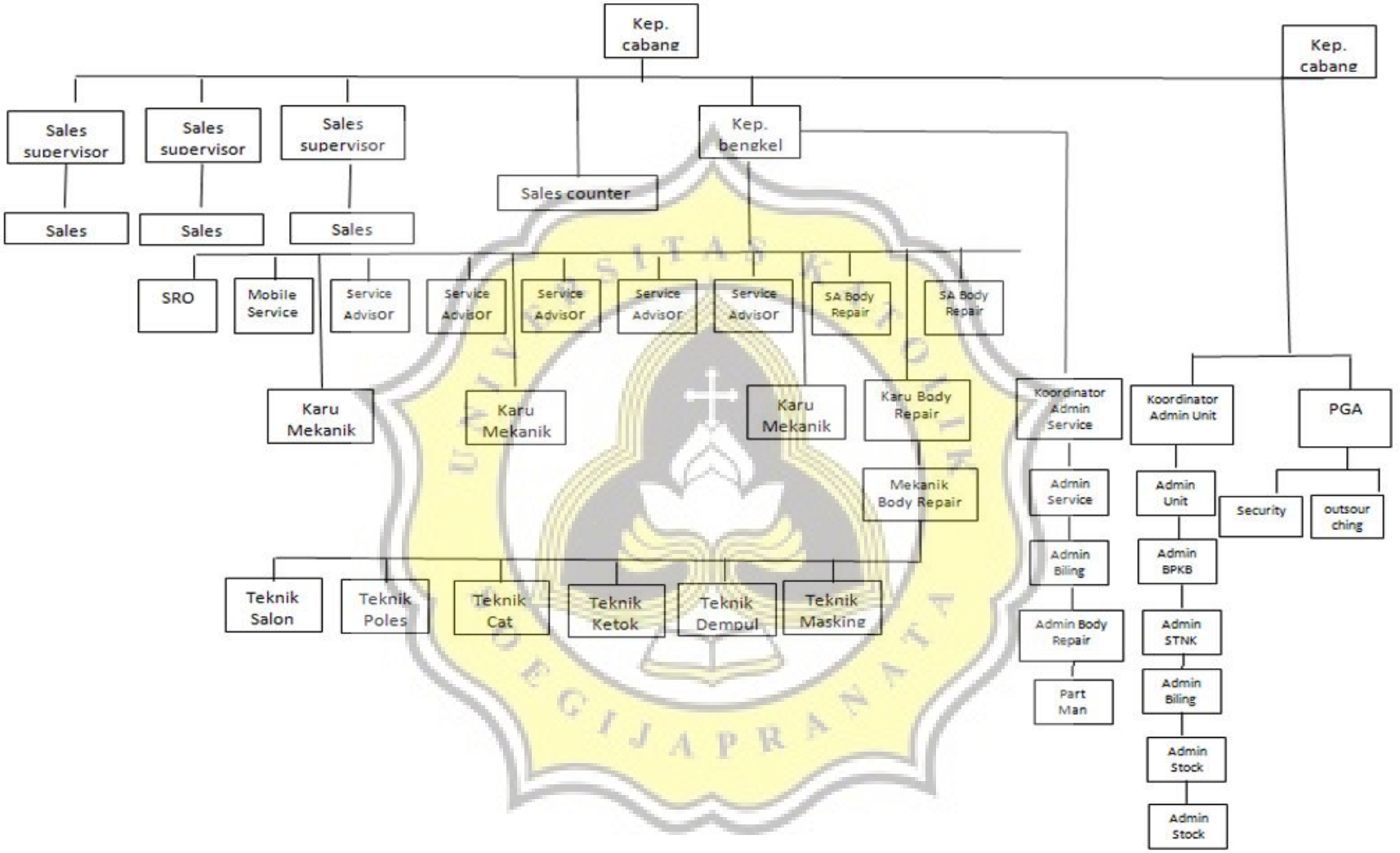
BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum PT. Astra International Tbk-Daihatsu Semarang

