan hasil produksi rusak (cacat). Hal yang terjadi dalam Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso yaitu tidak tercapainya target produksi perusahaan dan banyaknya produksi cacat perusahaan yang disebabkan oleh keterampilan buruh yang rendah. Hal tersebut disebabkan oleh dinamika rekrutmen buruh bagian produksi yang terjadi dalam Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Dinamika rekrutmen yang baik dalam perusahaan akan menciptakan kualitas buruh yang baik dengan mencerminkan kinerja dan keterampilan buruh yang baik.

## PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Dinamika Rekrutmen Buruh Bagian Produksi pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata-2 (S2) pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Bisnis Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Dr. Ardiyanto, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Dr. Djoko Poernomo, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Utama atas bantuan pemikiran, motivasi, harapan yang telah diberikan kepada penulis selama ini;
4. Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam penulisan tesis ini;
5. Bapak Samsuri, selaku Manajer SDM dan Umum Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso yang telah memberikan ijin untuk penelitian.
6. Bapak Guntoro selaku Manajer Produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso yang selalu membantu dan memberikan informasi selama penulis melakukan kegiatan penelitian.
7. Seluruh narasumber yaitu karyawan-karyawan pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso yang telah membantu memberikan informasi demi kesempurnaan tesis penulis.

8. Seluruh Dosen dan Civitas Akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
9. Teman-teman dari Program Studi Magister Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, khususnya angkatan 2014 atas pengalaman menimba ilmu dan melewati hari-hari di Kabupaten Jember yang tidak pernah terlupakan dan sangat kurindukan.
10. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa di dalam Tesis ini masih jauh dari sempurna, sehingga masih diperlukan saran dan kritik yang membangun dari segenap pihak. Akhirnya penulis berharap semoga Tesis ini bermanfaat bagi segenap pihak yang membutuhkan.

Jember, 16 Oktober 2016

Penulis

**DAFTAR ISI**

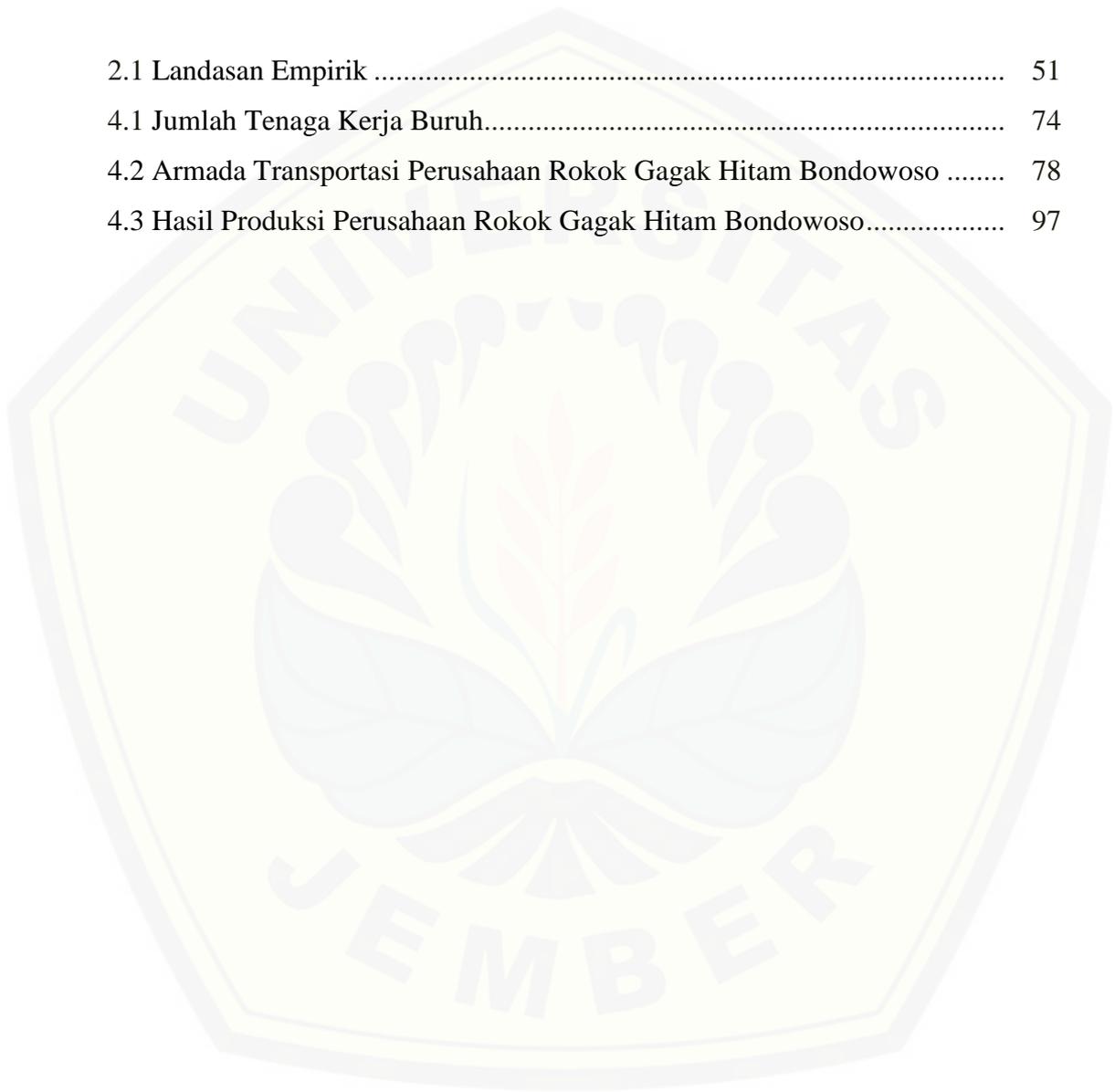
	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	ii
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>MOTTO</b> .....	iv
<b>PERNYATAAN</b> .....	v
<b>PEMBIMBINGAN</b> .....	vi
<b>PERSETUJUAN</b> .....	vii
<b>PENGESAHAN</b> .....	viii
<b>RINGKASAN</b> .....	ix
<b>PRAKATA</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DARTAR TABEL</b> .....	xvi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xviii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
<b>1.1. Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2. Rumusan Masalah</b> .....	14
<b>1.3. Tujuan Penelitian</b> .....	14
<b>1.4. Manfaat Penelitian</b> .....	15
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
<b>2.1 Landasan Teoritik</b> .....	16
<b>2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia</b> .....	16
2.1.1.1 Pengertian Manajemen .....	16
2.1.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	17
2.1.1.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia .....	18
2.1.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	19
2.1.1.5 Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	21

<b>2.1.2 Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>)</b> .....	22
2.1.2.1 Pengertian Analisis Jabatan ( <i>Job Analysis</i> ).....	22
2.1.2.2 Manfaat Analisis Jabatan ( <i>Job Analysis</i> ) .....	23
2.1.2.3 Fungsi Analisis Jabatan ( <i>Job Analysis</i> ).....	25
<b>2.1.3 Rekrutmen Karyawan</b> .....	26
2.1.3.1 Pengertian Rekrutmen.....	26
2.1.3.2 Tujuan Rekrutmen.....	28
2.1.3.3 Proses Rekrutmen .....	30
2.1.3.4 Prosedur Rekrutmen.....	36
2.1.3.5 Kebijakan Rekrutmen dan Pasar Tenaga Kerja ..	37
2.1.3.6 Kendala-kendala dalam Rekrutmen .....	41
<b>2.1.4 Seleksi Buruh</b> .....	42
2.1.4.1 Pengertian Seleksi .....	42
2.1.4.2 Tujuan Seleksi.....	43
2.1.4.3 Kriteria dan Proses Seleksi.....	44
2.1.4.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Proses Seleksi.....	46
<b>2.1.5 Turnover Karyawan</b> .....	46
2.1.5.1 Pengertian <i>Turnover</i> .....	46
2.1.5.2 Penyebab <i>Turnover</i> .....	48
<b>2.2 Landasan Empirik</b> .....	51
<b>2.3 Desain Penelitian</b> .....	53
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b>	
<b>3.1. Tipe Penelitian</b> .....	55
<b>3.2. Tahap Persiapan</b> .....	56
<b>3.3. Penentuan Informan Penelitian</b> .....	57
<b>3.4. Tahap Pengumpulan Data</b> .....	59
<b>3.5. Tahap Pemeriksaan Keabsahan Data</b> .....	60
<b>3.6. Tahap Analisis Data</b> .....	62
<b>3.7. Tahap Penarikan Kesimpulan</b> .....	65
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
<b>4.1 Gambaran Umum Perusahaan</b> .....	66

4.1.1 Sejarah Perusahaan .....	66
4.1.2 Lokasi Perusahaan .....	67
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan .....	68
4.1.4 Sumber Daya Manusia dan Umum.....	73
4.1.4.1 Tenaga Kerja .....	73
4.1.5.2 Jam Kerja .....	74
4.1.5 Kegiatan Pemasaran .....	76
<b>4.2 Deskripsi Hasil Penelitian .....</b>	<b>79</b>
4.2.1 Peranan Sumber Daya Manusia Bagian Produksi .....	79
4.2.2 Dinamika Rekrutmen Buruh Bagian Produksi .....	82
4.2.2.1 Karakteristik Internal Dinamika Rekrutmen Buruh.....	85
4.2.2.1 Karakteristik Eksternal Dinamika Rekrutmen Buruh ..	86
4.2.3 Sumber-sumber Rekrutmen Buruh Bagian Produksi .....	87
4.2.3.1 Sumber Internal .....	88
4.2.3.2 Sumber Eksternal.....	89
4.2.4 Proses Perekrutan Buruh Bagian Produksi .....	91
4.2.5 Seleksi Buruh Bagian Produksi .....	92
4.2.6 Proses Produksi Rokok Perusahaan Rokok Gagak Hitam.....	96
4.2.7 Kendala-kendala dalam Proses Rekrutmen Buruh .....	104
4.2.8 Daftar Keluar Masuk Buruh Bagian Produksi.....	107
4.2.9 Kinerja Buruh Bagian Produksi.....	109
<b>BAB 5. PENUTUP</b>	
<b>5.1 Kesimpulan.....</b>	<b>111</b>
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>112</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>113</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

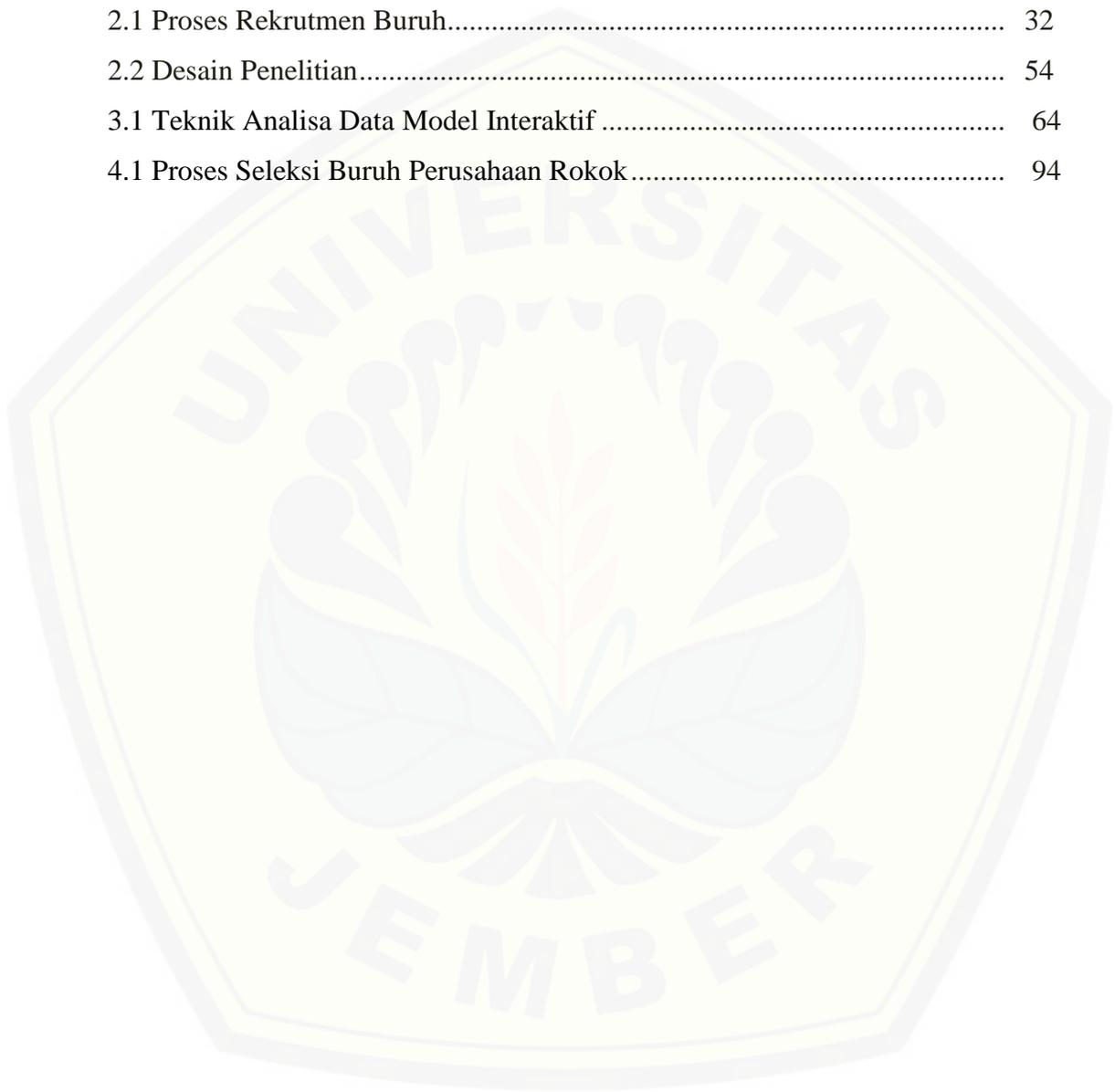
**DAFTAR TABEL**

	Halaman
2.1 Landasan Empirik .....	51
4.1 Jumlah Tenaga Kerja Buruh.....	74
4.2 Armada Transportasi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso .....	78
4.3 Hasil Produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.....	97



**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
2.1 Proses Rekrutmen Buruh.....	32
2.2 Desain Penelitian.....	54
3.1 Teknik Analisa Data Model Interaktif .....	64
4.1 Proses Seleksi Buruh Perusahaan Rokok.....	94



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran A. Tabel 1.1 Perusahaan Rokok di Jawa Timur yang Terdaftar dalam Kementerian Perindustrian Republik Indonesia Tahun 2015 .....	119
Lampiran B. Tabel 1.2 Tingkat Pendidikan Karyawan Bagian Produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.....	136
Lampiran C. Tabel 1.3 Jumlah Rekrutmen Karyawan Bagian Produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.....	137
Lampiran D. Tabel 1.4 Data Produksi Rokok SKM dan SKT Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.....	138
Lampiran E. Tabel 1.7 Data Produksi Cacat SKM dan SKT Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.....	140
Lampiran F. Struktur Perusahaan Divisi Produksi Rokok Gagak Hitam Bondowoso .....	142
Lampiran G. Surat Ijin dan Keterangan Penelitian .....	143
Lampiran H. Pedoman Wawancara.....	145
Lampiran I. Hasil Wawancara.....	146
Lampiran J. Hasil Dokumentasi.....	165

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Lingkungan bisnis dewasa ini tumbuh dan berkembang pesat yang memberikan dampak terhadap aspek kehidupan manusia, khususnya dampak tersebut sangat berpengaruh pada aspek ekonomi dan bisnis yang akan mengakibatkan pertumbuhan perekonomian di Indonesia semakin berkembang. Tentunya untuk dapat bersaing sebuah perusahaan memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien. Perusahaan harus dapat menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan dengan cepat setiap perubahan yang terjadi.

Kompleksitas kegiatan bisnis menuntut organisasi bisnis memiliki kemampuan untuk mengelola sumber-sumber yang dimiliki secara maksimal. Organisasi harus memberdayakan sumber-sumbernya melalui berbagai pendekatan yang selaras dengan kondisi dinamika lingkungan. Sehubungan dengan permasalahan pengelolaan kegiatan bisnis yang kompleks, diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*), visioner, kemampuan untuk memahami kebutuhan pasar dan apa yang harus dilakukan suatu organisasi dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Poerwanto, 2006:51).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memusatkan perhatian pada unsur manusia. Unsur manusia (*man*) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu khusus untuk mempelajari bagaimana mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak. MSDM merupakan suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam perusahaan. Fokus yang dipelajari dalam MSDM adalah terkait dengan tenaga kerja manusia.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang ada dalam suatu perusahaan disamping sumber daya yang lain, misalnya modal, material,

mesin dan teknologi. Dewasa ini semakin disadari oleh banyak pihak bahwa dalam menjalankan roda suatu perusahaan, manusia merupakan unsur terpenting. Hal ini karena manusia lah yang mengelola sumber daya lainnya yang ada dalam perusahaan/organisasi, sehingga menjadi bermanfaat dan tanpa adanya sumber daya manusia maka sumber daya lainnya menjadi tidak berarti. Mengingat bahwa sumber daya manusia merupakan unsur terpenting, maka pemeliharaan hubungan yang kontinyu dan serasi dengan para karyawan dalam suatu perusahaan menjadi sangat penting.

Kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia merupakan salah satu titik sentral dari fungsi perencanaan sumber daya manusia. Salah satu kunci utama dalam menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang terampil adalah terletak pada proses perencanaan kebutuhan analisis pekerjaan (*Job Analysis*) yaitu perusahaan menentukan dan merencanakan kebutuhan serta karakteristik tenaga kerja dalam proses kegiatan perusahaan. Langkah selanjutnya, untuk mendapatkan tenaga kerja yang terampil terletak pada proses perekrutan (rekrutmen) tenaga kerja. Mencari tenaga kerja yang terampil dan berkualitas tidaklah mudah, hal tersebut merupakan sebuah kewajiban dalam sebuah perusahaan yang harus melakukan penyaringan untuk tenaga kerja yang baru sebagai bentuk awal penggerak proses kegiatan perusahaan.

Pada sebuah perusahaan, rekrutmen ini menjadi salah satu proses yang penting dalam menentukan baik tidaknya pelamar yang akan melamar pada perusahaan tersebut. Perekrutan (rekrutmen) tenaga kerja merupakan tantangan tersendiri bagi para manajer dan direksi. Faktor-faktor ekonomi dan demografi dari angkatan kerja saat ini akan menjadi hal nyata yang meningkatkan tantangan yang dihadapi manajer. Dengan demikian, manajer dihadapkan pada upaya rekrutmen yang ketat untuk mendapatkan karyawan yang baru yang terbaik dengan prosedur yang absah.

Rekrutmen bagi perusahaan merupakan proses mencari, menemukan dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Hasil yang didapatkan dari proses

rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menentukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di perusahaan.

Secara umum, setelah rekrutmen telah dilaksanakan maka ditentukannya jenis-jenis karyawan yang dibutuhkan dalam perusahaan. Jenis-jenis karyawan dalam perusahaan meliputi karyawan tetap, karyawan harian dan karyawan borongan. Pertama, karyawan tetap (*permanent employee*) yaitu pekerja yang memiliki perjanjian kerja dengan pengusaha untuk jangka waktu tidak tertentu (*permanent*).

Kedua, tenaga kerja tidak tetap/buruh lepas adalah buruh yang hanya menerima penghasilan apabila karyawan yang bersangkutan bekerja, berdasarkan jumlah hari bekerja, jumlah unit hasil pekerjaan yang dihasilkan atau penyelesaian suatu jenis pekerjaan yang diminta oleh pemberi kerja. Yang di dapat buruh lepas yaitu mendapat gaji sesuai kerjanya atau waktu kerja mereka, tanpa mendapat jaminan sosial. Karena buruh tersebut bersifat kontrak, setelah kontrak selesai, hubungan antara pekerja dan pemberi kerja pun juga selesai. Ketiga, karyawan borongan yaitu hubungan kerja berdasarkan kerja borongan lepas dengan pembagian hasil menurut upah atas satuan hasil kerja atau upah yang diterima berdasarkan barang yang dapat diselesaikannya.

Pada dasarnya, dalam perusahaan ada dua jenis pekerja yaitu karyawan dan buruh. Yang membedakan buruh adalah mereka yang berkerja pada usaha perorangan dan di berikan imbalan kerja secara harian maupun borongan sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak, baik lisan maupun tertulis, yang biasanya imbalan kerja tersebut diberikan secara harian. Karyawan yaitu mereka yang berkerja pada suatu badan usaha atau perusahaan baik swasta maupun pemerintahan dan diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku baik yang bersifat harian, mingguan, maupun bulanan yang biasanya imbalan tersebut diberikan secara mingguan.

Melihat keberadaan perusahaan rokok di Indonesia makin berkembang, banyak perusahaan rokok saling bersaing untuk mendapatkan konsumen dengan mengembangkan produk yang sudah ada. Selain itu dengan terciptanya target

perusahaan dalam pencapaian produksi, perusahaan dalam proses produksinya dengan memaksimalkan produktivitas kerja buruh yang terencana baik meliputi rekrutmen buruh yang baik guna mendapatkan buruh yang berkualitas dan menjaga kinerja buruh. Selain itu agar dapat mencapai tujuannya melalui kegiatan perusahaan yaitu mendapat laba yang optimal dan terjaminnya kontinuitas dan menghindari kerugian akibat kesalahan dalam mengelola proses produksi.

Semakin banyaknya produk rokok yang ditawarkan dipasaran secara tidak langsung memberikan kesempatan bagi konsumen untuk memilih produk-produk yang diminati. Pemilihan konsumen dalam membeli produk rokok tertentu tentu saja semakin menyulitkan pihak perusahaan yang berperan sebagai produsen rokok, sehingga perusahaan harus pandai-pandai dalam menawarkan produknya. Agar dapat bertahan dalam situasi seperti itu, mau tidak mau perusahaan harus dapat memuaskan kebutuhan konsumen melalui produk yang dihasilkannya. Kepuasan pelanggan dapat dicapai dengan menghadirkan produk sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan baik dalam segi kualitas maupun harga. Perusahaan dituntut untuk terus berupaya meningkatkan kualitas produk yang dilakukan secara berkesinambungan dan konsisten sesuai standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan.

Saat ini, Indonesia terkenal sebagai salah satu negara penghasil tembakau kualitas terbaik di dunia. Ada lebih dari 100 varietas tembakau yang tumbuh di Indonesia, di atas lebih dari 250 ribu hektar lahan yang mayoritas berlokasi Sumatera, Jawa, Bali, dan Lombok. Ada banyak hal yang mempengaruhi cita rasa serta kandungan nikotin di dalam daun tembakau, yaitu jenis dan ketinggian tanah tempat tumbuhan tersebut ditanam, curah hujan, cuaca, serta tradisi bercocok tanam para petani.

Perkembangan industri rokok yang berada di Indonesia khususnya di Jawa Timur yang menghasilkan rokok jenis kretek maupun filter terdapat 274 perusahaan yang terdaftar dalam Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. Keberadaan Indonesia sebagai negara yang berbasis dengan pertanian yang luas terutama sebagai penghasil tembakau membuat para pembisnis di Indonesia untuk mendirikan perusahaan rokok. Tentunya perusahaan rokok di di Jawa Timur

sangat berkembang dengan pesat yang saling bersaing untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas. Berikut daftar (Lampiran A) 274 perusahaan yang saling bersaing dalam merebut pangsa pasar produk rokok di Indonesia.

Daftar (Lampiran A) 274 perusahaan tersebut sama-sama bersaing untuk mampu bertahan di dalam kancah persaingan bisnis, dimana bahan baku dari produk perusahaan-perusahaan tersebut dihasilkan adalah sama yaitu tembakau rokok. Salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam meluncurkan produknya di pasaran tidak terlepas dari peranan bagian produksi dalam mengelola sumber daya manusia (buruh) yang baik, teknologi yang digunakan dan sampai produk tersebut siap dipasarkan.

Kabupaten Bondowoso merupakan salah satu kota sentra penghasil tembakau di Jawa Timur selain Madura, Jember, Paiton, Besuki, Situbondo, Bojonegoro dan kota lainnya. Tembakau menjadi salah satu bahan baku dalam proses pembuatan rokok, dan tembakau bisa menjadikan sebuah sumber penghasilan bagi setiap orang. Tidak lepas dari perkembangan zaman, banyak tumbuh perusahaan di Indonesia berasal dari tembakau.

Salah satu perusahaan industri rokok yang telah lama berdiri dan bertahan dengan eksistensinya di bidang tembakau adalah Perusahaan Rokok Gagak Hitam yang berada di Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur. Namun dalam perkembangan tahun terdapat dua pesaing perusahaan rokok yang bersaing yang terdaftar dalam Kementrian Perindustrian Republik Indonesia yaitu Perusahaan Rokok Rian Mandiri yang berada Jl. Raya Wringin RT 01 RW 06, Bondowoso, Jawa Timur dan Perusahaan Rokok Surya Sejati yang berada di Jl. Kh Ali RT 18/V Sekarputih, Bondowoso, Jawa Timur. Keberadaan dua pesaing perusahaan tersebut tidak mengalahkan keberadaan Perusahaan Rokok Gagak Hitam dengan ditandainya produksinya lebih besar dan produknya dikenal oleh masyarakat.

Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso merupakan salah satu perusahaan yang masih bertahan dengan eksistensinya di dunia bisnis di bidang tembakau, terutama di kalangan perusahaan rokok di Kota Bondowoso. Perusahaan ini perusahaan perseorangan yang bergerak dibidang industri rokok yang terletak di Desa Gunungsari RT 18 RW 04 Kecamatan Maesan Kabupaten

Bondowoso. Perusahaan ini didirikan oleh pengusaha tembakau yang bernama H. Nawar Wasil.

Selain keeksistensiannya Perusahaan Rokok Gagak Hitam baik dari keberadaan dan produksinya yang cukup dikenal oleh kalangan masyarakat kalangan menengah ke bawah dikarenakan harga beli rokok yang pas dikantong masyarakat, Perusahaan Rokok Gagak Hitam memiliki latar belakang yang bersejarah dalam pendiriannya yaitu perusahaan ini dahulu adalah sebuah kelompok kecil atau industri rumahan yang memproduksi rokok kretek secara tradisional yang dibuat tidak lebih dari sepuluh orang.

Sang pemilik H. Nawar Wasil dalam memproduksi rokok jenis kretek menggunakan alat linting tradisional sederhana yang terbuat dari kayu. Hasil dari produksi tidak banyak hanya beberapa pak yang dijual hanya pada daerah sekitar rumahnya saja pada waktu ketika lingkungan warga ada acara religius atau kegiatan olahraga, H. Nawar Wasil selaku pemilik rokok sedikit menyumbangkan rokoknya sebagai bentuk promosi dan bantuan sosialisasi.

Lambat laun, rokok jenis kretek mulai dikenal oleh masyarakat sehingga permintaan pun melonjak, dengan melimpahnya hasil pertanian tembakau H. Nawar Wasil memutar otak untuk menambah modal, buruh, bahan baku untuk memproduksi rokok secara lebih. Seiring perkembangannya, rokok Gagak Hitam jenis kretek sudah banyak dikenal masyarakat golongan menengah kebawah.

Perjuangan H. Nawar Wasil tidak berhenti disitu saja, pada tahun 2004 H. Nawar Wasil menerapkan strategi proses produksinya bersama dengan rekan dan merekrut manajer-manajer untuk membuat produk rokok yang berbeda dari jenis kretek. Seperti halnya pertama kali muncul adalah rokok kretek yang dibuat dengan menggunakan tenaga kerja manusia atau diproses dengan cara tradisional disebut dengan rokok jenis SKT (Sigaret Kretek Tangan). Proses pembuatannya adalah setelah percampuran rajangan daun tembakau, cengkeh dan saus rasa dan aroma tertentu, campuran tersebut dilinting dengan menggunakan tangan atau alat bantu sederhana yang terbuat dari kayu.

Masalah utama dalam Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso adalah sulitnya merekrut atau mencari tenaga kerja terutama buruh bagian linting. Karena

ada beberapa hal yang menjadikan permasalahan tersebut. Seperti yang dikatakan Bapak Samsuri bahwa:

“Disini agak susah mencari buruh bagian linting, sampai mencari diluar daerah misal ke arjasa, grujugan, banyak sebabnya diantaranya buruh kadang merasa ga cocok dengan lingkungan kerja, penawaran gaji yang kurang. Selain itu juga banyak buruh yang keluar masuk ya salah satunya yang muda-muda cepat merasa bosan dan tidak kerasan dengan pekerjaannya”. (Wawancara, 1 Desember 2016, 10.00 WIB).

