

PERSON-ORGANIZATION FIT: SEBUAH PENDEKATAN BARU DALAM SELEKSI KARYAWAN

Oleh :
Tri Wulida Afrianty

Abstract

This article describes a new approach to selection in which employees are hired to fit the characteristic of an organization, not just the requirements of a particular job. The hiring practices are changing the traditional selection model. An organizational analysis supplements a job analysis, and personality attributes are screened in addition to skills, knowledge, and abilities. This article also provides the basic steps of the new selection model made by Bowen, Ledford, and Nathan (1991). The new model works to its fullest advantage in organizations that allow employees enough freedom to use their unique attributes to influence job performance.

Keywords: *complementary fit, demands-abilities fit, person-organization fit, person-job fit, selection, supplementary fit, supplies-values fit*

PENDAHULUAN

Dewasa ini terjadi persaingan yang sangat ketat dalam dunia bisnis. Hal itu diantaranya dipicu oleh adanya pengaruh globalisasi, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta berlakunya regulasi baru. Menghadapi kondisi seperti ini, perusahaan yang ingin mempertahankan kelangsungan hidupnya atau pertumbuhannya akan semakin tergantung pada cara pengelolaan sumber daya manusianya untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

Menurut *the resource-based view of the firm* (Barney, 1986, 1991, 1995 seperti dikutip Becker & Gerhart, 1996), perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya dengan cara menciptakan nilai yang langka dan susah untuk ditiru oleh pesaing. Oleh karena itu, strategi sumber daya manusia merupakan sumber yang sangat penting bagi penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sumber daya manusia merupakan sebuah “*invisible asset*” yang dapat menciptakan nilai bagi organisasi.

Terdapat dua alasan mengapa strategi sumber daya manusia yang telah tertanam kuat dalam organisasi menjadi sulit untuk ditiru (Barney, 1991; Collins & Montgomery, 1995 seperti dikutip Becker & Gerhart, 1996) yaitu:

- *Causal ambiguity*, yaitu sulit untuk memahami mekanisme yang tepat yang saling dipengaruhi oleh praktek dan kebijakan sumber daya manusia yang menghasilkan nilai. Sumber daya manusia merupakan sebuah sistem yang kompleks sehingga untuk menirunya perlu dilakukan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana interaksi elemen-elemennya.
- *Path dependency*, yaitu sistem sumber daya manusia terdiri dari kebijakan yang dikembangkan sepanjang waktu dan tidak dapat dengan mudah “dibeli” di pasar oleh para pesaing. Jika sistem sumber daya manusia tersebut dapat dipahami oleh pesaing, diperlukan waktu yang lama untuk dapat mengimplementasikannya secara keseluruhan. Disamping itu pula terdapat keterbatasan kemampuan manajemen untuk meniru elemen sosial organisasi, seperti: budaya dan hubungan interpersonal.

Untuk menjadi kompetitif, terdapat delapan tantangan yang harus menjadi perhatian para eksekutif perusahaan. Salah satu tantangan tersebut adalah *attracting, retaining, and measuring competence and intellectual capital* (Ulrich, 1997). Tantangan ini memiliki kaitan yang sangat erat dengan proses rekrutmen dan seleksi yang memiliki peran sangat penting untuk mendapatkan dan mempertahankan individu dengan *skills*, perspektif dan pengalaman yang tepat.

Mengingat pentingnya peran rekrutmen dan seleksi bagi perusahaan, maka proses rekrutmen dan seleksi itu harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin. Rekrutmen dan seleksi selayaknya tidak hanya didasarkan atas kebutuhan perusahaan saat ini, tetapi juga dengan mempertimbangkan keperluan pengembangan (baik dari sudut calon karyawan ataupun perusahaan) di masa datang. Kalau langkah awal ini sudah berjalan dengan baik, maka selanjutnya sumber daya manusia akan lebih mudah dikembangkan. “Cacat” yang mungkin akan timbul dalam proses pengembangan selanjutnya akan dapat dieliminasi sedemikian rupa dari awal. Tulisan ini membahas proses rekrutmen dan seleksi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai *person-organization fit* sebagai pengembangan dari proses rekrutmen dan seleksi konvensional yang hanya menekankan pada pencapaian *person-job fit*. Tulisan ini juga memaparkan jebakan yang terdapat dalam proses rekrutmen dan seleksi tersebut beserta cara mengatasinya.