Tempat penelitian kali ini adalah sebuah perusahaan industri otomotif, yaitu PT. Astra International Tbk-Daihatsu Semarang. PT. Astra International Tbk-Daihatsu *Sales Operation,* atau lebih dikenal sebagai Astra Daihatsu merupakan distributor tunggal salah satu dealer merek Daihatsu di Indonesia. Dari total 244 *Outlet* Daihatsu, Astra Daihatsu memiliki 128 *outlet* yang tersebar di 83 kota & kabupaten di seluruh Indonesia. Dengan jumlah *outlet* ini, maka Astra Daihatsu merupakan dealer Daihatsu dengan jaringan terbanyak, dan terluas di Indonesia, sehingga memudahkan "Sabahat" untuk membeli kendaraan baru maupun perawatan purna jual. PT. Astra Daihatsu Motor merupakan Agen Pemegang Merek Daihatsu di Indonesia dan produsen kendaraan merek Daihatsu/Toyota, dan komponen serta bisnis terkait. PT. Astra International Tbk-Daihatsu mempunyai visi "menjadi distributor dan reseller otomotif terbaik di Indonesia dalam hal kepuasan pelanggan didiukung oleh pertumbuhan yang berkelanjutan. Struktur keungan yang sehat dan sumber daya manusia yang sangat kompeten". Sementara Misi dari PT. Astra International Tbk-Daihatsu Semarang adalah : (1) Memberikan nilai terbaik untuk produk dan layanan ; (2) Memiliki jaringan distribusi dan ritel yang kuat dan efisien melalui pengembangan fasilitas fisik yang baik dan *stakeholder* yang kompeten ; (3) Menciptakan nilai terbaik bagi para *stakeholders*.

Berikut adalah struktur organisasi PT.Astra International Tbk-Daihatsu Semarang :



Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Astra International Tbk-Daihatsu Semarang

Gambaran umum responden

Di dalam penelitian kali ini, untuk menentukan responden menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria responden atau karyawan PT. Astra International Tbk-Daihatsu Semarang yang masa kerjanya maksimal 1 tahun. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 11 orang yang terdiri dari 10 orang karyawan *sales* dan 1 kepala HRD. Berikut deskripsi responden kriteria yang telah ditetapkan :

Tabel 4.1. Jabatan dan Lama Bekerja responden

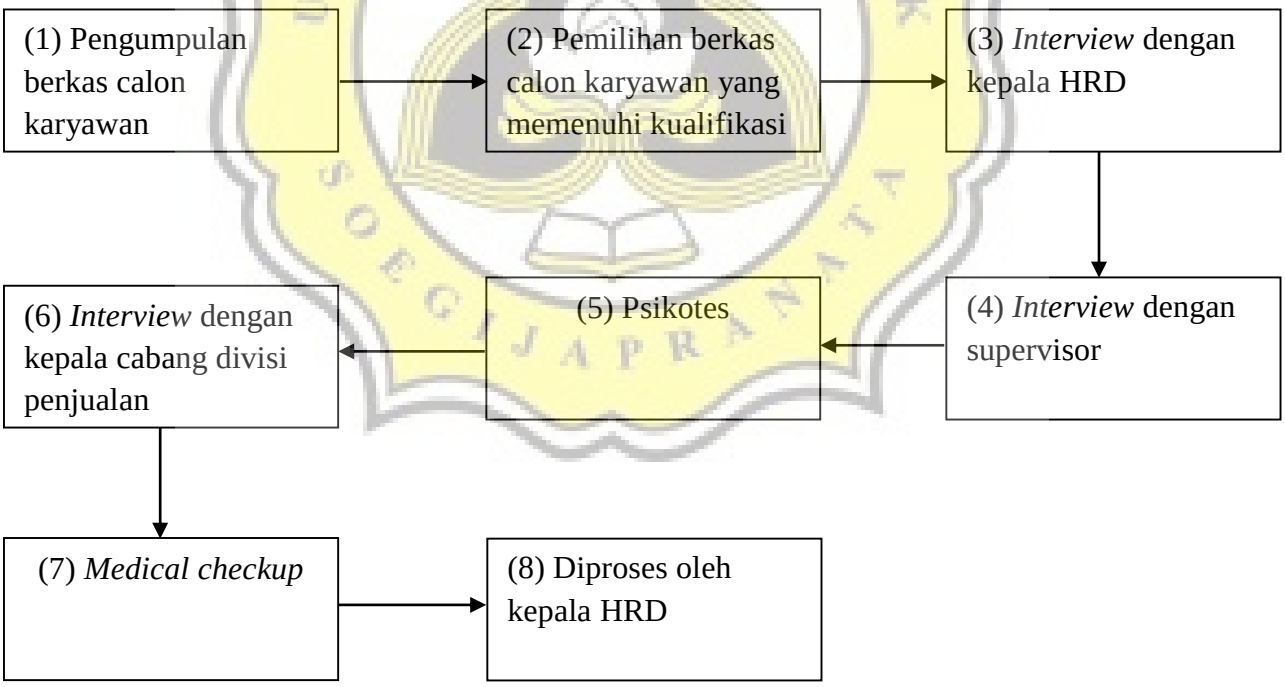
Jabatan	Lama Bekerja					Total
	2 Bulan	3 Bulan	5 Bulan	1 Tahun	>1 Tahun	
AI Salesman	5	1	2	2	0	10
Kepala HRD	0	0	0	0	1	1
Total	5	1	2	2	1	11

