

ANALISA JABATAN, REKRUTMEN, DAN SELEKSI PADA ORGANISASI TANPA BATASAN

Nur Hasanah

Staff Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Jambi

ABSTRAK

ABSTRAK

Organisasi tanpa batasan menghadirkan tantangan-tantangan bagi beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yang masih menerapkan prinsip-prinsip tradisional. Analisa jabatan, rekrutmen dan seleksi yang hanya mengandalkan prinsip-prinsip tradisional tidak akan mampu mengatasi perpindahan berbagai sumber daya secara bebas di dalam lingkungan bisnis yang mengarah pada lingkungan tanpa batas. Analisa jabatan yang berorientasi pekerja (*worker-oriented*), rekrutmen dan seleksi berdasarkan kecocokan orang-organisasi (*person-organization fit*), sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi tanpa batasan. Sebagai tambahan, agar dapat melakukan proses hiring (meliputi rekrutmen dan seleksi) dengan baik, "The Ten Deadly Traps" harus dapat dihindari.

Kata Kunci: Organisasi tanpa batasan (*boundaryless organization*), analisa jabatan yang berorientasi pekerja (*worker-oriented job analysis*), rekrutmen dan seleksi berdasarkan kecocokan orang-organisasi (*person-organization fit-based selection and recruitment*)

PENDAHULUAN

Globalisasi merupakan salah satu faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi berbagai kebijakan organisasi. Globalisasi yang semakin meluas membuat batasan-batasan antar suatu wilayah atau negara dengan wilayah atau negara lainnya menjadi semakin tipis, kabur dan bahkan bisa menghilang. "A New World Order has been set up." Penetrasi arus informasi dan perkembangan teknologi yang sedemikian rupa di seluruh penjuru dunia membuat organisasi harus senantiasa meng-*up date* setiap kebijakan dan

tindakannya sehingga tidak tergilas oleh roda waktu.

"*Boundaryless*" (tidak adanya batasan) merupakan syarat mutlak bagi organisasi yang berusaha agar dapat berhasil dengan baik di lingkungan abad ke-duapuluh satu ini. Bisnis di abad ke-duapuluh satu berada di tengah-tengah revolusi ekonomi dan sosial, bergeser dari struktur dan proses yang kaku menuju ke struktur yang dapat ditembus, dan menciptakan sesuatu yang baru: *The Boundaryless Organization* (Organisasi tanpa batasan) (Ashkenas et al., 1995).

Organisasi tanpa batasan mampu menunjukkan kepada perusahaan bagaimana cara menyingkirkan rintangan buatan seperti hirarki dan geografi dalam perjalanan menuju kinerja bisnis yang mengagumkan, bagaimana perusahaan dapat berubah dari struktur yang kaku kepada struktur di mana ide, sumber daya dan informasi dapat mengalir dengan bebas, serta bagaimana menjadi perusahaan yang memiliki kemampuan kecepatan, proaktif, dan secara kreatif menyesuaikan dengan perubahan dalam lingkungan. Organisasi tanpa batasan menyediakan sebuah kerangka kerja sederhana untuk memulai atau mempercepat langkah transformasi tanpa batasan (Ashkenas et al., 1995: hr.com).

Beberapa teknik analisa jabatan dan praktek rekrutmen dan seleksi tradisional tidak sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi tanpa batasan. Pendekatan berorientasi pekerja pada analisa jabatan, rekrutmen berdasarkan pada kecocokan nilai orang organisasi, dan seleksi berdasarkan pada keahlian sekaligus karakteristik kepribadian, adalah konsisten dengan prinsip-prinsip organisasi tanpa batasan (Nelson, 1997).

2. The Boundaryless Organization (Organisasi Tanpa Batasan)

Secara umum, organisasi adalah suatu kumpulan orang yang bekerja bersama dalam sebuah divisi tenaga kerja untuk meraih sebuah tujuan yang sama (Schermerhorn,

Hunt, and Osborn, 1994; Cascio, 1998). Konsep lain memandang organisasi sebagai sebuah sistem input, *throughputs*, dan output. Input diimpor dari lingkungan luar, ditransformasi atau dimodifikasi, dan akhirnya diekspor atau dijual kembali kepada lingkungan sebagai output. Meskipun terdapat banyak input dalam organisasi, orang-orang adalah bahan dasar dari semua organisasi, dan hubungan sosial merupakan ikatan terpadu yang menyatukan mereka bersama (Cascio, 1998).