Sebagai tambahan informan, Bapak Samsul mengatakan permasalahan yang ada di perusahaan sebagai berikut:

“Ya itu selain masalah susahny merekrut dan mencari buruh yang kerja akibatnya berimbas ke gudang produksi tepatnya ke hasil produksi. Ketika perusahaan membutuhkan buruh 50 dalam sebulan, sedangkan permintaan di pasar tinggi, mau ga mau perusahaan harus memenuhi permintaan. Tapi ya dengan kekurangan buruh akhirnya target produksi tidak tercapai, produksinya agak macet akibat kekurangan buruh. yang kerja”. (Wawancara, 1 Desember 2016, 10.30 WIB)

Menurut Bapak Guntoro selaku Manajer Produksi mengatakan hal yang sama terkait permasalahan yang ada di gudang produksi yaitu:

“Yang dikatakan sebelumnya itu betul, permasalahan disini yaitu susahny mencari, merekrut buruh bagian linting terutama yang berketerampilan, banyak sebab yaitu sampai mencari buruh diluar daerah, selain itu banyak buruh yang keluar masuk dalam bulanan. Sehingga mengakibatkan proses produksi terganggu, salah satunya target produksi perusahaan yang tidak tercapai. Rendahnya keterampilan buruh, usia kerja yang masih muda 15 tahun dan dalam kesalahan merekrut buruh melalui mulut ke mulut atas rekomendasi dari buruh juga mengakibatkan produksi banyak yang cacat, sehingga kami harus memproduksi dan memilih produksi cacat tersebut”. (Wawancara, 1 Desember 2016, 10.45 WIB)

Permasalahan yang ada telah disampaikan oleh beberapa informan mengatakan bahwa dalam gudang produksi mengalami permasalahan produksi baik target produksi yang tidak tercapai dan banyaknya produksi cacat yang di duga akibat dari permasalahan awal yaitu dalam rekrutmen buruh bagian produksi. Susahnya mencari buruh bagian linting, menyulitkan pihak manajer

harus mencari buruh di luar daerah perusahaan seperti daerah Arjasa, Grujungan dan Suger.

Kesulitan awal yang dialami adalah ketika calon buruh yang akan bekerja merasa kurang dengan gaji yang ditawarkan, bagi calon buruh merasa kurang cocok dengan pekerjaan yang dibayangkannya. Bentuk proses mencari buruh yang dilakukan perusahaan adalah melalui informasi mulut ke mulut yang dilakukan oleh mandor kepada kerabatnya, ataupun ke buruh yang memiliki kerabat terdekat. Namun, dari hal tersebut akibatnya rendahnya keterampilan yang dimiliki buruh, karena banyak faktor salah satunya umur yang terlalu muda, umur yang terlalu tua, susah memberi arahan kepada buruh. Sehingga mengakibatkan hasil produksi yang tidak sempurna (produksi cacat).

Menurut Bapak Guntoro selaku Manajer Produksi, jenis karyawan bagian produksi di Perusahaan Gagak Hitam terbagi menjadi tiga jenis karyawan, yaitu karyawan tetap, buruh harian dan buruh borongan. Karyawan tetap yaitu pekerja yang memiliki perjanjian kerja dengan pengusaha untuk jangka waktu tidak tertentu (*permanent*). Karyawan tetap bagian produksi ini meliputi karyawan bagian administrasi, mandor dan staf pembantu lainnya yang sudah memiliki perjanjian kerja sebelumnya.

Kedua, buruh tidak tetap/buruh lepas meliputi buruh bagian linting rokok adalah buruh yang hanya menerima penghasilan apabila buruh yang bersangkutan bekerja, berdasarkan jumlah hari bekerja, jumlah unit hasil pekerjaan yang dihasilkan atau penyelesaian suatu jenis pekerjaan yang diminta oleh pemberi kerja. Yang di dapat buruh lepas yaitu mendapat gaji sesuai kerjanya atau waktu kerja mereka, tanpa mendapat jaminan sosial. Karena buruh tersebut bersifat kontrak, setelah kontrak selesai, hubungan antara pekerja dan pemberi kerja pun juga selesai.

Ketiga, buruh borongan yaitu hubungan kerja berdasarkan kerja borongan lepas dengan pembagian hasil menurut upah atas satuan hasil kerja atau upah yang diterima berdasarkan barang yang dapat diselesaikannya. Pada buruh jenis ini dikategorikan sebagai buruh linting borongan.

Pada kegiatan proses produksi yang terkait rekrutmen buruh bagian produksi Perusahaan Gagak Hitam Bondowoso, dalam pelaksanaan rekrutmen buruh tidaklah ada standarisasi yang sama dengan perusahaan lainnya, hal ini yang membedakan dengan perusahaan rokok lainnya. Perusahaan merekrut buruh produksi terutama bagian linting melalui informasi antar sesama buruh atau kerabat dan keluarga buruh yang bekerja. Calon buruh memiliki kriteria wanita berumur 15 – 30 tahun, berpendidikan minimal sekolah dasar (SD), dan patuh pada peraturan yang dibuat oleh Perusahaan.

Pelaksanaan rekrutmen yang dilaksanakan perusahaan rokok Gagak Hitam lebih cenderung melalui *spoil system* yaitu menggunakan sistem kekerabatan yang dilakukan antar pegawai linting yang di rekomendasikan antar buruh kepada saudara, tetangga atau kerabatnya. Namun, tidak menutup kemungkinan perusahaan juga menerima pengrekrutan melalui lamaran kerja yang dikirim oleh calon buruh. Pada kegiatan proses produksinya, ada dua kriteria buruh terutama bagian linting yang sudah mengerti bagaimana melinting rokok dengan baik, sehingga keterampilannya tidak diragukan lagi. Namun, bagi buruh yang baru bekerja ada yang perlu di beri arahan bagaimana cara melinting yang baik dan benar oleh mandor yang menjaganya.

Rendahnya tingkat pendidikan terlihat pada tabel 1.2 (Lampiran B) buruh bagian linting, sebagian besar buruh linting berpendidikan tidak tamat SD, SD dan sisanya SLTP. Rendahnya tingkat sumber daya manusia terutama pendidikan, mengakibatkan pendiri perusahaan susah memberikan pengarahan dan sosialisasi terhadap buruh. Maka dari itu, pendiri perusahaan berupaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan cara menambah karyawan bagian kantor produksi, terutama manajer dan wakil manajer produksi yang berpendidikan lebih tinggi dari bawahannya. Tujuannya agar manajer dan wakil manajer produksi dapat memberikan pengarahan tentang disiplin kerja yang baik. Permasalahan-permasalahan internal tersebut perlu diteliti karena menyangkut masalah sumber daya manusia sebagai penggerak utama dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Hal yang berkaitan dengan permasalahan sumber daya manusia yang ada sebagai penggerak utama perusahaan adalah keluar masuknya buruh dalam

bekerja (*turnover*) di gudang produksi. Kejadian tersebut merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia. Karena kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti buruh yang keluar. Pergantian buruh atau keluar masuknya buruh dari perusahaan adalah suatu fenomena dalam kehidupan perusahaan. Hal yang serupa terjadi dengan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso pada gudang produksi, pada (Lampiran C) tabel 1.3 menunjukkan data jumlah rekrutmen buruh yang masuk dan buruh yang keluar.

Dapat dilihat pada (Lampiran C) tabel 1.3 jumlah rekrutmen buruh yang masuk dan buruh yang keluar. Data menunjukkan rekrutmen buruh keluar pada tahun 2013 lebih banyak disebabkan karena pemutusan hubungan kerja yang diberikan perusahaan dan rekrutmen buruh keluar mengalami penurunan pada tahun berikutnya, serta dapat dilihat bertambahnya rekrutmen buruh masuk pada tahun 2015. Bertambahnya rekrutmen buruh masuk diharapkan bagi pendiri perusahaan agar dapat memberikan pengarahan dan pelatihan bagi buruh linting atau mandor gudang produksi. Selain itu, bagi buruh yang baru diutamakan memiliki pendidikan yang lebih tinggi dari pada buruh linting lainnya, agar dapat memberikan arahan dan contoh dalam bekerja.

Kemudian, dalam pelaksanaannya perusahaan tidak ingin kalah bersaing dengan perusahaan lainnya menggunakan jenis satu rokok saja, yaitu perusahaan menggunakan mesin atau teknologi mesin yang menghasilkan rokok berjenis filter dengan jenis SKM (Sigaret Kretek Mesin). Dimana rokok jenis SKM menggunakan cengkeh dan campuran bahan baku lainnya yang diproses menggunakan mesin. Proses produksinya tembakau yang dikirim dari proses produksi primary menuju selang pipa-pipa besar yang dikirim ke mesin SKM (Sigaret Kretek Mesin). Proses penyaluran melalui pipa penyedot khusus filter, dari situlah proses produksi rokok batangan, yang mana bisa berjalan secara otomatis melalui beberapa tahapan dalam proses produksi. Hal tersebut disebabkan perusahaan ingin memenuhi kebutuhan konsumen dengan memberikan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan akan mempengaruhi kepercayaan dan kesetiaan konsumennya.

Menurut data produksi perusahaan, dalam memproduksi atau membuat rokok perlu adanya keterampilan, pengetahuan dan kesabaran para buruh, hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan hasil rokok yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hasil dari itu, buruh linting perusahaan mampu membuat rokok jenis kretek SKM (Sigaret Kretek Tangan) yaitu terdiri dari Gagak Hitam Kretek dan Gagak Hitam Gold kisaran antara 1500 – 2000 an linting per harinya. Sedangkan pembuatan rokok jenis SKM (Sigaret Kretek Mesin) filter tidak menentu hasilnya tergantung dengan keadaan mesin, berikut tabel data hasil produksi rokok Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso (Lampiran D).

Berdasarkan data produksi di (Lampiran D), dapat diketahui bahwa hasil produksi dalam 1 pak terdapat 12 batang rokok, 1 pres terdapat 10 pak rokok (1200 batang rokok). Tabel diatas dapat dilihat jumlah target produksi (dalam pres) tahun 2013 jenis rokok Gagak Hitam Filter pada awal bulan januari menargetkan hasil produksi 1500 pres rokok, pada bulan januari target produksi meningkat menjadi 7000 pres. Dalam hal ini peningkatan target produksi berdasarkan beberapa faktor salah satunya permintaan pasar yang tinggi dan keadaan musim tembakau. Pada bulan berikutnya target produksi menurun menjadi 4000 pres rokok, hal penurunan target produksi dapat dikarenakan beberapa faktor, sama halnya yang telah disampaikan yaitu permintaan pasar yang menurun, berkurangnya musim tembakau.

Namun, dalam hasil produksi rokok (dalam pres) tidak selamanya hasil dapat memenuhi jumlah target produksi (dalam pres). Dapat dilihat pada bulan Januari perusahaan menargetkan hasil produksi sejumlah 1500 pres rokok, namun hasil produksi yang dapat dihasilkan sejumlah 1000 pres. Hal ini dapat dipengaruhi oleh buruh itu sendiri, baik meliputi keahlian, kemampuan atau kurangnya disiplin kerja buruh. Jika dilihat jumlah total keseluruhan dari target produksi (dalam pres) pada tahun 2013, 2014, dan 2015, perusahaan mengalami kenaikan target produksi pada tahun 2013-2014. Hal tersebut dapat dikatakan perusahaan dapat dikatakan berhasil dalam memproses dan menjual rokok ke pasaran. Akan tetapi, pada tahun berikutnya 2014-2015 perusahaan mengalami

penurunan target produksi dan hasil produksi dari 473.500 ke 414.000 (dalam pres).

Jadi, dapat dihitung jumlah hasil target produksi pada tahun 2013 – 2014 mengalami kenaikan hasil produksi sebesar 47.710 (dalam pres) dan pada tahun 2014 – 2015 mengalami penurunan hasil produksi sekitar 25.510 (dalam pres). Hal-hal yang terkait dalam penurunan hasil produksi perusahaan disebabkan oleh rendahnya tingkat kesadaran buruh bagian produksi dalam bekerja.

Pada hasil proses produksi tidak selamanya memberikan hasil yang sempurna, dalam perusahaan rokok Gagak Hitam produksi cacat merupakan permasalahan yang diperhatikan oleh perusahaan, karena produk cacat adalah sebagian produk yang telah jadi dengan pertimbangan biaya produksi namun produknya tidak sempurna (cacat) dalam artian tidak sesuai dengan bentuk standar yang telah ditetapkan. Selain itu, produksi cacat disebabkan oleh buruh itu sendiri saat bekerja, baik keterampilan, pengetahuan dan disiplin kerja buruh yang kurang diperhatikan oleh perusahaan.

Pada proses produksi perusahaan terdapat dua jenis cacat, yaitu : cacat yang dapat diolah kembali dan cacat yang sudah tidak dapat diolah kembali. Untuk jenis cacat yang masih dapat diolah kembali tentunya perusahaan tidak terlalu dirugikan (produk yang menjadi cacat masih dapat di *rework* lagi dan membutuhkan biaya untuk proses produksi baru) tetapi untuk jenis cacat yang tidak dapat diolah kembali perusahaan akan rugi (material akan terbuang sia-sia), oleh karena itu banyak cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk meminimalisasi terjadinya cacat.

Dengan meminimalisasi jumlah cacat maka nilai efisiensi mesin akan meningkat sehingga upaya untuk mendapatkan profit sebanyak-banyaknya akan tercapai. Jumlah produksi cacat akan disortir kembali berdasarkan bentuk kecacatannya, baik yang tidak sesuai dengan bentuk, perbedaan diameter, kepadatan tembakau dan kerapian kertas linting rokok. Berikut (Lampiran E) jumlah data produksi cacat Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.

Dapat diketahui (Lampiran E) bahwa hasil produksi dalam 1 pak terdapat 12 batang rokok, 1 pres terdapat 10 pak rokok (1200 batang rokok). Pada tabel

jumlah produksi cacat diatas pada produk cacat rokok jenis SKM yaitu rokok Gagak Hitam Filter pada tahun 2013 jumlah persentasenya adalah 15,59% (dalam pres), pada jenis rokok SKT yaitu jumlah persentasenya Rokok Gagak Gold adalah 28,42% (dalam pres) dan Rokok Gagak Kretek sejumlah 25,73% (dalam pres), jika ditotal keseluruhan rata-rata persentase adalah sejumlah 69,74% produk cacat (dalam pres).

Namun, pada tahun 2014 jumlah produk cacat menurun persentasenya menjadi pada rokok jenis SKM Gagak Hitam Filter sejumlah 15,58% (dalam pres), rokok jenis SKT Gagak Gitam Gold sejumlah 14,06% (dalam pres) dan Gagak Hitam Kretek 14,50% (dalam pres) dan jika ditotal rata-rata persentase adalah sejumlah 44,14% produk cacat (dalam pres). Bisa dikatakan hasil produksi cacat mengalami penurunan pada tahun 2013 – 2014 sejumlah 25,6 % (dalam pres).

Akan tetapi, pada tahun selanjutnya dari tahun 2014 – 2015 jumlah total produksi cacat berkurang 3,3 % (dalam pres), hal tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan dalam mengurangi produksi cacat meski tidak sepenuhnya. Pada tahun 2015 dapat dilihat jumlah persentase jenis rokok SKM Gagak Hitam Filter yaitu 13,26% (dalam pres), dan jenis rokok SKT Gagak Hitam Gold 13,61% (dalam pres) dengan Gagak Hitam Kretek 13,97% (dalam pres). Penurunan yang cukup besar dalam produksi cacat dari tahun 2014 – 2015, dalam penurunan produksi cacat perusahaan dapat meminimalisir biaya-biaya yang timbul dan dapat mengurangi kesalahan-kesalahan pada proses produksi yang akan datang.

Jadi dapat dihitung secara keseluruhan pada tahun 2013 – 2014 produksi cacat mengalami penurunan 1601 (dalam pres) atau menurun sekitar 25,6 % dalam setahun. Selanjutnya pada tahun 2014 – 2015 produksi cacat mengalami penurunan 1270 (dalam pres) atau menurun 6,16 % dalam setahun. Sehingga dapat dikatakan produksi cacat dalam tiga tahun terakhir mengalami penurunan.

Pada proses produksi rokok Rokok jenis kretek SKT (Sigaret Kretek Tangan) menggunakan satu alat linting tradisional yang terbuat dari kayu, yang didesain oleh perusahaan untuk digunakan satu alat linting untuk satu buruh.

Rokok kretek dikatakan cacat apabila terdapat sobekan atau pengeleman yang tidak sempurna pada kertas sigaret yang membungkus tembakau sehingga tekanan pada rokok tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan yaitu antara 74 s/d 114 manometer. Beberapa jenis kerusakan produk pada umumnya selain rokok bocor adalah rokok keropos dan rokok patah.

Kebutuhan akan buruh dalam gudang produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso sangat berpengaruh terhadap hasil produksi yang ditentukan. Kemampuan, keahlian dan kompetensi buruh sangat dibutuhkan dalam proses produksinya. Namun, dalam kenyataannya dinamika rekrutmen buruh yang dilaksanakan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso sangat berpengaruh terhadap hasil produksi yang dicapai dan hasilnya masih banyak produksi cacat yang dihasilkan.

Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian ini berawal dari fenomena yang ada di lapangan dengan menggunakan pendekatan kualitatif yaitu tentang tidak tercapainya target produksi perusahaan dan banyaknya produksi cacat perusahaan yang disebabkan oleh keterampilan buruh yang rendah. Hal tersebut disebabkan oleh dinamika rekrutmen buruh bagian produksi yang terjadi dalam Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Dinamika rekrutmen yang baik dalam perusahaan akan menciptakan kualitas buruh yang baik dengan mencerminkan kemampuan dan keterampilan buruh yang baik. Hal tersebut melatarbelakangi ketertarikan peneliti untuk melakukan penelitian mengenai “Dinamika Rekrutmen Buruh Bagian Produksi pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maksud penelitian ini adalah mengkaji tentang pelaksanaan rekrutmen buruh bagian produksi pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Maka dapat ditentukan batasan masalah peneliti “Bagaimana dinamika rekrutmen buruh bagian produksi pada

Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso yang menyebabkan target produksi tidak tercapai dan menyebabkan produksi cacat?”.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang akan dicapai dari pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dinamika rekrutmen buruh bagian produksi pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso yang menyebabkan target produksi tidak tercapai dan menyebabkan produksi cacat.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang membutuhkan sebagai berikut :

- a. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini mampu menjadi masukan bagi pihak manajemen agar mampu untuk memberikan evaluasi pelaksanaan rekrutmen buruh bagian produksi dengan sebaik mungkin. Bagi karyawan dan buruh bagian produksi, penelitian ini dapat meningkatkan pemahaman mengenai arti pentingnya dinamika rekrutmen dalam kegiatan produksi.
- b. Bagi peneliti, penelitian ini merupakan suatu kesempatan bagi peneliti untuk menerapkan teori-teori yang peneliti dapatkan baik dari bangku kuliah maupun dari luar dan memperdalam pengetahuan serta menambah wawasan di bidang manajemen sumber daya manusia dan produksi, khususnya menyangkut pelaksanaan rekrutmen buruh bagian produksi.
- c. Bagi perkembangan ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini dapat memberi sumbangan yang sangat berharga pada perkembangan ilmu pengetahuan, terutama pada pelaksanaan rekrutmen buruh bagian produksi, dan dapat dijadikan sebagai referensi di masa yang akan datang sebagai acuan dalam penelitian yang dapat dikembangkan kembali.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teoritik

#### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Salah satu aspek kunci dalam manajemen menurut Solihin, (2009:3) adalah bagaimana manajer dapat mengenali peran dan pentingnya para pihak yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Para manajer harus mengakui bahwa mereka tidak akan dapat mencapai tujuan perusahaan seorang diri, melainkan melalui kerja sama dengan orang lain.

Definisi manajemen menurut para ahli:

Menurut Hasibuan (2001:19) mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan suatu organisasi tertentu, manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu: *man, money, method, materials, machines and market*”.

Menurut Mary Parker Follet (dalam Solihin, 2009:3) mengemukakan bahwa Manajemen adalah seni menyelesaikan suatu pekerjaan melalui orang lain. Menurut Poerwanto (2006:39), mengemukakan bahwa “Manajemen merupakan inti dari administrasi karena manajemen, merupakan alat pelaksana utama daripada administrasi, dan organisasi merupakan wadah dari kegiatan yang dilakukan”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan inti dari administrasi dan dimana dalam manajemen terdapat proses pemanfaatan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Manajemen tentunya tidak lepas dari peranan 6 M (*Man, Money, Method, Materials, Macchine and Market*) sebagai penggerak utama dan wadah untuk kegiatan suatu perusahaan.

## 2.1.1.2 Pengertian dan Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Beberapa pendapat para ahli tentang definisi manajemen sumber daya manusia, antara lain menurut Hasibuan (2001:10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut Bangun (2012:6) berpendapat bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisah tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi”.

Ada lima prinsip pendekatan terhadap manajemen sumber daya manusia (Fathoni, 2006:11), sebagai berikut:

- a. Sumber daya manusia merupakan kekayaan yang paling penting, yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
- b. Keberhasilan sangat mungkin dicapai manakala peraturan atau kebijakan dan prosedur, serta mekanisme kerja, yang bertalian dengan manusia dan perusahaan tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan pencapaian strategis.
- c. Budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian terbaik.
- d. Manajemen sumber daya manusia berhubungan secara integrasi, menjadikan semua anggota organisasi terlibat untuk mencapai tujuan.
- e. Empat prinsip tersebut harus tertanam dalam diri setiap anggota (manusia).

Menurut Cordoso (2013:11) perspektif manajemen sumber daya manusia dalam perspektif administrasi menekankan bahwa peranan organisasi pada jaman modern ini menjadi sangat penting. Manusia tanpa organisasi, tanpa bantuan orang lain, tidak akan dapat mewujudkan cita-cita, dan tujuan hidupnya. Ketergantungan kepada orang lain lah yang mendorong manusia untuk senantiasa bekerjasama dan berorganisasi.

Berdasarkan pengertian manajemen sumber daya manusia di atas, maka dapat dirumuskan manajemen sumber daya manusia sebagai proses pemanfaatan

SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama.

### 2.1.1.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi menurut Martoyo (2007:57) apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangatlah penting. Sumber daya manusia ini merupakan penggerak utama atas kelancaran jalannya organisasi. Sumber daya manusia ini merupakan faktor yang tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor yang lain. Masalah sumber daya manusia yang berada dalam suatu organisasi seringkali menemui kendala-kendala yang tidak diinginkan, karena itu untuk pemecahannya dituntut keahlian khusus untuk mengetahui latar belakang dan perilaku setiap personal, baik mengenai kebiasaan sehari-hari, watak, dan perilaku sumber daya manusia tersebut. Peranan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2001:14), sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment* dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

Peran dalam manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan dalam terwujudnya suatu tujuan organisasi, dimana untuk meningkatkan unsur sumber daya manusia diperlukan suatu tindakan yang menunjang. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Apabila kemauan dan kecakapan kurang, tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan maka tujuan perusahaan tidak akan terwujud.

## 2.1.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia menurut Jiwanto (1985:11) adalah memperoleh jenis karyawan yang tepat dan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Lain halnya, fungsi manajemen sumber daya manusia sama halnya dengan fungsi yang ada dalam manajemen sendiri, seperti apa yang dikemukakan G. Terry dalam bukunya *Principle of Management* yang menyatakan bahwa, fungsi manajemen meliputi *Planning, Organizing, Actuating dan Controlling (POAC)*. Menurut Hasibuan (2001:21) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi 11 kriteria, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Perencanaan (Planning)*  
Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Bagi manajer personalia, perencanaan berarti penentuan program personalia, yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun untuk perusahaan yang bersangkutan.
- b. *Pengorganisasian (Organizing)*  
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Pengorganisasian merupakan tugas manajer untuk menyusun pembagian kerja dan menentukan tanggung jawab, serta menjaga hubungan antar kelompok sedemikian rupa sehingga mereka dapat melaksanakan berbagai aktivitas untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
- c. *Pengarahan (Directing)*  
Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. menggerakkan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, memotivasi, dan membina moral karyawan.
- d. *Pengendalian (Controlling)*  
Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Fungsi pengendalian dilakukan sebagai pengamatan atas tindakan dan perbandingannya, dengan rencana perbaikan terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi, atau penyesuaian terhadap penyimpangan yang tidak dapat diubah serta berfungsi mengoreksi pelaksanaan pekerjaan.
- e. *Pengadaan Tenaga Kerja (Procurement)*  
Pengadaan tenaga kerja adalah kegiatan untuk memperoleh kuantitas dan kualitas tenaga kerja yang diperlukan. Hal ini meliputi penarikan tenaga kerja, seleksi serta penempatannya.

- f. Pengembangan (*Development*)  
Pengembangan adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta kemampuan karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu sehingga ia dapat bekerja lebih baik di perusahaan tersebut.
- g. Kompensasi (*Compensation*)  
Kompensasi yaitu pemberian imbalan atau penghargaan kepada karyawan atas dasar prestasi yang mereka capai di perusahaan tersebut.
- h. Pengintegrasian (*Integration*)  
Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang selaras dan saling menguntungkan.
- i. Pemeliharaan (*Maintenance*)  
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja dalam perusahaan selamanya.
- j. Kedisiplinan  
Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
- k. Pemberhentian (*Separation*)  
Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

Sumber Daya Manusia menurut Zehra (2014) dalam perencanaan tenaga kerja dengan kata lain merupakan salah satu fungsi penting dari setiap organisasi. Menurut Savas (2006) dalam Zehra, tujuan dari perencanaan sumber daya manusia adalah:

- a. Untuk menentukan tenaga kerja yang diperlukan sesuai dengan rencana pengembangan organisasi,
- b. Untuk mengontrol biaya tenaga kerja yang memiliki efek penting pada profitabilitas,
- c. Untuk membuat sumber daya manusia bekerja lebih efektif dan efisien,
- d. Untuk menyoroti pengembangan karir karyawan serta menutupi kebutuhan mereka dan meningkatkan kondisi kerja mereka untuk membuat mereka bekerja sangat termotivasi,
- e. Untuk menentukan norma gaji, untuk membuat penilaian pekerjaan secara objektif dan upah sesuai,

- f. Untuk berhubungan penyediaan tenaga kerja dan organisasi tenaga kerja permintaan.

Berdasarkan teori di atas dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia bisa menjadi sumber yang signifikan untuk keunggulan kompetitif. Hasil kerja yang dilakukan oleh sumber daya manusia harus dipertanggung jawabkan sebaik mungkin, karena akan berguna pada aset organisasi atau perusahaan tersebut, sehingga dapat menimbulkan suatu pemikiran tentang pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia.

#### 2.1.1.5 Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Nasution (2008:28) merupakan fungsi utama yang dilaksanakan dalam perusahaan. Adapun sasaran dari perencanaan SDM yaitu tersedianya tenaga kerja yang terampil, berkemampuan, loyal dan tepat sesuai dengan dinamika perkembangan perusahaan ataupun strategi bisnis perusahaan.

Poerwanto (2006:193) dalam bukunya mengatakan, pengelolaan sumber daya manusia, atau yang populer disebut dengan manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk merekrut, melatih, menempatkan dan membina tenaga kerja secara efektif dan efisien. Pengelolaan sumber daya manusia mencakup tiga kunci pokok: pertama, pembinaan karyawan sebagai aset yang dinamis; kedua, menyediakan kesempatan untuk berkembang; ketiga, pengintegrasian, yaitu penyesuaian antara latar belakang pendidikan dan keterampilan serta motivasi karyawan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Ketiga konsep tersebut berimplikasi pada setiap organisasi untuk memiliki perencanaan strategis yang menyangkut penataan dan pembinaan sumber daya manusia.

Selaras dengan ketiga kunci pokok pengelolaan sumber daya manusia, maka diperlukan perencanaan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup: merekrut sumber daya manusia yang efektif, dan membangun loyalitas sumber daya manusia yang efektif. Ketiga sasaran tersebut dimaksudkan untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi agar mampu meraih prestasi optimal selaras dengan tujuan-tujuan organisasi.

## 2.2.1 Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

### 2.2.1.1 Pengertian Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Menurut Simamora (2006:77), tanpa pengetahuan yang memadai tentang apa yang dilakukan oleh para karyawan atas pekerjaannya, organisasi tidak akan dapat membentuk prosedur sumber daya manusia yang efektif untuk memilih, mempromosikan, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan. Hal ini mengakibatkan pengkajian dan pemahaman pekerjaan melalui proses yang disebut analisis pekerjaan merupakan bagian vital dari setiap program manajemen sumber daya manusia.

Analisis jabatan menurut Johanes (2008:89) memang sangat penting dalam organisasi untuk mendapatkan orang pada suatu jabatan/pekerjaan tertentu. Namun kenyataannya ada beberapa organisasi yang tidak merasa perlu untuk membuat uraian jabatan dan spesifikasi jabatan karena beranggapan bahwa semua karyawan pasti tahu apa yang dikerjakan. Hal ini terkadang membuat keghundahan yang sangat mendalam pada karyawan karena merasa pekerjaan yang dijalannya tidak sesuai dengan apa yang dibayangkan, selain itu karyawan terkadang merasa tidak menemukan kecocokan antara pekerjaan dengan kepribadiannya, sehingga evaluasi kinerjanya juga menunjukkan hasil yang memuaskan.

Menurut para ahli, Samsudin (2006:64) mengartikan analisis jabatan atau pekerjaan sebagai berikut:

- a. Proses menghimpun informasi setiap jabatan atau pekerjaan yang berguna mewujudkan tujuan bisnis sebuah perusahaan,
- b. Proses menghimpun dan mempelajari berbagai informasi yang berhubungan dengan pekerjaan secara operasional beserta tanggung jawabnya,
- c. Kegiatan menghimpun dan menyusun informasi berkenaan dengan tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang bersifat khusus.

Istilah analisis adalah terjemahan dari kata *to analyze* yang berarti “menguraikan”. Jadi analisis jabatan berarti menguraikan suatu jabatan menjadi beberapa tugas. Menurut Hariandja (2007:48), analisis jabatan adalah usaha untuk

mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut”. Sementara itu menurut Sofyandi (2008:90), analisis jabatan (*Job Analysis*) merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan yang meliputi tugas-tugas-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, dan kondisi kerja, dan mengenai syarat-syarat kualifikasi yang dibutuhkan (*Job Requirments*) seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam jabatan dengan baik.