Sumber : *Data primer yang diolah. Februari 2019*

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah responden untuk jabatan AI Salesman adalah 10 orang, ditambah 1 orang responden dengan jabatan kepala HRD. Untuk lamanya bekerja jumlah responden terbanyak berada pada angka 2 bulan dengan 5 orang, 5 bulan dan 1 tahun masing-masing terdapat 2 orang, dan satu orang dengan lama bekerja 3 bulan, sementara untuk kepala HRD mempunyai masa kerja lebih dari 1 tahun

4.2. Analisis Proses Seleksi

Peneliti telah melakukan wawancara dengan kepala HRD PT. Astra International Tbk-Daihatsu yang menjadi narasumber, dan 10 karyawan dari 44 karyawan yang ada didivsi penjualan dengan masa kerja maksimal 1 tahun. Wawancara dilakukan pada 24 November 2018 pukul 10:00 sampai selesai, bertempat diruang rapat sales PT. Astra Internasinal Tbk-Daihatsu Semarang. Untuk wawancara karyawan yang berjumlah 10 orang, peneliti juga menggunakan pedoman wawancara, dan peneliti juga memberikan arahan terlebih dahulu kepada karyawan untuk mengisi pedoman wawncara tersebut. Untuk wawancara dengan kepala HRD dilakukan secara langsung diruang kepala HRD, dengan bantuan media rekaman. Dalam proses ini juga, peneliti menggunakan pedoman wawancara agar pertanyaan yang disampaikan dapat dipahami oleh narasumber (kepala HRD). Dari hasil wawancara, peneliti mengetahui bahwa proses seleksi yang dilakukan PT. Astra International Tbk-Daihatsu Semarang dilakukan dalam 8 tahap yaitu :



Gambar 4.2. Tahap Seleksi PT. Astra International Tbk-Daihatsu Semarang

Tahap pertama adalah pengumpulan berkas calon karyawan,yang bertanggung jawab selama proses ini adalah *Supervisor* dan Kepala HRD. Tahap ini dimulai dari pemasangan iklan oleh pihak perusahaan baik melalui website maupun media cetak, disana juga telah tercantum *jobspec*, lalu setiap calon karyawan harus mengirimkan surat lamaran, kemudian surat lamaran masuk ke *Security*, setelah itu surat lamaran dan berkas calon karyawan diterima oleh Supervisor jika calon karyawan melamar dibagain sales, dan diterima oleh kepala HRD jika melamar dibagian bengkel.

Tahap kedua adalah pemilihan berkas calon karyawan yang memenuhi kualifikasi, yang bertanggung jawab selama proses ini adalah *Supervisor* dan Kepala HRD. Setelah surat lamaran dan berkas yang lolos dalam tahap pertama, bekemudian dilakukan *screening* lebih lanjut kepada berkas, dengan mempertimbangkan pengalaman kerja calon karyawan, umur, serta pendidikan terakhir.

Tahap ketiga adalah *interview* dengan kepala HRD, yang bertanggung jawab selama proses ini adalah Kepala HRD sendiri. Dalam proses ini berkas pelamar kembali diperiksa keasliannyan oleh kepala HRD. Inti dari *interview* ini adalah menggali latar belakang pelamar, penglaman kerja, serta kepribadian pelamar.

Tahap keempat adalah *interview* dengan supervisor, yang bertanggung jawab selama proses ini adalah *Supervisor*. Proses ini penyeleksi memberikan studi kasus yang harus diselesaikan dalam FGD (*Forum Group Discusiion*) yang terdiri dari 5 sampai 7 orang setiap kelompok.

Tahap kelima adalah psikotes, yang bertanggung jawab selama proses ini adalah vendor psikolog PT. Ananda. Tahap psikotes adalah mengerjakan soal-soal psikotes, kemudian dilanjutkan *interview* dengan psikolog untuk beberapa calon karyawan yang dirasa kepribadiannya masih kurang meyakinkan.