Para penulis bisnis telah mendeskripsikan banyak penemuan yang sama dengan mendeklarasikan munculnya "organisasi baru" dan memberinya berbagai nama: organisasi virtual, *front/back organization*, organisasi kelompok, organisasi jaringan, *empowered organization*, *high-performing work team organization*, *processreengineered organization*, dan sebagainya. Ashkenas, Ulrich, Jick, & Kerr (1995) menyatakan bahwa hal yang mendasari semua deskripsi tersebut adalah sebuah pergeseran paradigma tunggal yang semakin mendalam. Pergeseran tersebut- yaitu kemunculan organisasi tanpa batas- merupakan kekuatan pendorong yang membuat semua "organisasi baru" tercipta, dan penopang yang membiarkan mereka bergerak dari teori ke realitas (Ashkenas et al., 1995). Ashkenas, Ulrich, Jick, & Kerr (1995) menyatakan ada empat tipe batasan yang menjadi karakter sebagian besar organisasi, di antaranya:

1. Batasan vertikal, yaitu antara berbagai level dan peringkat orang-orang.
2. Batasan horizontal, yaitu antara berbagai fungsi dan disiplin
3. Batasan eksternal, yaitu antara organisasi dengan pemasok, pelanggan, dan regulator.
4. Batasan geografis, yaitu antara lokasi, budaya dan pasar.

Organisasi tanpa batasan di sini maksudnya bukanlah organisasi yang benar-benar bebas dari semua batasan-batasan. Batasan yang baik adalah batasan yang memisahkan orang, proses, dan produksi dalam cara yang sehat dan diperlukan. Batasan membuat suatu organisasi fokus dan berbeda dari yang lain. Karena tanpa batasan sama sekali, maka organisasi tidak dapat diorganisir atau diatur dengan baik. Organisasi tanpa batasan di sini maksudnya adalah membuat batasan-batasan yang lebih mudah ditembus, yang mengijinkan aliran pergerakan dan perubahan yang lebih besar di seluruh organisasi. Informasi, sumber daya, ide, dan energi dapat masuk dengan mudah ke dalam organisasi (Ashkenas et al., 1995).

Seperti suatu organisme yang hidup, organisasi tanpa batasan juga tumbuh dan berkembang, sehingga penempatan batasan dapat mengalami pergeseran. Seiring berjalannya waktu, level antara atasan dengan bawahan dapat menurun, fungsi-fungsi mungkin

bergabung untuk mengkombinasikan keahlian, dan hubungan rekanan mungkin terbentuk antara perusahaan dengan pemasok dan pelanggannya, dan mengubah batasan "siapa melakukan apa". Organisasi tanpa batasan adalah "*a living continuum*", bukan pernyataan yang tetap (Ashkenas et al., 1995).

Miner dan Robinson (1994) mendefinisikan organisasi tanpa batasan sebagai sebuah organisasi di mana aturan mengenai keanggotaan, identitas departemen, dan tanggung jawab kerja bersifat ambigu. Aturan-aturan mengenai keanggotaan organisasi mengarah pada batasan-batasan organisasi yang tidak jelas atau kabur, seperti meningkatnya aktivitas *outsourcing* dan susunan kelompok karyawan. Aturan-aturan identitas departemen mengarah pada desentralisasi, koordinasi *cross-functional*, dan tim yang batasan fungsionalnya kabur. Aturan-aturan mengenai tanggung jawab mengarah pada perpindahan ke arah deskripsi jabatan yang lebih umum dan lebih menekankan pada nilai yang penting daripada tugas-tugas spesifik yang telah ditetapkan sebelumnya (Miner & Robinson, 1994; Souder, 1987; Nelson, 1997).