Letak Rekrutmen dan Seleksi dalam Manajemen Perusahaan

Proses rekrutmen tidak dapat berdiri sendiri, melainkan memiliki keterkaitan yang erat dengan semua fungsi sumber daya manusia. Menurut PS, Adi W (1997) secara kontekstual proses rekrutmen dan seleksi tidak boleh menyimpang dari:

1. Sasaran dan arah perkembangan perusahaan.
2. Strategi bisnis dan sistem manajemen yang dipakai untuk mencapai sasaran.

Selanjutnya, sasaran serta strategi bisnis perusahaan tersebut pasti tidak lepas dari:

- a. Hal-hal makro yang berkaitan dengan *business environment*, kebijakan pemerintah dan lingkungan usaha lokal, nasional maupun global.
- b. Hal-hal intern perusahaan, misalnya:
 - Sistem pembentukan sikap, budaya kerja dan hubungan antar manusia (karyawan/SDM).
 - Fungsi-fungsi utama operasional (produksi, pemasaran, keuangan dan pengelolaan SDM).
 - Sistem prosedur operasional dan landasan kerja antar departemen.
 - Hal-hal yang berkaitan dengan aspek manajerial ataupun teknis jabatan yang akan diisi.

Pergeseran Paradigma dalam Rekrutmen dan Seleksi

Prosedur seleksi karyawan konvensional yang telah banyak dan umum digunakan dimulai dari mencari kesesuaian antara *job* dengan *knowledge*, *skill* dan *ability* calon karyawan (*person-job fit*). Dalam perkembangan selanjutnya, konsep *person-job fit* saja tidaklah cukup bagi perusahaan. Proses rekrutmen dan seleksi saat ini harus mampu mencapai *person-organization fit*.

Banyak definisi yang diberikan terhadap *person-organization fit*, diantaranya adalah:

- Kesesuaian nilai (*value congruence*).
- Kesesuaian tujuan (*goal congruence*).
- Kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan kekuatan yang tersedia pada lingkungan kerja.
- Kesesuaian antara kepribadian individu dan karakteristik organisasi.

Perbedaan yang terdapat pada beberapa definisi mengenai *person-organization fit* tersebut terletak pada perbedaan semantik dan tingkat abstraksi. Pada dasarnya semua definisi tersebut memandang *person-organization fit* lebih dari sekedar kesesuaian antara kemampuan individu dengan persyaratan kerja (Karren and Graves, 1994). Secara lebih detail, Van Vianen (2000) menjelaskan konsep *person-organization fit* dari perspektif *supplementary fit* dan *complementary fit*. *Supplementary fit*

terjadi apabila individu memiliki karakteristik (misal: *preferences* dan *attitudes*) yang serupa dengan karakteristik yang dimiliki oleh individu-individu lain dalam organisasi/lingkungan yang bersangkutan. Sedangkan *complementary fit* terjadi apabila karakteristik yang dimiliki oleh individu dapat ditambahkan untuk melengkapi karakteristik yang tidak dimiliki oleh organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat terjadi apabila individu tersebut memiliki *skills* khusus yang berguna untuk peningkatan kesuksesan sebuah *work team*.

Masih terkait dengan konsep *person-organization fit*, beberapa peneliti (French, Kaplan, & Harrison, 1982; Schuler, 1980 dalam Van Vianen, 2000) membedakan *person-organization fit* dari perspektif *supplies-values fit* dan *demands-abilities fit*. Dari perspektif *supplies-values fit*, *person-organization fit* tercapai apabila organisasi mampu memuaskan nilai-nilai (*values*) yang dimiliki oleh individu. Sebagai contoh adalah apabila individu memiliki preferensi yang tinggi terhadap “pertumbuhan/ perkembangan” (“*growth*”), maka *fit* dapat terjadi apabila organisasi memberikan kesempatan pada individu tersebut untuk terus berkembang. Sedangkan perspektif *demands-abilities fit* memandang *person-organization fit* dapat tercapai apabila individu memiliki *skills* dan *abilities* yang dibutuhkan oleh organisasi yang bersangkutan.

Menurut Bowen, Ledford and Nathan (1991), terdapat manfaat potensial yang dapat diperoleh dengan menerapkan *hiring for person-organization fit*, yaitu:

1. Pekerja memiliki sikap yang baik (seperti: kepuasan kerja yang tinggi, komitmen organisasi dan semangat kelompok).
2. Perilaku individu yang lebih baik (seperti: kinerja lebih baik dan rendahnya tingkat *turnover*).
3. Memperkuat desain organisasi (seperti: dukungan rancangan kerja dan budaya organisasi).

Terdapat lima aspek kepribadian yang memiliki pengaruh terhadap keberhasilan kerja karyawan yang dapat dipergunakan sebagai salah satu pertimbangan dalam proses seleksi. Kelima aspek tersebut terangkum dalam “*the big five personality dimensions*” (Behling, 1998) yang terdiri atas:

1. *Extroversion*, yaitu menunjukkan tingkat seseorang (karyawan) aktif, tegas, suka berteman, dan dapat bersosialisasi.
2. *Emotional Stability*, yaitu menunjukkan tingkat kemampuan seseorang untuk menahan amarah, rasa gelisah/cemas, depresi dan perasaan tidak aman.
3. *Agreeableness*, yaitu menunjukkan tingkat kemampuan kerjasama, kesopanan, fleksibel, memaafkan, toleran dan percaya pada orang lain.

4. *Conscientiousness*, yaitu menunjukkan tingkat kecenderungan untuk berhati-hati, bertanggung jawab, bekerja keras, dan tekun.
5. *Openness to Experience*, yaitu menunjukkan tingkat berpikiran luas dan memiliki rasa ingin tahu yang besar.

Satu hal yang perlu ditegaskan adalah “*fit*” bukan merupakan suatu kesesuaian yang memiliki nilai mutlak pada satu titik, tetapi masih memiliki batas-batas toleransi tertentu yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi perusahaan. Hal ini penting untuk dipahami karena tidak akan mungkin dalam proses rekrutmen dan seleksi perusahaan bisa mendapatkan individu (karyawan) yang benar-benar sesuai “seratus persen” dengan harapan perusahaan.

Model Seleksi Baru: *Hiring for Person-Organization Fit*

Sehubungan dengan bergesernya paradigma dari praktek seleksi konvensional menuju seleksi untuk mencapai *person-organization fit*, maka Bowen, Ledford and Nathan (1991) memberikan sebuah model seleksi baru yang dapat menjelaskan tahapan-tahapan yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk melaksanakan proses seleksi demi tercapainya *person-organization fit*. Model tersebut dibentuk berdasarkan studi yang dilakukan terhadap tiga perusahaan besar dunia, yaitu AFG industries, Sun Microsystems dan Toyota (USA). Model seleksi baru tersebut digambarkan dalam gambar 1.

1. Menilai lingkungan kerja secara menyeluruh
 - Analisis jabatan
 - Analisis organisasi
2. Menyimpulkan tipe orang yang dibutuhkan
 - Pengetahuan teknis, keterampilan dan kemampuan
 - Kemampuan sosial
 - Kebutuhan pribadi, nilai dan minat
 - Kepribadian
3. Merancang "tata cara penerimaan" sehingga bisa menilai kesesuaian pelamar dengan organisasi
 - Uji kognitif, motorik dan kemampuan interpersonal
 - Wawancara oleh koordinator pekerja dan yang lain
 - Uji kepribadian
 - Ulasan realistis tugas, termasuk contoh tugas
4. Memperkuat *person-organization fit* pada kerja
 - Menguatkan keterampilan dan pengetahuan melalui desain tugas dan pelatihan
 - Memperkuat orientasi personal melalui desain organisasi.

Gambar1. Proses *Hiring* untuk *Person-Organization Fit*
 Sumber: Bowen, Ledford and Nathan (1991:37)

Jebakan dalam Pelaksanaan Proses Seleksi

Proses seleksi yang bertujuan mencapai *person-organization fit* dalam pelaksanaannya kadangkala tidak optimal. Hal ini disebabkan adanya jebakan dalam proses seleksi yang seringkali tidak disadari oleh pihak perusahaan. Jebakan tersebut merefleksikan aspek "*human nature*" dan kebutuhan yang sangat tinggi terhadap solusi paling sempurna dalam melakukan seleksi karyawan. Araoz (1999) merangkum jebakan dalam seleksi karyawan kedalam "*the ten deadly traps*", yaitu:

1. Pendekatan reaktif

Permasalahan yang timbul dari pendekatan ini adalah seleksi terlalu berfokus pada pencarian kepribadian yang familiar dan kompetensi yang efektif dari pendahulunya.

