

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Langkah awal yang penting dilakukan perusahaan untuk menjaga kesejahteraan perusahaan adalah pengadaan tenaga kerja baru yang konsisten dan berkualitas dengan cara mengisi kekosongan jabatan yang disebabkan oleh karyawan yang meninggalkan perusahaan tersebut, maupun karena adanya restrukturisasi atau ekspansi bisnis perusahaan (Spector, 2012). Baedhowi (dalam Yullyanti, 2009) mengatakan, tenaga kerja sifatnya krusial bagi perusahaan manapun, karena tanpa mereka produktivitas perusahaan akan terhambat, atau bahkan berhenti sama sekali.

Manajemen tenaga kerja atau manajemen talenta, dimulai dari mengetahui posisi apa yang perlu diisi, serta kompetensi dan sifat-sifat individu seperti apa yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya secara efektif (Dessler, 2017). Hanya saja, mencari tenaga kerja yang tepat bagi suatu perusahaan merupakan sebuah tantangan tersendiri. Riggio (2018) menuliskan tantangan yang paling umum adalah mendapatkan kandidat untuk melamar ke posisi yang ada, serta untuk mengetahui di mana dalam struktur perusahaan seorang karyawan akan dibutuhkan.

Usaha yang dilakukan untuk mencari kandidat yang baik harus didasarkan pada spesifikasi yang detail mengenai *knowledge, skill, ability*, dan *other person characteristics* (KSAO), karena spesifikasi yang detail dapat memberikan arah untuk segala upaya organisasi dalam proses rekrutmennya sehingga proses

rekrutmen lebih efisien (Spector, 2012). Boudreau & Ramstad, (dalam Jansen van Rensburg & Roodt, 2009) menyebutkan, untuk dapat mengukur efisiensi proses rekrutmen, organisasi harus memastikan bahwa fungsi rekrutmen sejalan dengan apa yang menjadi tujuan strategis perusahaan. Disinilah divisi rekrutmen yang mempunyai kepiawaian dalam bidang psikologi industri dan organisasi berperan penting (Spector, 2012).

Terdapat beberapa tahapan-tahapan dalam melakukan rekrutmen dan seleksi yang dikemukakan oleh Dessler (2017), tahap pertama dari rekrutmen adalah menentukan posisi-posisi apa saja yang harus diisi dengan melakukan *manpower planning*. Tahap kedua adalah mengumpulkan sejumlah kandidat untuk pekerjaan tersebut melalui rekrutmen kandidat baik secara internal maupun eksternal. Tahap ketiga adalah membuat kandidat tersebut untuk mengisi form aplikasi dan beberapa ada yang melalui proses *screening interview*. Tahap keempat adalah menggunakan alat-alat seleksi seperti alat tes, investigasi latar belakang, dan pemeriksaan fisik. Tahap kelima adalah menentukan kandidat mana yang akan ditawarkan pekerjaan melalui proses *interview* yang dilakukan oleh HRD dan/atau *user* yang terkait kandidat.

Dapat dilihat bahwa ada banyak proses yang perlu dilalui baik oleh pihak HRD maupun calon karyawan, maka dari itu penting bagi perusahaan untuk dapat memaksimalkan efektivitas dan efisiensi proses rekrutmen dan seleksi.

Setelah menentukan posisi apa saja yang perlu diisi oleh perusahaan, langkah selanjutnya adalah pencarian kandidat. Pencarian kandidat dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu sumber internal dan sumber eksternal (Decenzo & Robbins, 2010). Sumber internal berarti mencari kandidat dari dalam perusahaan itu sendiri. Beberapa kelebihan dari strategi ini di antaranya adalah untuk meningkatkan *image* perusahaan dengan publik (menunjukkan bahwa perusahaan memiliki SDM yang berkualitas), membangun moral individu yang memenuhi kriteria dan ambisius, mengurangi pengeluaran perusahaan (karena proses orientasi dan pelatihan yang lebih ringkas), serta informasi kandidat yang tersedia dan mudah diakses. Meski demikian, kekurangan dari mengambil sumber internal adalah kandidat yang kurang kompeten karena keterbatasan ketersediaan, kompetisi sesama kandidat, serta mungkin juga menurunkan moral kandidat yang tidak terpilih untuk promosi.