Di dalam organisasi tanpa batasan, kompetensi dikenali melalui tempat kerja. Ketika seseorang memiliki keahlian untuk melakukan tugas, ia diberikan semangat untuk melakukannya, apapun titel atau

posisinya. Di sisi lain, terdapat asumsi pemikiran batasan bahwa pengetahuan, keahlian, dan kemampuan berlimpah pada puncak piramida organisasi, padahal pekerja pada level yang lebih rendah mempunyai keahlian teknik yang sedikit di mana sebagian besar digunakan untuk memproduksi barang atau jasa. Dengan demikian, setiap pekerja dalam sebuah hirarki pemikiran batasan memiliki sebuah peran yang terdefinisi dengan jelas (Ashkenas et al., 1995; Nelson, 1997).

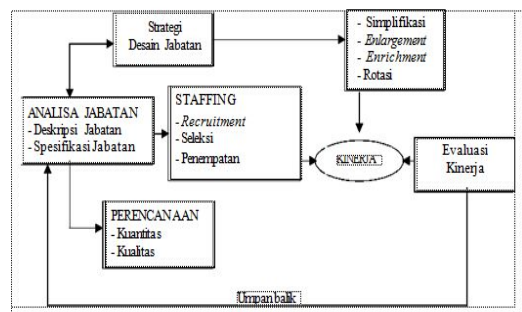
3. Analisa Jabatan: work (task) oriented versus worker (behaviour) oriented

Job (pekerjaan atau jabatan) adalah sekumpulan elemen tugas yang dikelompokkan bersama di bawah satu nama jabatan (atau pekerjaan) dan dirancang untuk dilakukan oleh seorang individu (Ilgen & Hollenbeck, 1991). Menurut Bernardin & Russel (1993) analisa jabatan adalah proses mengumpulkan informasi tentang sebuah pekerjaan. Analisa jabatan meliputi pengembangan sebuah deskripsi detail dari tugas-tugas yang termasuk di dalam sebuah pekerjaan, menentukan hubungan pekerjaan yang diberikan terhadap pekerjaan lain, dan memastikan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan apa yang dibutuhkan oleh seorang karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya dengan sukses (Robbin, 1993; Papu, 2002). Jadi, analisa jabatan terdiri dari aktivitas mendefinisikan sebuah pekerjaan dan mencari tahu pengetahuan, keahlian dan

kemampuan seperti apa yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Analisa jabatan adalah fondasi dari banyak program manajemen sumber daya manusia. Informasi analisa jabatan sering kali digabungkan ke dalam sistem informasi sumber daya manusia. Ada lima metode umum dalam analisa jabatan yaitu: performansi jabatan, observasi wawancara, insiden kritis, dan questioner terstruktur (Cascio, 1998). Analisa jabatan juga merupakan basis perencanaan manajemen sumber daya manusia, yang selanjutnya menjadi dasar bagi pelaksanaan fungsi *staffing* yang meliputi penarikan, seleksi dan penempatan tenaga kerja (Alwi, S., 2001). Keterkaitan analisa jabatan dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dilihat pada gambar 1.

Gambar 1.
Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Fungsi-fungsi lain MSDM



Hasil dari analisa jabatan adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Di dalam deskripsi jabatan dijelaskan mengenai suatu jabatan dan posisi jabatan tersebut dalam suatu organisasi. Elemen-elemen deskripsi jabatan antara lain: nama jabatan, prosedur dan aktivitas jabatan, kondisi kerja dan lingkungan fisik, lingkungan sosial, dan kondisi pekerjaan (Cascio, 1998). Sedangkan di dalam spesifikasi jabatan dijelaskan mengenai kompetensi, karakteristik personal, yang dianggap perlu dimiliki untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Papu (2002) mendefinisikan spesifikasi