Dari definisi-definisi mengenai arti analisis jabatan (*Job Analysis*) diatas, dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan upaya sebuah organisasi/perusahaan untuk mendapatkan informasi mengenai suatu jabatan tertentu dan syarat-syarat yang ditentukan untuk dapat memegang jabatan dengan baik. Selain itu, analisis jabatan (*Job Analysis*) merupakan suatu proses yang sangat penting dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia. Melalui analisis jabatan, akan diketahui berapa posisi/jabatan yang seharusnya ada dalam suatu organisasi dan kemampuan apa yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan.

#### 2.2.1.2 Manfaat Analisis Jabatan

Menurut Simamora (2006:83) menyebutkan manfaat dari analisis pekerjaan adalah membantu dalam mengkomunikasikan harapan sebuah pekerjaan terhadap si pemegang jabatan, penyedia, dan rekan sejawatnya. Dengan menjabarkan pekerjaan apa yang dibutuhkan, bagaimana kualifikasi orang yang akan memegangnya, kapan waktu yang dibutuhkan untuk menciptakan pekerjaan baru itu dan bagaimana syarat-syarat yang akan dibutuhkan maka akan terjadi efisiensi pemakaian tenaga kerja dan optimalisasi produktivitas. Secara rinci menurut Simamora terdapat sembilan manfaat dari manfaat analisis pekerjaan, yaitu:

##### a. Analisis penyusunan kepegawaian

Dalam analisis penyusunan kepegawaian, seorang manajer akan mencari informasi tentang pekerjaan dan mengolahnyaguna menyusun struktur kepegawaian, sehingga pendayagunaan para karyawan akan lebih optimal.

b. Desain organisasi

Analisis pekerjaan bisa menjadi sejenis audit dalam suatu organisasi serta sering diaplikasikan dalam desain dan redesign pekerjaan tertentu serta pekerjaan terkait lainnya yang tujuannya adalah untuk menciptakan perubahan perilaku organisasional yang signifikan.

c. Redesain pekerjaan

Suatu pekerjaan dapat dikaji atau dikaji ulang ketika pekerjaan itu telah dipakai untuk meningkatkan metode pekerjaan, mengurangi kesalahan, mengeliminasi penanganan bahan yang tidak perlu dan duplikasi upaya mengurangi kelelahan.

d. Telaah dan perencanaan kinerja

Analisis pekerjaan menciptakan informasi, perencanaan dan evaluasi kinerja lebih akurat dan hal itu merupakan hal yang bersifat fundamental.

e. Suksesi manajemen

Profil posisi menentukan aktivitas dan kualifikasi yang dikehendaki serta mencari penerus untuk posisi tersebut apabila mereka keluar dari organisasi itu.

f. Pelatihan dan pengembangan

Lewat analisis pekerjaan, program pelatihan dan pengembangan dari setiap lini dan lapisan organisasi akan mudah ditentukan. Deskripsi tugas pekerjaan merupakan materi yang membantu pembuatan isi program pelatihan.

g. Jalur karir

Jalur karir merupakan penjabatan secara eksplisit dari urutan alternatif pekerjaan yang dapat di duduki oleh seorang individu dalam suatu karir organisasional.

h. Kriteria seleksi

Output dari analisis pekerjaan akan menjadi dasar kriteria seleksi karyawan baik pada awal rekrutmen maupun ketika akan dipromosikan atau penugasan selanjutnya.

## i. Evaluasi pekerjaan

Analisis pekerjaan memberikan deskripsi atau gambaran tentang suatu pekerjaan atau langsung pada penilaian terhadap sistem yang ada. Sehingga kita dapat mengetahui bagaimana kekuatan dan kelemahan organisasi.

Maka dapat disimpulkan bahwa dengan adanya analisis pekerjaan yang jelas mengenai suatu pekerjaan, diharapkan akan didapat orang-orang yang memiliki potensi serta kompetensi yang jelas. Selain itu, manfaat analisis pekerjaan akan mengisi, mengevaluasi dan menguraikan pekerjaan yang jelas untuk memberikan informasi pekerjaan yang diberikan. Dengan adanya analisis pekerjaan akan didapatkan orang-orang yang tepat untuk mengisi pekerjaan tertentu sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat dikerjakan secara maksimal dan optimal.

### 2.2.1.3 Fungsi Analisis Jabatan

Fungsi analisis jabatan akan memberikan prosedur yang dilalui untuk menentukan tanggung jawab posisi-posisi yang akan bekerja, lebih jelasnya menurut Nitisemito (2001:29) menjelaskan fungsi analisis jabatan sebagai berikut:

- a. Menentukan basis regional bagi struktur kompensasi
- b. Mengevaluasi tantangan lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan individu
- c. Menghapuskan persyaratan kerja yang dapat menyebabkan adanya diskriminasi dalam pengadaan SDM
- d. Merencanakan kebutuhan SDM di waktu yang akan datang
- e. Memadukan lamaran dan lowongan kerja yang ada
- f. Memforkas dan menentukan kebutuhan-kebutuhan latihan bagi para karyawan
- g. Mengembangkan rencana-rencana pengembangan pegawai yang potensial
- h. Menetapkan standar prestasi kerja yang realistik
- i. Menempatkan karyawan sesuai keterampilannya

- j. Membantu revisi struktur organisasi
- k. Memperkenalkan karyawan baru dengan pekerjaan mereka
- l. Memperbaiki alur kerja
- m. Memberikan data sebagai fungsi saluran komunikasi.

Jadi, berdasarkan beberapa fungsi analisis pekerjaan (*Job Analysis*) dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam analisis pekerjaan akan memberikan, menetapkan dan memadukan serta merencanakan mengenai uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan. Selain itu juga fungsi analisis pekerjaan sebagai penelaahan secara mencalam dan sistematis terhadap suatu pekerjaan. Analisis pekerjaan, paling sedikit harus dapat memberikan keterangan tentang tugas, tanggung jawab, sifat pekerjaan, serta syarat pekerjaannya untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

### **2.1.3 Rekrutmen Karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Rekrutmen**

Pada perusahaan ada dua jenis tenaga kerja yang dibutuhkan dalam proses kegiatan bisnisnya yaitu buruh dan karyawan. Menurut Hujau (2015) Buruh adalah mereka yang berkerja pada usaha perorangan dan di berikan imbalan kerja secara harian maupun borongan sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak, baik lisan maupun tertulis, yang biasanya imbalan kerja tersebut diberikan secara harian. Karyawan yaitu mereka yang berkerja pada suatu badan usaha atau perusahaan baik swasta maupun pemerintahan dan diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku baik yang bersifat harian, mingguan, maupun bulanan yang biasanya imbalan tersebut diberikan secara mingguan.

Perencanaan tenaga kerja menurut Sartin (2008:226) merupakan kegiatan penentuan jumlah dan jenis tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu organisasi (perusahaan) untuk masa yang akan datang. Oleh karena itu perencanaan tenaga kerja adalah serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa akan datang pada suatu organisasi, meliputi penyediaan tenaga kerja baru dan pendayagunaan yang sudah tersedia. Atau dengan kata lain

menentukan gerakan tenaga kerja yang ada dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa datang.

Perencanaan tenaga kerja dapat juga diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan strategi memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan sekarang dan pengembangannya di masa mendatang. Secara singkat, perencanaan tenaga kerja merupakan proses analisis dan identifikasi kebutuhan jumlah dan ketersediaan tenaga kerja dalam perusahaan.

Penarikan (*recruitment*) menurut Ardana (2012:57) merupakan tindak lanjut dari fungsi manajemen yang pertama yaitu pengadaan tenaga kerja. Perekrutan adalah suatu proses mencari tenaga kerja dan mendorong serta memberikan suatu harapan dari mereka untuk melamar pekerjaan pada perusahaan. Pelaksanaan penarikan menjadi tanggung jawab departemen SDM, yang berusaha untuk mencari dan mempengaruhi SDM agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam perusahaan.

Menurut Siagian (2003:102) rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamarannya.

Menurut Cordoso (2003:105) menyebutkan rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.

Hasibuan (2001:27) mengatakan rekrutmen adalah fungsi operasional pertama MSDM. Pengadaan karyawan merupakan masalah penting, sulit, dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang kompeten, serasi, serta efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin.

Rekrutmen menurut Ayesha (2011) adalah proses dimana organisasi mencari dan menarik orang untuk mengisi lowongan pekerjaan (Fisher,

Schoenfeldt & Shaw, 2004; Kleiman, 2005). Menurut Khan (2008) dalam Ayesha, perekrutan berarti menginformasikan pasar yang orang-orang baru yang akan ditunjuk, yang dapat dilakukan melalui publikasi, dan iklan. Tujuan utama dari merekrut adalah mengidentifikasi dan menarik karyawan potensial (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2006 (dalam Ayesha)).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat diambil sebuah pengertian bahwa rekrutmen adalah proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan karyawan yang melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan karyawan, menentukan kebutuhan karyawan yang diperlukan perusahaan yang merupakan tanggung jawab departemen SDM.

### 2.1.3.2 Tujuan Rekrutmen

Menurut Veitzhal (2004:161) tujuan dilakukannya rekrutmen adalah untuk menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Selain itu, tujuan umum rekrutmen menurut Meldona (2012:113) adalah menyediakan sekumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan, sedangkan tujuan yang lebih spesifik antara lain:

- a. Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen perusahaan di masa sekarang dan masa yang akan datang.
- b. Agar konsisten dengan strategi perusahaan.
- c. Untuk meningkatkan kumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin.
- d. Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.
- e. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
- f. Untuk mengkoordinasikan upaya rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan.

- g. Untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau terlalu tinggi kualifikasinya.
- h. Untuk mengevaluasi keefektifan berbagai teknik dan sumber rekrutmen bagi semua jenis pelamar kerja.
- i. Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan terhadap program-program tindakan afirmatif dan pertimbangan hukum, sosial menurut komposisi tenaga kerja.

Rekrutmen "termasuk praktek-praktek dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan utama mengidentifikasi dan menarik karyawan potensial" (Breaugh & Starke, 2000:405, dalam Veitzhal) dan telah lama dianggap sebagai bagian penting dari manajemen sumber daya manusia seperti itu ' melakukan fungsi penting dari gambar sumber daya penting - padat modal manusia ke dalam organisasi '(Barber, 1998). Makna strategis perekrutan sering dilaporkan dalam literatur (Boxall dan Purcell, 2003), penekanan menjadi pada kebutuhan untuk menarik dan mempertahankan orang-orang berkualitas tinggi untuk mendapatkan keuntungan kompetitif, seperti konsisten dengan pandangan berbasis sumber daya (Barney 1991; Barney dan Wright, 1998; Wright dan McMahon, 1992).

Tujuan lain rekrutmen menurut Veitzhal (2004:160) adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. Tujuan rekrutmen menurut Amirullah dan Hanafi (2002:131) adalah bertujuan menyediakan tenaga kerja yang cukup agar manajer dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan. Sehingga diharapkan tenaga kerja tersebut akan dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan cara seefisien mungkin guna tercapainya tujuan.

Berdasarkan tujuan-tujuan secara umum, maka dapat dikhususkan tujuan rekrutmen yaitu untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan

pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Setiap perusahaan dalam melaksanakan rekrutmen pada dasarnya memiliki suatu tujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang cocok dengan jabatan yang dipangkunya serta berkualifikasi dalam bidangnya.

### 2.1.3.3 Proses Rekrutmen

Proses perekrutan menurut Veithzal (2004:163) dalam perusahaan dapat dilakukan melalui : penawaran terbuka untuk suatu jabatan. Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan pada semua karyawan yang berminat. Semua karyawan yang berminat untuk mengisi jabatan itu menyampaikan permohonan untuk mengikuti seleksi intern.

Proses rekrutmen menurut Setiani (2013:39) adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menentukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di perusahaan, setelah diadakan perencanaan SDM, dan analisis serta klasifikasi pekerjaan.

Proses perekrutan Vinita (2013, dalam Setiani) telah berubah secara signifikan selama beberapa dekade terakhir. Apa yang dimulai sebagai lingkup manajer kantor untuk menempatkan iklan lowongan kerja di surat kabar, atau "membantu ingin" tanda-tanda kini telah tumbuh menjadi industri bernilai miliaran dolar. Individualitas bakat membutuhkan usaha nasional perusahaan perekrutan, atau pemanfaatan lembaga eksternal, hanya berfokus pada melakukan kegiatan perekrutan.

Proses rekrutmen dimulai saat organisasi merasakan kebutuhan tambahan karyawan baru, yang diperoleh dan disesuaikan dengan strategi perekrutan, sampai proses akhir menghasilkan kumpulan pelamar. Langkah pertama menurut Nasution (2000:22) yang diambil departemen yang membutuhkan tenaga kerja

tersebut adalah minta persetujuan pimpinan. Surat persetujuan pimpinan perusahaan inilah sebagai dasar bagi departemen personalia untuk melakukan perekrutan kerja. Menurut Simamora (1997:221) proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting:

a. Penyusunan strategi untuk merekrut

Di dalam penyusunan strategi ini, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab didalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan akan direkrut, di mana, dan kapan.

b. Pencarian pelamar-pelamar kerja

Setelah rencana dan strategi perekrutan disusun, aktivitas perekrutan sesungguhnya bisa berlangsung, melalui sumber-sumber perekrutan yang ada. Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak perekrut di dalam menginformasikan lowongan, salah satunya adanya ikatan kerjasama yang baik antara perusahaan dengan sumber-sumber perekrutan external seperti sekolah, universitas.

c. Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok/penyaringan

Setelah lamaran-lamaran diterima, haruslah disaring guna menyisihkan individu yang tidak memenuhi syarat berdasarkan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan. Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat, sehingga di dalam proses ini dibutuhkan kecermatan dari pihak penyaring.

d. Pembuatan kumpulan pelamar

Kelompok pelamar (*applicant pool*) terdiri atas individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan.

Menurut Simamora (2004:179) proses rekrutmen atau rekrutmen karyawan adalah suatu alur yang sistematis untuk aktivitas rekrutmen yang menjadi tahapan pada tiap jalur.



Gambar 2.1 Proses Rekrutmen Tenaga Kerja

Sumber : Simamora (2004:179)

Berdasarkan gambar di atas menurut Simamora (2004:179) maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan Rekrutmen

- a. Melakukan perencanaan dan pelamaran pekerjaan untuk menentukan tugas-tugas dari posisi untuk diisi.
- b. Meminta karyawan untuk mengisi formulir lamaran dan kemungkinan adanya wawancara penyaringan.
- c. Memanfaatkan berbagai teknik seleksi misalkan tes penyelidikan latar belakang dan pengujian fisik untuk identitas calon yang antusias dan bersemangat untuk mengisi jabatan tersebut.

- d. Mengirim pada penyelia yang bertanggung jawab untuk jabatan tersebut satu atau lebih calon yang bersemangat.
- e. Meminta para calon untuk mengikuti satu atau lebih wawancara atau penyelia dan pihak relevan lainnya dengan tujuan untuk akhirnya menetapkan calon yang mana jabatan tersebut diserahkan.

## 2. Strategi Penarikan

Ada tiga strategi penarikan menurut T. Handoko (1986:235) antara lain:

- a. Penentuan jabatan-jabatan yang harus diisi, kemampuan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut dan berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan.
- b. Pemahaman pasar tenaga kerja di mana karyawan potensial ada.
- c. Pertimbangan kondisi permintaan dan penawaran karyawan.

## 3. Sumber Penarikan

Menurut Siagian (1996) sumber-sumber rekrutmen antara lain:

- a. Pelamar Langsung. Artinya para pencari pekerjaan datang sendiri ke suatu organisasi untuk melamar, ada kalanya tanpa mengetahui apakah di organisasi yang bersangkutan ada atau tidak ada lowongan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan atau pengalaman pelamar yang bersangkutan.
- b. Lamaran Tertulis. Biasanya para pelamar yang mengajukan lamaran tertulis melengkapi surat lamarannya dengan berbagai bahan tertulis mengenai dirinya, seperti surat keterangan berbadan sehat dari dokter, surat berkelakuan baik dari instansi pemerintah yang berwenang, salinan atau fotokopi ijazah dan piagam yang dimiliki, surat referensi dan dokumen lainnya yang dianggapnya perlu diketahui oleh perekrut tenaga kerja baru yang akan menerima dan meneliti surat lamaran tersebut.
- c. Iklan. Suatu iklan rekrutmen biasanya berisikan berbagai jenis informasi seperti jenis lowongan, jumlah lowongan, persyaratan yang harus dipenuhi para pelamar seperti umur, jenis kelamin, pendidikan,

pengalaman, domisili dan berbagai informasi lainnya termasuk nama, kegiatan dan alamat organisasi pencari tenaga kerja.

- d. Lembaga Pendidikan. Jalur ini sering ditempuh karena di banyak lembaga pendidikan yang sudah mapan, biasanya terdapat "biro penempatan" yang tugas pokoknya adalah membantu alumni lembaga pendidikan tersebut memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan atau keahliannya. Para pencari tenaga kerja menghubungi "biro penempatan" itu terlebih dahulu dan biro itulah yang mempertemukan pencari tenaga kerja dengan pencari pekerjaan.

#### 4. Penyaringan

Setiap perekrut tenaga kerja yang mempunyai rasa tanggung jawab secara profesional dapat dipastikan ingin dan berusaha agar melalui proses seleksi yang dilakukannya diperoleh tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan yang tersedia.

#### 5. Kumpulan Pelamar

Langkah terakhir dalam proses seleksi ialah pengambilan keputusan tentang lamaran yang masuk. Merupakan tindakan yang sangat etis sekaligus merupakan langkah penting dalam menjaga citra positif suatu organisasi apabila para pelamar yang lamarannya tidak diterima segera diberitahu tentang penolakan tersebut. Penekanan ini sangat penting karena praktek yang lumrah terjadi ialah bahwa yang diberitahu terlebih dahulu, berupa panggilan, adalah mereka yang lamarannya diterima. Padahal mereka yang lamarannya ditolaklah yang sebaiknya diberitahu terlebih dahulu. Bagi mereka dapat mengambil langkah-langkah baru, misalnya dengan melamar ke tempat pekerjaan yang lain. Tindakan seperti itu dikatakan tepat dan etis karena dengan demikian organisasi menunjukkan kepeduliannya terhadap nasib orang-orang pencari pekerjaan.

Menurut Saksono (1995:30) ada tiga sistem rekrutmen tenaga kerja yaitu:

- a. Sistem Kekerabatan atau kawan (*spoil system*) yaitu sistem penarikan karyawan yang didasarkan adanya hubungan subyektif yaitu: hubungan yang diperhitungkan antara subyek-subyeknya baik hubungan politik maupun non politik. Hubungan yang bersifat politik adalah pengangkatan atau penunjukan karyawan yang berdasarkan selera pribadi atau berdasarkan kepentingan suatu golongan. Sedangkan hubungan yang non politik adalah hubungan yang bukan partai atau non politik atau sering disebut nepotisme sistem. Sistem ini dalam praktek pengangkatan karyawan didasarkan keluarga, kawan, yang akrab atau teman yang baik.
- b. Sistem *meryt* (kecakapan) yaitu penarikan karyawan yang didasarkan pada kecakapan, bakat, pengalaman, kesehatan sesuai dengan kriteria yang telah dibuat sebelumnya.
- c. Sistem *carier* (meningkat) yaitu memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan bakat serta kecakapan selama dia mampu bekerja dengan harapan dapat naik jabatan sampai pada batas kemampuannya.

Maka tujuan utama dari proses rekrutmen adalah untuk mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama. Meskipun tujuannya terdengar sangat sederhana, proses tersebut ternyata sangat kompleks, memakan waktu cukup lama dan biaya yang tidak sedikit dan sangat terbuka peluang untuk melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang tepat. Sebuah proses perekrutan karyawan sering menghasilkan hasil yang lebih baik dalam menemukan calon karyawan yang sempurna. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk merancang proses perekrutan dan memperkerjakan profesional terbaik.

## 2.1.3.4 Prosedur Rekrutmen

Nitisemitio (1996:49) menjelaskan prosedur penerimaan tenaga kerja melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengajukan surat lamaran, yang disertai dengan lampiran persyaratan yang dibutuhkan misalnya:
  - 1) Ijazah terakhir
  - 2) Surat kelakuan baik dari Kepolisian
  - 3) Surat keterangan dari Kantor Tenaga Kerja
  - 4) Tidak terlibat gerakan terlarang
  - 5) Surat keterangan kesehatan.
- b. Setelah lamaran diajukan, maka diberikan tanda bahwalamarannya sudah terdaftar oleh petugas yang berwenang pada instansi tersebut.
- c. Pada saatnya, pelamar yang bersangkutan mendapat panggilan untuk mengikuti ujian yang diadakan, kapan ujian akan diselenggarakan, dan mata ujian apa saja yang akan diuji.
- d. Pada saat ujian diadakan adapun metodenya dapat berupa:
  - 1) Menjawab soal dengan uraian (*essay*)
  - 2) Check point, pilih salah satu yang dianggap paling penting
  - 3) Metode wawancara
- e. Penerimaan calon pegawai diberikan kepada mereka yang lulus tahap akhir dengan mengadakan peringkat yang jumlahnya dibatasi pada jumlah calon pegawai yang dibutuhkan.
- f. Status mereka adalah pegawai percobaan (*magang*), sifatnya masih percobaan. Apabila dalam waktu yang ditentukan dianggap dapat bekerja dengan baik kemudian diangkat menjadi pegawai tetap.

Jadi, dalam prosedur rekrutmen merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia/tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima / tidaknya pelamar yang telah lulus proses rekrutmen, tepat/tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan

ini. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan - tujuan organisasi.

## 2.1.3.5 Kebijakan Rekrutmen dan Pasar Tenaga Kerja

Rekrutmen dalam Flippo (Gerrit, 2013) adalah proses menghasilkan kolam calon yang mampu menerapkan suatu organisasi untuk kerja (Gold, 2007). Pelamar dengan pengalaman dan kualifikasi yang terkait erat dengan spesifikasi pekerjaan mungkin akhirnya akan dipilih. Organisasi menjadi prihatin ketika biaya kesalahan dalam rekrutmen tinggi. Menurut Armstrong (2006, dalam Flippo) tujuannya adalah untuk mendapatkan, dengan biaya minimum, jumlah calon yang cocok dan berkualitas untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Organisasi menarik calon dengan cara mengidentifikasi, mengevaluasi dan menggunakan sumber yang paling tepat dari pelamar.

Rekrutmen dalam Nawawi (2001:173) pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan/pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Untuk itu terdapat dua sumber tenaga kerja yakni sumber dari dalam (internal) dan sumber dari luar (eksternal) organisasi/perusahaan. Dengan kata lain kebijaksanaan rekrutmen sangat tergantung pada fungsi internal dan eksternal pasar tenaga kerja.

### a) Rekrutmen Internal

Pasar tenaga kerja internal menurut Nawawi (2001:175) adalah persediaan tenaga kerja dari dalam organisasi/perusahaan untuk memenuhi permintaan karena adanya jabatan kosong. Kondisi pasar tenaga kerja internal ini dalam kenyataannya sangat berpengaruh pada kebijaksanaan rekrutmen. Disamping itu pasar tenaga kerja internal sangat penting pengaruhnya, karena organisasi/perusahaan berkewajiban melakukan kegiatan promosi pemindahan dan berbagai kegiatan lainnya dalam rangka pengembangan karier para pekerja.

Pasar tenaga internal dipengaruhi oleh tiga unsur sebagai berikut:

- i. Tergantung pada ketentuan formal dan informal organisasi dalam menjabarkan tugas-tugas setiap pekerjaan/jabatan. Penjabaran tersebut

berpengaruh langsung pada jumlah dan kemampuan pekerja yang diperlukan untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien.

- ii. Dipengaruhi oleh metode yang dipergunakan dalam memilih para calon diantara para pekerja.
- iii. Dipengaruhi oleh prosedur dan kewenangan dalam mencari dan memina calon yang potensial dan dapat dipertanggungjawabkan dalam usaha mengisi kekosongan suatu pekerjaan.

Untuk mengurangi dampak negatif dari sistem penempatan kerja internal menurut Mangkuprawira (2003:96) perlu dipertimbangkan hal-hal berikut:

- i. Prosedur penempatan kerja harus ditentukan secara jelas dan diberitahukan secara langsung dan terbuka kepada seluruh karyawan, dan jadwal waktunya harus jelas dan tepat.
- ii. Harus dinyatakan tentang spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan. Semakin banyak spesifikasi yang dibutuhkan diduga semakin sedikit jumlah pelamar dan hal ini akan memudahkan perusahaan untuk menyeleksinya.
- iii. Persyaratan aturan main dan kriteria keputusan penerimaan harus diketahui pelamar secara jelas dan terbuka. Hasilnya harus segera diumumkan sesuai dengan jadwal waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

Keberhasilan dalam rekrutmen tenaga kerja menurut Flippo (1984:158) dapat dinilai dengan mempergunakan sejumlah kriteria, diantaranya adalah : (1) jumlah pelamar, (2) jumlah penawaran yang diberikan, (3) jumlah pengangkatan dan (4) jumlah penempatan yang berhasil.

## b) Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen eksternal Nawawi (2001:178) adalah proses mendapatkan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja di luar organisasi/perusahaan. Rekrutmen dilakukan karena perkembangan bisnis, sehingga perusahaan memerlukan pekerja baru untuk memperoleh gagasan segar. Disamping itu mungkin pula dilakukan untuk melengkapi tenaga kerja yang dimiliki guna

melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Setiap organisasi secara periodik memerlukan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja luar dari perusahaan.

Rekrutmen eksternal dapat dilakukan dengan cara mengadvertensikan tenaga kerja yang diperlukan. Untuk keperluan itu dapat dipergunakan surat kabar lokal, termasuk majalah, radio dan televisi, bahkan melalui surat yang disampaikan secara langsung pada calon. Bentuk-bentuk lain rekrutmen yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

i. Teman/Famili pekerja

Cara ini dimaksudkan adalah memberikan kesempatan kepada pekerja untuk mencalonkan seseorang yang dikenalnya, dengan ketentuan harus melalui seleksi agar memperoleh tenaga kerja yang kualitatif. Cara ini disebut juga “rekrutmen dari mulut kemulut”, yang mungkin merupakan rekrutmen internal dan mungkin pula bersifat eksternal. Suatu keuntungan dari rekrutmen ini adalah jaminan dari pekerja bahwa calon yang disampikannya memiliki atau memenuhi persyaratan yang ditentukan.

ii. Kantor penempatan tenaga kerja

Di Indonesia dalam rangka menyalurkan tenaga kerja yang sangat besar jumlahnya, ternyata pemerintah ikut berperan aktif dalam membantu pencari kerja untuk mendapatkan pekerjaan. Untuk itu organisasi/perusahaan dapat meminta bantuan atau bekerja sama dalam merekrut tenaga kerja melalui daftar tunggu pencari kerja. Setiap calon dipanggil untuk mengikuti seleksi, agar diperoleh tenaga kerja yang kompetitif.

iii. Balai latihan keterampilan

Di Indonesia juga terdapat Balai Latihan Keterampilan (BLK) yang bertugas membantu pencari kerja untuk memperoleh keterampilan kerja tertentu. Dari balai ini dapat diperoleh sejumlah calon yang direkomendasi, namun jika jumlahnya melebihi kebutuhan dapat dan perlu pula diseleksi melalui proses yang obyektif.

iv. Organisasi profesional

Sebuah organisasi/perusahaan tidak mustahil untuk meminta bantuan atau bekerjasama dengan organisasi profesional yang relevan, dalam usaha merekrut tenaga kerja yang kualifaid.

Namun, menurut pendapat Mangkunegara (2000:34) ada beberapa sumber upaya penarikan pegawai melalui iklan media massa, lembaga pendidikan, depnaker dan lamaran kerja yang masuk pada waktu sebelumnya.

i. Iklan media massa

Dalam hal ini perusahaan dapat memanfaatkan media massa sebagai sumber penawaran formasi kerja kepada masyarakat luas. Dengan menggunakan media massa tersebut dimungkinkan banyak lamaran kerja yang masuk ke perusahaan. Dengan demikian, memungkinkan perusahaan dapat menyeleksi calon pegawai yang betul-betul memenuhi persyaratan kualifikasi yang sesuai yang dibutuhkan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

ii. Lembaga pendidikan

Perusahaan dapat memanfaatkan lembaga pendidikan sebagai sumber penarikan pegawai. Dengan melalui lembaga pendidikan, perusahaan dapat memanfaatkan referensi atau rekomendasi dari pemimpin lembaga pendidikan mengenai calon yang memenuhi kualifikasi yang tepat untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan. Calon pegawai yang dapat rekomendasi dari pemimpin lembaga pendidikan pada umumnya merupakan calon pegawai yang mempunyai prestasi akademik yang tinggi dan mempunyai kepribadian yang dinilai baik selama mereka menempuh pendidikan di lembaga pendidikan tersebut.

iii. Depnaker

Perusahaan dapat memanfaatkan calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari Depnaker. Dalam hal ini merupakan kewajiban perusahaan dalam rangka membantu program pemerintah dalam menyalurkan penduduk pencari kerja dan pengurangan pengangguran.

iv. Lamaran kerja yang sudah masuk di perusahaan

Lamaran kerja yang sudah masuk di perusahaan perlu dipertimbangkan sebagai sumber penarikan pegawai. Melalui lamaran kerja yang sudah masuk perusahaan dapat langsung menyeleksi lamaran yang memenuhi kebutuhan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

Maka dapat disimpulkan bahwa dalam perekrutan eksternal karyawan eksternal terdapat beberapa langkah yang dilakukan oleh perusahaan guna untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Karyawan dapat melalui beberapa pilihan untuk masuk ke dalam perusahaan berupa iklan media massa, lembaga pendidikan, depnaker maupun balai tenaga kerja yang terkait. Diharapkan dengan adanya perekrutan dalam eksternal mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan.

