

Pengaruh Pemberian Bonus Tanda Tangan Sebagai Pemikat
Dan Pengikat Terhadap Efektifitas Proses Rekrutmen
Studi Kasus: Anadarko Indonesia Company

BAB 1
PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

1.1. Pengaruh Globalisasi

Perubahan merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan dan globalisasi menjadi salah satu pendorong terjadinya perubahan dengan lebih cepat. Globalisasi merupakan sebuah istilah yang sering digunakan untuk menunjukkan adanya hubungan dengan peningkatan keterkaitan dan ketergantungan antar bangsa dan antar manusia di seluruh dunia melalui perdagangan, investasi, perjalanan, budaya, dan bentuk-bentuk interaksi lain sehingga batas-batas suatu negara bukan menjadi persoalan lagi. Menurut Gary Dessler, *Human Resource Management*, (2008) menyebutkan bahwa *Globalization is a tendency of firms to extend their sales, ownership, and/or manufacturing to new markets abroad*. Dalam globalisasi perusahaan-perusahaan mempunyai kecenderungan untuk semakin memperlebar atau memperluas pengaruhnya lewat peningkatan penjualannya, kepemilikan, dan pabrik-pabrik sehingga pasar atau *market share* yang dikuasainya semakin meningkat di tingkat internasional. Mereka melakukan ekspansi keluar untuk menjual barang dan atau jasa dan juga untuk mengurangi biaya tenaga kerja dengan memanfaatkan tenaga kerja lokal yang tersedia. Kenyataan tersebut diatas sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Dave Ulrich, *Human Resource Champions* (1997:2), *Globalization entails new markets, new products, new mindsets, new competencies, and new ways of thinking about business*. Globalisasi memerlukan adanya pasar-pasar baru, produk-produk baru, pola pikir yang baru, kecakapan-kecakapan baru, dan cara-cara pandang baru dalam bisnis. Sedangkan *globalization* menurut Raymond J. Stone, *Human Resource Management* (2008:57) menerangkan *Globalization is allowing skilled labour to move like capital across the*

world to locations that offer the best compensation and the best future. Globalisasi memungkinkan tenaga kerja yang terampil untuk berpindah dari satu negara ke negara lain layaknya seperti barang kapital yang bisa dipindahkan dari satu lokasi ke lokasi yang lain, globalisasi memberikan kesempatan bagi mereka yang mempunyai keahlian tertentu untuk pindah dari satu organisasi ke organisasi lain yang memberikan kompensasi dan masa depan yang lebih baik dibandingkan dengan apa yang diperoleh dari organisasi sebelumnya. Sehingga perpindahan tenaga kerja dari satu organisasi ke organisasi lainnya akan semakin sering dijumpai dalam bisnis.

Globalisasi selain membuka peluang untuk pengembangan bisnis baru, juga menimbulkan ancaman dan tantangan dalam bisnis. Salah satu dampak globalisasi yang menonjol adalah terjadinya persaingan bisnis yang sangat tajam di industri, tidak terkecuali dibidang perminyakan. Gary Dessler (2008:8) menyatakan; *More globalisation means more competition, and more competition means more pressure to be “world class” – to lower costs, to make employees more productive and to do things better and less expensively.* Semakin luas globalisasi berarti semakin banyak persaingan usaha dan semakin banyak persaingan usaha berarti adanya tekanan yang lebih bagi perusahaan untuk menjadikan dirinya sebagai perusahaan kelas dunia dengan cara menekan biaya-biaya, menjadikan pegawai untuk lebih produktif dan melakukan hal-hal lain dengan lebih baik dan dengan harga yang lebih murah.

Anadarko Petroleum Company (APC) adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang explorasi dan produksi minyak mentah yang berkedudukan di Woodlands - Houston, USA. Dalam upaya mengembangkan bisnis perminyakan, APC beroperasi tidak hanya di Amerika saja melainkan juga di negara-negara lain seperti China, Brazil, Algeria, Mexico, dan Indonesia. Di Indonesia perusahaan menggunakan nama Anadarko Indonesia Company (AIC).

1.2. Sumber Daya Manusia Penting Bagi Perusahaan

Anadarko Indonesia Company (AIC) menyadari bahwa sumber daya manusia (SDM) berperan sangat penting dalam menjalankan usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh David de Cenzo & Stephen P. Robbins (1994)...*achieving organizational goals cannot be done without human resources*. Pencapaian tujuan organisasi tidak dapat dilakukan tanpa sumber daya manusia. AIC juga menyadari bahwa SDM akan menjadi salah satu kunci keunggulan kompetisi dan yang akan menjadikan perusahaan berbeda dengan pesaingnya. Keunggulan kompetisi menurut Gary Dessler (2008); *Competitive advantage is defined as any factors that allow a company to differentiate its product or service from those of its competitors to increase market share*. Keunggulan kompetisi didefinisikan sebagai setiap faktor yang menjadikan produk dan jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan berbeda dengan produk dan jasa yang dihasilkan para pesaing untuk meningkatkan penguasaan pasar.