jabatan sebagai suatu uraian tertulis tentang pendidikan, pengalaman, dan ketrampilan yang diperlukan untuk dapat mengisi suatu jabatan tertentu sehingga dapat berfungsi dengan efektif. Deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan digunakan sebagai informasi dasar dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Metode analisa jabatan dikategorikan ke dalam dua kelompok yaitu *work (task) oriented* (berorientasi kerja) dan *worker (behavior) oriented* (berorientasi pekerja). Metode berorientasi kerja melibatkan deskripsi spesifik berbagai jenis tugas yang dikerjakan dalam sebuah pekerjaan. Sedangkan metode berorientasi pekerja memeriksa secara luas perilaku manusia yang terlibat dalam aktivitas pekerjaan (Nelson, 1997). Tujuan pendekatan berorientasi kerja adalah untuk memecah pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang sangat spesifik atau hal-hal yang diselesaikan oleh pemangku jabatan. Sedangkan tujuan pendekatan berorientasi pekerja adalah menentukan aktivitas spesifik atau perilaku yang dimiliki seorang pekerja untuk melakukan pekerjaan (Gatewood & Field, 1994: Carson & Stewart, 1996). Metode berorientasi kerja yang paling dikenal adalah FJA (*The Functional Job Analysis*). FJA menilai output pekerjaan spesifik, mengidentifikasi tugas-tugas pekerjaan dalam pernyataan tugas (seperti siapa yang melakukan tugas, tindakan apa yang dilakukan), mengukur keterlibatan pekerja dengan orang-orang, data dan hal lainnya (seperti skala fungsi pekerja) dan juga mengukur sejumlah spesifikasi dan kualifikasi lainnya. Masalah utama dari FJA dan pendekatan kerja secara umum (seperti mengidentifikasi apa yang pekerja lakukan dan bagaimana setiap tugas dilaksanakan) adalah keterbatasan kegunaannya terhadap perubahan alami pekerjaan (Nelson, 1997). Metode berorientasi pekerja yang biasanya digunakan adalah PAQ (*The Position Analysis Questionnaire*) yang berfokus pada perilaku pekerja secara umum, bukan tugas-tugas (McCormick, Jeanneret, dan Mecham, 1972: Nelson, 1997). Metode ini meliputi informasi tentang input pekerja, proses mental, output kerja, dan hubungan dengan pihak lain.

Meski beberapa metode berorientasi pekerja dikritik karena

kekurangannya dalam hal struktur dan absen dari data tugas (Gatewood & Field, 1994: Nelson, 1997), keterbatasan ini mungkin menjadi tidak penting atau bahkan malah terbukti berguna dalam organisasi tanpa batas. Sebagai contoh, metode berorientasi pekerja tidak meliputi aktivitas tugas aktual sebagai sebuah persyaratan untuk pengembangan deskripsi jabatan (Ashkenas et al., 1995: Miner & Robinson, 1994: Nelson, 1997).

Analisa jabatan akan lebih penting dalam organisasi tanpa batas, di mana aktivitas kerja diciptakan dan berevolusi dengan lebih cepat daripada dalam organisasi yang terstruktur secara lebih tradisional di mana pekerjaan bersifat statis untuk periode waktu yang lebih lama. Secara umum, pendekatan berorientasi pekerja dianggap lebih tepat daripada pendekatan berorientasi kerja karena pendekatan berorientasi pekerja memiliki fleksibilitas yang dibutuhkan dalam organisasi tanpa batas.

4. Rekrutmen berdasarkan kecocokan nilai orang-organisasi (person- organization fit)

Rekrutmen adalah suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan tertentu. (Stoner, et al., 1995: Papu, 2002). Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan

sebanyak mungkin sehingga memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan (Papu, 2002).

Secara khusus, organisasi tanpa batasan menekankan pada pengembangan pemikiran bersama di antara semua karyawannya dan dukungan yang terus menerus dari kebudayaan kolektif ini (Nelson, 1997). Meskipun Ashkenas et al., (1995) tidak mendeskripsikan pendekatan rekrutmen khusus yang membantu pencapaian kebudayaan terpadu ini, namun mereka menyatakan pentingnya memonitor para pelamar secara menyeluruh berdasarkan keahlian dan karakteristik kepribadian yang cocok dengan kebutuhan budaya dan teknik organisasi. Nilai kecocokan dalam pendekatan kecocokan orang-organisasi (*person-organization fit*) memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, keinginan untuk berhenti, dan perputaran aktual tenaga kerja (O'Reilly et al., 1991; Nelson, 1997). Namun, kebanyakan rekruter tidak menilai atau menekankan kecocokan orang-organisasi pada saat rekrutmen. Hal ini mungkin disebabkan oleh beberapa alasan seperti banyak organisasi yang tidak menyadari atau mengetahui budayanya, atau rekruter tidak menggunakan informasi kecocokan orang-organisasi dikarenakan kurangnya pengetahuan tentang budaya organisasi atau tidak memiliki kemampuan untuk memproses pengetahuan tentang budaya organisasinya ke dalam pertanyaan-pertanyaan yang dimaksudkan untuk mengukur kecocokan orang-organisasi tersebut. Sebuah teknik rekrutmen yang secara teoritis diturunkan dari proses pencocokan kebutuhan individu-kebudayaan organisasi adalah RJP (*Realistic Job Previews*). RJP menghadirkan aspek positif dan negatif mengenai suatu pekerjaan bagi kandidat, sehingga derajat kecocokan antara keinginan-keinginan karyawan (yang diturunkan dari kebutuhan-kebutuhan individu) dan iklim organisasi (diturunkan dari kebudayaannya) dapat dinilai (Wanous, 1992; Nelson, 1997).