Sumber eksternal untuk mencari kandidat bisa berupa iklan lowongan pekerjaan, *employment agencies*, *headhunter*, kampus atau sekolah, pencarian *online*, serta kandidat sukarela. Kelebihan dari sumber eksternal adalah jumlah kandidat yang banyak, memiliki kualifikasi yang mumpuni, serta mampu membawa perubahan pola pikir atau cara kerja perusahaan sehingga meningkatkan performa perusahaan secara keseluruhan. Kelemahan dari sumber eksternal adalah prosesnya membutuhkan biaya tambahan serta proses orientasi dan pelatihan yang tentunya memakan waktu (Ramaabaanu & Saranya, 2014).

Setelah pencarian kandidat selesai, pihak perusahaan perlu melakukan seleksi untuk menentukan kandidat mana yang akan diterima sebagai karyawan. Decenzo

dan Robbins (2010) menjelaskan ada tujuh tahap seleksi untuk menentukan diterima atau tidaknya seorang kandidat. Pertama, tahap skrining, dilanjutkan dengan melengkapi aplikasi pekerjaan, ketiga adalah tes jabatan, dilanjutkan dengan wawancara komprehensif yang juga bisa dibarengi dengan tawaran pekerjaan, selanjutnya pengecekan latar belakang kandidat, pengecekan kondisi medis, dan terakhir adalah tawaran pekerjaan permanen.

Selanjutnya, pekerja secara idealnya akan melalui tahap orientasi atau kadang disebut *onboarding*. Menurut Noe (2010), proses orientasi yang efektif akan menghasilkan karyawan yang bermotivasi tinggi, serta setia pada perusahaan dan juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut. Proses orientasi seharusnya turut membahas mengenai prosedur dan peraturan perusahaan. Decenzo & Robbins (2010) menambahkan, proses orientasi penting sifatnya untuk menanamkan kesan yang baik akan perusahaan pada karyawan baru tersebut. Lamanya proses *onboarding* bervariasi, dari beberapa hari sampai bahkan dua tahun, tergantung kebijakan perusahaan (Dessler, 2017). Keberadaan tahap *onboarding* ini terbukti dapat mengurangi *turnover rate* hingga 4% dalam satu tahun dan oleh karena itu, perusahaan dapat menghemat biaya yang cukup besar untuk kedepannya (Noe, 2010).

*Placement* atau proses penempatan karyawan juga penting karena vital untuk pencapaian tujuan perusahaan (Nurchahyo, Suryaputro & Jati, 2016). Dalam proses penempatan, adalah penting bagi perusahaan dan karyawan untuk saling mengetahui apa yang akan dikerjakan oleh karyawan tersebut nantinya. Collins &

Khoe (2008) menambahkan, penempatan karyawan yang tepat akan menghasilkan karyawan yang produktif, yang pada ujungnya akan meningkatkan profit perusahaan dan juga meningkatkan kualitas hubungan antara pengusaha dan karyawannya.

Menurut narasumber dari PT Charoen Pokphand Indonesia, proses RSPO bermula dari permintaan *user* kepada pihak HRD untuk dicari karyawan sesuai dengan kebutuhan. Setelah itu, akan dilakukan *sourcing*, melalui *job portal*, Instagram, LinkedIn, atau bahkan melalui *broadcast message* di WhatsApp, tergantung dari sasaran kandidatnya. LinkedIn untuk kandidat yang lebih pengalaman, sedangkan metode lainnya diutamakan untuk *fresh graduates*. Psikotes dan *interview* merupakan tahap setelah *sourcing* kandidat. Ada berbagai macam psikotes yang digunakan, diantaranya logika numerik, tes inteligensi, DISC, dan PAPI Kostick. Setelah kandidat lolos dari tahap tersebut, kandidat akan diberikan surat penawaran kerja, yang lalu dilanjutkan dengan proses tandatangan kontrak atau bisa juga melalui tahap *probation*, tergantung kebutuhan *user*.