Modal manusia terasa semakin penting dan kritikal disaat memasuki era pengetahuan dan informasi. Penguasaan dan kepemilikan perusahaan terhadap barang modal seperti modal financial, modal mesin, bahan baku dan modal lainnya tidak membawa banyak manfaat tanpa adanya modal manusia (*human capital*). Namun sebaliknya, apabila suatu perusahaan mempunyai modal manusia, maka segala modal yang dimiliki perusahaan bisa dikelola dengan efektif dan efisien untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Gary Dessler (2008) *Human capital refers to the knowledge, education, training, skills, and expertise of a firm's workers*. Modal manusia merujuk kepada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, ketrampilan-ketrampilan, dan keahlian pegawai sebuah perusahaan.

Disamping pentingnya sumber daya manusia, karena AIC beroperasi secara internasional, pemahaman akan perbedaan budaya juga menjadi kunci kesuksesan dalam menjalankan bisnis. Noe et-al (2003) mengemukakan bahwa; *To succeed in the global market place, the challenge for all businesses -regardless the size- is to understand cultural differences and invest in human resources*. Untuk berhasil dalam pasar secara internasional, tantangan bisnis terlepas besar kecilnya usaha, adalah memahami

perbedaan kultur dan investasi dalam sumber daya manusia. Jadi sumber daya manusia menjadi sangat penting bagi perusahaan.

1.3. Pemenuhan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

AIC adalah perusahaan yang relatif baru berdiri (tahun 2004) masih belum dikenal oleh masyarakat perminyakan di Indonesia. Oleh karena itu AIC mengalami kesulitan dalam mencari tenaga kerja yang dibutuhkan. Padahal mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas sangat kritikal, seperti yang dikemukakan oleh David de Cenzo & Stephen P Robbins (1994:32): *Getting good people is critical to the success of every organization*. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang bagus tidaklah mudah disamping jumlah yang ada terbatas juga karena terjadi persaingan yang ketat dari para kompetitor. Mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas sangat penting untuk kesuksesan setiap organisasi.

Kegagalan dalam mendapatkan tenaga kerja akan berakibat fatal pada perusahaan. Dalam *organization life cycle* (siklus hidup organisasi), AIC sebagai perusahaan yang baru lahir dan pada tahap kelahiran perusahaan seperti ini, akan mudah sekali mengalami kegagalan. Gareth R. Jones dalam *Organizational Theory* (1995:421) menyebutkan sebagai berikut: *Organizational birth, the founding of an organization, is a dangerous stage of the life cycle and is associated with the greatest chance of failure*. Kelahiran organisasi, pada saat terbentuknya organisasi, merupakan tahap yang berbahaya dalam siklus hidup organisasi dan mempunyai kemungkinan kegagalan yang sangat tinggi.

Kebutuhan tenaga kerja di AIC dipenuhi dengan dua cara yaitu Pertama, kebutuhan tenaga kerja asing diperoleh dari perusahaan induk. Banyak persyaratan dan peraturan-perundangan pemerintah Indonesia yang harus dipenuhi agar perusahaan bisa mendatangkan tenaga kerja asing yang dibutuhkan. Kedua, kebutuhan akan tenaga kerja nasional diperoleh dengan cara melakukan perekrutan tenaga kerja lokal nasional dari berbagai disiplin ilmu yang dibutuhkan. Ada dua saluran rekrutmen yang digunakan yaitu internal rekrutmen dan eksternal rekrutmen.

Biasanya setiap perusahaan mempunyai sistem perekrutan yang mungkin berbeda satu dengan yang lainnya, namun tujuan perekrutan akan tetap sama yaitu menarik sebanyak-banyaknya pelamar. Menurut William Wherther & Keith Davis (1996), *Recruitment is the process of finding and attracting capable applicants for employment.* Rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja. Setelah perusahaan menentukan pelamar mana yang akan diterima melalui proses seleksi, tahapan berikutnya adalah memberikan *Job Offer* (penawaran kerja) dengan sejumlah imbalan yang menarik. Pada umumnya, pelamar melakukan negosiasi dengan perusahaan untuk mendapatkan tambahan kompensasi finansial baik berupa tambahan gaji dasar maupun dalam bentuk bonus sebelum mereka masuk bekerja dalam perusahaan. Menurut Mattew J. DeLuca, *Compensation Management (1993:350) Bonus is any direct lump-sum cash payment given in addition to base pay on either a discretionary or formula basis.* Bonus adalah setiap bentuk pembayaran tunai sekaligus yang diberikan sebagai tambahan atas gaji dasar dengan pertimbangan kebijakan perusahaan atau berdasarkan formula yang telah ditetapkan.

