

BAB I

PENDAHULUAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam mengelola organisasi saat ini menuntut adanya perubahan-perubahan dari yang tradisional menjadi modern. Pada era globalisasi saat ini, perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat mendorong munculnya banyak perusahaan, baik yang bergerak dalam bidang jasa maupun bidang manufaktur dan sekaligus semakin menipiskan batas antara satu negara dengan negara lainnya. Hal ini membuktikan bahwa kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menyebabkan keadaan di satu negara dapat diketahui pada saat yang sama oleh negara lainnya. Perkembangan ini menyebabkan perubahan lingkungan yang semakin dinamis dan juga mengakibatkan perluasan ekonomi yang semakin mendunia serta memberikan dampak persaingan ekonomi yang semakin ketat, baik kompetitor yang berada dalam satu negara maupun dari kompetitor dari negara lainnya. Hal ini menuntut perusahaan secara kontiniu untuk selalu mengembangkan kemampuan agar senantiasa dapat menyesuaikan diri atau terus mengikuti berbagai perubahan yang terjadi (Nugroho, 2002: 70-86).

Persaingan yang ketat ini menggambarkan suatu kegiatan atau aktivitas yang lebih mengarah pada tingkatan yang lebih produktif, efisien dan efektif dari para pelaku atau pemain dalam bidang ekonomi agar tidak hanya mampu mempertahankan keadaan tetapi juga mampu memperebutkan pasar baik dalam berskala regional maupun internasional.

Dalam menjalankan suatu kegiatan usahanya, suatu perusahaan tentunya membutuhkan berbagai sumber daya, seperti modal, material dan mesin atau alat. Perusahaan juga membutuhkan sumber daya manusia, yaitu para karyawan. Peran sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah sangat dominan. Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia merupakan motor penggerak paling utama di dalam suatu organisasi, baik dalam urusan strategi sampai produksi semuanya dilakukan oleh sumber daya manusia. Karyawan merupakan sumber daya penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Muljani, 2002: 108).

Manusia sangat penting bagi perusahaan, sehingga harus dilakukan pemilihan yang tepat bagi kemajuan perusahaan. Perekrutan karyawan merupakan proses yang lama dan rumit, sehingga banyak peluang untuk membuat keputusan yang salah. Termasuk adanya kemungkinan karyawan yang diterima tidak dapat mencapai standar yang diinginkan oleh perusahaan. Artinya, terdapat kemungkinan sangat besar untuk tidak memperoleh kandidat yang terbaik. Ketidaksesuaian jangka panjang, terutama jika pengangkatan karyawan merupakan sesuatu yang penting untuk keberhasilan atau kegagalan organisasi. Keputusan untuk menerima karyawan yang tidak sesuai dengan spesifikasi jabatan dapat membawa konsekuensi yang besar bagi organisasi. Bahkan pada suatu tingkat dasar, karyawan baru tidak sesuai dengan etos dan tujuan organisasi dapat merusak produksi, kepuasan pelanggan, hubungan dengan kompetitor dan

keseluruhan kualitas pelayanan. Memperbaiki keputusan yang salah dalam menerima karyawan, dapat memakan biaya yang besar.

Tujuan seleksi pada akhirnya ialah mendapatkan tenaga kerja yang paling efektif dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dengan demikian merupakan suatu keharusan bahwa dalam proses seleksi diadakan penilaian akan sifat-sifat dan karakteristik daripada pelamar (Manullang, 2005:101). Sifat-sifat dan karakteristik yang dibutuhkan sebagaimana tergambar dalam *job description* itu diusahakan terdapat pada diri pelamar. Ini berarti bahwa tenaga kerja yang diterima adalah pelamar yang memenuhi syarat-syarat sebagaimana tergambar dalam *job specification*.