Proses penempatan di PT Charoen Pokphand Indonesia disesuaikan dengan Tidak ada masa *training* khusus bagi karyawan baru PT Charoen Pokphand Indonesia. Karyawan akan belajar melalui *on the job training*, mengenai cara kerja, cara beradaptasi dengan perusahaan, dan sebagainya. Pada umumnya, akan ada masa orientasi pada dua hari pertama karyawan baru masuk, dimana mereka akan diperkenalkan pada rekan-rekan kerjanya, sistem dalam divisi terkait, budaya

perusahaan, sejarah Charoen Pokphand, kemudian juga diajak untuk mengunjungi pabrik ataupun *office tour*.

Proses RSPO yang dilakukan oleh berbagai perusahaan ternak lainya pun dapat berdampak besar pada pembagian dan pemerataan tenaga kerja, merujuk pada tren yang muncul dalam pemilihan jurusan SBMPTN, minat akan perusahaan pakan ternak terlihat dari tingginya peminat akan program studi peternakan (Prodjo, 2019). Hal ini juga didukung oleh persaingan antar perusahaan pengolah ayam yang sengit, bahkan hingga terjadinya perang harga (Intan, 2019). Maka dari itu, karena *talent pool* yang berlimpah dan kompetisi antar perusahaan yang sengit, proses rekrutmen, seleksi, orientasi, dan penempatan yang efektif dan efisien sangat vital, demi tercapainya tujuan perusahaan.

Usaha Perbaikan Gizi Keluarga dari Kementerian Kesehatan yang telah dicanangkan sejak awal 1970 (Kementerian Kesehatan, 2012; Sindikat Post, Oktober 26, 2020) membuka kesempatan untuk Charoen Pokphand Group masuk ke Indonesia pada tahun 1972 dengan tujuan menyediakan makanan bergizi bagi rakyat Indonesia. Pada saat itu, kondisi rakyat sedang mengalami kekurangan protein, vitamin A, yodium, dan tingkat kematian ibu hamil dan melahirkan yang cukup tinggi. Hal inilah yang menjadi motivasi Charoen Pokphand untuk terus berkembang untuk menyediakan makanan bergizi bagi rakyat Indonesia, bahkan sempat menguasai 50% pasar indukan ayam ternak di Indonesia (Katadata, 2016).

Laporan keuangan tahun 2019 PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk menyebutkan, ada penambahan karyawan sebanyak 7,7% atau setara dengan lebih dari 500 karyawan baru dibandingkan tahun sebelumnya. Sebagai perbandingan, kompetitor utama PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk pada periode yang sama mencatatkan pertumbuhan jumlah karyawan sebesar 11,9% atau hampir 3000 karyawan baru. Pratomo (2020) mengatakan, meski terdampak oleh pandemi COVID-19, Charoen Pokphand Indonesia tetap ekspansif melalui penambahan rumah potong ayam, *processing plant*, dan toko ritel baru. Data ini menunjukkan bahwa meski persaingan antar industri sangat ketat, Charoen Pokphand Indonesia masih mampu membawa perkembangan yang cukup signifikan bagi perusahaan.

Meski merupakan sebuah perusahaan multinasional dengan ribuan karyawan, bukan berarti PT. Charoen Pokphand Indonesia terbebas dari masalah, diantaranya mengenai ketenagakerjaan. Berdasarkan laporan yang didapat secara internal, PT Charoen Pokphand Indonesia cabang Lampung (2017), terdapat masalah berupa absensi karyawan yang cukup tinggi, yaitu sekitar 11% per bulan. Setelah penelusuran lebih lanjut, ada indikasi masalah pada motivasi dan etos kerja karyawan, serta jumlah upah yang hampir sama antara karyawan lama dengan karyawan baru, namun penyebab sebenarnya masih diteliti. Ependi (2021) dan Marpaung (2016) dalam kesempatan yang berbeda, melakukan penelitian terhadap karyawan PT Charoen Pokphand Indonesia, dimana hasilnya menunjukkan bahwa kedisiplinan dan motivasi karyawan berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Etos kerja dan iklim pekerjaan juga punya pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Charoen Pokphand Indonesia (Ritonga, 2019).