### 2.1.3.6 Kendala-Kendala dalam Rekrutmen

Menurut Siagian (2006:104) kiranya perlu ditekankan terlebih dahulu bahwa dalam menjalankan tugasnya mencari calon-calon pegawai, para pencari tenaga kerja suatu organisasi harus menyadari bahwa menghadapi berbagai kendala. Kendala-kendala ini muncul dari organisasi yang bersangkutan sendiri, kebiasaan mencari tenaga kerja sendiri, dan faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan dimana organisasi bergerak. Beberapa kebijaksanaan yang mungkin menjadi kendala dalam proses rekrutmen antara lain:

- a. Kebijakan promosi dari dalam. Dengan kebijakan ini lowongan-lowongan yang ada diisi oleh para pekerja yang sudah menjadi karyawan organisasi, tentunya para pencari tenaga tidak usah lagi mencari sumber-sumber tenaga diluar organisasi.
- b. Kebijakan tentang imbalan. Dengan kebijakan ini para pencari tenaga kerja baru hanya dapat menawarkan tingkat penghasilan tertentu kepada para pelamar berdasarkan kebijakan yang berlaku bagi organisasi.
- c. Kebijakan tentang status kepegawaian. Maksud dari kebijakan ini ialah ketentuan tentang apakah para pegawai harus bekerja penuh bagi

organisasi ataukah dimungkinkan bekerja separuh waktu. Dengan kebijaksanaan seperti ini para pencari tenaga kerja hanya mencari pelamar yang bersedia bekerja secara purna waktu bagi organisasi yang akan memperkerjakannya.

- d. Rencana sumber daya manusia. Rencana ini memberi petunjuk tentang lowongan yang bagaimana sifatnya yang diisi dari dalam dan lowongan yang bagaimana akan diisi melalui rekrutmen dari luar. Dengan rencana demikian akan membatasi langkah dan tindakan para pencari tenaga kerja, mereka harus mematuhi apa yang telah ditetapkan

Dari berbagai kendala yang telah disebutkan, ada beberapa kendala yang harus dihadapi dalam proses rekrutmen, diantaranya kebijaksanaan promosi dari dalam, kebijakan tentang imbalan, status kepegawaian dan rencana sumber daya manusia. Kendala-kendala tersebut dapat terjadi pada setiap rekrutmen, dimana peran manajer sumber daya manusia dalam perusahaan berperan penting untuk mengatasi secara cermat kendala-kendala yang dihadapi agar mendapatkan karyawan yang sesuai dengan prosedur.

## **2.1.4 Seleksi Karyawan**

### **2.1.4.1 Pengertian Seleksi**

Menurut Simamora (2004:122) mengatakan seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam sebuah perusahaan. Sedangkan menurut Teguh (2009:11) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari beberapa langkah yang spesifik dari beberapa kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.

Selanjutnya, menurut Veitzhal (2011:159) menjelaskan bahwa seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi.

Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Berdasarkan pengertian itu maka kegiatan seleksi itu mempunyai arti yang sangat strategis dan penting bagi perusahaan. Apabila dilaksanakan dengan prinsip-prinsip manajemen SDM secara wajar, maka proses seleksi akan dapat menghasilkan pemilihan karyawan yang dapat diharapkan kelak memberikan kontribusi yang positif dan baik.

#### 2.1.4.2 Tujuan Seleksi

Menurut Simamora (2004:202) tujuan seleksi dalam perusahaan adalah untuk mendapatkan dan mencocokkan secara benar dengan pekerjaan untuk memenuhi kualifikasi sebagaimana tercantum dalam *job description*. Sedangkan, menurut Irianto (2001:45) dalam mengadakan proses seleksi suatu perusahaan mempunyai tujuan prinsip dalam prosesnya, yaitu:

- a. Untuk membantu organisasi membuat keputusan tentang individu yang memiliki karakteristik yang paling memadai dengan atau memenuhi persyaratan jabatan atau pekerjaan yang lowong.
- b. Memastikan bahwa calon pekerja yang ditawarkan dan organisasi secara keseluruhan yang memungkinkan mereka dapat keputusan yang tepat untuk bergabung dengan organisasi atau tidak.
- c. Dari fakta yang tak terhindarkan adalah bahwa dalam proses seleksi terdapat penyempitan bidang calon pekerjaan yang dibutuhkan yang akhirnya mengarahkan pada penawaran pekerjaan pada satu orang atau sekelompok kerja calon pekerja.

Adapun tujuan dari seleksi menurut Hasibuan (2002:49) adalah untuk mendapatkan:

- a. Karyawan yang qualified dan potensial
- b. Karyawan yang jujur dan disiplin
- c. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tetap
- d. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam kerja
- e. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan

- f. Karyawan yang dinamis dan kreatif
- g. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya
- h. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
- i. Mengurangi turnover karyawan

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa seleksi pegawai adalah memperoleh karyawan yang paling tepat dalam kualitas maupun kuantitas dari calon-calon yang akan ditariknya. Dan dapat ditambahkan kembali bahwa seleksi sangat berperan bila ternyata para karyawan berprestasi baik sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu seleksi merupakan hal yang penting untuk dilaksanakan.

#### 2.1.4.3 Kriteria dan Proses Seleksi

Menurut Veithzal (2011:161) proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai karyawan baru. Proses ini berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, wawancara, dan ujian fisik. Perusahaan tertentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Kriteria seleksi menurut Simamora (2004:78) pada umumnya dapat dirangkum dalam berbagai kategori, yaitu :

- a. Pendidikan
- b. Pengalaman kerja
- c. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan kerja
- d. Pusat pelatihan
- e. Biodata
- f. Refrensi

Adapun cara proses seleksi menurut Hasibuan (2002:50), yang digunakan oleh perusahaan maupun organisasi dalam penerimaan karyawan baru dewasa ini dikenal dengan dua cara yaitu :

## 1. Non Ilmiah

Yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan atas kriteria standar, atau spesifikasi nyata suatu pekerjaan atau jabatan. Akan tetapi hanya didasari pada pemikiran dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini dilakukan tidak berpedoman pada uraian spesifikasi pekerjaan dan jabatan yang akan diisi.

Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi hal-hal :

- a. Surat lamaran bermaterai atau tidak
- b. Ijazah sekolah dan jumlah nilainya
- c. Surat keterangan kerja dan pengalaman
- d. Refrensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
- e. Wawancara langsung dengan yang bersangkutan
- f. Penampilan dan keadaan fisik pelamar
- g. Keturunan dari pelamar
- h. Tulisan tangan pelamar

## 2. Ilmiah

Metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan nyata yang akan diisi, serta pedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah mencakup pada hal-hal berikut :

- a. Metode kerja yang sistematis
- b. Berorientasi pada kebutuhan riil karyawan
- c. Berorientasi pada prestasi kerja
- d. Berpedoman pada undang-undang perburuhan
- e. Berdasarkan kepada analisis jabatan dan ilmu sosial lainnya

Jadi, keputusan mengenai proses seleksi dimaksudkan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Tepat tidaknya penempatan seseorang bergantung pada kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang dan tuntutan pekerjaan, juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan serta kesempatan, dan budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan.

## 2.1.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Seleksi

Simamora (2004:98) menjelaskan bahwa proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian suatu perusahaan atau organisasi. Ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa faktor, yaitu :

1. Konsekuensi yang salah perhitungan
2. Yang mampu mempengaruhi proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap dari manajemen
3. Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi yang cukup lama
4. Pendekatan seleksi yang berbeda pada umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi dijenjang yang berbeda didalam perusahaan
5. Sektor ekonomi dimana individu akan dipilih baik swasta, pemerintah atau nirlaba dapat mempengaruhi proses seleksi

Jadi, proses seleksi merupakan suatu proses yang dipengaruhi oleh proses sebelumnya, maka keberhasilan seleksi sangat tergantung pada hal-hal seperti perhitungan, waktu dan pendekatan karyawan. Maka perhatian dan perlakuan yang cermat pada faktor-faktor di atas, perusahaan dapat memperkerjakan orang yang cakap dan tepat.

## 2.1.5 *Turnover* karyawan

### 2.1.5.1 Pengertian *Turnover*

Model konseptual dan model empiris tentang intensi *turnover* mendukung proposisi yang menyatakan bahwa intensi perilaku membentuk determinan paling penting dari perilaku sebenarnya (*actual behavior*) (Pare and Trembaly , 2001). Sementara itu menurut Mueller (2003:2), penelitian mengenai proses *turnover* sebaiknya dimulai ketika karyawan baru mulai bekerja atau menjadi anggota organisasi. Intensi *turnover* ada di bawah kontrol individu, sehingga dapat memberikan hasil penelitian yang lebih cepat dan relatif mudah diprediksi dibanding perilaku *turnover* nya.

Tingkat *turnover* adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas yang terjadi di organisasi tersebut, dan juga bisa mencerminkan kinerja

dari organisasi (Muchinsky, 1993). *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.

Menurut Zeffane (1994) ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja, faktor institusi yakni kondisi ruang kerja, upah, ketrampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Tingkat perpindahan kerja karyawan yang terlalu tinggi mengakibatkan biaya yang ditanggung organisasi jauh lebih tinggi dibanding kesempatan memperoleh peningkatan kinerja dari karyawan baru (Suwandi dan Indriartoro, 1999). Perusahaan yang memiliki angka *turnover* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja di perusahaan tersebut. Dari sisi ekonomi, perusahaan akan mengeluarkan *cost* yang cukup besar karena sering melakukan rekrutmen, pelatihan dan mengurus tenaga serta biaya dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang menyenangkan.

Selain itu, adanya *turnover* menurut Feinstein & Harrah (2002) dapat mengganggu proses komunikasi, produktivitas serta menurunkan kepuasan kerja bagi karyawan yang masih bertahan. Organisasi selalu berusaha mencari cara untuk menurunkan tingkat perputaran karyawan, terutama *dysfunctional turnover* yang menimbulkan berbagai potensi biaya seperti biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, serta biaya rekrutmen dan pelatihan kembali.

Menggunakan taksonomi *turnover* yang membedakan perilaku berpindah kerja suka rela (*voluntary turnover*) dalam dua kelompok, yang dapat dihindari (*avoidable*) dan yang tidak dapat dihindari (*unavoidable*) perusahaan, maka studi tersebut akan lebih berguna bagi pengembangan teori *turnover*. Antara karyawan yang meninggalkan organisasi secara suka rela tetapi tidak dapat

dihindari dan karyawan yang tetap tinggal pada organisasi (*stayers*) tidak dapat dibedakan karakteristik tingkat kepuasan dan komitmennya. Akibatnya hasil studi yang menggunakan angka *voluntary turnover* yang tidak membedakan kedua kelompok ini cenderung lemah hubungan antar variabelnya

Perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindari disebabkan karena alasan : upah yang lebih baik di tempat lain, kondisi kerja yang lebih baik di organisasi lain, masalah dengan kepemimpinan / administrasi yang ada, serta adanya organisasi lain yang lebih baik. Perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindari disebabkan oleh alasan-alasan : pindah ke daerah lain karena mengikuti pasangan, perubahan arah karir individu, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan / anak, dan kehamilan.

#### 2.1.5.2 Penyebab Terjadinya *Turnover*

Ada beberapa aspek yang bisa dipakai sebagai prediktor dari *turnover* menurut Mueller (2003) :

##### 1. Variabel Kontekstual.

Permasalahan mengenai konteks adalah komponen yang penting dalam mempelajari perilaku. Faktor yang penting dalam permasalahan mengenai *turnover* adalah adanya alternatif pekerjaan lain yang tersedia di luar organisasi, alternatif-alternatif organisasi dan bagaimana individu tersebut menerima nilai atau menghargai perubahan pekerjaan (*perceived costs of job change*). Variabel kontekstual ini terdiri dari :

##### a. Alternatif –alternatif yang ada di luar organisasi (*External alternatives*)

Dikarenakan adanya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi di saat mereka memiliki tempat yang menjadi tujuan, maka literatur lebih menekankan pada persepsi mengenai alternatif eksternal sebagai prediktor dari *turnover* organisasional. Sementara itu dari sisi individu, umumnya membentuk intensi untuk *turnover* berdasarkan impresi subyektif dari pasar tenaga kerja, dan umumnya individu - individu ini akan benar-benar melakukan perpindahan kerja, jika persepsi yang ia bentuk sesuai dengan kenyataan dan mereka merasa aman

dengan pekerjaan yang baru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa angka pengangguran yang rendah berkaitan dengan peningkatan angka *turnover* .

b. Alternatif-alternatif yang ada di dalam organisasi (*Internal alternatives*)

Bagi banyak karyawan, minat dan ketertarikan pada pekerjaan tidak hanya semata didasarkan pada posisi yang tersedia namun juga konteks organisasi secara keseluruhan. Salah satu konteks organisasional yang penting tersedianya adalah alternatif di dalam organisasi tersebut. Ketersediaan dan kualitas pekerjaan yang bisa diacapai dalam organisasi bisa digunakan sebagai indeks utilitas dari *turnover* disamping persepsi terhadap alternatif eksternal. Karyawan tidak akan melakukan *turnover* dari organisasi jika ia merasa bahwa ia bisa atau mempunyai kesempatan untuk pindah (*internal transfer*) ke pekerjaan lain, di organisasi yang sama yang dianggapnya lebih baik.

c. Harga /nilai dari perubahan kerja (*Cost of job change*)

Individu meninggalkan organisasi seringkali dikarenakan tersedianya alternatif-alternatif yang mendorong mereka untuk keluar dari organisasi. Namun ada faktor lain yang membuat individu memilih untuk tetap bertahan, yakni faktor keterikatan (*Embeddedness*) Individu yang merasa terikat dengan organisasi cenderung untuk tetap bertahan di organisasi . Keterikatan menunjukkan pada kesulitan yang dihadapi oleh individu untuk berpindah / mengubah pekerjaan, meski ia mengetahui adanya alternatif yang lebih baik di luar. Salah satu faktor yang meningkatkan harga dari *turnover* adalah asuransi kesehatan dan *benefit-benefit* yang didapat dari organisasi (misal pensiun dan bonus-bonus). Hubungan finansial ini juga berkaitan erat dengan komitmen kontinuans (*continuance commitment*), yaitu kesadaran karyawan bahwa *turnover* membutuhkan biaya.

## 2. Sikap Kerja (*Work Attitudes*).

Model *turnover* umumnya menitikberatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya sebagai pemicu dari proses *turnover*. Hampir semua model proses *turnover* dimulai dengan premise yang menyatakan bahwa keputusan untuk *turnover* dikarenakan oleh tingkat kepuasan kerja yang rendah dan komitmen organisasi yang rendah pula. Tercakup sikap kerja diantaranya adalah :

- a. Kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap yang paling berpengaruh terhadap *turnover*. Hasil studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan proses kognisi menarik diri (*pre-withdrawl cognition*), intensi untuk pergi dan tindakan nyata berupa *turnover*
- b. Komitmen Organisasi. Selain kepuasan dengan pekerjaan, komitmen seseorang terhadap organisasi dan tujuannya merupakan salah satu alasan seseorang untuk tetap bertahan. Beberapa teori menempatkan *turnover* sebagai faktor kuat yang menghambat terjadinya *turnover* dibanding faktor kepuasan.

## 3. Kejadian-kejadian kritis (*Critical Events*)

Menurut Beachs dalam Mueller (2003), kebanyakan orang jarang memutuskan apakah mereka tetap bertahan di pekerjaan yang ada ataupun tidak, dan tetap mempertahankan pekerjaan yang sama sebagai fungsi dari suatu pilihan dibanding suatu kebiasaan. Kejadian-kejadian kritis, memberikan kejutan yang cukup kuat bagi sistem kognitif individu untuk menilai ulang kembali situasi yang dihadapi dan melakukan tindakan nyata. Contoh dari kejadian-kejadian kritis diantaranya adalah perkawinan, perceraian, sakit atau kematian dari pasangan, kelahiran anak, kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan seperti diabaikan dalam hal promosi, menerima tawaran yang lebih menjanjikan atau mendengar tentang kesempatan kerja yang lain. Semua kejadian-kejadian tersebut bisa meningkatkan atau menurunkan kecenderungan seseorang untuk *turnover*, karena setiap kejadian bisa disikapi secara berbeda antara individu yang satu dengan yang lain.

Kejadian-kejadian ini merupakan anteseden dari proses penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*), yang diikuti oleh penarikan diri dari pekerjaan (*work withdrawal*) serta usaha mencari pekerjaan lain (*search for alternatives*). Penarikan tersebut memiliki cara tersendiri dalam menentukan spesifikasi karyawan. Pada akhirnya dari proses tersebut diakhiri dengan keputusan keluar dari pekerjaan.

## 2.2 Landasan Empirik

Tujuan dicantumkannya penelitian terdahulu adalah sebagai tambahan referensi yang diperlukan bagi peneliti sebagai salah satu bahan pemikiran dalam penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan yang didalamnya terdapat perbedaan dan persamaan yaitu:

**Tabel 2.1 Landasan Empirik**

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
1	H. M. Abdul Muhid (2002)	Analisis perekrutan tenaga kerja pada perusahaan rokok valas Malang	Deskriptif Kualitatif	Bahwa sistem rekrutmen yang dilaksanakan menggunakan sistem sederhana dan non ilmiah dalam arti tidak didasarkan pada kriteria, standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan. Sedangkan untuk jangka waktu yang akan datang sistem yang digunakan adalah sistem patronage dimana dari sistem tersebut spoil dan nepotisme sama-sama digunakan karena penggunaan sistem tersebut banyak

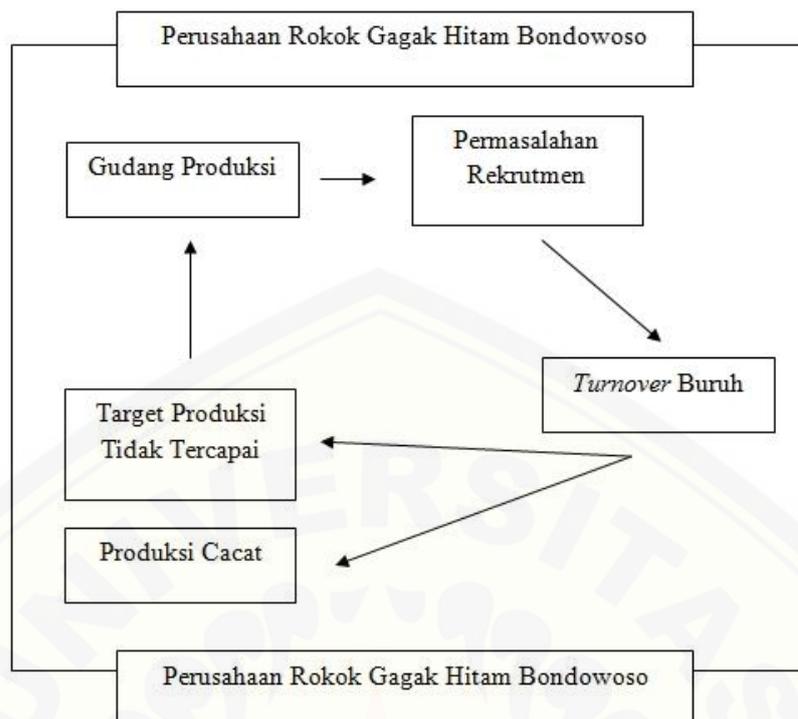
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
				berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan.
2	Widya Tri Wahyuni (2007)	Rekrutmen tenaga kerja dalam perspektif syariah pada AJB Bumiputera syariah Malang	Deskriptif Kualitatif	Bahwa pelaksanaan Ajb Bumiputera menitik beratkan pada perekrutan agen (marketing). Sistem yang digunakan dalam merekrut adalah menggunakan sistem meryt dan carier. Sedangkan metode yang digunakan dalam perekrutan adalah menggunakan metode tertutup dan terbuka.
3	Heny Fatimatuz Zahra (2009)	Analisis perencanaan rekrutmen tenaga kerja dalam perspektif islam studi kasus pada koperasi Agro Niaga Unit Jabung	Deskriptif Kualitatif	Perencanaan tenaga kerja mengutamakan moral (sikap/attitude) kejujuran dari tenaga kerja dan selanjutnya berdasarkan kemampuan, kecakapan, keterampilan dan kesehatan. Dan nilai ke islaman dengan kecakapan tenaga kerja, kesehatan moral, pengetahuan, pendidikan dan latihan, kesempurnaan kerja.
4	Yuyun Wahyuningsih (2010)	Analisis pelaksanaan tenaga kerja di perbankan studi koperasi pada PT	Deskriptif Kualitatif	PT Bank Syariah Mandiri cabang malang dilakukan administratif dengan maksud perekrutan tenaga kerja bahwa tes kesehatan, psikotes, performance dan tulis dilakukan satu bulansetelah diterima

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
		Bank Syariah Mandiri cabang malang dan PT Bank Rakyat Indonesia Selorejo cabang Blitar		kerja. PT Bank Rakyat Indonesia Selorejo cabang Blitar semua yang dilakukan test seperti test kesehatan, psikotes, performance dan tulis dilakukan sebelum penerimaan tenaga kerja baru.

Landasan empirik (penelitian terdahulu) memberikan referensi-referensi dan pertimbangan-pertimbangan pandangan. Landasarn emipirik yang telah dilakukan menjadikan sumbangan, memperdalam pengetahuan yang didapat dari fenomena-fenomena yang terjadi dilapangan dan memberikan tambahan pengetahuan pada peneliti. Penelitian terdahulu memfokuskan kepada pelaksanaan rekrutmen tenaga kerja di berbagai perusahaan bisnis di Indonesia, sedangkan dalam penelitian ini lebih dilengkapi dan diperdalam dengan mencakup hal terkait rekrutmen tenaga kerja yang difokuskan kepada buruh linting bagian produksi Perusahaan Rokok Gagak hitam Bondowoso.

### 2.3 Desain Penelitian

Desain penelitian menurut Nazir (2009:84) merupakan semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Desain penelitian juga bermakna sebagai proses-proses penelitian yang dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu: (1) Perencanaan penelitian. Proses perencanaan penelitian dimulai dari identifikasi, pemilihan, serta rumusan masalah, sampai dengan perumusan hipotesis serta kaitannya dengan teori dan kepustakaan yang ada. (2) Pelaksanaan penelitian atau proses operasional penelitian. Sesuai uraian pada latar belakang masalah dan kajian teori, maka dapat disusun desain penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.2 Desain Penelitian (2016)

Berdasarkan desain penelitian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa desain penelitian adalah sebuah kerangka kerja atau rencana untuk melakukan studi yang akan digunakan sebagai pedoman dalam mengumpulkan dan menganalisis data. Kegiatan pengumpulan dan analisis data tersebut untuk menggali penyelesaian sebuah permasalahan yang muncul. Rencana perlu dibuat agar pengumpulan data dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien, sehingga dalam penelitian memberikan hasil sesuai dengan fenomena di lapangan.

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan judul, rumusan masalah dan tujuan penelitian, tipe penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengertian metode deskriptif menurut Sugiyono (2013:9) adalah “Metode kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi”.

Pengertian metode kualitatif menurut Moleong (2013:6) mengatakan bahwa:

“Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah”.

Ciri-ciri penelitian kualitatif menurut Moleong (2013:8) adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian kualitatif melakukan penelitian pada latar alamiah atau pada konteks dari suatu keutuhan.
- b. Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama.
- c. Penelitian kualitatif menggunakan metode kualitatif yaitu pengamatan, wawancara, atau penelaah dokumen.
- d. Penelitian kualitatif menggunakan analisis data secara induktif.
- e. Penelitian kualitatif lebih menghendaki arah bimbingan penyusunan teori substantif yang berasal dari kata.
- f. Data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka.

- g. Penelitian kualitatif lebih banyak mementingkan segi proses daripada hasil.
- h. Dalam penelitian kualitatif adanya batas yang ditentukan oleh fokus.
- i. Dalam penelitian kualitatif adanya kriteria khusus untuk keabsahan data.
- j. Penelitian kualitatif menyusun desain yang bersifat sementara.
- k. Hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama.

Penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi gambaran atau lukisan secara sistematis, aktual, akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki dan berusaha menjelaskannya secara utuh dan mendalam. Berdasarkan konsep tersebut penelitian ini akan menguraikan aktivitas yang berkaitan dengan pelaksanaan strategi proses perencanaan produksi bahan baku pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.

### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat dan waktu penelitian merupakan penentuan lokasi tempat penelitian dan waktu penelitian yang ditujukan untuk membantu kelancaran penelitian. Tahap ini terdiri dari:

#### **a. Penentuan tempat penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti akan melakukan penelitian yang berkaitan dengan topik penelitiannya. Pemilihan lokasi ini penting supaya data-data yang akan diperoleh peneliti jelas dan tidak meluas yaitu tentang strategi perencanaan bahan baku rokok. Selain itu alasan dipilihnya Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso sebagai lokasi penelitian adalah:

- 1) Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso merupakan salah satu perusahaan rokok yang masih aktif keeksistensianya di Kabupaten Bondowoso dan antara kabupaten tetangga yaitu Jember, Situbondo, Banyuwangi dan Probolinggo.
- 2) Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso dalam pelaksanaan rekrutmen mengalami permasalahan dan kendala yang mengakibatkan

banyaknya buruh keluar dan masuk. Sehingga, mempengaruhi proses produksi yang terkait dengan target produksi dan produksi cacat.

- 3) Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso memiliki sejarah yang unik dan berbeda dengan perusahaan lainnya, yaitu perusahaan ini berasal dari sebuah kelompok kecil industri rumahan yang memproduksi rokok kretek yang diproduksi tidak lebih dari 10 orang.

## b. Penentuan waktu penelitian

Penentuan waktu penelitian ini berlangsung selama kurang lebih selama 5 (lima) bulan, penelitian terhitung sejak bulan April 2016 sampai September 2016.

### 3.3 Penentuan Informan Penelitian

Penelitian kualitatif peran informan sangat penting, informan adalah bagian dari data suatu penelitian sebagai untuk menggali data dan memberikan informasi yang dibutuhkan. Oleh karena itu peneliti harus memilih orang-orang yang benar tepat untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan jumlah informasi yang dibutuhkan.

Penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *Purposive* untuk menentukan orang yang menjadi informan. Menurut Sugiyono (2013:218) *Purposive* adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu selanjutnya menggunakan teknik *Snowball* untuk menentukan orang yang menjadi informan berikutnya. Menurut Sugiyono (2013:219) adalah teknik pengambilan sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Hal ini dilakukan karena jumlah sumber data yang sedikit tersebut belum mampu memberikan data yang memuaskan, maka mencari orang lain lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data. Dengan demikian jumlah sampel sumber data semakin besar, sehingga metode ini memudahkan peneliti dalam menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti.

Faisal (1990) dengan mengutip pendapat Spradley (dalam Sugiyono, 2012:293) mengemukakan bahwa, situasi sosial untuk sampel awal sangat

disarankan suatu situasi sosial yang didalamnya menjadi semacam muara dari banyak domain lainnya. Selanjutnya dinyatakan bahwa, sampel sebagai sumber data atau sebagai informan sebaliknya yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

- 1) Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayatinya.
- 2) Mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti.
- 3) Mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi.
- 4) Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil “kemasannya sendiri”.
- 5) Mereka yang pada mulanya tergolong “cukup asing” dengan peneliti sehingga lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber.

Informan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua jenis informan. Yang pertama adalah Informan inti yaitu orang yang menguasai secara mendalam tentang masalah yang menjadi kajian penelitian dan terlibat secara aktif dalam masalah tersebut, sehingga mampu memberikan informasi yang rinci dan mendalam. Informan inti dalam penelitian ini terdiri dari :

- 1) Nama : H. A. Badrudin  
Jabatan : Wakil Direktur Perusahaan  
Topik Wawancara :  
Pengalaman bekerja : 6 Tahun
- 2) Nama : Samsuri  
Jabatan : Manajer Sumber daya manusia dan Umum  
Topik Wawancara :  
Pengalaman bekerja : 7 tahun
- 3) Nama : Guntoro  
Jabatan : Manajer Produksi

Topik Wawancara :

Pengalaman bekerja : 7 tahun

### 3.4 Tahap Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2012:224) merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Adapun teknik-teknik dalam pengumpulan data peneliti antara lain:

a. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan tahap persiapan dimana peneliti melakukan pengkajian terhadap teori-teori yang ada. Studi kepustakaan ini dilakukan untuk menambah referensi-referensi yang berkaitan dengan topik penelitian. Refrensi yaang digunakan inilah yang akan menambah pengetahuan si peneliti mengetahui topik penelitian tersebut. Pengkajian ini dilakukan dengan mempelajari literatur-literatur yang berkaitan tersebut.

b. Observasi

Nasution (dalam Sugiyono, 2012:226) menyatakan bahwa, observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Data itu dikumpulkan dan sering dengan bantuan berbagai alat yang sangat canggih, sehingga benda-benda yang sangat kecil maupun yang sangat jauh dapat di observasi dengan jelas. Jenis observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi yang secara terang-terangan (*overt observation*). Dalam hal ini, peneliti dalam pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa ia sedang melakukan penelitian. Jadi mereka yang diteliti mengetahui sejak awal atau akhir tentang aktivitas peneliti.

c. Wawancara

Wawancara menurut Moleong (2013:186) adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu

pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Kegiatan ini dilakukan secara terbuka dan peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur. Teknik wawancara terstruktur menurut Moleong (2013:190) adalah wawancara yang pewawancaranya menetapkan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan. Peneliti menggunakan jenis wawancara ini bertujuan mencari informasi yang diperoleh dari narasumber agar data yang diperoleh akurat, valid dan lengkap.