Tahap keenam adalah *interview* dengan kepala cabang, yang bertanggung jawab selama proses ini adalah Kepala cabang. Dalam proses ini kepala cabang hanya akan

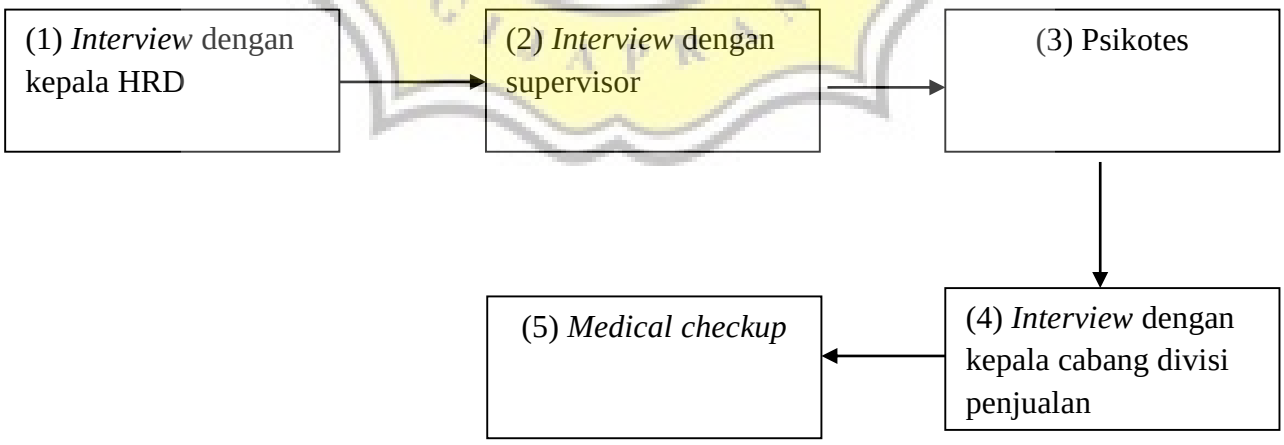
menanyakan beberapa hal penting saja karena, keputusan dari kepala cabang dipertimbangkan melalui hasil *interview* dengan Supervisor dan Kepala HRD, serta hasil psikotes yang telah dilalui calon pelamar.

Tahap ketujuh adalah *medical checkup*, yang bertanggung jawab selama proses ini adalah vendor kesehatan Proses ini akan memeriksa status kesehatan calon karyawan.

Tahap kedelapan adalah keputusan diterima atau tidaknya calon karyawan, yang bertanggung jawab selama proses ini adalah Kepala cabang. Proses ini akan disampaikan kepada setiap calon karyawan via mobile atau handphone.

Tahap pertama dan kedua dapat dilewati oleh calon pelamar, artinya tidak ada proses penyeleksian berkas, apabila perusahaan sedang melakukan *Event* khusus disebuah tempat, mereka akan melalui proses *walking interview* yaitu wawancara langsung dengan SPV atau kepala HRD ditempat *event* tersebut. Proses interview dengan kepala HRD dapat menjadi satu dengan supervisor, dimana kedua penyeleksi ini akan langsung membagi pelamar kedalam FGD untuk menyelesaikan sebuah studi kasus.

Dalam praktiknya, proses seleksi yang dilewati oleh calon karyawan adalah sebagai berikut :



Gambar 4.3. Tahap Seleksi PT. Astra International Tbk-Daihatsu Semarang yang dilalui calon karyawan

Tahap pengumpulan berkas calon karyawan dan pemilihan berkas calon karyawan yang memenuhi kualifikasi, tidak dilalui oleh pelamar, karena tahap ini sepenuhnya pihak perusahaan lah yang bertanggung jawab, oleh karena itu calon karyawan akan melewati kelima tahap diatas mulai dari *interview* dengan kepala HRD sampai *medical checkup*. Tahap-tahap yang dilalui oleh karyawan adalah tahap yang secara langsung mereka alami, artinya didalam 5 tahap diatas karyawan ikut ambil bagian, untuk tahap pengumpulan berkas calon karyawan dan pemilihan berkas calon karyawan yang memenuhi kualifikasi, karyawan tidak langsung ambil bagian didalam nya, serta tahap keputusan diterima atau tidaknya calon karyawan, mereka akan menunggu hasil tersebut.

4.3. Analisis Kriteria Diterimanya Karyawan Sales

Hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dengan kepala HRD dan Karyawan, menunjukkan bahwa setiap tahap dalam proses seleksi PT. Astra International Tbk-Daihatsu Semarang, muncul faktor yang mendukung proses seleksi tersebut, yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.2. Analisis Kriteria Diterimanya Karyawan Sales

Tahap	Kepala HRD	Karyawan Sales
1. Pengumpulan berkas calon karyawan	Kelengkapan dan keaslian berkas, seperti ijazah pendidikan terakhir yang asli, CV, pengalaman kerja (bila ada), dan kelengkapan berkas lain.	-
2. Pemilihan berkas calon karyawan yang memenuhi kualifikasi	Kelengkapan dan keaslian berkas, seperti ijazah pendidikan terakhir yang asli, CV, pengalaman kerja (bila ada), dan kelengkapan berkas lain.	-
3. *Interview* dengan kepala HRD	Kualitas jawaban pelamar (apakah jawabannya meyakinkan atau tidak, jawaban pelamar juga harus menjawab setiap pertanyaan, serta mengutamakan nilai kejujuran), kesesuaian dokumen.	Sikap positif yang ditunjukkan penyeleksi, membuat karyawan merasa rileks selama proses tanya jawab dengan penyeleksi, dan pertanyaan yang diberikan pun dirangkai dengan kata-kata yang dapat dipahami.
4. *Interview* dengan supervisor	*Passion* pelamar, pola pikir pelamar sesuai dari hasil studi kasus yang diberikan, kejujuran jawaban pelamar	Sikap positif yang ditunjukkan penyeleksi, membuat karyawan merasa rileks selama proses tanya jawab dengan penyeleksi, dan pertanyaan yang diberikan pun dirangkai dengan kata-kata yang dapat dipahami.
5. Psikotes	Kesiapan mental dan fisik, jawaban pelamar saat *interview* dengan	Kesiapan mental dan fisik

	psikolog.	
6. *Interview* dengan kepala cabang divisi penjualan	Kualitas jawaban pelamar	Pertanyaan yang diberikan oleh penyeleksi tidak bertele-tele, sehingga waktu yang dibutuhkan dalam proses ini dapat diminimalisir
7. *Medical checkup*	Kondisi fisik	-
8. Keputusan diterima atau tidak nya calon karyawan	Sesuai tahap *interview* Kepala Cabang	-

Dari tabel diatas, ditunjukkan bahwa kelengkapan dan keaslian berkas pelamar menjadi kriteria lolosnya calon karyawan dalam proses seleksi, khususnya tahap pertama dan kedua. Dalam tahap ini kolom karyawan tidak terisi, karena tahap ini tidak dilalui oleh calon karyawan seperti yang telah dijabarkan dalam analisis proses seleksi (sub bab sebelumnya).

Tahap ketiga terjadi ketidaksesuaian dalam kriteria diterimanya karyawan yang diutarakan kepala HRD dan karyawan. Keduanya mempunyai sudut pandang tersendiri tentang faktor apa yang mendukung, selama proses seleksi berlangsung. Hal ini dikarenakan perbedaan sudut pandang dari kedua belah pihak, jika kepala HRD berpendapat bahwa kualitas jawaban pelamar, ketika jawaban tersebut meyakinkan dan jujur, maka inilah faktor pendukung selama tahap ini. Sementara karyawan berpendapat bahwa sikap positif yang ditunjukkan kepala HRD adalah faktor yang mendukung mereka selama tahap ini berlangsung, terbukti juga dari prentase pelamar yang lolos, selama kurang lebih 1 tahun terkahir dalam tahap ini cukup banyak, yaitu sebesar 70 sampai 80 persen. Hal yang sama terjadi dalam tahap keempat, ketika Kepala HRD berpendapat bahwa *passion* dan pola pikir pelamar dapat menentukan lolos tidak nya pelamar tersebut ketahap selanjutnya, artinya jika

passion yang ditunjukkan pelamar sangat kemudian pelamar juga dapat menyelesaikan studi kasus yang diberikan dengan pola pikir yang baik, maka hal inilah yang menjadi faktor pendukung selama tahap keempat ini. Berbeda dengan yang diutarakan oleh karyawan, bahwa Sikap positif yang ditunjukkan penyeleksi, membuat karyawan merasa rileks selama proses tanya jawab berlangsung , dan pertanyaan yang diberikan pun dirangkai dengan kata-kata yang dapat dipahami.