3. Seleksi: Hiring "people", not just KSAs, for "organization", not just jobs

Seleksi adalah proses memilih kandidat yang paling cocok untuk posisi saat ini atau posisi yang akan datang, dari dalam atau dari luar organisasi. (Koontz & Wehrich, 1990: Papu, 2002).

Model kecocokan orang-organisasi mensyaratkan dua tipe kecocokan yang harus diperoleh dalam proses *hiring* (Bowen, Ledford, & Nathan, 1991) yaitu:

1. Kecocokan antara KSA (Knowledge, Skill, and Abilities) individu dengan tuntutan-tuntutan pekerjaan atau persyaratan kritis untuk suatu pekerjaan.
2. Kecocokan antara keseluruhan pribadi individu (seperti kebutuhan,

kepentingan, dan nilai-nilai) dengan iklim atau budaya organisasi.

Di sisi lain, model seleksi tradisional hanya berfokus pada tipe kecocokan yang pertama saja, yaitu kecocokan antara KSAs dengan pekerjaan. Model seleksi tradisional ini lebih memikirkan bagaimana menemukan karyawan baru daripada bagaimana mempertahankan mereka dalam jangka panjang (Bowen, Ledford, & Nathan, 1991).

Model kecocokan orang-organisasi secara eksplisit mengakui bahwa karyawan yang sukses memiliki KSAs (Knowledge, Skill, and Abilities)

dan karakteristik personal lainnya yang cocok dengan isi dan konteks pekerjaan (Bowen, Ledford, & Nathan, 1991). Jadi, perusahaan tetap mempertahankan prinsip *person-job fit* (kecocokan orang-pekerjaan), namun juga harus didukung dan diperkaya oleh prinsip *person-organization fit* (kecocokan orang-organisasi).

Tak ada gading yang tak retak. Selain memiliki berbagai manfaat, model kecocokan orang-organisasi juga dapat menimbulkan beberapa masalah (Bowen, Ledford, & Nathan, 1991). Adapun beberapa manfaat potensialnya antara lain:

1. Banyak sikap karyawan yang lebih baik dan menguntungkan seperti kepuasan kerja yang lebih besar, komitmen organisasi yang lebih kuat, dan semangat tim yang lebih baik.
2. Banyak perilaku individu yang lebih diinginkan atau diharapkan seperti performansi kerja yang lebih baik dan tingkat absensi, keluhan dan perputaran tenaga kerja yang lebih rendah.
3. Penguatan desain organisasi seperti dukungan untuk desain kerja dan budaya organisasi yang diinginkan.

Sedangkan beberapa masalah

potensial yang dapat ditimbulkan oleh model kecocokan orang-organisasi ini antara lain:

1. Investasi sumber daya yang lebih besar dalam proses *hiring* karena harus menyediakan berbagai persiapan untuk menilai kecocokan seseorang dengan pekerjaan sekaligus nilai-nilai organisasi.
2. Teknologi seleksi yang mendukung model ini relatif belum dikembangkan dan belum terbukti *valid* sehingga banyak organisasi yang ragu untuk menerapkan model ini.
3. Stres individu meningkat karena tingkat keterlibatannya yang tinggi dalam organisasi. Komitmennya yang kuat pada organisasi membuat individu terlalu memikirkan permasalahan yang terjadi pada organisasi di setiap waktu dan tempat, sehingga dapat menimbulkan stres.
4. Kemungkinan sulit untuk menggunakan model secara penuh pada situasi di mana dapat diperoleh manfaat paling besar. Sebagai contoh, penerapan model ini pada organisasi yang baru berdiri mungkin dapat menawarkan manfaat

