

BAB III

PEMBAHASAN

A. Deskripsi Kasus

Dalam perkembangan globalisasi yang semakin pesat, maka terjadi pula perubahan sumber daya manusia yang semakin beragam. Sumber daya manusia harus memiliki kualitas agar dapat bersaing di era globalisasi ini. Perusahaan telah merencanakan perencanaan manajemen sumber daya manusia dengan matang sehingga mereka menginginkan tenaga kerja yang berkualitas untuk perusahaannya.

Pengadaan sumber daya manusia memiliki tujuan untuk memperoleh sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan oleh suatu jabatan yang kosong. Maka dari itu, perusahaan mengadakan proses rekrutmen dan seleksi yang sesuai untuk dapat menemukan tenaga kerja yang berkualifikasi sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pihak rekrutmen harus memilih tenaga kerja dengan kualifikasi terbaik yang dimiliki oleh sumber daya manusia tersebut. Jika tenaga kerja yang terpilih tidak mempunyai kualifikasi yang baik dan tidak mempunyai kemahiran untuk mengerjakan tugasnya, maka kinerja yang akan dihasilkan menjadi tidak maksimal.

Semakin beragamnya persaingan yang ada di Indonesia saat ini, membuat pihak rekrutmen mengalami kesulitan untuk menemukan tenaga kerja yang berkualitas. Hal ini dialami oleh Kantor Pusat Adira Finance, yaitu sulitnya mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas di masa sekarang ini.

Pihak rekrutmen memiliki tanggung jawab dalam pencarian karyawan yang memiliki kualitas agar tidak merugikan perusahaan kelak. Untuk itu pihak rekrutmen harus merancang proses rekrutmen yang tepat dalam mencari karyawan yang memiliki kualitas. Pada Kantor Pusat Adira Finance, masih saja terdapat karyawan yang masih mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya. Umumnya terjadi pada karyawan yang baru saja direkrut oleh pihak rekrutmen.

Dalam pelaksanaan proses rekrutmen untuk mencari tenaga kerja yang memiliki kualifikasi sebaiknya pihak rekrutmen mempertimbangkan berbagai pertimbangan guna menilai seseorang tersebut layak untuk jabatan tersebut atau tidak. Dalam proses rekrutmen tidak ada permasalahan yang signifikan. Karyawan divisi rekrutmen selalu merencanakan proses rekrutmen dengan baik. Sehingga dalam prosesnya, tidak ada permasalahan. Setelah melakukan pengamatan selama 40 hari pada Kantor Pusat Adira Finance penulis menemukan masalah, yaitu:

1. Tata cara seleksi tidak sesuai dengan prosedur umum

Sumber daya manusia merupakan faktor krusial dalam pelaksanaan kerja pada suatu perusahaan. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas diperlukanlah proses rekrutmen. Dalam proses rekrutmen terdapat beberapa seleksi

yang dapat diikuti oleh pelamar. Namun, sistem seleksi yang ada pada Kantor Pusat Adira Finance masih memiliki kekurangan pada pelaksanaannya.

Seleksi karyawan merupakan suatu aktivitas yang digunakan untuk memperoleh karyawan baru. Setelah melakukan pengamatan, penulis menemukan perbedaan sistem seleksi dengan kaidah atau teori yang banyak dikemukakan oleh para ahli. Perbedaan yang terjadi adalah penempatan *interview user* sebelum tes psikologi dilakukan. Hal ini mengakibatkan kebingungan bagi para peserta sehingga kegiatan seleksi yang dilakukan menjadi kurang maksimal.

Dengan kurang maksimalnya proses seleksi menyebabkan kerugian pada perusahaan. Kerugian yang dialami adalah apabila sedikitnya pelamar yang memiliki kualitas yang sesuai dengan kriteria perusahaan. Apabila tahapan *interview user* dilakukan sebelum tahapan tes psikologi maka para pelamar akan mengalami kesulitan dan ketidaksiapan ketika menghadapi seleksi yang diberikan oleh para pihak rekrutmen. Jika ketidaksiapan tersebut terjadi, maka akan sedikit pelamar yang memiliki kualitas yang sesuai dengan kriteria perusahaan. Akibatnya akan banyak karyawan yang tidak berkualitas dan tujuan perusahaan akan sulit diwujudkan.

B. Analisis Kasus

1. Tata cara seleksi yang tidak sesuai dengan prosedur umum

Untuk mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan karyawan yang berkualitas dan berorientasi pada tugas. Untuk itu, pihak rekrutmen harus mencari karyawan dengan kualifikasi yang sesuai dengan perusahaan. Pihak rekrutmen harus merancang kegiatan rekrutmen sebaik mungkin agar mendapat karyawan dengan kualifikasi yang sesuai.

Hal ini disebut juga dengan perencanaan manajemen sumber daya manusia. Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Winarti yang sudah dijelaskan pada Bab 2 bahwa perencanaan sumber daya manusia diartikan sebagai suatu prosedur yang melibatkan kegiatan peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan tenaga kerja dalam jangka tertentu di masa yang akan datang yang meliputi pencocokan SDM internal dan eksternal dengan bantuan rekrutmen. Artinya kegiatan perencanaan manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan bagi perusahaan untuk penemuan karyawan yang berkualitas dengan proses rekrutmen.