2. Spesifikasi tidak realistis
Spesifikasi disusun tanpa memperhatikan beberapa prioritas kritis yang harus dipenuhi sehingga calon karyawan cenderung tidak bisa memenuhi spesifikasi yang terlalu “sempurna” tersebut.
3. Evaluasi seseorang dalam hal yang mutlak
Pewawancara mengajukan pertanyaan yang memiliki jawaban baik/buruk dalam kemutlakan.
4. Menerima karyawan pada nilai luar
Para calon karyawan senantiasa dinilai pada sisi luarnya saja, sedangkan kebanyakan calon karyawan tidak menyatakan kebenaran.
5. Mempercayai referensi
Para eksekutif biasanya yakin dengan referensi bahkan ketika mereka tidak tahu apakah orang yang memberi referensi tersebut dapat dipercaya atau tidak.
6. Bias “hanya seperti saya”
Adanya kecenderungan untuk terlalu menilai seseorang dibandingkan dengan diri pewawancara.
7. Kesalahan delegasi
Kesalahan yang timbul karena penyusunan deskripsi pekerjaan dan wawancara tahap awal didelegasikan kepada staf yang mungkin tidak siap atau tidak memiliki motivasi yang cukup untuk melakukan wawancara.
8. Wawancara tidak terstruktur
Dalam hal ini pewawancara tidak memiliki daftar pertanyaan yang disiapkan dengan baik untuk mengungkapkan kompetensi calon karyawan.
9. Mengabaikan intelegensi emosional
Sebagian besar perusahaan terutama melihat pada data, seperti pendidikan, IQ, riwayat pekerjaan dan semacamnya pada diri calon karyawan, tetapi jarang melihat pada intelegensi emosionalnya.
10. Tekanan potensial
Dalam hal ini proses seleksi seringkali “dicampuri” oleh kepentingan dari orang-orang tertentu dalam perusahaan. Hal ini dapat menimbulkan pengaruh besar tidak hanya pada kinerja perusahaan tapi juga secara moral.

Prosedur Sistematis

Selanjutnya, Araoz (1999) menyebutkan prosedur sistematis yang dapat dijalankan oleh perusahaan guna menghindari 10 perangkap dalam proses seleksi sebelum mulai mencari karyawan, yaitu:

- a. Perumusan masalah
Misal, perusahaan menentukan perlunya mendapat eksekutif baru yang dapat melakukan pekerjaannya lebih baik dibandingkan pendahulunya.
- b. Menentukan tuntutan suatu posisi saat ini dan dimasa datang.
Tuntutan tersebut akan diarahkan oleh strategi perusahaan, yang mana tim peneliti akan dihadapkan pada pertanyaan, misalnya:
 - apakah organisasi berusaha meningkatkan pangsa pasarnya?
 - apakah organisasi merencanakan untuk menganekaragamkan pangsa pasarnya?
 - apakah organisasi mencari keunggulan kompetitif melalui biaya atau pelayanan?Jawaban atas pertanyaan tersebut akan menentukan jenis keahlian manajerial dan bakat personal tertentu, seperti: kecepatan dan ketepatan dalam mendiagnosis masalah, tingkat inisiatif dan inovasi yang tinggi, atau mungkin kemampuan memimpin tim.
- c. Menyusun daftar prioritas
Dengan mengikuti pertanyaan-pertanyaan, misalnya:
 - apa yang diharapkan dari calon karyawan untuk dilakukan, dan bagaimana mereka melakukannya dalam organisasi?
 - tujuan awal apa yang ingin dicapai?
 - jika perusahaan menerapkan sistem insentif jangka pendek dan menengah untuk posisi ini, variabel kunci apa yang paling penting/bermasalah?
- d. Mengidentifikasi situasi yang biasa muncul / insiden kritis.
- e. Memunculkan daftar kompetensi untuk suatu pekerjaan
Tidak semua kompetensi yang disyaratkan dapat dipenuhi oleh setiap calon karyawan, oleh karena itu daftar disusun mulai dari kompetensi yang paling penting.
- f. Menciptakan daftar final kompetensi kunci
Daftar final kompetensi kunci ini merupakan deskripsi pekerjaan yang harus menyatakan tingkat pendidikan minimum dan pengalaman tertentu yang dibutuhkan, meskipun tuntutan pekerjaan akan terus berubah. Selain itu juga harus menyangkut kompetensi intelegensi emosional yang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Agar lebih berguna, kompetensi harus dideskripsikan dalam perilaku. Sebagai contoh, kompetensi “pemain tim” dideskripsikan sebagai kemampuan untuk membangun identitas dan komitmen kelompok, atau berarti membagi penghargaan/pujian agar suatu pekerjaan dilakukan dengan baik. Yang lain lagi merumuskannya sebagai seseorang yang dapat membuat semua anggota aktif.
- g. Mencapai konsensus dengan semua yang terlibat dalam keputusan untuk mempekerjakan karyawan.