Keinginan perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas menuntut perusahaan untuk melakukan berbagai cara dalam proses rekrutmen dan salah satu cara yaitu dengan menawarkan bonus kepada pelamar yang bersedia bekerja. Bonus yang diberikan perusahaan kepada pelamar tersebut dinamai sebagai *sign-on bonus* atau bonus tanda tangan yang pembayarannya diberikan pada hari pertama pelamar bekerja. Bonus tanda tangan tidak hanya berfungsi sebagai alat pemikat bagi pelamar yang terpilih melainkan juga berfungsi sebagai alat pengikat bagi perusahaan untuk mempertahankan pegawai tersebut agar tetap bekerja pada perusahaan. Bonus sebagai alat pemikat disini mempunyai pengertian yang khusus dan terbatas yaitu bahwa bonus hanya ditawarkan kepada pelamar terpilih yang telah melalui serangkaian proses rekrutmen dan seleksi yang ditetapkan oleh perusahaan. Jadi bonus tanda tangan disini dimaksudkan sebagai alat pemikat kepada pelamar terpilih. AIC sampai saat ini sudah menawarkan bonus tanda tangan sebanyak 48% dari jumlah karyawan yang ada. Hal ini tentunya menjadi suatu fenomena yang sangat menarik untuk diselidiki lebih lanjut dan perlu diangkat sebagai bahan penelitian.

2. Pokok Permasalahan

Dalam proses perekrutan daya pikat suatu perusahaan (*employer of choice*) menjadi faktor penting untuk mendapatkan sebanyak mungkin pelamar. Tanpa adanya daya pikat maka perusahaan akan mengalami kesulitan untuk bisa merekrut pegawai terutama mereka yang mempunyai keahlian khusus dan jarang diketemukan di pasar tenaga kerja. Dengan demikian perusahaan memerlukan upaya yang ekstra untuk mampu menarik tenaga kerja yang berkualitas (*qualified*).

Dari sejumlah pelamar kerja yang memenuhi persyaratan maka perusahaan perlu melakukan proses seleksi secara objektif, artinya bahwa dalam proses seleksi perlu adanya tolok ukur untuk melakukan evaluasi kesesuaian antara prasyarat jabatan dengan kualifikasi pelamar. Perlu mengedepankan proses yang jujur, adil, dan transparan, jauh dari adanya kepentingan-kepentingan individu maupun kelompok yang memaksakan kehendak maupun praktek-praktek rekrutmen yang bertentangan dengan norma dan etika bisnis dan menghindari adanya perlakuan diskriminatif dalam bentuk apapun.

Penawaran pekerjaan diberikan pada calon pegawai yang paling memenuhi persyaratan jabatan. Penawaran hanya dilakukan setelah proses yang meliputi seleksi administrasi, *interview*, *background and reference check*, *medical check up* sudah dilaksanakan dan hasilnya memenuhi persyaratan yang ditentukan. Dalam penawaran pekerjaan perlu menyebutkan besarnya gaji, benefit yang diberikan pada calon pegawai, dan sejumlah *cash incentive* seperti bonus tanda tangan yang diberikan untuk memikat calon pegawai. *Cash incentive* (insentif tunai) yang ditawarkan kepada calon pegawai biasa disebut sebagai *sign-on bonus* atau bonus tanda tangan. Namun demikian, apa betul bahwa dengan memberikan penawaran bonus tanda tangan bisa mempengaruhi efektivitas perusahaan dalam proses rekrutmen dan apa betul bahwa bonus tanda tangan bisa memikat calon pegawai dan mengikat pegawai untuk tetap bekerja diperusahaan.

Dari proses rekrutmen sampai dengan penawaran pekerjaan tersebut maka yang menjadi pokok permasalahan adalah :

- a) Bagaimana pengaruh pemberian bonus tanda tangan pada calon pegawai terhadap efektivitas proses rekrutmen di perusahaan?
- b) Bagaimana dan dimana perusahaan bisa mendapatkan tenaga kerja berkualitas yang dibutuhkan serta bagaimana proses rekrutmen dan seleksi dilakukan?
- c) Mengapa perusahaan perlu menawarkan bonus tanda tangan dalam proses rekrutmen dan bagaimana memformulasikan bonus tanda tangan yang bisa memikat calon pegawai dan sekaligus mengikat pegawai untuk tetap bekerja pada perusahaan?
- d) Apa saja yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan pegawainya supaya tetap mau bekerja pada perusahaan?

3. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

Perusahaan menawarkan bonus tanda tangan bagi calon pegawai terutama mereka yang mempunyai keahlian khusus dan langka di pasar tenaga kerja. Perusahaan juga menawarkan bonus tanda tangan bagi calon pekerja dengan pengalaman dan kemampuan managerial yang tinggi. Pemberian bonus tanda tangan ini menjadi suatu fenomena yang menarik yang terjadi dalam suatu perusahaan perminyakan guna mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan.