#### d. Dokumentasi

Dokumen menurut Sugiyono (2012:240) merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang. Dalam penelitian ini, kegiatan pengumpulan data, baik data primer maupun sekunder dilakukan dengan mengambil dokumen-dokumen, catatan, atau arsip yang berhubungan dengan penelitian. Selain itu juga peneliti menggunakan dokumentasi berupa foto, dimana telah di katakan dalam Moleong (2013:160) bahwa "Foto menghasilkan data deskriptif yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah segi-segi subjektif dan hasilnya sering dianalisis secara induktif".

### **3.5 Tahap Pemeriksaan Keabsahan Data**

Tahap pemeriksaan keabsahan data merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam melaksanakan penelitian kualitatif. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan agar data-data yang diperoleh oleh peneliti memiliki derajat kepercayaan yang memadai dan informasi tersebut dinyatakan mempunyai nilai validitas dan reliabilitas yang tinggi. Menurut Sugiyono (2013:121), pemeriksaan keabsahan data dapat dilakukan dengan cara berikut:

- a. Uji Kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman, analisis kasus negatif dan member check. Dalam tahap ini, metode yang digunakan oleh peneliti adalah peningkatan ketekunan, triangulasi dan member check.

- b. Pengujian *Transferability* adalah memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya.
- c. Pengujian *Dependability* dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian.
- d. Pengujian *Konfirmability* dalam penelitian kualitatif mirip dengan uji *dependability*, sehingga pengujiannya dapat dilakukan bersamaan.

Tahap pemeriksaan keabsahan data membutuhkan informan kedua yaitu sebagai informan untuk pemeriksaan keabsahan data yaitu triangulasi. Triangulasi menurut Moleong (2013:330) adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Informan yang dimaksud dalam hal ini adalah informan yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data yang diperoleh dari informan inti dengan menggunakan triangulasi metode yang melakukan pengecekan data kembali.

Informan untuk pemeriksaan keabsahan data melalui triangulasi dalam penelitian ini terdiri dari:

- 1) Nama : Samsul  
Jabatan : Supervisor Gudang Produksi  
Topik wawancara :  
Pengalaman bekerja : 9 Tahun
- 2) Nama : Munir  
Jabatan : Mandor Gudang Produksi  
Topik wawancara :  
Pengalaman bekerja : 6 Tahun
- 3) Nama : Elma  
Jabatan : Bagian Administrasi Gudang Produksi  
Topik wawancara :  
Pengalaman bekerja : 5 Tahun

Sebagai tambahan pemeriksaan keabsahan data, peneliti menambahkan informan (buruh) sebagai triangulasi dalam penelitian ini, terdiri dari:

- 1) Nama : Muna  
Jabatan : Buruh linting  
Pengalaman bekerja : 5 Tahun
- 2) Nama : Hosnawati  
Jabatan : Buruh linting  
Pengalaman bekerja : 5 Tahun
- 3) Nama : Muryati  
Jabatan : Buruh linting  
Pengalaman bekerja : 3,5 Tahun
- 4) Nama : Buriyah  
Jabatan : Buruh linting  
Pengalaman bekerja : 4 Tahun

### **3.6 Tahap Analisis Data**

Menurut Bogdan dan Biklen (dalam Moleong, 2013:248) Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Analisis data pada suatu penelitian merupakan tahap lanjutan dari pengumpulan data yang bertujuan untuk menyajikan suatu pemecahan dengan permasalahan yang terdapat dalam penelitian.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu : reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono 2013:246) Analisis tersebut diuraikan sebagai berikut:

## a. Reduksi data

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi. Proses reduksi data dapat berupa pemilihan, pemusatan perhatian dan penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Proses reduksi data ini berlanjut terus sesudah penelitian dilapangan sampai laporan akhir lengkap tersusun.

## b. Penyajian data

Penyajian data ini berbentuk sekumpulan informasi tersusun sehingga peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi. Dengan penyajian data yang baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid. Penyajian data tersebut meliputi berbagai jenis matrik, grafik, jaringan dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih.

## c. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Pola-pola, penjelasan, konfigurasi, alur sebab-akibat, dan proposisi yang muncul kemudian ditarik kesimpulan. Kesimpulan tersebut diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi atau pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan agar data yang diperoleh nantinya sesuai dengan realita dan kebenarannya dapat dipertanggung jawabkan. Teknik pemeriksaan keabsahan data menurut Moleong (2013:327) meliputi :

### 1) Ketekunan pengamatan

Hal ini dimaksudkan untuk menentukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

### 2) Triangulasi

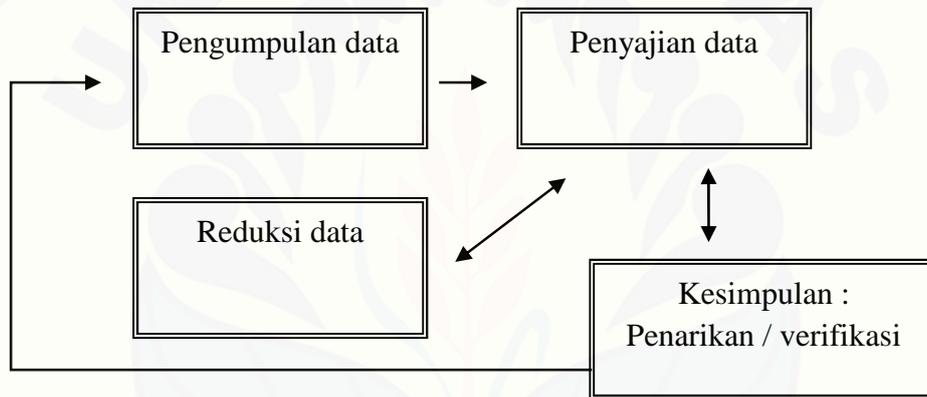
Merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

3) Diskusi dengan teman sejawat

Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.

4) Kecukupan referensi

Penggunaan bahan referensi dilakukan untuk mendapatkan konsep dan menganalisis fenomena selama mengadakan penelitian



Gambar 3.1 Teknik Analisa Data Model Interaktif

Setelah data diverifikasi kemudian diinterpretasikan, interpretasi dalam penelitian diartikan sebagai tafsiran pendapat atau pandangan teoritis terhadap suatu hasil temuan di lapangan (Poerwanto, 1998:68). Interpretasi merupakan langkah dalam studi untuk lebih memahami tentang kasus tertentu berdasarkan teori-teori atau konsep-konsep yang ada dan dikaitkan dengan fenomena dan tujuan dari studi yang dilakukan.

Penarikan kesimpulan dapat dilakukan setelah peneliti mampu memahami fakta-fakta yang ada secara induktif. Menurut Mulyana (2001:157) "Induksi adalah proses dengan mana peneliti mengumpulkan data dan kemudian mengembangkan suatu teori dari data tersebut yang sering disebut *grounded theory*. Tekanannya sebagaimana dikemukakan Anderson, berdasarkan proposisi

bahwa setiap sistem sosial itu secara unik dikonstruksi. Kesemua itu tentu saja masih bersifat hipotesis, hingga kita dapat mengujinya berulang kali. Oleh karena itu hasil dari penelitian kualitatif yang bersifat awal sering disebut hipotesis. Proses induktif itu disebut induksi analitik (*analytic induction*)”.

### **3.7 Tahap Penarikan Kesimpulan**

Tahap penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dalam pelaksanaan penelitian ini setelah proses interpretasi data dilakukan. Penarikan kesimpulan diperoleh berdasarkan data-data di lapangan dan dianalisis, sehingga akhirnya ditemukan jawaban dari perumusan masalah yang telah dibuat. Penarikan kesimpulan dengan penjabaran yang bersifat umum ke khusus dalam hal-hal yang bersifat umum. Metode penarikan kesimpulan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode induktif yaitu penarikan dari hal-hal yang bersifat khusus ke dalam hal-hal yang bersifat umum. Maksudnya adalah hal-hal yang bersifat khusus yaitu penelitian ini hanya dilakukan pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso, dimana fenomena-fenomena yang diperoleh peneliti dari lapangan tersebut diintegrasikan dengan teori-teori yang melalui tahap interpretasi data. Jadi, penarikan kesimpulan dari hal-hal yang khusus yaitu studi kasus di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso yang tercantum dalam tujuan penelitian, dimana hal ini menjadi cakupan peneliti kemudian ditarik ke dalam hal-hal yang bersifat umum yaitu teori-teori yang ada.

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan paparan hasil penelitian yang tercantum pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kegiatan utama perusahaan dalam merencanakan sumber daya manusia yaitu mendapatkan buruh luring untuk melakukan kegiatan produksi perusahaan. Ada beberapa langkah yang dilakukan sebelum penarikan buruh luring yaitu menganalisis pekerjaan (*Job Analysis*) dalam menentukan jenis atau kualitas buruh yang diinginkan untuk masing-masing jabatan dan rincian mengenai jumlah yang dibutuhkan. Selanjutnya perusahaan merekrut dan mengumumkan kebutuhan buruh melalui informasi mulut ke mulut kepada buruh yang bekerja, antar kerabat mandor dan papan pengumuman dalam perusahaan.
2. Dinamika rekrutmen buruh pada gudang produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam yaitu berdasarkan karakteristik baik internal maupun eksternal, dalam pelaksanaannya sudah ditentukan melalui informasi mulut ke mulut (*Spoil system*) yang dianggap lebih murah, mudah dan efektif dalam mencari buruh.
3. Untuk mendapatkan calon buruh yang sesuai dengan karakteristik, mandor perusahaan memiliki hubungan kerabat antar kepala desa di daerah sekitar perusahaan. Selanjutnya, mandor meminta dan memberikan informasi kepada kerabatnya untuk membutuhkan calon buruh yang siap bekerja dan kerabat mandor akan memberikan sejumlah identitas calon buruh yang akan dipekerjakan.
4. Sebagai karakteristik buruh, perusahaan mengkarakteristikan/ mengkhususkan untuk wanita yang berusia produktif (15-30 tahun) yang dianggap masih mampu bekerja terampil. Namun, dalam gudang produksi terdapat beberapa buruh usia remaja yang bekerja. Hal tersebut disebabkan beberapa faktor yaitu tidak ada semangat dan finansial untuk melanjutkan sekolah serta kurangnya motivasi dari orang tuanya. Selain itu juga, budaya daerah sekitar yang mendorong remaja khususnya wanita untuk bekerja menjadi pelinting rokok.

5. Pada kegiatan proses produksi, hasil produksi perusahaan mengalami tidak tercapainya target produksi perusahaan dan banyaknya produksi rusak (cacat) yang disebabkan oleh kemampuan dan keterampilan buruh yang rendah. Hal tersebut disebabkan oleh dinamika rekrutmen buruh bagian produksi yang terjadi dalam Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang diperoleh, maka masukan yang dapat direkomendasikan terkait dengan dinamika rekrutmen buruh bagian produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.

1. Pertama, dalam pelaksanaan rekrutmen buruh bagian produksi perusahaan harus lebih selektif dan subjektif tidak ada unsur kekeluargaan/kekerabatan dalam merekrut buruh saat bekerja, karena akan mengakibatkan buruh tersebut tidak akan berkompeten dalam bekerja.
2. Kedua, perusahaan mengadakan dan mengkaji tentang pemeliharaan tenaga kerja (buruh bagian produksi). Pemeliharaan tenaga kerja diharapkan dapat memberikan ketenangan kerja dan konsentrasi penuh bagi pekerja guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh perusahaan. Diantaranya dalam pemeliharaan tenaga kerja ada aspek ekonomis yang berhubungan dengan pemberian kompensasi yang berupa gaji dan bonus yang sebanding dengan hasil kerjanya. Aspek non ekonomis berupa adanya jaminan kesehatan, kesejahteraan dan serta kenyamanan dalam bekerja. Adanya kegiatan pemeliharaan tenaga kerja yang memadai akan memperkecil adanya konflik antara tenaga kerja dengan pemberi kerja.
3. Ketiga, perusahaan lebih mengkaji lebih dalam tentang keefektifan dan keefesienan buruh dalam bekerja dengan memberikan fasilitas-fasilitas yaitu memenuhi kebutuhan saat bekerja, memberikan penghargaan serta mengikut sertakan acara perusahaan dalam hal tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah, dan Hanafi, Rindyah. 2002. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ardana, Komang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Atmodiwirio, Soebagio. 2002. *Manajemen Pelatihan*. Jakarta : Ardadizya Jaya.
- Ayesha, Tabassum. 2011. *ABAC Journal*. 31 (1) : 55-67.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Erlangga.
- Cordoso, Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CV Andi Offset.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Feinstein, Andrew Hale and William Harrah. 2000. *A study of relationship between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employee*. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
- Flippo, Edwin. 1984. *Manajemen Personalia (Personel Management Sixth Edition)*. Jakarta : PT Gelora Aksara Pratama.
- Gudang Garam Tbk. 2016. [http://www. Gudanggaramtbk .com /kretek/tentang\\_tembakau\\_dan\\_cengkeh](http://www.Gudanggaramtbk.com/kretek/tentang_tembakau_dan_cengkeh)). [17 Februari 2016]
- Hadari, Nawawi. 2008. *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif. Cetakan Keempat*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.

- Hariandja, M.T.E. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta : Grasindo.
- Hasibuan, M. S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Heidjrachman dan Suad, Husnan. 1990. *Manajemen Personalia Edisi Keempat*. Yogyakarta : BPFE.
- Hujau. 2016. <http://hujau.blogspot.co.id/2010/06/pengertian-buruh-karyawan-dan-pegawai.html>. [6 Juli2016].
- Irianto, Jusuf. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Insan Cendikia.
- Jiwanto, Gunawan. 1985. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Johanes, Papu. 2008. *Analisis Jabatan dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi*. Jakarta.
- Kemenperin. 2015. <http://www.kemenperin.go.id/direktori-perusahaan>. [25 Desember 2015].
- Kumari, Geeta. 2010. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 1 (4) : 441-446.
- Louw, Gerrit J. 2013. *SA Journal of Human Resource Management*. 11(1) : 1-10.

- Nasution, Harmein. 2008. *Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. USU Press : Medan.
- Mangkunegara, A.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- \_\_\_\_\_, A.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosda Karya.
- Mangkuprawira, Syafry. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- \_\_\_\_\_. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Martoyo, Susilo. 1997. *Manajemen Sumber Daya manusia*, (Edisi ketiga). Yogyakarta: BPFE.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Meldona dan Siswanto. 2012. *Perencanaan Tenaga Kerja*. Malang : UIN Maliki Press.
- Moleong, Lexy J. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Muchinsky, Paul M. 1993. *Psychology Applied to Work, (Fourth Edition)*. New York : Brooks/ Cole Publishing Company.
- Mueller, John Dwight Kammeyer. 2003. *Turnover Processes in a Temporal Context:It's About Time*. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

- Mulyana, Deddy. 2001. *Metode Penelitian Komunikasi, Contoh-contoh Penelitian Kualitatif dengan Pendekatan Praktis*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Nasution, Mulia. 2000. *Manajemen Personalia Aplikasi dalam Perusahaan*. Jakarta : Percetakan Sapdodai.
- Nitisemito, A.S. 2001. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moh. 2009. *Metode Penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Paré, Guy .Michel Tremblay. 2001. *The Measurement and Antecedents of Turnover Intentions among IT Professionals*. [www.cirano.umontreal.ca](http://www.cirano.umontreal.ca)
- Parry, Emma., et al. 2007. *Human Resource Management Journal*. 18 (3) : 257-274.
- Poerwanto. 2006. *New Business Administration*. Cetakan 1. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Ranupandojo. Heidjrachman & Suad Husnan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF.
- Saksono, Slamet. 1995. *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta : Kanisius.
- Sastrohadiwiryo, S. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrative and Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : CV Pustaka Setia.
- Savas, Emanuel S. 1987. *Privatization The Key to Better Government*. New Jersey: Chatham House Publishers, Inc. Post Office Box One Chatham.

- \_\_\_\_\_. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrative and Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sartin. 2008. *Jurnal Teknik Kimia*. 3 (1) : 224-232.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Yogyakarta : Mandar Maju.
- Setiani, Baiq. 2013. *Jurnal Ilmiah WIDYA*. 1(1) : 38-44.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 3, Cetakan 1*. Yogyakarta : Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BP STIE.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BP STIE.
- Shafique, Owais. 2012. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. 4(2) : 887-901.
- Siagian, Sondang. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Sinha, Vinita. 2013. *Management*. 18(2) : 141-156.
- Soekidjo, Notoatmojo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sofyandi, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.

- Solihin, Ismail. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Solo, Fransesco. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwandi, Indriantoro. 1999. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* 2. 173-195.
- Teguh, Ambar. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Thoha, Miftah. 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Veithzal, Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Wikipedia. 2015. [https://id.wikipedia.org/wiki/Industri\\_tembakau](https://id.wikipedia.org/wiki/Industri_tembakau). [25 Desember 2015].
- Zeffane, Rachid.1994. *International Journal of Manpower*.15 (9) :1-14.
- Zehra, Alakoç. 2014. *International Journal of Education and Social Science*. 1 (2) : 85-94.

**LAMPIRAN A. Tabel 1.1 Perusahaan Rokok di Jawa Timur yang Terdaftar dalam Kementerian Perindustrian Republik Indonesia Tahun 2015**

No.	Perusahaan	Komoditi	Kelompok Industri
1.	<b>369, PR</b> Jalan Raya Baureno 4, Bojonegoro, Jawa Timur Telp. 0322 457567	Rokok	Rokok kretek
2.	<b>ABDULLAH JAYA, PR</b> Glagah, Ds, Probolinggo, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek Imjaya	Rokok kretek
3.	<b>ADI BUNGSU</b> Lesanpuro Viii/01jl, Malang, Jawa Timur Telp. 711206	Rokok Kretek	Rokok kretek
4.	<b>AJUWAH, PR (HADI WIJAYA)</b> Jl. Apel 561 Rt 001/05, Kiduldalem, Pasuruan, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
5.	<b>AKAS</b> Ds. Kedung Banteng, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 031 8948202	Rokok	Rokok kretek
6.	<b>AKHAS</b> Kh. Malik Dalam 64 Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341817607	Rokok	Rokok kretek
7.	<b>ALAINA, PR</b> Ngantru, Tulungagung, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
8.	<b>ALAM INDO MEGAH, PT</b> Gunung Gangsir, Ds, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 656545	Rokok	Rokok kretek
9.	<b>ALAM INDOMEGAH, PT</b> Stasiun Ka No.15, Jl, Bojonegoro, Jawa Timur Telp.	Industri Rokok Tangan Danmesin	Rokok kretek
10.	<b>ALAM SEJAHTERA , PR</b> Jl Kampung Melayu 147 Kraksaan, Probolinggo, Jawa Timur Telp. 0335 841442	Rokok	Rokok kretek
11.	<b>ALAM SUBUR, PR</b> Raya P Sudirman 302, Jl, Probolinggo, Jawa Timur Telp. 0335 841442	Rokok Kretek	Rokok kretek
12.	<b>ALAM SURYA</b> Lawangan Daya Ii,jl, Pamekasan, Jawa Timur Telp. 0324-321386	Rokok Kretek	Rokok kretek
13.	<b>ALFI PUTRA, PR</b> Rt.12.r.04 Ds.gemlebb, Trenggalek, Jawa Timur Telp. 797333	Rokok	Rokok kretek
14.	<b>ANEKA USAHA (AKKOR)</b> Raya Palengan, Jl Akkor, Pamekasan, Jawa Timur Telp. 323801	Rokok	Rokok kretek
15.	<b>ASIA</b> Mulyosari 15, Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 580566	Rokok Skt Filter	Rokok kretek
16.	<b>ASIA JAYA</b>	Rokok Kretek	Rokok kretek

No.	Perusahaan	Komoditi	Kelompok Industri
	Mulyosari 30, Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 580568		
17.	<b>ATLANTIK DINAR PERKASA, PT</b> Supriadi Iv/2269 Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 25090	Sigaret Kretek Tangan	Rokok kretek
18.	<b>ATRACO MULTIGUNA</b> Jlraya Karang Duren, Malang, Jawa Timur Telp. 802080	Rokok Kretek	Rokok kretek
19.	<b>AUDI SS99, PR</b> Dr Soetomo No. 49, Jl, Probolinggo, Jawa Timur Telp. 0335 841304	Rokok Kretek Filter Dan Non Fi	Rokok kretek
20.	<b>BAGONG JAYA, PR</b> Rote 12, Jl, Blitar, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
21.	<b>BANYU BIRU, PT</b> Arief Rachman Hakim 2, Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 325770	Rokok Sigaret Kretek	Rokok kretek
22.	<b>BAROKAH ANGKLING DARMO, PT</b> Kalitidu Raya 267, Jl, Bojonegoro, Jawa Timur Telp. 0353 511335	Rokok Skt	Rokok kretek
23.	<b>BENTHOEL PRIMA, PT</b> Raya Karanglo, Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 490000	Rokok	Rokok kretek
24.	<b>BENTOE PRIMAL, PT</b> Jl Niaga 2 Dan Karanglo, Malang, Jawa Timur Telp. 490000	Rokok Kretek	Rokok kretek
25.	<b>BERKAT</b> Raya Sumenep-pamekasan, Jl, Pamekasan, Jawa Timur Telp. 0324-323973	Tembakau Krosok	Rokok kretek
26.	<b>BIMA SAKTI, PR</b> Jl.jaksa Agung No.34supomo 34, Ponorogo, Jawa Timur Telp. 481311	Rokok Klobot	Rokok kretek
27.	<b>BINTANG BOLA DUNIA</b> Jl.ichwan Ridwan Rais No.47, Malang, Jawa Timur Telp. 0341-362990	Skt	Rokok kretek
28.	<b>BINTANG SAYAP INSAN, PR</b> Probolinggo 160, Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 396006	Rokok Kretek	Rokok kretek
29.	<b>BINTANG SURYA, PR</b> Tampojung Tengah, Ds, Pamekasan, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
30.	<b>BMW MANALAGI PR</b> Jl Singodito 18b Singosaren, Ponorogo, Jawa Timur Telp. 08123424627	Rokok Kretek	Rokok kretek
31.	<b>BOBINDO /SWEDISH MATCH CIGARS INDONESIA</b> Stadion 28, Jl, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 631336	Tabacco Cut, Cigars	Rokok kretek
32.	<b>BOKOR MAS, PT</b>	Rokok	Rokok kretek

No.	Perusahaan	Komoditi	Kelompok Industri
	Dsn. Selo Jeneng Ds Sumberdadi, Tulungagung, Jawa Timur Telp. 0355 333675		
33.	<b>BOKOR MAS, PT</b> Mastrip, 42 Jl, Blitar, Jawa Timur Telp. 801723	Rokok Sigaret Kretek	Rokok kretek
34.	<b>BOKOR MAS, PT</b> Pahlawan 29 Jl, Kota Mojokerto, Jawa Timur Telp. 0321-381006	Rokok	Rokok kretek
35.	<b>BUMI MAKMUR SANTOSO, PR</b> Jl Yos Sudarso, Probolinggo, Jawa Timur Telp. 0335 842567	Rokok	Rokok kretek
36.	<b>CAKRA GUNA CIPTA, PT</b> Raya Watudakon 425, Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 801749	Rokok Kretek	Rokok kretek
37.	<b>CANDRA SURYA ABADI, PR</b> R. Saleh 250. Raya Ponorogo , Jl, Ponorogo, Jawa Timur Telp. 0352-481192	Rokok Kretek	Rokok kretek
38.	<b>CANGKIR KOPI, PR</b> Kapas Raya No. 24, Jl, Bojonegoro, Jawa Timur Telp. 880349	Rokok	Rokok kretek
39.	<b>CEMARA MAS</b> Randegan Rt 08 Rw 02 Ds, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 8850339	Rokok Kretek	Rokok kretek
40.	<b>CEMPAKA, CV</b> Yos Sudarso No.149 Jl, Tulungagung, Jawa Timur Telp. 329962	Rokok Kretek	Rokok kretek
41.	<b>CENKIR</b> Jl A Yani 3, Ds Siring, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 855263	Rokok Kretek	Rokok kretek
42.	<b>CENKIR GADING</b> Bengawan Solo Ii/4, Jl, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 0358-322162	Rokok Kretek & Klobot	Rokok lainnya
43.	<b>CENKIR MAS</b> Gempolsari Rt 1 Rw 1, Sidoarjo, Jawa Timur Telp.	Perajangan Tembakau	Rokok kretek
44.	<b>CV. SUMBER TUKEL SUBUR MAKMUR</b> Rt.01 Rw 07 Wetan Embong, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 0343-633305	Rokok Kretek	Rokok kretek
45.	<b>CV.SRI KAYA SEJATI</b> Raya Ngemplak.jl, Bojonegoro, Jawa Timur Telp. 0353 7707899	Sigaret Kretek & Filter	Rokok kretek
46.	<b>DADI MULYO SEJATI, PT</b> Raya Ngawi Madiun Km. 9, Jl, Ngawi, Jawa Timur Telp. 747219	Rokok Kretek	Rokok kretek
47.	<b>DELTA MAKMUR, PR</b> Rt 08/02, Sidoarjo, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
48.	<b>DEWI FORTUNA, PR</b> Kalianyar 71, Jl, Malang, Jawa Timur	Rokok	Rokok kretek

No.	Perusahaan	Komoditi	Kelompok Industri
	Telp.		
49.	<b>DEWI MURNI, UD</b> Raya Caruban Ngawi Km.15 Karangjatids, Ngawi, Jawa Timur Telp. 661818	Rokok Kretek	Rokok kretek
50.	<b>DIAN MULYO, PR</b> Rt 15/04 Karanganyar, Ds, Trenggalek, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
51.	<b>DJAJASAKTI SARI, PT</b> Patimura 50-54, Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 354160	Rokok Putih	Rokok kretek
52.	<b>DJANOKO, PR</b> Samratulangi No.14,jl, Ponorogo, Jawa Timur Telp. 481025	Rokok Klobot	Rokok kretek
53.	<b>DJARUT, PR</b> Kedungrejo Rt 17/07, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 0343-657860	Rokok	Rokok kretek
54.	<b>DWI ARTHA NUGRAHA</b> Jl. Raya Ngemplak, Bojonegoro, Jawa Timur Telp. 0322 331881	Rokok	Rokok kretek
55.	<b>DWI TUNGGAL</b> Beringin 43, Jl Rt 2/1siring, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 854457	Rokok Kretek Filter	Rokok kretek
56.	<b>FALAS</b> Kh Malik Dalam Viii/116 , Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341702104	Rokok Kretek	Rokok kretek
57.	<b>FRENS MANDIRI</b> .ponaragan Jl Blabak., Kediri, Jawa Timur Telp. 081335046384	Rokok Filter	Rokok kretek
58.	<b>GAGAK HITAM. PR</b> Kotengah Maesan, Bondowoso, Jawa Timur Telp. 0332-426643	Rokok	Rokok kretek
59.	<b>GALAN GELORA JAYA, PT</b> Raya Stratirejo 99, Bojonegoro, Jawa Timur Telp. 0322 455344	Jasa Produksi Rokok	Rokok kretek
60.	<b>GANDUM, PT</b> Ds Muljorejo, Malang, Jawa Timur Telp. 569401	Rokok Kretek	Rokok kretek
61.	<b>GANGSAR, PT</b> Raya Bandulan 83, Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 564362	Rokok Kretek	Rokok kretek
62.	<b>GAYA BARU, UD</b> Krajan Rt01/rw2, Dsn, Banyuwangi, Jawa Timur Telp. (0333)630718	Rokok Kretek/filter	Rokok kretek
63.	<b>GELORA JAYA, PT</b> Buntaran No.9,jl, Surabaya, Jawa Timur Telp. 7493556	Rokok Kretek	Rokok kretek
64.	<b>GERBANGJAYA LESTARI, PT</b> Raya Bandulan No.202 Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 562172	Rokok Kretek	Rokok kretek
65.	<b>GRAHA MAKMUR, PR</b>	Rokok Kretek	Rokok kretek

No.	Perusahaan	Komoditi	Kelompok Industri
	Bandulan Raya 185 A, Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341-802529		
66.	<b>GUDANG BERAS, PR</b> Raya Gringging 32,jl, Kediri, Jawa Timur Telp. 0354770196	Rokok Kretek	Rokok kretek
67.	<b>GUDANG GARAM, PT</b> Sumbersuko, Ds, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 656040	Rokok	Rokok kretek
68.	<b>GUDANG GARAM, PT</b> Semampir li/1, Jl, Kediri, Jawa Timur Telp. 682091-97	Rokok Kretek	Rokok kretek
69.	<b>GUDANG JATI SENTOSA</b> Lingkungan Kluncing, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 0343631557	Rokok Kretek	Rokok kretek
70.	<b>GUDANG SALAM</b> Jl. Doho 42a, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 031 98054503	Rokok	Rokok kretek
71.	<b>GUNAWAN PUTRA, CV</b> Raya Waru 25, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 8534888	Rokok Kretek	Rokok kretek
72.	<b>GUNUNG KATU/GUDANG KAYU</b> Mendalamwangi Rt 03 Rw 01, Ds, Malang, Jawa Timur Telp. 801828	Rokok Kretek Buatan Tangan	Rokok kretek
73.	<b>GUNUNG MANDIRI, PR</b> Raya Gang B. Umpil, Jl, Bojonegoro, Jawa Timur Telp. 880778	Rokok	Rokok kretek
74.	<b>H MACHFUD/ALAWI</b> Pana'an, Ds Dusun Tengah, Pamekasan, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
75.	<b>HANJAYA MANDALA SAMPURNA, PT</b> Industri Barat 2, Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 491124,493692	Rokok Kretek (dji Sam Soe)	Rokok kretek
76.	<b>HARIONO</b> Dsn.jatikeplek Rt.02/06, Blitar, Jawa Timur Telp.	Tembakau Rajangan Kering	Rokok kretek
77.	<b>HEXA PRIMA TOBACCO</b> Erlangga Selatan 25, Jl, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 0343 423376	Rokok Kretek	Rokok kretek
78.	<b>HM SAMPOERNA, PT</b> Rungkut Industri Raya 16-18 Jl, Surabaya, Jawa Timur Telp. 031- 8431699	Rokok Kretek	Rokok kretek
79.	<b>HN BERSATU, PR</b> Klutuk Rt 14/06, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 0343857437	Jasa Rokok	Rokok kretek
80.	<b>IND ROKOK BERKAH NIKMAT ALAMI ABADI</b> .cinde Wilis Babadan.jl, Ponorogo, Jawa Timur Telp. 0352 484925	Rokok Kretek	Rokok kretek
81.	<b>INDUSTRI ROKOK / ANEKA USAHA "X"</b>	Rokok	Rokok kretek

No.	Perusahaan	Komoditi	Kelompok Industri
	Dsn. Maddis Pamaroh, Pamekasan, Jawa Timur Telp. 085645045551		
82.	<b>INDUSTRI ROKOK ABD.HALIL</b> Ds.sidodadi, Probolinggo, Jawa Timur Telp. 771359	Rokok	Rokok kretek
83.	<b>INDUSTRI ROKOK MANGGA GANDENG</b> W. Monginsidi, Jl, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 0358 328119	Rokok Kretek	Rokok kretek
84.	<b>INDUSTRI ROKOK MASTUKI</b> Ds.kodik, Pamekasan, Jawa Timur Telp. 625421	Rokok	Rokok kretek
85.	<b>INDUSTRI ROKOK PUTERA GEMILANG</b> Raya Mulyorejo No.95,jl, Malang, Jawa Timur Telp. 555106	Rokok Cap Samsung	Rokok kretek
86.	<b>INDUSTRI ROKOK SURYAKU / ANEKA USAHA</b> Dsn. Bata - Bata, Pamekasan, Jawa Timur Telp. 324549	Rokok	Rokok kretek
87.	<b>INDUSTRI ROKOK SUWIYONO TEKSU</b> Kp.krajan Widoro Payung, Situbondo, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
88.	<b>INDUSTRI ROKOK WAHONO</b> Dsn.sudimoro Rt.3.rw.2, Pasuruan, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
89.	<b>JADI MAKMUR ABADI</b> Ngrandu, Dsn, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 611374	Rokok Kretek	Rokok kretek
90.	<b>JAGUNG MUDA, PR</b> Ki Ageng Raya 102, Jl, Malang, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
91.	<b>JAGUNG PUTRA</b> Kedung Rejo Raya, Jl, Malang, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
92.	<b>JALUR</b> Kedung Cangkring Ds, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 851298	Rokok Kretek	Rokok kretek
93.	<b>JANGGER, ROKOK</b> Kecamatan Pandaan Petungasri,jl, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 0343-633608	Rokok Kretek	Rokok kretek
94.	<b>JATI KAWI, PR</b> Ir Sukarno, Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 383647	Rokok Kretek	Rokok kretek
95.	<b>JATI MAS</b> Jatirejo, Nganjuk, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
96.	<b>JAYA BAROKAH ABADI.CV</b> Ds.lekari Sukorejo, Pasuruan, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
97.	<b>JAYA MAKMUR</b> Probolinggo 162, Jl, Malang, Jawa Timur	Rokok Kretek	Rokok kretek

No.	Perusahaan	Komoditi	Kelompok Industri
	Telp. 0341 397234		
98.	<b>JAYA SEMPURNA ROKOK</b> Ds.payaman Kec.plemahan, Kediri, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
99.	<b>JEMBATAN EMAS</b> Trompoasri Ds, Sidoarjo, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
100.	<b>KANIGORO JAYA SENTOSA, PR</b> Jagalan,jl Kanigoro, Kediri, Jawa Timur Telp. 0354 413789	Rokok Kretek	Rokok kretek
101.	<b>KAPI JAYA ABADI, PR</b> Kapi Rt 07/01, Dsn Kapi, Kediri, Jawa Timur Telp. 0354-7636444	Rokok	Rokok kretek
102.	<b>KARUNIA BERSAMA PR</b> Bulusari, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 851445	Rokok Kretek	Rokok kretek
103.	<b>KARYA BINA SANTAUSA.PT</b> Kertanegara No.81.jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 - 465103	Rokok Filter	Rokok kretek
104.	<b>KARYA KITA ABADI</b> Ki Ageng Gribig Vii/116 .jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341502301	Rokok Kretek	Rokok kretek
105.	<b>KARYA NIAGA BERSAMA, PT</b> Jl.ters.batubara 27 -29, Malang, Jawa Timur Telp. 491921	Rokok Sigaret Kretek	Rokok kretek
106.	<b>KARYA TIMUR</b> Karya Timur 19, Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 491884	Rokok Kretek	Rokok kretek
107.	<b>KAYU MAS, PR</b> Taman Sari Raya, Jl, Probolinggo, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
108.	<b>KERBAU HIJAU</b> Jend A Yani 290, Jl, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 321109	Rokok Kretek Klobot	Rokok lainnya
109.	<b>KERBAU MERAH</b> Jen A Yani 71-73, Jl, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 0358-321789	Rokok Kretek Klobot	Rokok kretek
110.	<b>KOLANG CITRA ABADI, PT</b> Diponegoro 66 Jl, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 8921504	Rokok Kretek	Rokok kretek
111.	<b>KOMPAS AGUNG, PT</b> Ir S.supriadi 170a.jl, Malang, Jawa Timur Telp. 801762	Rokok Kretek	Rokok kretek
112.	<b>LANGGENG JAYA</b> Sentul Rt 03/rw01, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 0343-850292	Rokok Kretek	Rokok kretek
113.	<b>LANGGENG JAYA MAKMUR,PT</b> Dipoyono.jl. Guyangan Bagor, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 0358 324977	Rokok Kretek Tangan	Rokok kretek
114.	<b>LEMBANG JAYA, PR</b> Lembang 8, Jl, Malang, Jawa Timur	Rokok Kretek (skt)	Rokok kretek

No.	Perusahaan	Komoditi	Kelompok Industri
	Telp. 324382		
115.	<b>LESTARI PUTRA WIRASEJATI, PT</b> Halmahera 98-100.jl2.a, Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 324812	Rokok Kretek Filter	Rokok kretek
116.	<b>LIMA JAYA AMPUH INTI PRATAMA, PT</b> Jl. Pb Sudirman, Jember, Jawa Timur Telp. 0331-777164	Rokok Kretek	Rokok kretek
117.	<b>LIMA SATU/PR KETAPANG JAYA</b> Jayanegara 25 Jl, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 8966831	Rokok Kretek	Rokok kretek
118.	<b>LIMAS</b> Tehjejer Dsn, Pamekasan, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
119.	<b>M KASIR/P SUSWATUN</b> Ds. Palungan Laok Dsn Nagasari, Pamekasan, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
120.	<b>MAHKOTA, PR</b> Murtajih, Ds, Pamekasan, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
121.	<b>MAPAN</b> Ngaban Rt.13 Rw.05, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 8961952-54	Rokok Kretek	Rokok kretek
122.	<b>MATJURI</b> Palengaan Laok,ds, Pamekasan, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
123.	<b>MINA TANI, KUD (PT.HM.SAMPOERNA)</b> Raya Sedayu Lawas, Jl, Lamongan, Jawa Timur Telp. 0322 662279	Rokok Kretek	Rokok kretek
124.	<b>MITRA PRODUKSI SIGARET/ CV BAROKAH JAYA</b> Baujeng , Ds, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 633348	Pelintingan Rokok Kretek	Rokok kretek
125.	<b>MPS NGANTANG</b> Raya Waturejo 23.jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 521054	Rokok Sigaret	Rokok kretek
126.	<b>MULIA AGUNG, PR</b> Jl. Kh. Ahmad Dahlan No. 04 Kel.sidoharjo Rt 12/02, Pacitan, Jawa Timur Telp. 0357 886709	Rokok Kretek	Rokok kretek
127.	<b>MUNCUL, PR</b> Sekar Putih 21.jl, Malang, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
128.	<b>NAKULA SADEWO</b> Dsn. Krajan Rt. 04/05 Ds.gesikan, Tulungagung, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
129.	<b>NIAGANTARA JAYA.PT</b> Ds.gesikan, Tulungagung, Jawa Timur Telp. 0355 532231	Rokok Kretek	Rokok kretek
130.	<b>NURUL ABADI JAYA, PR</b>	Rokok	Rokok kretek

No.	Perusahaan	Komoditi	Kelompok Industri
	Parseh Rt 03/02, Dsn, Probolinggo, Jawa Timur Telp. 081333424598		
131.	<b>OKE, PR</b> Blumbungan, Ds, Pamekasan, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
132.	<b>ONGKO WIJOYO, PT</b> Kol Soegiono 28 Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 801968	Rokok Sigaret Kretek	Rokok kretek
133.	<b>ONGKO WIJOYO,PT</b> Kol.sugiono No.28,jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341-801968	Rokok Slem	Rokok kretek
134.	<b>ONGKOWIDJOJO, PT</b> Mawar 53jl Blitar, Blitar, Jawa Timur Telp. 0342 801931	Rokok Kretek	Rokok kretek
135.	<b>PAHALA</b> Sentul Rt 04 Rw 02 Ds, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 0343-856089	Rokok Kretek	Rokok kretek
136.	<b>PAKIS EMAS</b> Ds. Krajan Barat, Malang, Jawa Timur Telp. 791569	Rokok	Rokok kretek
137.	<b>PAKIS JAYA, PR</b> Pakis Raya 277, Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 791886	Rokok Kretek	Rokok kretek
138.	<b>PANGLIMA I, PR</b> Pasar Pao, Jl, Pamekasan, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
139.	<b>PB.ROKOK 359 TOBACCO</b> Dsn.kendal Rt.4/3, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 70962185	Rokok Kretek	Rokok kretek
140.	<b>PENAMAS NUSA PRIMA, PT</b> Jl Raya Kebon Agung, Malang, Jawa Timur Telp. (0341) 801035	Rokok Kretek	Rokok kretek
141.	<b>PERS HM.JAYA 12</b> Kedungrejo, Sidoarjo, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
142.	<b>PERS ROKOK MILLA SEJAHTERA</b> Kedungrejo Rt.17/07, Sidoarjo, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
143.	<b>PERUSAHAAN ROKOK DELAPAN WIJAYA</b> Komplek Industri Rt02 Rw02 No. 59, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 791621	Rokok Kretek	Rokok kretek
144.	<b>PERUSAHAAN ROKOK PUTRA HARUM</b> Suwayuwo Polo, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 0343 639728	Rokok Kretek	Rokok kretek
145.	<b>PIALA MAS, PR</b> Tlanakan, Ds, Pamekasan, Jawa Timur Telp. 085648583068	Rokok Kretek/filter	Rokok kretek
146.	<b>PR " WR ADI SEJAHTERA "</b> Ds. Getas Kec. Tanjunganom, Nganjuk, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek

No.	Perusahaan	Komoditi	Kelompok Industri
147.	<b>PR ANING ZHELA JAYA</b> Dsn.selokulon Ds.selorejo Bagor, Nganjuk, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
148.	<b>PR ARMADA</b> Dsn. Tanjunsari, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 03437741965	Rokok	Rokok kretek
149.	<b>PR DUA DEWI</b> Tanggul Kundung, Tulungagung, Jawa Timur Telp. 0353-7707690	Rokok Skt	Rokok kretek
150.	<b>PR EAST JAVA TOBACCO</b> Kel Pagak Beji, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 744533	Pelintingan Rokok	Rokok kretek
151.	<b>PR GUDANG SORGUM</b> Jl Krisna No 3, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 801369	Rokok Kretek	Rokok kretek
152.	<b>PR KELAPA SUBUR</b> Kalituri, Ds Rt 2/1, Tulungagung, Jawa Timur Telp. 77007862	Rokok Kretek	Rokok kretek
153.	<b>PR MARDI MULYA SENTOSA</b> Ds.kromasan Rt02/rw02, Tulungagung, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
154.	<b>PR PERKASA NUSANTARA</b> Dsn. Kalituri,rw.01/01, Tulungagung, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
155.	<b>PR PIALA MAS</b> Mayjen Suprpto 40 Jl, Tulungagung, Jawa Timur Telp. 0355-321004	Rokok Kretek	Rokok kretek
156.	<b>PR PRIMA ABADI SEJAHTERA</b> Dusun Krajan Rt. 6 Rw 1, Probolinggo, Jawa Timur Telp. 0335-681432	Rokok Kretek	Rokok kretek
157.	<b>PR PUTRA MASTER MULYA</b> Dusun Jabon, Tulungagung, Jawa Timur Telp. 081234081880	Rokok Kretek	Rokok kretek
158.	<b>PR PUTRA PERDANA</b> Dsn.tumpuk Rt.04/01 Rt.04.rw.01 Besuki, Tulungagung, Jawa Timur Telp. 534702	Sigaret Kretek Tangan	Rokok kretek
159.	<b>PR SANGGORO SUKSES MAKMUR</b> Jl Raya Karangsono No 18 Rt 21 Rw 6, Malang, Jawa Timur Telp. (0341) 804982	Rokok Skt	Rokok kretek
160.	<b>PR SUMBER AGUNG</b> Citrosumo 77 .jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 397777	Rokok Kretek & Filter	Rokok kretek
161.	<b>PR SURYA MAS "H. MUNIF"</b> Jl. Raya Tlanakan, Pamekasan, Jawa Timur Telp. 081230875688	Rokok Kretek Filter	Rokok kretek
162.	<b>PR UD BINTANG TIMUR</b> Dsn Kalianyar Rt 1 Rw 6, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 424519	Rokok Kretek/filter	Rokok kretek

No.	Perusahaan	Komoditi	Kelompok Industri
163.	<b>PR YALA SUTRA / GUDANG KURMA</b> Jl Raya Katu Mendalan Wangi Rt05 Rw02, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 801828	Rokok	Rokok kretek
164.	<b>PR. ANGGA WIJAYA MAKMUR</b> Jl. Raya Jimbe Rt.01 Rw.01, Blitar, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
165.	<b>PR. BERKAH CAHYA ABADI / PR.NOTO NUGROHO</b> Pandan Landung No.47.jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 551675	Rokok Kretek	Rokok kretek
166.	<b>PR. BINTANG TERANG / NASIHAH</b> Nong Berkek, Dsn, Pamekasan, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
167.	<b>PR. HASIL / ANEKA USAHA</b> Pana'an, Ds Dsn Karang Anom, Pamekasan, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
168.	<b>PR. JAGUNG MUDA</b> Ki Ageng Gribig.jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341803714	Rokok	Rokok kretek
169.	<b>PR. MATRAWI</b> Tehjejer,dsn, Pamekasan, Jawa Timur Telp. (081)703704811	Rokok Kretek Lokal	Rokok kretek
170.	<b>PR. PELITA HASTA KENCANA, PT</b> Dsn. Jerukwangi Ds. Banjardowo, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 725012	Rokok Kretek	Rokok kretek
171.	<b>PR. PUTRA BAYU</b> Dsn. Ngabar Rt.02/01, Nganjuk, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
172.	<b>PR. SAMBEN JAYA</b> Dusun Samben Ds. Sidokerto, Ngawi, Jawa Timur Telp. 081556522594	Rokok Saben Jaya	Rokok kretek
173.	<b>PR. SEJAHTERA -PMA</b> Ds. Durenan Rt.02 / 01, Trenggalek, Jawa Timur Telp. 879147	Rokok Kretek Tembakau	Rokok kretek
174.	<b>PR. SM. SAMSUMAS</b> Ds. Kacangan Berbek, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 325890	Rokok	Rokok kretek
175.	<b>PR. SUMBER ARTA SEJAHTERA</b> Rt.03 Rw.04 Ringin Anom, Blitar, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
176.	<b>PR. SUMBER URIP JAYA</b> Jl. Raya Pasar Baru, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 0343 483987	Rokok Kretek	Rokok kretek
177.	<b>PR.ANGGUR MERAH</b> Dsn. Krajan, Tulungagung, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
178.	<b>PR.BIMA SAKTI</b> Kalisampurno Tanggulangin, Sidoarjo, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek

No.	Perusahaan	Komoditi	Kelompok Industri
179.	<b>PR.BINTANGTRISULA JATI</b> Rt. 03 Rw. 4 Ringinanom, Blitar, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
180.	<b>PR.CEMERLANG JAYA ABADI</b> Ketegan Rt.05/02, Sidoarjo, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
181.	<b>PR.DIAN LESTARI ABADI</b> Ds. Ngebong, Tulungagung, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
182.	<b>PR.DOLLAR</b> Mayjen Sungkono Vi/76,jl, Malang, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
183.	<b>PR.GARUDA MAS</b> Stasiun No.3/78,jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 458910	Rokok Skt	Rokok kretek
184.	<b>PR.GUNUNG PAYUDAN</b> Dsn.tobungan, Pamekasan, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
185.	<b>PR.HARAPAN SEJATI</b> Ds.getas.kec. Tanjunganom, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 0358-7608178	Rokok	Rokok kretek
186.	<b>PR.HEXA PRIMA TOBACCO</b> Jl Erlangga Selatan No 25, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 0343 423376	Rokok Kretek	Rokok kretek
187.	<b>PR.HF PRIMA</b> Tirtomulyo No.2.jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 464949	Rokok	Rokok kretek
188.	<b>PR.JAYA RAYA</b> Ds.mojotengah Sukorejo, Pasuruan, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
189.	<b>PR.MUSTIKA</b> Dsn.edungdowo.ds.gesikan, Tulungagung, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
190.	<b>PR.MUSTIKA JAYA</b> Malik Dalamvii/21.jl, Malang, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
191.	<b>PR.PUTRA BERSATU</b> Ds.getas.kec.tanjunganom, Nganjuk, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
192.	<b>PR.RAJAWALI</b> Panglima Sudirman 133 Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 824848	Rokok Kretek	Rokok kretek
193.	<b>PR.RANTAI MAS YUDISTIRA</b> Dsn.puton, Jombang, Jawa Timur Telp. 0321 7176760	Rokok	Rokok kretek
194.	<b>PR.ROKOK SURYA GUNA RAMLI</b> Dsn.kwanyar Peltong, Pamekasan, Jawa Timur Telp. 081751100161	Rokok Kretek	Rokok kretek
195.	<b>PR.SAMUDRA</b> Ds.karangduren Rt 1/ Rw 1, Malang, Jawa Timur	Rokok Kretek	Rokok kretek

No.	Perusahaan	Komoditi	Kelompok Industri
	Telp. 0314-832353		
196.	<b>PR.SEJUK</b> Garuda Rt.11 Rw.05.jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 8617098	Rokok Kretek	Rokok kretek
197.	<b>PR.SUMBER DJAYA</b> Panglima Sudirman Rt.01.rw.06.jl, Malang, Jawa Timur Telp. 824848	Rokok	Rokok kretek
198.	<b>PR.WAHYU UTAMA</b> Dsn.karang Dalam, Pamekasan, Jawa Timur Telp. 324311	Rokok Kretek	Rokok kretek
199.	<b>PRIMA BUMI PEKUWON, PT (NANGKA)</b> Ds. Pekuwon, Bojonegoro, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
200.	<b>PUNCAK MAKMUR SEJAHTERA</b> Murcoyo Iv Rt.19.rw.05.jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 875615	Rokok Kretek	Rokok kretek
201.	<b>PURAPERKASA JAYA, PT</b> Anggrek 43. Jl, Blitar, Jawa Timur Telp. 801384	Rokok Sigaret	Rokok kretek
202.	<b>PURNAMA JAYA ABADI</b> Rt.05/rw.02 Ds.tanggulturus, Tulungagung, Jawa Timur Telp.	Sigaret Kretek Tangan	Rokok kretek
203.	<b>PUTARAN DUA PULUH</b> Rt.01 Rw 06 Dsn Klanting Desa Suwayono, Pasuruan, Jawa Timur Telp.	38	Rokok kretek
204.	<b>PUTRA ABADI, PR</b> Rt 03/02 Sentul, Sidoarjo, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
205.	<b>PUTRA DELTA</b> Randegan Rt. 08/02, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 031 70178014	Rokok	Rokok kretek
206.	<b>PUTRA JAYA</b> Sentul Rw 2/ Rt 7, Sidoarjo, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
207.	<b>PUTRA MANDIRI</b> P Sudirman 66, Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 879447	Rokok Kretek	Rokok kretek
208.	<b>PUTRA PACITAN INDONESIA SEJAHTERA, PT</b> Dewi Sartika No.20 A, Jl, Pacitan, Jawa Timur Telp. 0357 886466	Rokok Kretek	Rokok kretek
209.	<b>RAJA JANGKAR/JANGKAR MAS</b> Dsn Wedusan Kidul, Ds Balunganyar, Pasuruan, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
210.	<b>RAJAWALI SUPER, UD</b> Curah Keting, Dsn, Jember, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek

No.	Perusahaan	Komoditi	Kelompok Industri
211.	<b>RAMBI AGUNG, PT</b> Dharmawangsa 78-80, Jl, Jember, Jawa Timur Telp. 0331-711374	Rokok Kretek	Rokok kretek
212.	<b>REJEKI ABADI</b> Ngaban, Sidoarjo, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
213.	<b>RESTU MAMA, CV</b> Sugih Waras, Jl, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 8969320	Rokok	Rokok kretek
214.	<b>RIAN MANDIRI</b> Jl. Raya Wringin Rt 01 Rw 06, Bondowoso, Jawa Timur Telp. 0332081249051099	Rokok Radja Gading	Rokok kretek
215.	<b>RIZKI, CV</b> Pangkemiri Raya, Jl. Rt 03/03, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 031-8852974	Rokok Kretek	Rokok kretek
216.	<b>RIZKY PUTRA ABADI</b> Ds. Ngabam Rt.18/06, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 031 8948340	Rokok	Rokok kretek
217.	<b>ROKATAMA ADHICITRA, PT</b> Arjuno No.7.jl, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 321636	Rokok Kretek	Rokok kretek
218.	<b>ROKOK 'H. NASIRUDIN'</b> Dsn. Gembyang Rt.02 Rw.03, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 03437780202	Rokok	Rokok kretek
219.	<b>ROKOK 'RIFA'T'</b> Dsn. Gembyang Rt. 02 Rw.03, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 03437802743	Rokok	Rokok kretek
220.	<b>ROKOK TEBU</b> Jend Sudirman 45, Kota Madiun, Jawa Timur Telp. 0351 462691	Rokok Kretek Klobot	Rokok lainnya
221.	<b>RUDI, PRTUNAS MANDIRI</b> Peden Rt.03/rw.06, Dsn, Pacitan, Jawa Timur Telp. 08123415715	Rokok	Rokok kretek
222.	<b>RUKUN JAYA MAKMUR, PT</b> Dsn. Gesangan, Bojonegoro, Jawa Timur Telp.	Jasa Linting Rokok	Rokok kretek
223.	<b>SAM MOE HOE</b> Kedungboto, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 081703250591	Rokok	Rokok kretek
224.	<b>SAMBI JAYA, PR</b> Ds Kwagean, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 0358 226985347	Rokok	Rokok kretek
225.	<b>SARASWANTI MEKAR AGUNG</b> Mekar Agung, Mojokerto, Jawa Timur Telp. 593777	Rokok Kretek	Rokok kretek
226.	<b>SARI JAYA, PR/G. SALIM</b> Dsn Wedusan Lor, Ds Balunganyar, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 7712045	Rokok Kretek	Rokok kretek
227.	<b>SATU JAYA</b>	Rokok Kretek	Rokok kretek

No.	Perusahaan	Komoditi	Kelompok Industri
	Randegan Rt 08 Rw 02, Ds, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 8850323		
228.	<b>SEJAHTERA</b> Kiageng Gribig186.jl, Malang, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
229.	<b>SEJAHTERA BINTANG ABADI TABACCO.PT</b> Ds.nogosari, Pasuruan, Jawa Timur Telp.	Sigaret Kretek	Rokok kretek
230.	<b>SEKAR DRAJAD</b> Krawang Rt 01/rw 05, Dsn, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 0343-481275	Rokok Kretek	Rokok kretek
231.	<b>SEMANGGI</b> Jl. Kimangun Sarkoro Gg/viii, Tulungagung, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
232.	<b>SEMANGGI MAS AGUNG</b> Pahlawan Lingkungan Viii/9., Tulungagung, Jawa Timur Telp. (0355) 322389	Rokok Kretek	Rokok kretek
233.	<b>SEMANGGI MAS AGUNG. PR</b> Bobang, Ds, Kediri, Jawa Timur Telp. 0354777155	Rokok Kretek	Rokok kretek
234.	<b>SEMANGGI MAS SEJAHTERA, PT</b> Gayungan Iv/7 Jl, Surabaya, Jawa Timur Telp. 8283277	Rokok Kretek	Rokok kretek
235.	<b>SEMANGGIMAS SEJAHTERA, PT</b> Jong Biru Rt 12/03 Dsn, Kediri, Jawa Timur Telp. 0354 7004530, 687315	Rokok Kretek	Rokok kretek
236.	<b>SEMONGKO SENO/RO'IB</b> Wedusan Lor, Dsn, Pasuruan, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
237.	<b>SENTOSA, PT</b> Kartanegara 5, Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 465103	Rokok Kretek	Rokok kretek
238.	<b>SETIA PUTRA, PT</b> Satria Ii Jl, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 7887553	Rokok Kretek	Rokok kretek
239.	<b>SETIA RAYA, UD</b> Niaga No. 2, Jl, Pamekasan, Jawa Timur Telp. 322416	Tembakau Krosok	Rokok kretek
240.	<b>SETUJU</b> Raya Bandulan 77 Jl, Malang, Jawa Timur Telp. 564362	Rokok Skt	Rokok kretek
241.	<b>SI GARET SRIWIJAYA, PT</b> Gresik 56, Jl, Surabaya, Jawa Timur Telp. 3523228	Rokok Sigaret Putih	Rokok kretek
242.	<b>SIDODADI</b> Ds. Cangakan Rt. 5/2, Bojonegoro, Jawa Timur Telp. 331036	Rokok	Rokok kretek
243.	<b>SINAR BAROKAH</b> Jl. Raya Ambat, Pamekasan, Jawa Timur	Rokok	Rokok kretek

No.	Perusahaan	Komoditi	Kelompok Industri
	Telp. 085645980998		
244.	<b>SINAR WIJAYA ROKOK</b> Dsn Sitimerto, Kediri, Jawa Timur Telp. 0354548328	Rokok Kretek	Rokok kretek
245.	<b>SOPONYONO</b> Rt 03/ Rw 02, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 0343-856542	Rokok Kretek	Rokok kretek
246.	<b>SUBUR AMAN, PT</b> Jl. Pulau Galang 2b, Malang, Jawa Timur Telp. 0341-369383	Rokok Kretek	Rokok kretek
247.	<b>SUBUR AMAN.PT</b> Raya Randu Agung 88.jl, Malang, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
248.	<b>SUKET TEKI</b> Majen Sungkono No.121, Malang, Jawa Timur Telp. 710026	Rokok Kretek	Rokok kretek
249.	<b>SUMARDJI/MUGI RAHAYU</b> Dsn. Bangus Ds.wates, Tulungagung, Jawa Timur Telp. 0355 533766	Rokok Kretek	Rokok kretek
250.	<b>SUMBER AGUNG/KUMBANG</b> Yos Sudarso 125, Jl, Jombang, Jawa Timur Telp. 866085	Rokok Kretek	Rokok kretek
251.	<b>SUMBER AIR</b> Ds. Pajeng, Bojonegoro, Jawa Timur Telp. 08129804388	Rokok	Rokok kretek
252.	<b>SUMBER HIDUP, PR</b> Cut Nyak Dien 31, Jl, Blitar, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
253.	<b>SUMBER JAYA</b> Kedungrejo Rt.01.rw.02, Sidoarjo, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok lainnya
254.	<b>SUMBER REJEKI</b> Pagak, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 0343 744533	Rokok	Rokok kretek
255.	<b>SUMBER REJO</b> Kedungrejo Rt. 17/07, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 0343-657860	Rokok Kretek	Rokok kretek
256.	<b>SUMBER REJO, KUD</b> Karangsono, Ds, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 612234	Rokok Kretek	Rokok kretek
257.	<b>SUPER X TO BACCO.UD</b> Dsn.sidomulyo.ds.sidorejo, Blitar, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
258.	<b>SURYA PUTRA,PR</b> Jabung Candi, Ds, Probolinggo, Jawa Timur Telp. 771502	Rokok Kretek Tangan	Rokok kretek
259.	<b>SURYA SEJATI, PR</b> Jl. Kh Ali Rt 18/v Sekarputih, Bondowoso, Jawa Timur Telp. 0332423207	Rokok Kretek	Rokok kretek
260.	<b>TANI BAHAGIA KUD/HM SAMPOERNA, PT</b>	Rokok Batangan (sag)	Rokok kretek