Rekrutmen atau seleksi karyawan, merupakan langkah ketiga dalam proses pemilihan pegawai. Langkah pertama adalah menentukan *job analysis* dalam rangka mendapatkan *job description* dan *job specification*. Artinya, bila suatu jabatan telah dianalisis, maka uraian atau pernyataan tertulis tentang jabatan dan posisi jabatan tersebut dalam perusahaan akan tertuang dengan jelas (Papu, 2002). Tujuan daripada seleksi ialah untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagai mana tercantum dalam *job description*. Melihat tujuan utama dari seleksi, maka merupakan keharusan untuk mengadakan pemilihan dari tenaga-tenaga kerja yang bersedia bekerja dalam perusahaan untuk mendapatkan orang-orang yang mempunyai kualifikasi sesuai dengan kebutuhan. Hal ini sesuai dengan istilah *right man in the right place*. Artinya, menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat. Harus disadari bahwa tidak ada artinya bagi perusahaan untuk menempatkan orang yang tidak cakap atau tidak tepat pada

suatu jabatan tertentu. Hal ini menegaskan bahwa untuk dapat melaksanakan seleksi, maka kualitas dari tenaga kerja yang dibutuhkan sudah diketahui terlebih dahulu.

Pada saat ini dimana persaingan untuk mendapatkan pekerjaan semakin kuat, perusahaan seringkali mengalami kesulitan dalam menentukan kandidat yang tepat mengingat bahwa ada banyak kandidat yang tersedia tetapi sangat sedikit yang memiliki kualifikasi yang memadai. Hal ini dipengaruhi oleh rendahnya moral kerja dan pengaruh budaya “bapakisme” yang telah berlangsung puluhan tahun semakin menyulitkan perusahaan dalam mendapatkan kandidat yang benar-benar cocok. “Bapakisme” yang dimaksudkan disini merupakan istilah lain dari koneksi dan nepotisme. Selain menuntut keahlian dan ketrampilan si petugas rekrutmen perusahaan juga harus benar-benar mempersiapkan proses rekrutmen dan seleksi secara maksimal. Hal tersebut bukan saja karena proses rekrutmen dan seleksi itu sendiri telah menyita waktu, biaya dan tenaga, tetapi juga karena menerima orang yang salah untuk suatu jabatan akan berdampak pada efisiensi, produktivitas, dan dapat merusak moral kerja pegawai yang bersangkutan dan orang-orang di sekitarnya (Papu.2001. Merekrut karyawan, para. 1).

Penelitian ini menggunakan PT. X sebagai obyek yang diteliti. PT. X merupakan salah satu cabang dari PT. X USA. Peneliti awalnya melakukan pra penelitian di PT.X sebagai tugas mata kuliah. Pada saat peneliti melakukan observasi ke salah satu kantor PT.X, peneliti melihat ada seorang anak berseragam SMU yang datang kemudian anak tersebut duduk disalah satu meja

dan mengambil beberapa kertas kemudian anak tersebut pergi. Melihat hal itu peneliti kemudian bertanya kepada *front office* siapa anak SMU tersebut. Jawaban *front office* adalah anak SMU tersebut merupakan salah satu *marketing associate* di PT.X. Dari kejadian itu, peneliti tertarik untuk menggunakan PT.X sebagai obyek penelitian dan mengangkat fenomena anak SMU sebagai permasalahan dalam penelitian.

PT. X USA hingga saat ini memiliki cabang di Surabaya sebanyak 20 anak perusahaan. PT. X USA merupakan perusahaan jasa properti pertama di Surabaya, saat ini sudah ada sekitar 13 perusahaan jasa properti lain. Bila dihitung, maka PT. X harus menghadapi sekitar 30 kompetitor. Melihat keadaan ini sudah sepatutnya PT. X harus mawas diri serta tanggap agar tetap mampu bertahan dalam persaingan. Baik bersaing dengan sesama cabang PT. X USA tetapi juga dengan perusahaan sejenis lainnya.

Pada PT. X telah terjadi penyimpangan dalam proses seleksi. Penyimpangan disini berupa ketidak konsistenan dalam standar karyawan. Spesifikasi jabatan ini dibuat oleh PT. X USA atau Internasional sebagai pemegang *master franchise*, serta diberlakukan untuk setiap cabang. PT. X USA telah menetapkan spesifikasi jabatan sebagai berikut: minimal pendidikan S1/D3, memiliki kendaraan pribadi dan memiliki telepon pribadi (*handphone*).

Pada kenyataan, ada karyawan yang masih SMU dan sedang kuliah semester 5 yang diterima sebagai karyawan. Data mengenai spesifikasi jabatan diatas, peneliti peroleh dari *front office* dan data mentah yang ada.

Dari keterangan semua subyek penelitian diketahui bahwa yang lebih diprioritaskan oleh pimpinan adalah calon karyawan yang direkomendasikan oleh karyawan PT. X. Calon karyawan yang memiliki koneksi dengan karyawan yang telah bekerja di PT. X terlebih dahulu, memiliki peluang untuk diterima daripada calon karyawan yang tidak memiliki koneksi meskipun lebih memenuhi standar karyawan. Salah satu akibat yang timbul adalah dari jumlah *marketing associate* yang bekerja di PT. X sebanyak ± 50 orang, saat ini yang tetap aktif bekerja sebanyak ± 20 orang. Dari karyawan yang tidak aktif lagi sebagian adalah karyawan yang tidak memenuhi persyaratan standar penerimaan karyawan. Hal ini membuat perusahaan merugi dari segi pemakaian telepon oleh karyawan yang tidak memiliki niat untuk bekerja serta kemungkinan pencemaran nama baik perusahaan dari sikap kerja yang kurang berkenan dari para karyawan tersebut. Sikap kerja karyawan yang seperti itu, diungkapkan sendiri oleh subyek penelitian dalam wawancara yang berlangsung.

Menggunakan koneksi sebagai sumber tenaga kerja tidak sepenuhnya salah, yang membuat hal ini salah apabila perusahaan hanya mengandalkan koneksi tanpa melihat apakah karyawan tersebut sesuai dengan spesifikasi jabatan yang telah ditetapkan dan kemampuan calon karyawan untuk menjalankan tugasnya. Tidak dapat dipungkiri seleksi karyawan melalui koneksi juga memiliki berbagai keuntungan. Antara lain perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya untuk memasang iklan lowongan pekerjaan, perusahaan pun juga tidak perlu menunggu terlalu lama adanya calon karyawan yang melamar sehingga waktu tidak terbuang sia-sia. Selain itu tidak selalu karyawan yang memenuhi standar

penerimaan karyawan berarti mampu melaksanakan tugasnya dan memiliki kinerja yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Bukan tidak mungkin karyawan yang tidak memenuhi standar dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang memenuhi standar, karena potensi kerja seseorang tidak dapat ditentukan dari tingkat pendidikannya. Perlu diperhatikan bahwa spesifikasi jabatan dibuat agar perusahaan memperoleh karyawan yang potensial sehingga sebaiknya perusahaan menerima karyawan yang sesuai dengan spesifikasi jabatan yang telah ditetapkan.

Alasan pimpinan untuk menerima karyawan yang tidak memenuhi standar penerimaan karyawan juga patut dipertanyakan, melihat pimpinan telah mengetahui konsekuensi untuk kedepan. Penyimpangan ini diketahui secara pasti oleh pimpinan karena yang melakukan interview dan pengambilan keputusan dilakukan sendiri oleh pimpinan. Melihat kenyataan ini, peneliti sangat tertarik untuk mengetahui alasan pimpinan menerima karyawan yang tidak memenuhi standar. Tidak selalu keputusan pimpinan untuk melakukan penyimpangan standar karyawan salah, mungkin yang salah adalah sistem yang telah ditetapkan oleh PT. X pusat atau sistem yang dibuat tidak sesuai bila diterapkan di Indonesia. Tetapi bila yang salah adalah sistemnya, maka perlu diketahui bahwa PT. X USA berkembang pesat sampai ke berbagai negara juga karena sistemnya yang jelas sehingga cabang-cabang PT. X USA dapat berkembang di setiap negara. Bukan tidak mungkin tindakan pimpinan ini dilatar belakangi oleh budaya perusahaan, komitmen kerja atau visi dan misi perusahaan. Berbagai kemungkinan ini menyebabkan peneliti tidak dapat mengasumsikan bahwa penyimpangan yang

terjadi selalu merugikan perusahaan dan tindakan pimpinan untuk lebih mengandalkan koneksi dalam menerima karyawan selalu salah.