Pada tahap psikotes, pendapat dari kepala HRD dan karyawan sudah sesuai, bahwa kesiapan mental dan fisik adalah faktor yang menentukan lolos tidak nya calon karyawan ke tahap selanjutnya. Pada tahap medical checkup, karyawan berpendapat tidak ada faktor pendukung yang spesifik selama tahap ini, namun Kepala HRD berpendapat bahwa kondisi fisik dapat menjadi faktor yang menentukkan untuk tahap ini. Tahap terakhir dalam proses seleksi adalah keputusan diterima atau tidaknya calon karyawan dimana dalam tahap ini faktor pendukung nya sesuai dengan tahap *interview* kepala cabang.

4.4. Analisis Kriteria Tidak Diterimanya Karyawan Sales

Hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa setiap tahap dalam proses seleksi PT. Astra International Tbk-Daihatsu Semarang, muncul faktor yang menghambat proses seleksi tersebut, yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.3. Analisis Kriteria Tidak Diterimanya Karyawan Sales

Tahap	Kepala HRD	Karyawan Sales
1. Pengumpulan berkas calon karyawan	Ketidaklengkapan dan ketidak sesuaian berkas	-
2. Pemilihan berkas calon karyawan yang memenuhi kualifikasi	Ketidaklengkapan dan ketidak sesuaian berkas	-
3. *Interview* dengan kepala HRD	Kualitas jawaban pelamar (apakah jawabannya meyakinkan atau tidak, jawaban pelamar juga harus menjawab sebuah pertanyaan, serta mengutamakan nilai kejujuran).	Persepsi yang kurang baik dari calon karyawan kepada penyeleksi.
4. *Interview* dengan supervisor	*Attitude* yang kurang baik selama *interview*, cara bicara, logika berpikir (bisa jadi nilai negatif).	Studi kasus dalam FGD cukup sulit untuk dipecahkan. Interview dengan kepala HRD bersamaan dengan Supervisor membuat calon karyawan merasa tegang
5. Psikotes	Ketidaksiapan mental dan fisik	Soal psikotes cukup sulit untuk diselesaikan
6. *Interview* dengan kepala cabang divisi penjualan	*Attitude* yang kurang baik selama *interview*, cara bicara, logika berpikir (bisa jadi nilai negatif).	-
7. *Medical checkup*	Kesehatan calon karyawan (jika ada penyakit menular, calon karyawan akan gagal), bagian mekanik tidak boleh berkacamata.	-

8. Keputusan diterima atau tidak nya calon karyawan	Sesuai tahap *interview* Kepala Cabang	-

Melalui tabel diatas, diketahui bahwa tahap pertama dan kedua muncul kriteria ketidak lolosan calon karyawan yaitu, Ketidaklengkapan dan ketidaksesuaian berkas, dimana hal ini masih cukup sering ditemui oleh pihak perusahaan. Data peneliti menunjukkan bahwa presentase calon karyawan yang lolos selama 1 tahun terakhir dalam tahap pertama hanya mencapai angka 50 persen, sedangkan tahap kedua hanya mencapai 14-15 orang, artinya berapapun yang melamar selama periode ini, tahap kedua ini akan dipangkas menjadi 14-15 calon karyawan saja, itupun masih dibatasi dengan berbagai spesifikasi seperti umur dan pendidikan terakhir.

Tahap ketiga, kepala HRD menyatakan bahwa kualitas jawaban dari pelamar kembali menjadi kriteria yang menentukkan, dimana ketika pelamar memberikan jawaban yang kurang meyakinkan atau ternyata terungkap ada unsur kebohongan, maka itu akan menjadi penghambat dalam tahap ini. Pendapat dari karyawan berbeda, mereka mengatakan bahwa persepsi kepada penyeleksi dapat menghambat mereka dalam tahap ini. Maksud dari pernyataan karyawan ini adalah, ketika mereka hendak melakukan tahap *interview* muncul anggapan dalam pikiran mereka bahwa penyeleksi adalah orang yang sangat tegas dan kaku, sehingga pikiran itu terbawa terus selama proses *interview* berlangsung, hal ini menyebabkan adanya gangguan pikiran mereka selama berinteraksi dengan penyeleksi. Dalam tahap keempat, faktor penghambat yang muncul menurut kepala HRD adalah sikap calon karyawan, logika berpikir selama mereka berada dalam FGD, serta cara bicara mereka, artinya ketika hal tersebut justru menimbulkan nilai negatif dimata penyeleksi, akan menjadi penghambat dalam tahap ini. Karyawan berpendapat bahwa studi kasus yang diberikan peyeleksi dalam FGD cukup sulit untuk dipecahkan, sehingga menghambat mereka selama