No.	Perusahaan	Komoditi	Kelompok Industri
	Raya Pugeran, Jno.57,jl, Mojokerto, Jawa Timur Telp. 510337		
261.	<b>TANI MULYO, KUD</b> Babat-lamongan Km.4, Jl, Lamongan, Jawa Timur Telp. 312949	Rokok Kretek	Rokok kretek
262.	<b>TIGA PUTRA BHAKTI</b> Ds.tegalsari, Malang, Jawa Timur Telp. 0341 391289	Rokok Kretek & Filter	Rokok kretek
263.	<b>TOPTEN TOBACCO. CV</b> Dsn.bangunrejo Rt.01/01 Pranggang, Kediri, Jawa Timur Telp. 0354 397425	Rokok Kretek Taji Mas	Rokok kretek
264.	<b>TRANA PUTRA, PR</b> Barongrejo, Nganjuk, Jawa Timur Telp. 0358-322155	Rokok	Rokok kretek
265.	<b>TRESNO</b> Sonokeling, Pt, Malang, Jawa Timur Telp. 0341-490000	Skt	Rokok kretek
266.	<b>TRI SAKTI PURWOSARI MAKMUR</b> Jl Raya 341 Ds Purwosari, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 611378	Rokok Kretek	Rokok kretek
267.	<b>TRUBUS ALAMI, PR</b> Ds.gempolan.dsn.centong, Tulungagung, Jawa Timur Telp.	Rokok Kretek	Rokok kretek
268.	<b>ULUNG, CV</b> Raya 291, Jl Sumberrejo, Bojonegoro, Jawa Timur Telp. 0353331016	Rokok Kretek Klobot	Rokok kretek
269.	<b>ULUNG, CV (BAURENO)</b> Baureno Raya, Jl, Bojonegoro, Jawa Timur Telp. 0322 456243	Rokok	Rokok kretek
270.	<b>USAHA ROKOK PURNAMA MAS / ANEKA USAHA</b> Dsn. Bicabbi I / Tehjejer, Pamekasan, Jawa Timur Telp.	Rokok	Rokok kretek
271.	<b>UTAMA MAMA, PT</b> Bandulan Barat 309,jl, Malang, Jawa Timur Telp. 566856	Rokok Kretek	Rokok kretek
272.	<b>WAHYU BERSAUDARA SOKEH</b> Ds. Kedensari Rt. 15/05, Sidoarjo, Jawa Timur Telp. 031 8851445	Rokok	Rokok kretek
273.	<b>WAHYU MANUNGGAL SEJATI, PT</b> Indrokilo Km. 5, Jl, Pasuruan, Jawa Timur Telp. 635670	Skt Rokok Sampoerna	Rokok kretek
274.	<b>WARAHMA BIKI, CV/ MPS</b> Minohorejo, Ds, Tuban, Jawa Timur Telp. 812718	Rokok Skt	Rokok kretek

Sumber : <http://www.kemenperin.go.id/direktori-perusahaan> (2015)

**LAMPIRAN B. Tabel 1.2 Tingkat Pendidikan Karyawan Bagian Produksi  
Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso**

Jabatan	Tingkat Pendidikan						Jumlah Karyawan
	Tidak Tamat SD	SD	SLTP	SMU	D3	S1	
Manajer Produksi					1		1
Wakil Manajer Produksi				1			1
Ka. Adm Produksi SKT						1	1
Kepala Gudang SKT				1			1
<i>Security</i>				2			2
Supervisor <i>Packing</i>				1			1
Supervisor Linting				1			1
Koordinator Mandor			1				1
Dist Material <i>Packing</i>			1				2
Dist Material Linting			1				1
<i>Adm Packing</i>			1				1
Adm Linting		2	1				3
Mandor Sortir		6		1			6
Mandor Alat		6					6
Buruh Linting	42	150	20				212
<b>Jumlah Karyawan Produksi</b>							<b>240</b>

Sumber : Data diolah dari Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso (2016)

**LAMPIRAN C. Tabel 1.3 Daftar Keluar Masuk Buruh Bagian Produksi  
Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Buruh (Masuk)</b>			<b>Jumlah Buruh (Keluar)</b>		
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Jan - Mar	50	40	35	62	55	38
Apr - Jun	30	30	40	39	45	45
Jul - Sep	27	40	43	35	37	35
Okt - Des	33	20	35	44	33	47
<b>Jumlah</b>	<b>140</b>	<b>130</b>	<b>153</b>	<b>180</b>	<b>170</b>	<b>165</b>

Sumber : Data diolah dari Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso (2016)



**LAMPIRAN D. Tabel 1.4 Data Produksi Rokok SKM dan SKT Tahun 2013  
Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso**

Bulan	Target Produksi (dalam pres)			Hasil Produksi (dalam pres)		
	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam
	Filter	Gold	Kretek	Filter	Gold	Kretek
Jan-13	1500	5000	5000	1000	4000	2000
Feb-13	7000	15000	10000	8000	10000	8000
Mar-13	4000	25000	15000	4000	19000	16000
Apr-13	4000	25000	20000	3600	21000	18000
Mei-13	3000	20000	20000	2400	18000	17000
Jun-13	4000	20000	20000	3600	15000	19000
Jul-13	4000	20000	20000	4800	18000	18000
Agu-13	3000	10000	15000	3600	8000	6000
Sep-13	5000	15000	15000	6000	12700	13000
Okt-13	4000	10000	15000	1200	6000	12000
Nov-13	0	25000	15000	0	18000	11000
Des-13	0	12000	20000	0	9000	18000
<b>Sub Total</b>	<b>39500</b>	<b>202000</b>	<b>190000</b>	<b>38200</b>	<b>158700</b>	<b>158000</b>
<b>Total Keseluruhan</b>		<b>431500</b>			<b>354900</b>	

Sumber : Data diolah bagian produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso (2015).

**Tabel 1.5 Data Produksi Rokok SKM dan SKT Tahun 2014  
Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso**

Bulan	Target Produksi (dalam pres)			Hasil Produksi (dalam pres)		
	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam
	Filter	Gold	Kretek	Filter	Gold	Kretek
Jan-14	1500	18000	20000	1200	18000	17050
Feb-14	1500	5000	20000	1200	6000	17050
Mar-14	3000	25000	20000	2000	22000	22500
Apr-14	3000	20000	20000	2000	18000	19200
Mei-14	1500	10000	20000	1360	4000	17200
Jun-14	5000	24000	25000	4000	23200	18500
Jul-14	0	5000	5000	0	1800	3000
Agu-14	6500	18000	25000	6020	17000	17050
Sep-14	2000	15000	20000	1440	12000	18000
Okt-14	9000	15000	25000	8500	12000	21050

Nov-14	5000	10000	25000	4540	6000	21250
Des-14	5500	15000	25000	5500	12000	21000
<b>Sub Total</b>	<b>43500</b>	<b>180000</b>	<b>250000</b>	<b>37760</b>	<b>152000</b>	<b>212850</b>
<b>Total Keseluruhan</b>		<b>473500</b>			<b>402610</b>	

Sumber : Data diolah bagian produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso (2015).

**Tabel 1.6 Data Produksi Rokok SKM dan SKT Tahun 2015  
Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso**

Bulan	Target Produksi (dalam pres)			Hasil Produksi (dalam pres)		
	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam
	Filter	Gold	Kretek	Filter	Gold	Kretek
Jan-15	2000	15000	20000	1500	12500	17500
Feb-15	2000	10000	20000	1500	11000	15000
Mar-15	3000	20000	20000	2550	17500	17200
Apr-15	3000	17000	15000	3100	16000	15500
Mei-15	2500	10000	10000	2500	12000	8800
Jun-15	5000	20000	15000	4750	17250	14500
Jul-15	5000	10000	10000	4500	7000	9000
Agu-15	5500	16000	15000	5500	15000	15500
Sep-15	3000	20000	20000	3500	17500	17400
Okt-15	5000	10000	15000	4800	7000	15000
Nov-15	5000	10000	20000	4750	12000	17500
Des-15	0	15000	20000	0	12000	18500
<b>Sub Total</b>	<b>41000</b>	<b>173000</b>	<b>200000</b>	<b>38950</b>	<b>156750</b>	<b>181400</b>
<b>Total Keseluruhan</b>		<b>414000</b>			<b>377100</b>	

Sumber : Data diolah bagian produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso (2016).

**LAMPIRAN E. Tabel 1.7 Data Produksi Cacat Rokok SKM dan Rokok SKT Tahun 2013 Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso**

Bulan	Hasil Produksi (dalam pres)			Produksi Cacat (dalam pres)			Produksi Cacat (dalam %)		
	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam
	Filter	Gold	Kretek	Filter	Gold	Kretek	Filter	Gold	Kretek
Jan-13	1000	4000	2000	22	80	40	2,20	2,00	2,00
Feb-13	8000	10000	8000	160	600	200	2,00	6,00	2,50
Mar-13	4000	19000	16000	64	594	360	1,60	3,13	2,25
Apr-13	3600	21000	18000	54	480	315	1,50	2,29	1,75
Mei-13	2400	18000	17000	36	396	480	1,50	2,20	2,82
Jun-13	3600	15000	19000	36	456	360	1,00	3,04	1,89
Jul-13	4800	18000	18000	58	279	270	1,21	1,55	1,50
Agu-13	3600	8000	6000	40	180	150	1,11	2,25	2,50
Sep-13	6000	12700	13000	108	297	360	1,80	2,34	2,77
Okt-13	1200	6000	12000	20	66	138	1,67	1,10	1,15
Nov-13	0	18000	11000	0	216	324	0,00	1,20	2,95
Des-13	0	9000	18000	0	120	297	0,00	1,33	1,65
Sub Total	38200	158700	158000	598	3764	3294	15,59	28,42	25,73
Total Keseluruhan		354900			7656			69,74	

Sumber : Data diolah Gudang Produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso (2015).

**Tabel 1.8 Data Produksi Cacat Rokok SKM dan Rokok SKT Tahun 2014 Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso**

Bulan	Hasil Produksi (dalam pres)			Produksi Cacat (dalam pres)			Produksi Cacat (dalam %)		
	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam
	Filter	Gold	Kretek	Filter	Gold	Kretek	Filter	Gold	Kretek
Jan-14	1500	18000	20000	13	387	324	0,87	2,15	1,62
Feb-14	1500	5000	20000	17	66	252	1,13	1,32	1,26
Mar-14	3000	25000	20000	61	360	348	2,03	1,44	1,74
Apr-14	3000	20000	20000	40	351	240	1,33	1,76	1,2
Mei-14	1500	10000	20000	23	40	211	1,53	0,40	1,06
Jun-14	5000	24000	25000	94	280	344	1,88	1,17	1,38
Jul-14	0	5000	5000	0	20	30	0,00	0,40	0,6
Agu-14	6500	18000	25000	72	225	288	1,11	1,25	1,152
Sep-14	2000	15000	20000	27	180	207	1,35	1,20	1,035

Okt-14	9000	15000	25000	121	142	299	1,34	0,95	1,196
Nov-14	5000	10000	25000	70	72	287	1,40	0,72	1,148
Des-14	5500	15000	25000	88	197	279	1,60	1,31	1,116
Sub Total	43500	180000	250000	<b>626</b>	<b>2320</b>	<b>3109</b>	<b>15,58</b>	<b>14,06</b>	<b>14,50</b>
Total Keseluruhan	<b>473500</b>			<b>6055</b>			<b>44,14</b>		

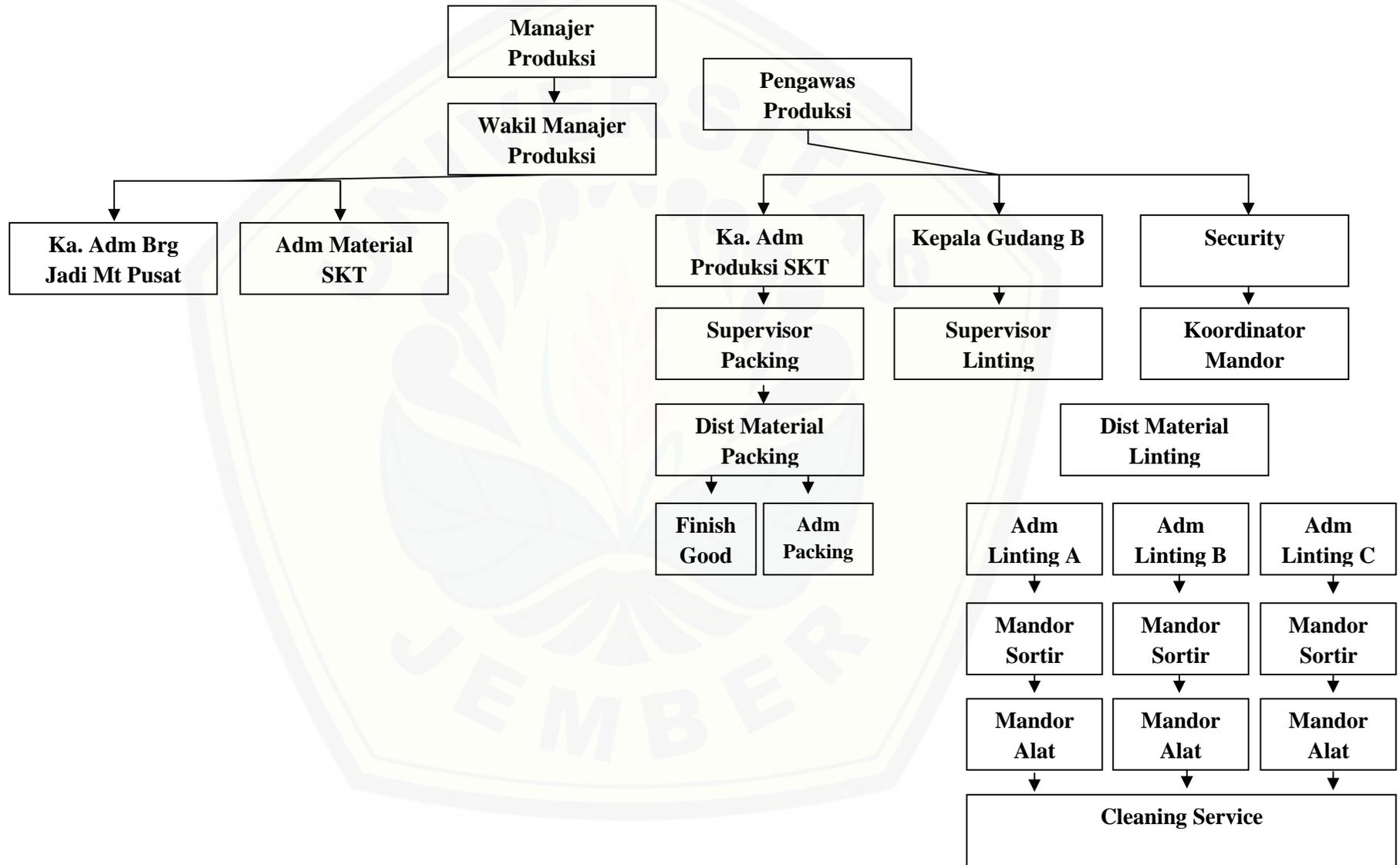
Sumber : Data diolah Gudang Produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso (2015).

**Tabel 1.9 Data Produksi Cacat Rokok SKM dan Rokok SKT Tahun 2015**  
**Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso**

Bulan	Hasil Produksi (dalam pres)			Produksi Cacat (dalam pres)			Produksi Cacat (dalam %)		
	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam	Gagak Hitam
	Filter	Gold	Kretek	Filter	Gold	Kretek	Filter	Gold	Kretek
Jan-15	2000	15000	20000	15	150	214	0,75	1,00	1,07
Feb-15	2000	10000	20000	20	138	198	1,00	1,38	0,99
Mar-15	3000	20000	20000	37	227	247	1,23	1,14	1,24
Apr-15	3000	17000	15000	34	176	178	1,13	1,04	1,19
Mei-15	2500	10000	10000	35	138	100	1,40	1,38	1,00
Jun-15	5000	20000	15000	48	218	167	0,96	1,09	1,11
Jul-15	5000	10000	10000	110	10	121	2,20	0,10	1,21
Agu-15	5500	16000	15000	55	165	160	1,00	1,03	1,07
Sep-15	3000	20000	20000	39	222	262	1,30	1,11	1,31
Okt-15	5000	10000	15000	62	198	183	1,24	1,98	1,22
Nov-15	5000	10000	20000	52	127	238	1,04	1,27	1,19
Des-15	0	15000	20000	0	165	276	0,00	1,10	1,38
Sub Total	41000	173000	200000	<b>507</b>	<b>1934</b>	<b>2344</b>	<b>13,26</b>	<b>13,61</b>	<b>13,97</b>
Total Keseluruhan	<b>414000</b>			<b>4785</b>			<b>40,84</b>		

Sumber : Data diolah Gudang Produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso (2016).

Lampiran F. Struktur Perusahaan Divisi Produksi Rokok Gagak Hitam Bondowoso



Lampiran G. Surat Ijin dan Keterangan Penelitian



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
**UNIVERSITAS JEMBER**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI**  
Jalan Kalimantan 37 - Kampus Tegalbotokotak Pos 159 Jember 68121  
Telepon (0331) 335586 – 331342 \* Faximile (0331) 335586  
Laman : [www.unej.ac.id](http://www.unej.ac.id)

Nomor : 1405/UN25.1.2/SP/2016  
Lampiran : 1 Eksemplar  
Perihal : Ijin Penelitian

2 Mei 2016

Yth. Kepala Bagian SDM dan Umum  
Perusahaan Rokok Gagak Hitam  
di Bondowoso

Dengan hormat, memperhatikan surat dari mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember tanggal 2 Mei 2016 perihal seperti tersebut pada pokok surat, bahwa mahasiswa atas nama:

Nama : Alifian Nugraha, S.AB  
NIM : 140920101007  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi (S2)  
Judul Penelitian : Pelaksanaan Rekrutmen Karyawan Bagian Produksi pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.

Mohon supaya mahasiswa tersebut di atas diijinkan melakukan penelitian dan pengambilan data yang diperlukan untuk tugas akhir (Tesis).

Atas perhatian dan kerjasamanya yang baik disampaikan terima kasih.

a.n. Pembantu Dekan I  
Ketua Program Magister,

Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si  
NIP. 19790220 200212 2 001

Tembusan:  
1. Mahasiswa yang bersangkutan  
2. Arsip



## PR. GAGAK HITAM

Bondowoso – Jawa Timur

Telp / Fax : (0332) 426643 & E-mail : pr.gagakhitam@yahoo.com

### SURAT KETERANGAN

Nomor : S.Ket – 0021/PR.GH/2016

Berdasar pada Surat Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dengan nomor surat 1405/UN25.1.2/SP/2016 tertanggal 02 Mei 2016, maka yang bertanda tangan di bawah ini Menerangkan bahwa :

- Nama : **Alifian Nugraha, S.AB**
- Nim : 140920101007
- Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**
- Program Studi : Magister Ilmu Administrasi (S2)
- Universitas : Universitas Jember

Telah selesai melakukan penelitian dengan judul Dinamika Rekrutmen Karyawan Bagian Produksi pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Bondowoso  
Pada Tanggal : 10 November 2016

Hormat Kami  
Asst. Director

H. Achmad Badrudin

SDM.PR-GH.101116

## **LAMPIRAN H. Pedoman Wawancara**

### **1. Gambaran Umum Perusahaan**

- 1.1 Sejarah Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso
- 1.2 Lokasi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso
- 1.3 Struktur Organisasi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso
- 1.4 Kegiatan Produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso
- 1.5 Sumber Daya Manusia Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso
- 1.6 Kegiatan Pemasaran Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso

### **2. Deskripsi Permasalahan**

- 2.1 Peranan Sumber Daya Manusia Bagian Produksi
- 2.2 Dinamika Rekrutmen Buruh Bagian Produksi
- 2.3 Kendala-kendala dalam Proses Rekrutmen Buruh
- 2.4 Sumber-sumber Rekrutmen Buruh Bagian Produksi
  - 2.4.1 Sumber Internal
  - 2.4.2 Sumber Eksternal
- 2.5 Proses Perekrutan Buruh Bagian Produksi
- 2.6 Seleksi Buruh Bagian Produksi
- 2.7 Proses Produksi Rokok Perusahaan Rokok Gagak Hitam
- 2.8 *Turnover* Buruh Bagian Produksi
- 2.9 Kinerja Buruh Bagian Produksi

### **3. Penarikan Kesimpulan**

## HASIL WAWANCARA

**Hari / Tanggal** : Selasa, 7 Juni 2016  
**Waktu** : 09.00 – 13.00  
**Informan** : H.A. Badrudin  
**Jabatan** : Wakil Direktur Perusahaan  
**Tema** :

1. Bagaimana kendala rekrutmen dalam perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Beberapa kendala dalam perekrutan sering dialami dalam perusahaan, salah satunya itu kondisi lingkungan eksternal perusahaan yang akan mempengaruhi secara keseluruhan. Banyak beranggapan kalau perusahaan tidak merekrut tetangga sekitar dianggap pilih kasih dengan desa sebelah. Selain itu kompensasi, kompensasi ini bisa memancing sebagai perangsang untuk menarik calon pekerja, besarnya kompensasi akan mempengaruhi ketertarikan calon pelamar kerja biasanya gitu, semakin besar kompensasi yang di dengar maka ketertarikan calon karyawan akan cenderung memilih kerja disini”.

2. Bagaimana proses seleksi buruh pada perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Melalui kegiatan seleksi personal, perusahaan membuat keputusan siapa-siapa saja yang diterima. Seleksi diawali dengan mengidentifikasi kandidat melalui rekrutmen dan menempatkan beberapa calon buruh yang mempunyai keahlian terbaik pada pekerjaan yang tersedia dan diakhiri dengan seleksi buruh yang dibutuhkan pada posisi kosong”.

3. Bagaimana secara singkat proses produksi yang dihasilkan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Sejak pertama kali memproduksi pada tahun 2004, Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso terus mengalami peningkatan dari tahun-tahun. Pada awalnya hanya memproduksi rokok jenis Sigaret Kretek Tangan (SKT). Dengan jumlah produksi linting sebanyak 9.633.840 batang/tahun. Pada tahun 2015 kemarin, Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso mampu memproduksi sebanyak 8.351.007 batang/tahun dan memiliki 2 (dua) jenis hasil produksi, yaitu Sigaret Kretek Mesin (SKM)”.

4. Bagaimana fenomena *turnover* yang terjadi dalam perusahaan terutama dalam gudang produksi?

Jawab : “Wah disini yang menjadikan permasalahan *turnover* buruh-buruh yang sering keluar masuk. Seringnya dan banyaknya buruh yang masuk keluar mempengaruhi kegiatan produksi ya hasilnya target produksinya ga sampe buang-buang waktu dalam rekrutmen buruh baru. Jadinya peralatan linting disini nganggur tidak digunakan semestinya sehingga kasihan buat buruh lainnya yang bekerja perlu ekstra waktu lembur untuk memenuhi target produksi. Penyebab *turn over* disini rata-rata kalau buruh yang muda-muda tidak puas dengan pekerjaannya sehingga rutinitasnya bikin jenuh selain itu gaji katanya kurang dan kurangnya fasilitas yang diberikan sama buruh seperti ruang istirahat, atau kenyamanan dalam bekerja”.

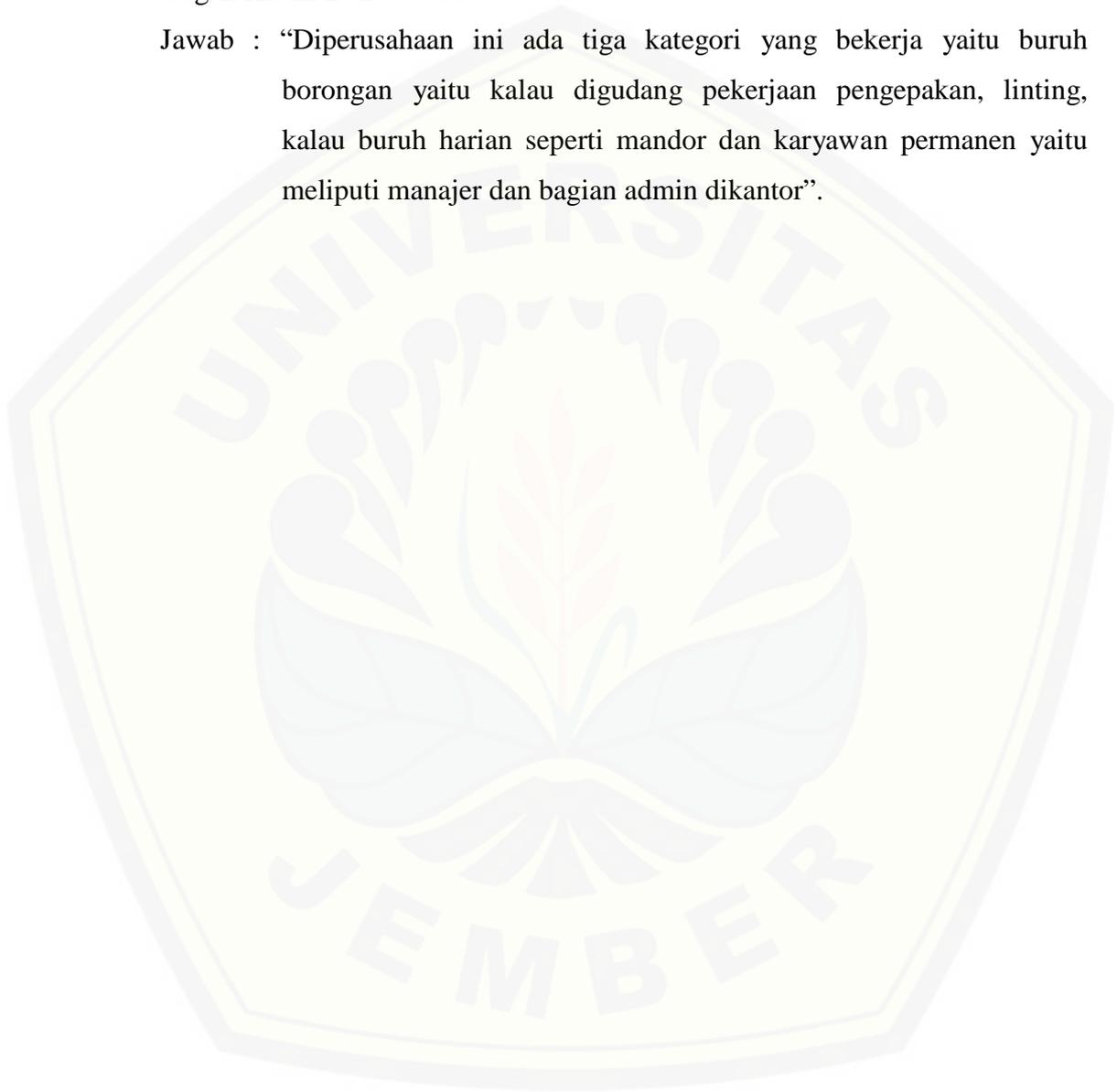
5. Bagaimana gambaran tentang kinerja buruh pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Penilaian kinerja buruh dilakukan setahun sekali untuk melihat kualitas buruh demi membangun perusahaan. Yang menjadi fokus adalah mengetahui seberapa produktif kah seorang buruh dan apakah memiliki kinerja yang sama atau lebih efektif pada masa

yang akan datang, sehingga buruh, masyarakat dan perusahaan memperoleh manfaat”.

6. Bagaimana bentuk atau jenis karyawan yang ada di dalam Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Diperusahaan ini ada tiga kategori yang bekerja yaitu buruh borongan yaitu kalau digudang pekerjaan pengepakan, linting, kalau buruh harian seperti mandor dan karyawan permanen yaitu meliputi manajer dan bagian admin dikantor”.



## HASIL WAWANCARA

**Hari / Tanggal** : Selasa, 7 Juni 2016  
**Waktu** : 09.00 – 13.00  
**Informan** : Samsul  
**Jabatan** : Supervisor Gudang Produksi  
**Tema** :

1. Bagaimana peranan sumber daya manusia dalam perusahaan rokok Gagak Hitam?

Jawab : “Peran karyawan sebagai sumber daya manusia dalam pamarusahaan sangat penting karena karyawan sendiri sebagai penggerak utama yang diperlukan perusahaan untuk memproses kegiatan bisnisnya. Dibutuhkannya karyawan yang memiliki keahlian dan kejujuran dalam bekerja dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Dan disini sudah ada bagian-bagian tertentu karyawan sesuai dengan kerjanya”.