Salah satu bagian dari perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen. Seperti yang telah dikemukakan oleh Marwansyah pada bab 2, bahwa rekrutmen adalah prosedur yang digunakan oleh perusahaan untuk menarik karyawan yang memiliki kemampuan yang diperlukan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan. Rekrutmen merupakan suatu proses untuk mendapatkan karyawan baru sesuai dengan kualifikasi yang diberikan oleh *user*.

Pada Kantor Pusat Adira Finance, rekrutmen dilaksanakan selama beberapa hari dengan berbagai tahapan seleksi untuk menyaring pelamar yang mendaftar pada posisi tersebut. Definisi seleksi menurut Pradifta, dkk yang sudah dijelaskan pada bab 2 yaitu proses pemilihan calon karyawan yang cocok dan sesuai dengan syarat untuk mengisi lowongan pekerjaan. Media yang digunakan untuk rekrutmen pada Adira Finance adalah *Linked In*, *e- Recruitment*, dan *channel* instansi pendidikan.

Tahapan seleksi sangat beragam. Berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan departemen *recruitment* dijelaskan bahwa proses seleksi yang terdapat pada Kantor Pusat Adira Finance adalah sebagai berikut:

1. Tahap *screening CV*
2. *User Interview*
3. Tes Psikologi
4. *HR Interview*
5. *Offering*
6. *Medical Check Up*

Dalam tahapan seleksi yang dilakukan oleh pihak rekrutmen pada Kantor Pusat Adira Finance terdapat perbedaan dengan teori yang dijelaskan mengenai tahapan seleksi karyawan. Seperti yang sudah disebutkan diatas, pada Kantor Pusat Adira Finance terdapat perbedaan seperti penempatan "*user interview*" sebelum tes psikologi. Hal tersebut mungkin saja membingungkan bagi pelamar, karena tahapan *interview* dilaksanakan terlebih dahulu sebelum tes psikologi. Hal ini dapat menjadi kekurangan dalam pelaksanaan seleksi sehingga karyawan tidak dapat memaksimalkan jawabannya pada saat *interview*.

Tahapan seleksi yang ada pada Kantor Pusat Adira Finance tidak sesuai dengan prosedur umum yang dikemukakan oleh Irawan yang telah dijelaskan diatas mengenai tahapan seleksi penerimaan karyawan baru, yaitu penerimaan surat karyawan, tes seleksi karyawan, *interview*, cek referensi, evaluasi medis, *interview supervisor*, *demo job*, dan keputusan tes. Tahapan yang dijelaskan diatas merupakan tahapan yang *universal* artinya tahapan tersebut digunakan di perusahaan manapun untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas.

Yang perlu diperhatikan oleh pihak rekrutmen adalah tahapan seleksi yang dilakukan pada Kantor Pusat Adira Finance tidak mengikuti ketentuan yang ada. Artinya tahapan seleksi tersebut berbeda dengan prosedur umum dimana tahapan setelah tes administrasi adalah tes psikologi. Permasalahan ini dapat diselesaikan dengan pengkajian ulang tahapan seleksi sesuai dengan prosedur yang ada.

Sebaiknya pihak rekrutmen memerhatikan ketentuan seleksi sesuai dengan teori yang ada. Maksudnya adalah tahap awal pada seleksi seharusnya adalah tes psikologi. Karena tes psikologi memberikan gambaran kepada pihak rekrutmen mengenai sifat dan sikap yang dimiliki oleh pelamar. Tahapan selanjutnya barulah *interview* dengan HR dan *user*. *Interview* ditempatkan setelah tahap tes psikologi agar pelamar yang diinterview sudah pasti memiliki kepribadian yang baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga para *interviewer* tidak perlu kesusahan dalam melakukan *interview*.

Setiap tahapan seleksi mungkin saja berbeda setiap perusahaannya, namun hendaknya pihak rekrutmen harus memberitahu kepada pelamar bahwa tahapan awal dalam proses rekrutmen pada perusahaan tersebut adalah *interview*. Dengan adanya pemberitahuan sebelumnya, maka para pelamar tidak akan merasa kebingungan dengan sistem seleksi yang berbeda dari biasanya.

Kesimpulan pada permasalahan ini adalah kekurangan yang terjadi pada saat tahapan seleksi penerimaan karyawan baru dapat diatasi dengan pengkajian ulang oleh pihak rekrutmen. Sebaiknya, pihak rekrutmen menyesuaikan tahapan seleksi dengan teori yang ada. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Halim yang telah dijelaskan sebelumnya oleh penulis mengenai tahapan seleksi yang dilakukan oleh pihak manajemen yaitu penerimaan pendahuluan, tes – tes penerimaan, wawancara, pemeriksaan referensi, tes kesehatan, wawancara oleh personalia, dan keputusan penerimaan.