melalui tahap ini. Dalam tahap ini, karyawan juga merasa ada faktor penghambat lain yang muncul, yaitu proses wawancara dengan kepala HRD bersamaan dengan Supervisor, yang artinya seorang calon karyawan akan menghadapi dua penyeleksi secara langsung, akibatnya pelamar merasa tegang dan gugup. Adanya ketidaksesuaian pendapat antara kepala HRD dan karyawan diakibatkan karena mereka mempunya persepsi yang berbeda tentang faktor penghambar yang muncul.

Tahap kelima, faktor pengambat yang muncul menurut kepala HRD adalah ketika calon karyawan kurang siap secara fisik dan mental dalam psikotes, sementara menurut karyawan ada faktor penghambat yang muncul, yaitu soal psikotes yang diberikan cukup sulit untuk diselesaikan. Tahap *interview* dengan kepala cabang sedikit sekali faktor penghambat yang muncul, karena kepala cabang hanya akan memeriksa ulang dari hasil tahap-tahap sebelumnya, karyawan pun tidak mengungkapkan adanya faktor penghambat karena tahap ini memang meloloskan banyak pelamar, angkanya mencapai 80 sampai 90 persen. Pada tahap *medical checkup*, faktor penghambat dari kepala HRD adalah kesehatan calon karyawan, ketika kesehatan para calon karyawan terganggu maka hal itu akan menyebabkan mereka tidak lolos dalam tahap selanjutnya. Dalam tahap ini karyawan tidak mengemukakan adanya faktor penghambat, terbukti dari presentase pelamar yang lolos dalam tahap ini sangat tinggi yaitu 80 sampai 90 persen, itu artinya karyawan tidak menemukan adanya faktor penghambat selama tahap ini. Tahap terakhir, terkait keputusan lolos atau tidaknya para pelamar, faktor penghambat yang muncul disesuaikan dengan tahap *interview* kepala cabang. Selama proses seleksi berlangsung, biaya bukan menajadi hambatan, karena seluruhnya telah ditanggung oleh pihak perusahaan, dan perusahaan lebih mementingkan kebutuhan pelamar, yang artinya berapa pun biaya yang dikeluarkan untuk proses seleksi bagi perusahaan bukan sebuah hambatan.

4.5. Pembahasan dan Hambatan Penelitian

4.5.1. Proses Seleksi

Hasil dari analisis data menunjukkan bahwa proses seleksi PT.Astra International Tbk-Daihatsu Semarang dibagi menjadi 8 tahap, dalam prakteknya, calon karyawan hanya akan melewati 5 tahap saja. Setiap tahap proses seleksi yang dilakukan PT.Astra International Tbk-Daihatsu Semarang, telah sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan. Dalam proses seleksi ini, tes wawancara (*interview*) sangat mendominasi, dengan 4 tahap diantara 5 yang dilalui oleh calon karyawan adalah tes tersebut. Temuan ini mendukung teori dari Sinambela (2016) yang mengatakan bahwa tes wawancara adalah tes yang paling sering dilakukan oleh setiap organisasi, bahkan lebih sering dilakukan dibandingkan tes tertulis. Dilakukan nya tes wawancara dalam tahap seleksi dikarenakan proses nya yang efisien dan tidak perlu mengeluarkan banyak biaya karena penyeleksinya sendiri berasal dari perusahaan.

4.5.2. Kriteria Diterimanya Karyawan Sales Dalam Proses Seleksi

Kriteria diterimanya karyawan sales selama proses seleksi dalam penelitian kali ini, dikemukakan melalui 2 sudut pandang berbeda yaitu sudut pandang kepala HRD dan karyawan. Adanya beberapa perbedaan pendapat dalam kriteria ini dikarenakan, kedua objek tersebut mempunyai penilaian masing-masing sesuai dengan apa yang mereka alami selama proses seleksi, dalam menemukan faktor pendukung tersebut.

Kepala HRD lebih menitik beratkan dari pihak calon karyawan untuk menemukan kriteria kelolosan seperti apa yang muncul, dalam hal ini berarti kepala HRD secara tidak langsung mengungkapkan bahwa, lolos atau tidak nya calon karyawan ke tahap berikutnya tergantung dari dirinya sendiri, dan bukan dari penyeleksi, sesuai dengan apa yang telah dikemukakan kepala HRD, jarang sekali kriteria kelolosan dalam proses seleksi karyawan

PT.Astra International Tbk-Daihatsu muncul disebabkan oleh tindakan perusahaan. Sementara dari pihak karyawan, melihat aspek penyeleksilah yang paling banyak menentukan munculnya kriteria kelolosan dalam setiap tahap proses seleksi yang dilakukan, hanya selama tahap psikotes karyawan mengungkapkan bahwa faktor pendukung muncul dari diri mereka sendiri. Temuan ini menjawab tujuan penelitian ini dilakukan, untuk mengetahui apa saja faktor pendukung selama prosesdur seleksi di PT. Astra International Tbk-Daihatsu Semarang.

4.5.3 Kriteria Tidak Diterimanya Karyawan Sales Dalam Proses Seleksi

Kriteria ketidaklolosan karyawan yang muncul selama proses seleksi dalam penelitian kali ini, dikemukakan melalui 2 sudut pandang berbeda yaitu sudut pandang kepala HRD dan karyawan. Kepala HRD lebih menitik beratkan dari pihak calon karyawan untuk menemukan faktor penghambat apa yang muncul, dalam hal ini berarti kepala HRD secara tidak langsung mengungkapkan bahwa, lolos atau tidak nya calon karyawan ke tahap berikutnya tergantung dari dirinya sendiri, dan bukan dari penyeleksi, sesuai dengan apa yang telah dikemukakan kepala HRD, jarang sekali kriteria ketidaklolosan dalam proses seleksi karyawan PT.Astra International Tbk-Daihatsu muncul disebabkan oleh kelalaian perusahaan.

Karyawan mengungkapkan kriteria ketidaklolosan dapat muncul melalui beberapa aspek, baik dari diri mereka sendiri maupun adanya ketidaksesuaian dari pihak perusahaan. Dikatakan dalam faktor penghambat yang diungkapkan oleh kepala HRD bahwa nilai kejujuran adalah yang terpenting selama pelamar melalui tahap-tahap *interview*, temuan ini mendukung teori dari Sinambela (2016) yang mengatakan bahwa salah satu hambatan dari proses seleksi adalah kejujuran pelamar, dimana pelamar biasanya hanya memeberikan jawaban yang baik-baik saja tentang dirinya sedangkan yang kurang berusaha untuk disembunyikan dengan rapat. Selama proses seleksi dilakukan, faktor penghambat tidak muncul dari biaya, ini justru bertentangan dengan teori yang dikemukakan oleh Sinambela

(2016) yang mengatakan bahwa semakin objektif hasil penilaian yang dilakukan maka semakin membutuhkan biaya. Hal ini dikarenakan perusahaan telah merencanakan pembiayaan untuk proses seleksi ini dari jauh-jauh waktu, dan perusahaan lebih mementingkan untuk mendapatkan karyawan yang berkualias, tanpa memikirkan biaya yang dikeluarkan, yang artinya perusahaan tidak terpengaruh oleh faktor biaya. Dalam pelaksanaan proses seleksi, ada tahap yang dirasa muncul unsur ketidakadilan menurut karyawan, faktor tersebut adalah, beberapa calon karyawan melewati tahap *interview* dengan kepala HRD bersamaan dengan Supervisor, hal ini diungkapkan oleh beberapa responden yang melalui kedua tahap tersebut secara bersamaan. Muncul nya faktor ini dikarenakan oleh kebutuhan perusahaan yang mempunyai pertimbangan sendiri dengan calon karyawan tertentu. Namun hal ini tidak bisa diungkapkan lebih lanjut oleh peneliti, karena memang dilakukannya kedua tahap ini secara bersamaan murni dari keputusan penyeleksi yang bertanggung jawab, yaitu Supervisor dan Kepala HRD.

4.5.4. Hambatan penelitian

Dalam penelitian kali ini, peneliti menemui hambatan selama proses akan melalkukan wawancara kepada narasumber, dalam hal ini adalah kepala HRD serta karyawan sales yang berjumlah 10 orang. Peneliti menemui kesulitan saat berkomunikasi dengan kepala HRD via *chatting mobile,* sehingga waktu yang dibutuhkan untuk memulai wawancara molor dari waktu yang telah ditetapkan. Sementara untuk mewawancarai karyawan sales, peneliti tidak mendapat izin dari *Sales Supervisor* karena saat itu sudah memasuki akhir bulan, sehingga para karyawan sales harus mengjar target penjualan mereka.