potensi paling besar bagi organisasi. Hal ini dikarenakan dengan melakukan *hiring* pada jenis individu yang tepat akan membantu untuk mempermudah pembentukan budaya perusahaan yang diinginkan sejak awal mula. Namun, salah satu komponen model ini, khususnya tes seleksi formal, sering tidak bisa digunakan secara memadai atau legal pada saat awal mula kehidupan organisasi karena tesnya belum tervalidasi. Untuk menghindari masalah ini sebaiknya dilakukan validasi terlebih dulu terhadap tes sebelum melakukan *hiring* pada organisasi baru.

5. Kurangnya kemampuan adaptasi organisasi yang disebabkan homogenitas nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan.

Di dalam organisasi tanpa batasan, manajer disarankan secara efektif menarik, memilih dan mempertahankan pekerja yang berkualitas dengan melihat sekumpulan luas KSAs yang mungkin meliputi beberapa pekerjaan dan karakteristik kepribadian yang mencerminkan budaya organisasi (O'Reilly et al.,

1991; Devanna & Tichy, 1990; Nelson, 1997).

Secara umum, tes kemampuan kognitif memiliki reputasi sebagai prediktor yang paling baik terhadap performansi kerja di semua tipe pekerjaan (Schmidt & Hunter, 1981; Nelson, 1997). Dengan demikian, tidak ada alasan untuk berasumsi bahwa kemampuan kognitif tidak akan berlanjut menjadi suatu prediktor kinerja yang valid dalam sebuah konteks tanpa batasan. Bahkan, penekanan akan ditempatkan pada karakteristik kepribadian seperti kemampuan adaptasi dan fleksibilitas (Ashkenas et al., 1995; Nelson, 1997).

Devanna & Tichy (1990) menyatakan bahwa sementara organisasi tanpa batasan akan melanjutkan untuk memilih para pekerja dengan campuran teknikal yang memadai, seleksi juga akan bergantung pada keahlian fasilitasi untuk menciptakan dan memelihara jaringan sosial, kemampuan memotivasi dengan pengaruh versus kekuatan dan kemampuan seperti kemauan untuk mengajarkan pada orang lain apa yang telah mereka pelajari (Nelson, 1997).

Ide utama di sini adalah bahwa memprediksi kinerja individu dalam sebuah organisasi tanpa batasan akan menjadi tidak masalah lagi dengan mempelajari hal yang sama dalam sebuah wilayah isi suatu pekerjaan. Bagi sebagian besar pekerjaan, wilayahnya akan berubah dengan

terlalu cepat (Bridges, 1994: Nelson, 1997). Namun, selama kecakapan individual (seperti kemampuan kognitif) dan atau KSAs valid lainnya tetap ada, prediktor penting dari kinerja akan meliputi karakteristik kepribadian seperti fleksibilitas, kemampuan adaptasi, atau sikap terhadap pelatihan dan pembelajaran dalam lingkungan yang terus berubah ini (Nelson, 1997).

Aspek kunci kepribadian terdapat dalam lima dimensi utama (Behling, 1998) yang lebih dikenal dengan dimensi kepribadian lima besar (*The Big Five*) yang meliputi:

1. Keterbukaan (*extroversion*) yaitu derajat di mana seseorang itu aktif, asertif, hidup berkelompok, bersosial, dan aktif berbicara.
2. Stabilitas emosional (*emotional stability*) yaitu derajat di mana seseorang itu marah, penasaran, depresi, emosional, tidak aman, dan khawatir.
3. Kemampuan bekerjasama (*agreeableness*) yaitu derajat di mana seseorang itu bekerjasama, ramah, fleksibel, memaafkan, baik perangai, lembut hati, toleransi dan mempercayai.
4. Ketelitian (*conscientiousness*) yaitu derajat di mana seseorang

itu berorientasi prestasi atau pencapaian, berhati-hati, bekerja keras, terorganisir, terencana, tekun, bertanggung jawab dan menyeluruh.

5. Keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*) yaitu derajat di mana seseorang itu sensitif secara artistik, berpikiran luas, berbudaya, ingin tahu, dan original.

Di antara kelima dimensi kepribadian tersebut di atas, ketelitian (*conscientiousness*) adalah prediktor kritis kinerja di antara berbagai pekerjaan (Behling, 1998). Dimensi kepribadian lima besar yang banyak digunakan dalam literatur perilaku organisasi (Wagner & Hollenbeck, 1995: Nelson, 1997) memiliki kualitas psikometrik yang baik dan sangat menarik dalam hubungan yang ditampilkannya dengan kinerja pekerjaan (Barrick & Mount, 1991: Nelson, 1997).

The Big Five dapat berguna dalam seleksi tanpa batasan. Beberapa penelitian mengindikasikan bahwa dimensi kepribadian tertentu berhubungan dengan karakteristik kepribadian pekerja dan cara bekerja yang mirip karakteristik organisasi tanpa batasan. Misalnya keterbukaan, kemampuan bekerja sama, dan ketelitian telah dilaporkan mempunyai hubungan yang signifikan dengan *self-*

efficacy dan partisipasi kelompok kerja yang dikelola sendiri (Thoms, Moore, & Scott, 1996; Nelson, 1997).

Alat seleksi lain yang potensial dapat membantu adalah biodata. Biodata merupakan penggunaan data sejarah hidup yang menghasilkan pemahaman terhadap nilai, sikap, kekuatan motivasi, dan basis pengalaman seseorang (Landy, ShanksterCawley, & Moran, 1995; Nelson, 1997).

Penutup

Dalam konteks organisasi tanpa batasan, manajemen sumber daya manusia dituntut untuk menyesuaikan aktivitas fungsi-fungsinya terhadap batasan-batasan geografis, eksternal, fungsional dan vertikal yang semakin tipis. Metode analisa jabatan berorientasi pekerja memungkinkan fleksibilitas yang lebih tinggi di dalam organisasi tanpa batasan karena berfokus pada tingkah laku pekerja daripada tugastugas spesifik. Terlepas dari kelemahan yang dimilikinya, pendekatan kecocokan orang-organisasi lebih sesuai untuk digunakan dalam proses rekrutmen dan seleksi pada organisasi tanpa batasan daripada pendekatan kecocokan orang-pekerjaan.

Daftar Pustaka:

1. Artikel Jurnal:

Araoz, C. F. (1999), "Hiring without firing," Harvard Business Review, July-August 1999.

ehling, O. (1998), "Employee selection: Will intelligence and conscientiousness do the job ?" Academy of Management Executive, 1998, Vol. 17.

owen, D. E., G. E. Ledford, Jr and B. R. Nathan (1991), "Hiring for the organization, not the job," Academy of Management Executive, 1991, Vol. 5, No. 4.

Carson, K. P. and Greg L. Stewart (1996), "Job Analysis and the Sociotechnical Approach to Quality: A Critical Examination," Journal of Quality Management, Vol.1, No. 1, 1996.

Ilgel, D. R., and John R. H. (1991) "The Structure of Work: Job Design and Roles," Handbook of Industrial and Organizational Psychology

Karren, R. J., and L. M. Graves (1994), "Assesing person-organization fit in personel selection: Guidelines for research," International Journal of Selection and Assesment, Vol. 2, No. 3, July 1994.

Nelson, J. B. "The Boundaryless Organization: Implications for Job Analysis, Recruitment, and Selection," Department of Management, The University of Georgia.

Papu, Johanes (2002), "Analisis Jabatan dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi," Portalhr, Jakarta, 13 Maret 2002.

2. Buku Teks:

Alwi, S. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, BPFE UGM.

Ashkeas, Ron, Dave Ulrich, Todd Jick, and Steve Kerr (1995), *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, Chapter One. Jossey-Bass Business and Management.

Cascio, W. F. (1998), *Applied Psychology In Human Resource Management*, 5th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Inc.

Cascio, W. F. (1998), *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 5th ed., McGraw-Hill, Inc.

3. Website:

www.google.com
www.hr.com
www.porta.lhr.com

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20, 2008. *Tentang Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah.*

Halaman Ini Sengaja Dikosongkan