Peneliti tertarik untuk mengetahui secara lebih mendalam penyebab terjadinya penyimpangan standar karyawan dalam proses seleksi di PT. X serta solusi untuk mengatasinya.

1.2. Fokus Penelitian/Rumusan Masalah

Penelitian ini difokuskan pada penyimpangan standar penerimaan karyawan dalam proses seleksi di PT. X. Penyimpangan yang terjadi seringkali pada tingkat pendidikan yang telah ditetapkan pada standar penerimaan karyawan. Perusahaan lebih mengandalkan rekomendasi dari karyawan PT. X daripada melihat dari standar penerimaan karyawan, meski hal ini merupakan pendapat dari ketiga subyek penelitian. Hal ini juga didukung dengan adanya sistem pemberian komisi kepada karyawan yang berhasil mengajak relasinya untuk bergabung menjadi karyawan di PT.X. Para karyawan pun tidak menawarkan posisi *marketing associate* kepada relasi mereka yang sesuai dengan spesifikasi jabatan karena karyawan melihat tindakan dari pimpinan yang menerima karyawan yang tidak sesuai standar penerimaan karyawan. Akibatnya, karyawan yang tidak memenuhi standar tidak dapat menunjukkan prestasi kerja yang memuaskan sehingga akhirnya tidak aktif lagi (berhenti kerja) tanpa ada pembicaraan apapun pada perusahaan. Bahkan seringkali, dalam bekerja tidak menunjukkan sikap kerja yang profesional seperti nilai perusahaan. Hal ini secara langsung ataupun tidak, akan merugikan bagi perusahaan. Seperti yang tertulis di atas, berbagai

alasan dapat menjadi latar belakang dari keputusan yang dibuat oleh pimpinan, sehingga peneliti tidak akan membuat asumsi apapun terlebih dahulu. Dari permasalahan yang terjadi di PT.X, banyak tindakan yang dapat dilakukan untuk memperbaiki dan mencegah terjadinya permasalahan seperti di atas. Tindakan konkrit yang bisa dilakukan adalah membuat pimpinan agar berkomitmen terhadap sistem dan peraturan yang ada. Masih banyak lagi tindakan yang dapat dilakukan dan peneliti akan membahasnya pada bab V. Melihat fenomena ini, peneliti ingin mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan serta bagaimana cara untuk mengatasinya.

1.2.1. Batasan fenomena khusus

Dalam penelitian ini, peneliti membatasi permasalahan hanya difokuskan pada fenomena khusus yang terjadi pada PT. X yaitu penyimpangan standar penerimaan karyawan (*job specification*) yang terjadi dalam pelaksanaan proses seleksi di PT. X.

1.2.2. Pertanyaan-pertanyaan yang muncul seputar fenomena khusus

Dari pembahasan pada latar belakang, maka pertanyaan yang muncul seputar fenomena khusus pada penelitian ini adalah

1. Mengapa terjadi penyimpangan pada standar penerimaan karyawan dalam pelaksanaan proses seleksi?
2. Bagaimana solusi pemecahan agar tidak terjadi penyimpangan dalam proses seleksi selanjutnya?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan standar karyawan dalam proses seleksi.
2. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan solusi untuk menangani terjadi penyimpangan standar karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat teori yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah:

Penelitian ini dapat memperkaya kajian pustaka dalam bidang psikologi industri dan organisasi khususnya berkaitan dengan tema proses seleksi terhadap karyawan.

1.4.2. Manfaat praktik yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi ilmu psikologi

Dapat mempraktekkan dan membandingkan antara teori yang didapatkan di bangku kuliah dengan kenyataan di perusahaan.

2. Bagi perusahaan

Penelitian ini dapat membantu perusahaan untuk lebih baik lagi dalam proses seleksi karyawan serta memberikan kesempatan untuk menilai dan memilih calon karyawan yang potensial.

3. Bagi peneliti

Peneliti dapat melatih kesiapan fisik dan mental dalam bekerja serta mengetahui lebih jelas mengenai proses seleksi karyawan di suatu perusahaan.