Pusparani (2018) mengatakan, proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan orientasi yang tepat akan menguntungkan karyawan dan perusahaan. Pasalnya, proses ini memakan biaya tidak sedikit, baik secara finansial maupun waktu. Pihak perusahaan tidak mendapatkan *output* maksimal, sedangkan gaji karyawan tetap harus dibayar. Dari sisi karyawan juga akan merasa tertekan karena pekerjaan yang dilakukan bisa saja tidak sesuai dengan kemampuannya, sehingga performanya pun tidak maksimal. Tantangan lainnya, menurut The Boston Consulting Group (Cossebum, 2014), menjelang tahun 2020, perusahaan besar di Indonesia hanya akan mampu mengisi setengah dari posisi *entry level* dengan karyawan yang mempunyai kualifikasi sesuai. Sehingga, masing-masing tahap rekrutmen, seleksi, penempatan, dan orientasi mempunyai peran yang penting dalam kesejahteraan perusahaan dan karyawannya (Saniah, 2012).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber di PT Charoen Pokphand Indonesia, Ibu DV, diketahui bahwa *turnover rate* di beberapa posisi yang tidak disebutkan secara detail juga menjadi masalah bagi perusahaan. Para karyawan yang mayoritas baru bergabung dan belum memiliki pengalaman kerja alias *fresh graduate* ini hampir seluruhnya bekerja di lapangan. Para karyawan mengaku tidak mampu mengikuti alur kerja dan *pace* kerja perusahaan, yang menimbulkan tekanan berlebih bagi karyawan, sehingga baik karyawan maupun perusahaan sama-sama merugi, karena target perusahaan juga tidak tercapai. Selain itu, selama pandemi COVID-19 sewaktu laporan ini ditulis, PT Charoen Pokphand Indonesia tidak menghentikan proses rekrutmen untuk karyawan baru karena perkembangan perusahaan (Ihsan, 2021), bahkan seperti yang dilansir oleh situs *kompas.com*,

selama masa pandemi ini, PT Charoen Pokphand Indonesia melakukan pelepasan ekspor produk olahan unggas untuk pertama kalinya ke Qatar (Noviyanti, 2021).

Maka dari itu, pemegang melihat adanya urgensi untuk menelaah lebih dalam lagi mengenai proses rekrutmen, seleksi, orientasi, dan penempatan karyawan di PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk. Proses rekrutmen, seleksi, orientasi, dan penempatan yang dilakukan oleh PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk. menarik untuk diteliti, karena PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk. termasuk ke dalam salah satu perusahaan industri makanan terbesar di Indonesia. PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk. memiliki banyak kegiatan industri dari hulu hingga ke hilir yang tersebar di berbagai daerah di seluruh Indonesia. Karena PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk. termasuk perusahaan yang besar, maka akan terdapat lebih banyak gambaran dinamika proses rekrutmen, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan barunya dari berbagai bagian perusahaan dan juga gambaran bagaimana interaksi antara satu proses dengan proses yang lain.

## **1.2 Tujuan Magang**

- 1) Mengetahui dan menganalisis proses RSOP di PT Charoen Pokphand Indonesia
- 2) Sebagai strategi pemberdayaan pemegang melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan
- 3) Membuka kesempatan bagi pemegang untuk mengaplikasikan ilmu psikologi dalam dunia kerja.

### **1.3 Lokasi Perusahaan**

Kantor Pusat PT Charoen Pokphand Indonesia beralamat di Jl. Ancol VIII nomor 1, Ancol, Pademangan, Jakarta Utara. Di lokasi inilah pemegang melaksanakan kegiatan magang.

### **1.4 Waktu Pelaksanaan Magang**

Pelaksanaan magang dimulai sejak tanggal 24 Juni 2020 dan berakhir pada 25 September 2020. Jam magang mengikuti jadwal karyawan pada umumnya, masuk pukul 08:30 hingga pukul 17:00 WIB. Total jam kerja yang perlu dikumpulkan pemegang adalah 360 jam.

### **1.5 Manfaat Magang**

#### **1.5.1 Manfaat Teoretis**

Manfaat teoretis dari penulisan laporan ini adalah kontribusi dalam bidang psikologi industri dan organisasi terutama dalam lingkup rekrutmen, seleksi, penempatan, dan orientasi.

#### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Hasil dari analisis laporan ini dapat digunakan sebagai informasi tambahan mengenai proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan orientasi di PT Charoen Pokphand Indonesia. Laporan ini juga dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk mendukung perkembangan perusahaan kedepannya.