Permasalahan dalam Pencapaian *Person-Organization Fit*

Selain adanya “*the ten deadly traps*”, beberapa permasalahan dapat timbul sebagai konsekuensi dari penggunaan *person-organization fit* sebagai kriteria seleksi karyawan pada perusahaan. Permasalahan tersebut dikategorikan dalam *practical problems* (Karren and Graves, 1994) yaitu:

1. Memungkinkan merekrut individu dengan dasar kesesuaian akan menciptakan organisasi homogen yang berlebihan. Hal ini dapat mengurangi kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap kondisi lingkungan.
2. Penilaian kesesuaian dalam proses seleksi dapat memberi pengaruh yang merugikan dalam perekrutan anggota/kelompok yang terjaga/terlindungi.
3. Pengukuran dari *person-organization fit* dapat menjadi usang/tidak terpakai karena perubahan organisasi. Untuk itu organisasi harus mempersiapkan modifikasi ukuran kesesuaian.

Practical problems tersebut berkaitan erat dengan adanya isu yang mempertanyakan apakah kriteria *person-organization fit* tidak akan bertentangan dengan pentingnya pengelolaan keragaman sumber daya manusia dalam organisasi (*managing workforce diversity*). Isu ini muncul sebagai akibat rasa kekhawatiran bahwa perusahaan tidak akan mampu memperoleh sumber daya manusia yang beragam karena proses seleksinya hanya terbatas pada pencarian karyawan (sumber daya manusia) yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan yang telah ada. Dengan kata lain, perusahaan akan memiliki homogenitas yang sangat tinggi.

Permasalahan yang berkaitan dengan *practical problems* sebagai konsekuensi kriteria *person-organization fit* akan dapat dipecahkan dengan tetap konsisten terhadap *key factor for success* yang dimiliki perusahaan. Dalam hal ini, tentu saja kriteria *person-organization fit* tidak boleh menyimpang dari *key factor for success*. Dengan memasukkan pertimbangan *key factor for success* dalam proses seleksi, maka perusahaan dapat memperoleh serta mempertahankan karyawan dengan *skills*, perspektif dan pengalaman yang tepat.

SIMPULAN

Proses rekrutmen dan seleksi karyawan tidak boleh menyimpang dari sasaran dan arah perkembangan perusahaan serta strategi bisnis dan sistem manajemen yang dipakai untuk mencapai sasaran tersebut. Kriteria seleksi karyawan tidak cukup hanya berdasar pada *person-job fit*, tetapi harus dilengkapi dengan *person-organization fit*. Untuk memperoleh serta mempertahankan karyawan dengan *skills*, perspektif dan pengalaman yang tepat, maka pertimbangan *key factor for success* perlu dimasukkan dalam kriteria *person-organization fit*

DAFTAR PUSTAKA

1. Becker, Brian & Gerhart, Barry. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 779-801.
2. Behling, O. 1998. Employee selection: Will intelligence and conscientiousness do the job? *Academy of Management Executive*, 12 (1):77-86.
3. Bowen, D.E., Ledford, Jr., G.E., & Nathan, B.R. 1991. Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5 (4): 35-51.
4. Karren, R.J., & Graves, L.M. 1994. Assessing person-organization fit in personnel selection: Guidelines for future research. *International Journal of Selection and Assessment*, 2 (3): 146-156.
5. PS, Adi Widyarto. Agustus 1997. Rekrutmen tenaga andal. *Majalah Manajemen*, Lembaga Manajemen PPM:85-92.
6. Ulrich, Dave, 1997. *Human resources champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press, p. 13
7. Van Vianen, A. E. M. 2000. Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational culture. *Personnel Psychology*, 53 (Spring):113-149.