2. Bagaimana pelaksanaan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam perusahaan rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Sebelumnya saya sudah merencanakan tentang karyawan dan buruh disini, meliputi pembagian kerja, target kerja, tanggung jawab karyawan dalam bekerja. Semua ini saya lakukan dengan pengarahan menyampaikan kepada karyawan dan buruh secara bertahap. Dengan pendekatan yang saya lakukan diharapkan karyawan dapat dan mau bertanggung jawab mematuhi peraturan kerja dan dapat bekerja memenuhi target produksi perusahaan”.

3. Bagaimana pengertian dan pelaksanaan rekrutmen dalam perusahaan rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Rekrutmen itu nyari calon, nemukan calon karyawan untuk dipekerjakan sama perusahaan. Tujuan dari rekrutmen ini memenuhi penawaran sebanyak mungkin dari calon-calon buruh sehingga perusahaan memiliki peluang yang lebih besar untuk menentukan pilihan sama calon pelamar yang dianggap memenuhi standar. Biasanya perusahaan melakukan rekrutmen karena butuh buruh terutama bagian linting, transfer buruh ke bagian lain ataupun berhenti, buruh yang berhenti atau sebab lain. Jadi, rekrutmen harus memiliki standar yang disepakati bersama oleh manajer-manajer perusahaan”.

4. Bagaimana kendala rekrutmen buruh bagian produksi dalam perusahaan rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Ya saya sebagai manajer agak susah disini nyari buruh linting, kesulitan yang saya dapat itu kadang ada beberapa calon buruh yang sudah saya panggil saya ceritakan deskripsi kerjanya ada yang merasa ga cocok dengan jam kerja, gajinya, ada yang musuhan kerja disini, ya akhirnya ada beberapa calon buruh yang berasal dari saudara-saudaranya yang bekerja dari sini. Banyak juga yang egois yang mau kerja, ya maklum kalau orang desa pedalaman gitu. Dan kalau udah dihubungkan dengan kegiatan produksi ini menentukan dalam prosesnya, karena apa, satu buruh aja disini bisa menghasilkan 2000-an rokok perharinya kalau kita kurang buruh akan berkurangnya juga tidak sampai target produksinya, dimana permintaan rokok juga semakin tinggi”.

5. Bagaimana proses seleksi buruh pada perusahaan rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Dalam proses seleksi buruh sangat bervariasi pada perusahaan satu dengan perusahaan lainnya. Biasanya proses ini dilakukan setelah pelamar yang memenuhi syarat terkumpul. Seleksi adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apah

pelamar diterima atau ditolak. Pelaksanaan seleksi buruh yang dilakukan secara jujur, cermat dan objektif supaya buruh yang diterima benar-benar sesuai dengan jabatan yang dipegang nanti, seleksi yang dilakukan untuk setiap penerimaan buruh baru harus melalui berbagai tahapan dan dilakukan dengan cara yang cermat dan jujur serta dilakukan harus dengan objektif, agar diperoleh buruh yang *qualified* dan penempatannya yang tepat sehingga pembinaan, pengembangan, pengendalian, dan pengaturan buruh relatif lebih mudah dalam mencapai sasaran yang diinginkan”.

6. Bagaimana secara sekilas tentang hasil produksi rokok Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Tahun 2015 kemarin sangat lesu dikarenakan ada permainan dari pelaku pasar khususnya dari pelaku bahan baku tembakau karena curah hujan sangat tinggi mengakibatkan tembakau itu semua rasanya cenderung pahit semua ga bisa dipake. Akhirnya dialihkan memakai tembakau-tembakau yang lama. Sehingga harga menjadi 2-3 kali lipatnya”.

## HASIL WAWANCARA

**Hari / Tanggal** : Selasa, 7 Juni 2016  
**Waktu** : 09.00 – 13.00  
**Informan** : Samsuri  
**Jabatan** : Manajer Sumber Daya Manusia  
**Tema** :

1. Bagaimana peranan sumber daya manusia dalam perusahaan rokok Gagak Hitam?

Jawab : “Peran dalam manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan dalam terwujudnya suatu tujuan perusahaan ini, dimana untuk meningkatkan unsur sumber daya manusia diperlukan suatu tindakan yang menunjang. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Apabila kemauan dan kecakapan berkurang, tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan maka tujuan perusahaan tidak akan terwujud”.

2. Bagaimana pelaksanaan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam perusahaan rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Proses perencanaan yang dimaksud yaitu merencanakan tenaga kerja bagian produksi secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu pencapaian target produksi, selain itu juga proses pengorganisasian meliputi pembagian kerja dan menentukan tanggung jawab karyawan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan perusahaan ini, dan saya melakukan pengarahan serta pengendalian untuk semua karyawan dan buruh bagian

produksi agar mau di ajak bekerja sama dan mentaati peraturan-peraturan perusahaan”.

3. Bagaimana proses pelaksanaan rekrutmen buruh pada perusahaan Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Ketika perencanaan buruh, sebelumnya perusahaan mengevaluasi adanya kebutuhan akan buruh. Biasanya, perekrutan dimulai ketika manajer mengeluarkan permintaan buruh, ada buruh yang kurang entah buruh itu keluar atau ada bagian yang dibutuhkan, maka dari situ adanya perencanaan buruh baru. Selanjutnya menerima dan menentukan apakah buruh yang memenuhi syarat tersedia dalam perusahaan dari sumber internal dulu atau harus dicari dari sumber eksternal baik dari tetangga atau mahasiswa magang. Setelah kita mendapatkan calon buruh, maka kita mencari calon buruh yang sesuai dengan kebutuhan. Misal kalau cuma buruh linting kita butuh wanita yang masih sehat fisik, berumur 15 - 30 tahun, memiliki ktp. Maka kita langsung memanggil dia untuk wawancara. Kalau bagian admin atau kantor pusat perlu adanya minimal pendidikan rata-rata sarjana dan memiliki keahlian dibidangnya misalnya keuangan. Setelah menemukan calon buruh, kita langsung memperkerjakan dia dibidangnya masing-masing dengan arahan dari wakil manajer”.

4. Bagaimana proses seleksi buruh pada perusahaan rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Keputusan mengenai seleksi dimaksudkan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Tepat tidaknya penempatan seseorang bergantung pada kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang dan tuntutan pekerjaan, juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan serta kesempatan, dan budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan”.

5. Bagaimana setelah proses seleksi buruh selesai pada perusahaan rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Bagi buruh yang sudah diterima, biasanya dia tidak langsung kerja, harus adaptasi dulu sehari dua hari, yaitu memperkenalkan buruh baru dengan peranan dan kerjanya apa. Kalau buruh linting yang baru diterima, sehari ia dikenalkan sama lingkungan yang ada di gudang, lalu memperkenalkan mandor, dan alat-alat yang akan digunakan”.

6. Bagaimana secara singkat tentang proses produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Sebagai perusahaan rokok yang eksis ya di Bondowoso, dari awal dari tahun ketahun produksinya ya bagus, tapi sejak banyak pesaing akhir tahun ini kadang mengalami penurunan kadang ya musim tembakau yang tidak stabil. Tapi ya kita tetap bertahan dengan bagaimana memaksimalkan produk kita. Produk yang kita punya sekarang ada tiga Rokok Gagak Hitam kuning, Gold dan Gagak Hitam Filter. Namun tidak menutup kemungkinan kita akan menambah rokok jenis baru nunggu liat pasar aja kedepannya”.

“SKT (Sigaret Kretek Tangan) adalah rokok yang proses pembuatannya dengan cara digiling atau dilinting dengan menggunakan tangan dan alat bantu sederhana yang terbuat dari kayu. Hasil dari SKT (Sigaret Kretek Tangan) ini adalah rokok kretek yang berjenis rokok Gagak Hitam Kuning, Gagak Kuning Istimewa dan Gagak Baru Istimewa. Selain itu, proses selanjutnya adalah SKM (Sigaret Kretek Mesin) adalah proses pembuatan rokok dengan menggunakan mesin. Sederhananya material rokok dimasukkan ke dalam mesin pembuat rokok. Keluaran yang dihasilkan mesin pembuat rokok berupa rokok batangan. Hasil dari proses SKM (Sigaret Kretek Mesin) adalah rokok jenis filter, yaitu rokok G-Mild. Proses SKT (Sigaret Kretek Tangan) di lakukan

dalam gudang produksi, dimana dalam pembuatannya di kerjakan oleh buruh wanita. Dari proses pelintingan, pengecekan dan pengepakan semua menggunakan keterampilan tangan buruh. Buruh SKT (Sigaret Kretek Tangan) dapat menghasilkan rokok lintingan 1200-1500 linting rokok per hari dengan biaya per linting Rp.12,-. Pada proses SKM (Sigaret Kretek Mesin), mesin pembuat rokok ini mampu menghasilkan keluaran rokok sekitar enam ribu sampai delapan ribu per menit. Mesin pembuat rokok, biasanya dihubungkan dengan mesin pembukus rokok sehingga keluaran yang dihasilkan bukan lagi berupa rokok batangan namun telah dalam bentuk pak rokok. Selain itu, terdapat mesin pembukus rokok yang mampu menghasilkan keluaran berupa rokok pres, satu pres berisi 10 pak. Sayangnya, belum ditemukan mesin yang mampu menghasilkan SKT karena terdapat perbedaan diameter pangkal dengan diameter ujung SKT. Pada SKM, lingkaran pangkal rokok dan lingkaran ujung rokok sama besar”.

7. Bagaimana upaya dalam mengatasi permasalahan dalam perusahaan terutama pada pencapaian hasil produksi yang tidak tercapai?

Jawab : “Saya sebagai manajer sdm disini sudah berupaya mengadakan pengkajian apa yang salah apa yang kurang, sehingga kami butuh masukan-masukan dari berbagai pihak. Selain itu sudah juga saya menambahkan karyawan mandor ataupun manajer produksi yang berkompten dalam bidangnya agar bisa ngatur jalannya produksi”.

## HASIL WAWANCARA

**Hari / Tanggal** : Selasa, 7 Juni 2016  
**Waktu** : 10.00 – 13.00  
**Informan** : Munir  
**Jabatan** : Mandor Gudang Produksi  
**Tema** :

1. Bagaimana pelaksanaan rekrutmen buruh dalam sisi internal perusahaan?

Jawab : “Proses rekrutmen disini tidak hanya melalui lamaran saja, tapi ada yang dari pihak internal jadi ga pusing-pusing lagi cari buruh. Yang saya tau, disini pernah ada kalau lagi butuh buruh yaitu diumumkan kalau ada posisi jabatan yang kosong, misal bagian mandor ada yang kosong. Jadi langsung aja sapa yang berminat untuk bekerja siap menjadi mandor lapor ke bagian umum dan sdm. Terus ada juga rekrutmen rekomendasi, itu perekrutan dilakukan melalui refrensi dari buruh yang lain dalam perusahaan karena telah mengetahui potensi dan keahlian buruh yang direkomendasikan”.

2. Bagaimana setelah proses seleksi buruh selesai pada perusahaan rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Penanggung jawab kegiatan ini adalah bagian umum sdm sama manajer produksi. Dengan adanya kegiatan ini diharapkan membantu buruh baru beradaptasi dengan buruh lainnya dan di gudang produksi ini. Selain itu, maksud kami yaitu agar buruh tidak merasa asing dan gelisah sehingga sebagai buruh baru dapat segera bekerja dengan baik, disini tidak ada pelatihan rutin seperti perusahaan lainnya yang berkala, bentuk pelatihan disini Cuma bagi buruh yang baru masuk kerja yang belum punya pengalaman

linting akan dilatih sehari sampai dua hari atau sampe bisa oleh mandor, baik melinting, ngepakin, kalau bagian admin biasanya sudah punya keahlian cuman manajer ngasih arahan aja bagaimana cara-caranya”.

3. Bagaimana proses produksi rokok pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Disini rokok ada dua jenis SKT sama SKM, ya sama kata pak Samsuri yang sudah disebutkan bahwa kalau SKT menggunakan tangan, jadi menggunakan alat linting, dengan bahan pembantu kertas dan lem, rokok dlinting dengan alatnya lalu kalau sudah jadi per 200 batang lalu di kirim ke bagian mandor untuk diseleksi rokok yang cacat akan disortir. Sama halnya yang kedua SKM yaitu menggunakan mesin dengan beda gudang. Semua kegiatan produksi rokok tidak luput dengan pengawasan dari mandor dan arahnya juga, guna untuk menjaga buruh saat bekerja, karena ada aja kadang buruh yang nakal tidak mentaati peraturan yang ada”.

4. Bagaimana fenomena *turnover* yang terjadi dalam perusahaan terutama dalam gudang produksi?

Jawab : “Untuk tingkat pergantian buruh disini lebih banyak buruh yang keluar dibanding yang masuk tiap bulannya. Pusing sampe harus cari buruh yang gimana, sampai saya nyari buruh diluar daerah sekitar. Ciri-ciri karyawan yang mau keluar biasanya itu malas dalam bekerja, sering bikin masalah digudang sehingga mengganggu buruh lainnya, sifatnya sudah membawa kemalasan bagi yang lainnya. Sudah dibilangin tapi tetap aja. Jadi alat lintingnya tidak digunakan dalam bekerja, biasanya bisa 2000an perhari itu hanya 1000an atau kurang. Penyebab turn over sendiri ya dari buruh itu sendiri ya dari ketidak puasan dia bekerja, jenuh, bosan, gajinya ga pas, adanya masalah sama atasan atau temen

kerjanya. Ya akhirnya proses kegiatan produksi terganggu pencapaian target ya tentunya tidak tercapai harus putar otak”.

5. Bagaimana gambaran tentang kinerja buruh pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Dalam mencapai kinerja buruh yang bagus, harus ada komunikasi yang baik antara atasan dengan buruhnya, sehingga dapat meningkatkan kualitas perusahaannya. Tetapi terkadang, penilaian kinerja buruh yang dilakukan menimbulkan konflik antara atasan dan buruhnya. Sikap atasan yang sangat kritis dan konfrontatif malah akan membuat konflik antara keduanya dan dapat menjatuhkan mental buruhnya. Sebaiknya atasan memberikan kritik yang membangun dalam penilaian kinerja buruh agar lebih baik lagi ke depannya”.

6. Bagaimana bentuk atau jenis karyawan yang ada di dalam Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Untuk kategori pekerja disini sudah terbagi atas kesepakatan bersama berdasarkan kontrak kerja mereka. Pertama ada buruh borongan yaitu pekerja yang ada digudang produksi bagian linting dan pengepakan. Kedua buruh harian yaitu pekerja tenaga rutin yaitu mandor. Ketiga ada karyawan permanen meliputi para manajer, bagian admin sama satpam perusahaan”.

## HASIL WAWANCARA

**Hari / Tanggal** : Selasa, 7 Juni 2016

**Waktu** : 09.00 – 13.00

**Informan** : Guntoro

**Jabatan** : Manajer Produksi

**Tema** :

1. Bagaimana pengertian dan pelaksanaan rekrutmen dalam perusahaan rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Salah satu kegiatan penting dari kegiatan sumber daya manusia adalah proses rekrutmen, yaitu menarik tenaga kerja yang memiliki kinerja yang baik. Hal ini pasti dilakukan oleh semua perusahaan. Dalam perusahaan gagak hitam, saya selaku manajer dan para karyawan bersama-sama bekerja untuk mencapai tujuan. Secara umum diperusahaan ini, perusahaan merekrut karyawan sesuai dengan keahliannya lalu ditempatkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan”.

2. Bagaimana kendala rekrutmen dalam perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Selain yang dikatakan kendala bapak H. A. Badrudin saya setuju ada beberapa yang menjadi tambahan yaitu buruknya kebiasaan perekrutan. Kebiasaan yang salah dan terulang kembali sehingga pencarian buruh yang berkualitas tidak tercapai. Oleh karena itu, seharusnya pelaksana perekrutan manajer yang dikantor pusat menerima masukan-masukan yang positif atau negatif sebagai masukan agar tidak terbiasa bergantung pada kebiasaan buruk itu”.

“Susahnya mencari buruh linting baru bikin saya pusing, ada beberapa hal kenapa saya bilang gitu, pertama bagi calon buruh yang ga tau kerjanya seperti apa ketika sudah dijelaskan dia mengatakan bahwa kerjanya sulit, ga segampang yang dibayangkan. Kadang gaji yang saya tawarkan dia merasa kurang. Ada juga karena faktor sosial yaitu kurang cocoknya orang-orang kerja disana. Ada juga yang tidak sekolah itu yang menyulitkan kami untuk merekrut buruh baru, dibutuhkannya yang minimal sekolah SD lah untuk bisa kita ajak komunikasi dengan enak. Jadi kalau dihubungkan dengan kegiatan produksi tentunya sangat berpengaruh sama hasil produksi yang dihasilkan tidak tercapai targetnya”.

3. Bagaimana pelaksanaan rekrutmen buruh dalam sisi internal perusahaan?

Jawab : “Disini khususnya gudang produksi, ada beberapa sumber rekrutmen salah satunya lewat pihak internal, ada keuntungan sendiri dari itu. Pertama, anggota buruh yang direkrut sudah memahami keadaan perusahaan sehingga dia gampang beradaptasi. Kedua, bagi buruh yang direkrut akan mendorong semangat kerjanya sama loyalitas. Tapi dibalik itu ada kekurangannya menurut saya tidak adanya sesuatu atau ide yang baru yang bisa menjadikan pemasukan untuk memperbaiki keadaan disini, siapa tau buruh yang baru bisa memberi masukan bagi gudang disini”.

4. Bagaimana proses pelaksanaan rekrutmen buruh pada perusahaan Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Dalam proses rekrutmen yang saya tau ya, sebelumnya saya mempunyai data jumlah buruh disini. Apabila ada masukan kalau butuh buruh nanti baru saya identifikasi. Jadi pertama mengidentifikasi jabatan yang lowong dan berapa jumlah tenaga yang diperlukan, mencari informasi jabatan melalui analisa jabatan, jika persyaratan jabatan telah tersusun, maka langkah

berikutnya adalah menentukan dimana kandidat yang tepat harus dicari. Menyaring atau menyeleksi calon buruh yang cocok pada bagian mana dia bekerja, jika sudah terpilih dia maka boleh dia bekerja di bagiannya apa”.

5. Bagaimana proses seleksi buruh pada perusahaan rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Pada penyaringan pelamar, biasanya kalau di kantor pusat sama bagian admin kita melihat dlu lamaran kerja yang lengkap yang memberikan informasi awal mengenai pelamar kerja, seperti latar belakang pendidikannya, minat, dan posisi yang diinginkan, sama keahlian khusus pelamar. Selanjutnya bagi calon buruh tidak perlu adanya tes seperti tes bank yang formal ini itu, disini langsung diwawancarai sama bagian umum atau wakil direktur. Sama halnya, wawancara itu untuk melihat apakah pelamar cocok untuk pekerjaan yang ditawarkan. Wawancara juga melihat pengalaman dari calon buruh, keahlian, kemauan dan kesepakatan kerja. Setelah tahap ini, biasanya kita mengevaluasi untuk mengetahui kebenaran informasi yang diberikan oleh pelamar. Kalau pelamar menyebutkan refrensi dari temannya, manajer dapat mengecek refrensi yang disebutkan. Setelah wawancara sama evaluasi selesai waktunya kita mengambil keputusan, biasanya rundingan dan lapor kepada pemilik perusahaan. Habis gitu, bagian umum sdm mengabari calon pelamar bahwa menawarkan tawaran kerja dengan meng-sms atau telfon kalau diterima dan dapat kerja di perusahaan ini”.

6. Bagaimana sekilas hasil produksi rokok yang dihasilkan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Kelesuan rokok tahun 2015 banyak disebabkan beberapa sebab, ya diantaranya persaingan yang semakin ketat banyaknya produk baru yang ingin bersaing dengan gagak hitam yang harganya tidak jauh

beda membuat konsumen ingin mencoba-coba. Selain itu ya musim tembakau yang sering hujan membuat petani tembakau kebingungan tembakaunya tidak kering-kering. Yang mengakibatkan rasa tembakau juga agak beda”.

7. Bagaimana upaya dalam mengatasi permasalahan dalam perusahaan terutama pada pencapaian hasil produksi yang tidak tercapai?

Jawab : “Sebagai manajer produksi disini saya bertanggung jawab atas perusahaan beserta karyawan disini saya sudah mengkaji bersama pak samsuri terkait buruh produksi, saya sering membahas dengan beliau, berdiskusi apa yang harus di kaji, diperbaiki dari segi rekrutmen, apakah butuh pelatihan yang bagaimana, butuh perbaikan disisi mana, ya saya harapkan semua ini masih bisa saya kontrol pelan-pelan dan saya akan berusaha yang terbaik”.

## HASIL WAWANCARA

**Hari / Tanggal** : Selasa, 7 Juni 2016  
**Waktu** : 09.00 – 13.00  
**Informan** : Elma  
**Jabatan** : Bagian Administrasi Gudang Produksi  
**Tema** :

1. Bagaimana pengertian dan pelaksanaan rekrutmen dalam perusahaan rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Kegiatan rekrutmen diawali berbagai cara disini, pertama untuk bagian umum atau admin diawali dari lamaran calon buruh. Bagi calon awal mengirim lamaran kepada bagian umum lalu akan dipanggil melalui nomor telepon yang ada. Setelah dipanggil dengan lolos syarat yang dimiliki lalu di tes wawancara saja dengan syarat memiliki keahlian khusus di bidang komputer. Untuk bagian produksi terutama buruh bagian linting, tidak ada spesifikasi khusus, hanya persyaratan wajib wanita saja berumur minimal 15 sampai 30 tahun, dengan minimal pendidikan rata-rata disini SD”.

2. Bagaimana kendala rekrutmen buruh bagian produksi dalam perusahaan rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Dalam mencari calon buruh yang saya lihat kok sepertinya susah, sebagian calon buruh disini sampai mencari di desa-desa arjasa. Jadi nanti kalau pulang mereka dihantar naik truk. Dalam perusahaan benar-benar mencari buruh yang bisa bekerja dengan komitmen. Kadang ada calon buruh yang tidak cocok karena suasana kerjanya kurang pas, kadang ada ya gajinya kurang mengingat kebutuhan yang sekarang banyak. Ya hasilnya kadang

banyak keluar masuknya buruh tiap bulannya disini yang mengakibatkan proses produksi terganggu, target produksi sering tidak tercapai ya gara-gara buruhnya sendiri”.

3. Bagaimana pelaksanaan rekrutmen dari sisi eksternal perusahaan?

Jawab : “Perekrutan buruh digudang ini selain dari tetangga sekitar, terkadang kita mengambil mahasiswa magang, sedikit sih cuman 2 orang aja yaitu bagian admin. Selama magang, para mahasiswa bisa melihat sendiri praktek-praktek pekerjaan yang dilakukan. Pada saat yang sama, para buruh magang berkontribusi pada perusahaan dengan mengerjakan tugas-tugas yang dibutuhkan”.

4. Bagaimana fenomena *turnover* yang terjadi dalam perusahaan terutama dalam gudang produksi?

Jawab : “Dalam gudang produksi sini sering kejadian buruh linting keluar masuk, apalagi masih muda-mudanya. Biasanya ditandai dengan males kerja sehingga absensi nya berkurang, sering melanggarnya peraturan yang ada dalam perusahaan, cengel kalau dibilangin. Sehingga buruh itu jenuh dalam bekerja, tidak puas dengan apa yang dikerjakan, mengganggu buruh-buruh lainnya dalam kerja. Akhirnya peralatan linting tidak digunakan alias nganggur. Ya jadinya proses produksi terganggu, target perusahaan dalam mencapai target gagal dengan kurangnya kesadaran buruh disini”.

5. Bagaimana gambaran tentang kinerja buruh pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso?

Jawab : “Pada umumnya, dalam membangun kinerja buruh, perusahaan akan memberi bonus pada setiap buruhnya jika mereka mendapat nilai baik dalam melakukan tugasnya. Bonus tersebut dapat menjadi motivasi bagi buruh untuk meningkatkan kinerjanya. Penilaian kinerja dilakukan antara atasan dengan bawahan dan melihat hasil kerja buruh dalam setahun terakhir. Namun, yang paling penting,

penilaian kinerja buruh yang bagus adalah dapat berpikir secara rasional, bukan dengan perasaan”.



## HASIL WAWANCARA

**Hari / Tanggal** : Jumat, 30 September 2016  
**Waktu** : 09.00 – 13.00  
**Informan** : Muna, Hosnawati, Muryati, Buriyah  
**Jabatan** : Buruh Bagian Produksi  
**Tema** :

1. *Empiyan alakoh e dinnak berema ceretana buk?* (Ibu Muna)

*“Engkok riah alakoh e gudeng la lema’ taonan, tadek syarat se e pajang, engkok alakoh perak daftar ka pak samsuri, lagukna eolok perak wawancara, perak etanyain bisa lakoh apa, endik penyakit apah, lulusan apa, engkok perak sd. Laggukna eolok pole pas langsung alakoh e gudeng e ajerin bik mandor, bik kancha. Akhira ye bisa bisa dibhik”.*

*“(Saya ini kerja di gudang sudah lima tahunan, tidak ada syarat yang dipajang, saya kerja hanya daftar ke pak samsuri, besoknya dipanggil wawancara, hanya ditanya bisa kerja apa, punya penyakit apa, lulusan apa, saya hanya sd. Besoknya dipanggil lagi langsung kerja di gudang sambil diajarin sama mandor dan temen kerja. Akhirnya bisa sendiri)”.*

2. *Empiyan alakoh e dinnak berema ceretana buk?* (Ibu Hosnawati)

*“Engkok abitlah alakoh empak taonan, engkok alakoh ding ngeding deri tang yu, mun e gudeng buto oreng se alakoah, ca’ en tang yu la abelle ka mandor a mun engkok alakoah e gudeng bisa alakoh. Ye laggukna engkok eolok, ye alhamdulillah e palakoh dedhi linting rokok”.*

*“(Saya sudah lama kerja empat tahunan, saya kerja dengar-dengar dari mbak saya, kalau di gudang butuh orang yang mau kerja. Kata mbak saya sudah bilang ke mandor kalau saya mau kerja di gudang bisa kerja. Ya besoknya saya dipanggil, alhamdulillah di kerjakan jadi tukang linting rokok)”.*

3. *Empiyan mun alakoh deri dimmah buk?* (Ibu Muna)

*“Mun saya deri dissah arjasa, gu lagguh mun alakoah e jemput bik sopir trek, berangkat reng bareng bik se laenna ka gudeng, napak ye absen alakoh sampe sore, mun muliah e anter pole ke arjasa, mole aderek pas”.*

*“(Kalau saya dari arjasa, pagi kalau mau kerja di jemput sama supir truk, berangkat bersama-sama bersama lainnya ke gudang, sampai disana absen kerja sampai sore, kalau mau pulang di antar lagi ke arjasa, pulang jalan kaki)”.*

4. *Empiyan mun alakoh deri dimmah buk?* (Ibu Muryati)

*“Engkok tetangga berekna buk muna, ye padeh engkok alakoh gu lagguh jemput bik trek, molena e anter pole bik trek bereng bok ebok laenna”.*

*“(Saya tetangga barat ibu muna, ya sama saya kerja pagi dijemput sama truk, pulangny diantar lagi sama truk bareng ibu-ibu lainnya)”.*

5. *Beremma buk prosesa gebey rokok?*(Ibu Muna)

*“Ye tadek perak dek iye lakona linting beko dedhi rokok, awala ye kalak ya selembar dlubenga pas e berik beko pas e jilid bik lem pas e linting guy alatta, ye kadeng mun pas tepak ye begus kadeng ye pas rot perot”.*

*“(Ya hanya begini kerjanya melinting tembakau menjadi rokok, pertama ambil selembar kertas lalu dikasi tembakau lalu di jilid dengan lem lalu di linting dengan alatnya, ya kadang kalau pas tepat ya bagus kadang ya bengkok)”.*

6. *Beremma buk prosesa gebey rokok?* (Ibu Buriyah)

*“Tang kelakoan ye de’iye gebey rokok kretek, awala ye engkok tak bisa, pas e ajerin bik mandor, bik kancah, ye engkok bak cobak, pertama kalak selembar dlubeng a, kalak bekona sekunik bei, pas berik lem e dlubeng a, e pamasok pas ka alat linting a, mun pas tak tepak ye rot perot”.*

*“(Kerjaan saya begini membuat rokok kretek, awalnya saya tidak bisa, pas di belajari sama mandor, sama teman, ya saya coba-coba. Pertama ambil selembar kertasnya, ambil tembakaunya sedikit aja, lalu dikasi lem, dimasukkan ke alat linting, kalau pas ya ga bengkok)”.*

**LAMPIRAN. J**

**DOKUMENTASI PENELITIAN**



i. Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso



ii. Gudang Produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso



iii. Buruh Bagian Produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso



iv. Alat linting Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso



v. Produksi Cacat Rokok SKT



vi. Produksi Cacat Rokok SKT



vii. Hasil Produksi Rokok SKT Gagak Hitam Kuning



vii. Hasil Produksi Rokok SKT Gagak Hitam Gold



viii. Bahan Produksi Rokok SKT Gagak Hitam Kuning



ix. Wawancara Informan Penelitian



x. Wawancara Informan Penelitian



xi. Wawancara Informan Penelitian



xii. Wawancara Informan Penelitian