Untuk mengetahui sebab dan gejala yang muncul dalam proses rekrutmen dengan pemberian bonus tanda tangan, maka perlu dilakukan suatu penelitian guna mengungkap dan mendapat gambaran yang lebih jelas mengapa bonus tanda tangan perlu diberikan pada calon pegawai.

3.1. Tujuan penelitian adalah:

1. Untuk menganalisa, mengetahui, dan memahami pengaruh pemberian bonus tanda tangan kepada calon pegawai terhadap efektivitas proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan.
2. Untuk mengidentifikasi, menjelaskan dan mengetahui sumber-sumber atau saluran dalam mencari tenaga kerja. Untuk mengetahui dan menjelaskan bagaimana perusahaan melakukan proses rekrutmen dan seleksi terhadap calon pegawai.
3. Untuk menjelaskan bagaimana perusahaan mengambil keputusan untuk memberikan bonus tanda tangan pada calon pegawai. Untuk mengetahui dan menjelaskan bagaimana calon karyawan mengambil keputusan untuk menerima penawaran kerja dengan bonus tanda tangan yang dijanjikan.
4. Untuk menjelaskan dan mengetahui tindakan atau langkah-langkah perusahaan dalam mempertahankan karyawan supaya mereka tetap bekerja pada perusahaan.

3.2. Signifikansi Penelitian

Dari teori-teori tentang proses rekrutmen yang ada maka dapat dikenali adanya tahapan proses seleksi yang ideal untuk diterapkan dalam upaya mendapatkan pegawai yang memenuhi persyaratan. Pada kenyataannya proses rekrutmen, seleksi dan penempatan tidak selalu mengikuti teori yang sudah ada. Hal ini lebih tergantung dari kondisi eksternal dan internal yang dihadapi oleh perusahaan. Penawaran bonus tanda tangan dalam proses rekrutmen menjadi hal yang sangat menarik untuk diteliti.

3.2.1. Signifikansi penelitian ditinjau dari segi akademis:

1. Untuk menerangkan secara konseptual bahwa proses rekrutmen dan seleksi seperti yang diterangkan oleh teori yang sudah ada bisa diaplikasikan oleh perusahaan dalam usaha mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan.
2. Untuk menggali dan menerangkan bahwa ada faktor-faktor lain yang berperan dalam proses rekrutmen.

3.2.2. Signifikansi penelitian ditinjau dari segi praktis:

1. Untuk menggali dan menerangkan bahwa bonus tanda tangan bisa dijadikan sebagai alat untuk memikat calon pegawai dan sekaligus sebagai alat pengikat bagi pegawai.
2. Untuk menjelaskan bahwa proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan efektif apabila perusahaan mampu menarik calon pegawai untuk bekerja dengan memberikan bonus tanda tangan.
3. Untuk menjelaskan bahwa penawaran bonus tanda tangan dapat mempengaruhi cara pengambilan keputusan bagi calon pegawai dalam proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan.

4. Sistematika Penulisan

Agar tujuan penelitian ini dapat digambarkan dengan jelas maka penulisan akan mencakup beberapa Bab dan secara ringkas diuraikan sebagai berikut:

Bab 1 : Pendahuluan

Merupakan bab pendahuluan yang meliputi: latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan dan signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab 2 : Tinjauan Literatur

Berisikan teori-teori yang dijadikan acuan untuk membahas permasalahan penelitian, kerangka berfikir dan konsep-konsep yang dijadikan pedoman untuk menganalisa dan menerangkan fenomena yang terjadi.

Bab 3 : Metode Penelitian

Bab ini berisikan pendekatan penelitian, jenis penelitian, metode dan strategi penelitian, pengumpulan data, pengolahan data, dan analisa data. Pada bab ini juga mencakup nara sumber atau informan, proses penelitian, penentuan lokasi dan objek penelitian dan keterbatasan penelitian.

Bab 4 : Pembahasan Penelitian

Pada bagian ini diuraikan tentang gambaran dan karakteristik objek penelitian, sejarah dan latar belakang berdirinya perusahaan, tugas dan tanggung jawab sebagai perusahaan, visi, misi, nilai-nilai, tujuan, tenaga kerja, organisasi, hubungan dengan pemerintah Indonesia dan hubungan dengan perusahaan induk. Bab ini juga akan menjelaskan hasil temuan lapangan yang dikaitkan dengan konsep-konsep dan teori-teori yang ada, analisa data, dan penggunaan data olahan dari hasil wawancara.

Bab 5 : Kesimpulan dan Saran

Bab ini menjadi bab yang terakhir (penutup) yang akan berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian.