BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penelitian mengenai bisnis keluarga telah berkembang selama dekade terakhir namun masih tergolong sebagai bidang studi yang baru (Chrisman et al.,2008). Dalam literatur, perusahaan keluarga diasumsikan sebagai kombinasi dari dua sistem yang saling tumpang tindih dan berinteraksi: sistem keluarga berorientasi emosi, berfokus pada tujuan non-ekonomi, dan sistem bisnis,yang berfokus pada tujuan ekonomi (Distelberg dan Sorenson, 2009; Vandemaele dan Vancauteren, 2015). Keputusan strategis merupakan tantangan terbesar bagi manajer di setiap entitas ekonomi, termasuk perusahaan keluarga. Kedua sistem ini mempengaruhi proses pengambilan keputusan dan merupakan sumber dari karakter perusahaan keluarga. Ketika faktor-faktor penentu keputusan tidak hanya diakibatkan mempertimbangkan faktor ekonomi, khususnya di perusahaan keluarga, sehinggaini menjadi dilema tersendiri bagi manajer, sebagai profesioal, dalam proses pengambilan keputusan.

Tanggung jawab pengambilan keputusan bagi seorang manajer sangat penting dalam suatu perusahaan. Karena pengambilan keputusan yang akan diambil oleh manajer merupakan aspek dan kunci yang penting dalam keberlangsungan sehari-hari manajemen perusahaan dan posisi strategis jangka panjang dari semua bisnis. Pengambialan keputusan dalam

bisnis keluarga berbeda dengan bisnis non-keluarga, karena pengambilan keputusan dianggap lebih mudah diidentifikasi dan biasanya pemilik perusahaan keluarga sering terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan terkait dengan manajemen keputusan yang akan diambil (Ward dan Aronoff, 1991). Kets de Vries (1995) menganggap bahwa pengambilan keputusan lebih cepat dan lebih fleksibel dalam bisnis keluarga karena seringkali pengambilan keputusan yang dilakukan tanpa pemeriksaan keamanan manajemen yang sama pada perusahaan milik publik.

Gomez-Mejia dkk (2001) dan Berrone dkk (2010) menyatakan bahwa; peran mendasar yang dimainkan oleh perusahaan keluarga dalam menciptakan sumber daya manusia, komitmen, dan pengetahuan spesifik perusahaan, serta kemampuan yang lebih besar dalam mengembangkan pola perilaku kewirausahawan untuk dapat memastikan kelangsungan operasi perusahaan (Zhara et al.,2005). Mengingat bahwa kontrol yang lebih besar yang dilakukan oleh anggota keluarga dapat menciptakan peluang dalam mempengaruhi keputusan manajer (Arshad dan Razak, 2011).

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta yang mana perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang makanan dan minuman atau kuliner. Perushaan ini berdiri sudah cukup lama dan memiliki beberapa cabang atau anak perusahaan khususnya di Yogyakarta. Adapaun anak perusahaan yang

dimiliki yaitu; UMA Dapur Indonesia, Fish & Co, Mak Mak dan Goycon. Dari setiap cabang atau anak perusahaan tersebut dipimpin oleh seorang manajer masing-masing dari tiap-tiap *outle*t perusahaan dan manajer tersebut bukan merupakan bagian atau anggota keluarga dari perusahaan. Oleh karena itu, manajer dari tiap-tiap *outlet* perusahaan dalam mengambil keputusan harus sangat teliti dan tepat, karena keputusan yang akan diambil tersebut akan dipertimbangkan oleh pihak *owner* atau pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan. Sehingga keputusan tersebut dapat diterima dengan baik dan saling menguntungkan, baik itu dari segi perusahaan maupun dari segi karyawan.

Di PT. Famindo Pangan Sejahtera, setiap sebulan sekali mengadakan meeting bulanan, yang mana pada meeting ini dihadiri oleh *owner* atau pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan dan manajer-manajer dari tiap-tiap outlet perusahaan. Pada meeting bulanan ini, biasanya para manajer menyampaikan keluhan-keluhan atau kendala-kendala yang terjadi selama sebulan dalam perusahaan, misalnya terkait mengenai karyawan, peralatan dan perlengkapan yang rusak, serta pemasaran. Dari permasalahan-permasalahan yang disampaikan oleh tiap-tiap manajer tersebut, biasanya langsung mendapat tindakan, namun ada juga yang ditampung terlebih dahulu, kemudian untuk beberapa hari kedepan sudah di eksekusi. Misalnya, *outlet* perusahaan membutuhkan karyawan, karena kondisi outlet yang semakin hari semakin ramai. Peralatan di dapur ada yang butuh perbaikan, langsung segera di tindak

lanjuti, dan kebutuhan untuk membeli perlengkapan dan kebutuhan yang terkait dengan kebutuhan operasional restauran per tiap-tiap outlet perusahaan. Masalah-maalah seperti itu yang biasanya disampaikan oleh manajer per tiap-tiap outlet perusahaan kepada *owne*r. Sehingga para manajer outlet perusahaan harus dapat mengambil keputusan yang bijak yang tepat terkait mengenai kendala atau permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan selama satu bula beroperasi. Pengambilan keputusan sesuai dengan kewenangan posisi, di mana ada pembagian kewenangan yang jelas terhadap keputusan yang akan diambil. Meskipun tetap harus meminta pertimbangan dari atasan atau *owner*. Keberhasilan manajer dalam semua peran mencerminkan keputusan yang dia buat dalam organisasi. Selain itu, manajer harus menjadi pengambil keputusan yang baik terlebih dahulu sebelum dia dapat menjadi perencana, pengatur, pemimpin, dan pengontrol yang baik dalam organisasi (Rue et al., 2000).

Keterampilan membuat keputusan mengacu pada kemampuan manajer untuk melakukan proses pengambilan keputusan secara akurat. Satu langkah dari proses pengambilan keputusan adalah kemampuan pembuat keputusan untuk mengenali bahwa keputusan diperlukan dan mengidentifikasi alternatif yang sesuai sebelum memilih salah sat alternatif yang ada. Proses pengambilan keputusan melibatkan kondisi atau situasi, mengenali permasalahan yang ada dan mendefinisikan permasalahan yang membutuhkan keputusan, menentukan alternatif, memilih alternatif terbaik, dan menerapkannya. Selanjutnya, sebagai

bagian dari proses pengambilan keputusan, manajer harus menentukan siapa yang akan membuat atau berbagi dalam keputusan. Oleh karena itu, seorang manajer perlu memahami bagaimana membuat keputusan terbaik oleh dirinya sendiri, serta cara paling efektif mengelola proses pengambilan atau pembuatan keputusan yang dapat melibatkan orang lain (Griffin et al., 2012).

Dalam hal ini, seorang manajer harus dapat mengambil atau menentukan suatu sikap atau keputusan yang bijak, dengan harapan keputusan tersebut dapat diterima oleh semua karywan outlet perusahaan dan juga keputusan tersebut tidak menyimpang dari keputusan owner. Karena, bisnis keluarga selain keinginan untuk dapat meningkatkan ekonomi juga lebih kepada emosi dan harmonisasi keluarga tetap terjaga, sedangkan manajer lebih kepada faktor ekonomi perusahaan (Daugherty, 2013).

Manajer memiliki tanggung jawab untuk menjadi pengambil keputusan yang baik untuk mempertahankan keberadaan organisasi (Muhammad, 2015). Seorang manajaer harus dapat menentukan suatu keputusan yang cepat dan tepat, karena menunda keputusan dapat mempengaruhi organisasi secara negatif. Ketika para manajer atau pemimpin membuat suatu keputusan, mereka harus mengumpulkan semua informasi yang tersedia dari semua tingkat organisasi sesuai dengan situasi perusahaan. Juga, mereka memastikan bahwa sumber informasi diperoleh dapat dipercaya dan akurat, ingatlah bahwa keputusan yang tidak tepat

dapat memiliki hasil dan konsekuensi yang tidak semestinya, serta mereka harus memahami bahwa perubahan lingkungan kerja dapat mempengaruhi keputusan dari seorang manajer (Ejimabo, 2015).

Sangat penting bagi manajer atau pemimpin perusahaan untuk bertanggung jawab atas hasil keputusan dan tidak menegur orang lain ketika segala sesuatunya tidak berhasil, karena mengarahkan jari pada orang lain atas kesalahan yang dilakukan hanya akan mengurangi kepercayaan dan respek (Moss et al., 2007). Manajer atau pemimpin bertanggung jawab untuk membuat keputusan dengan membentuk proses yang terorganisasi. Proses ini sangat penting untuk semua organisasi karena efeknya dalam menghambat atau memfasilitasi pelaksanaan tujuan, kepuasan kerja, dan keefektifan secara keseluruhan. Pemimpin harus memutuskan pada tingkat organisasi apa keputusan harus dibuat, sejauh mana pengusaha mengizinkan untuk berbagi atau berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi, dan pendekatan terbaik untuk membuat keputusan (Van Loveren, 2007).

Terdapat banyak penelitian sebelumnya yang membahas mengenai perusahaan keluarga. Pengambilan keputusan dalam bisnis keluarga diperiksa secara tidak langsung oleh Astrachan dan Aronoff (1997) dalam ekplorasi pengaturan CEO keluarga. Tantang-tantangan yang ditimbulkan oleh dinamika dinamika keluarga terhadap pengambilan keputusan dalam bisnis keluarga sering berfokus pada dinamika antar generasi; begitulah perspektif-persfektif generasi tua dan generasi muda yang bekerja sama

dalam bisnis (Aronoff dan Ward, 1990). Perspektif yang berbeda ini memiliki potensi konflik dan kesalahpahaman dalam proses pengambilan keputusan.

Di PT Famindo Pangan Sejahtera, dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer lambat dikarenakan keputusan yang diambil tersebut harus mendapatkan persetujuan terlebih dahulu dari *owner* selaku direktur utama perusahaan. Hal tersebut dapat memberikan dampak yang kurang baik bagi perusahaan. Misalnya, salah satu anak perusahaan membutuhkan tambahan sumber daya manusia dikarenakan anak perusahaan tersebut membutuhkan karyawan tambahan secepat mungkin guna meningkatkan kualitas pelayanan, namun untuk kenyataannya di lapangan berbeda, penambahan karyawan lambat, yang mana lambatnya penambahan karyawan ini akan memberikan dampak yang kurang baik atau dampak negatif bagi kelancara operasional perusahaan.

Oleh karena itu, Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera. Penelitian ini akan memaparkan mengenai teori yang akan digunakan untuk menganalisis kajian yang dilakukan, metode penelitian dan diakhiri dengan pemaparan hasil serta kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini di buat untuk mempermudah tercapainya target penelitian dengan baik dan dapat diselesaikan tepat waktu, maka dalam penelitian ini, memfokuskan pada penyebab lambatnya proses pengambilan keputusan, proses pengambilan keputusan oleh dewan pengambil keputusan, faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan. Penelitian ini akan dilakukan pada empat anak perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta yaitu; Fish and Co, Goicon, Uma Dapur Indonesia dan Mak Mak.

C. Rumusan Masalah

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta, yang mana perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang makanan dan minuman. Perusahaan keluarga ini terdiri dari Fish & Co, Goicon, Uma Dapur Indonesia dan Mak Mak. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta?
2. Kenapa proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta lambat?

3. Faktor apa yang menghambat proses pengambilan keputusan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogayakarta?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan sudut pandang dari konsep proses pengambilan keputusan manajer, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui kenapa proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta lambat.
3. Untuk mengetahui faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan dalam melakukan penerimaan dan penolakan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta.

Dengan adanya penelitian ini, maka diharapkan untuk kedepannya proses pengambilan keputusan dari dewan pengambil keputusan bisa lebih baik dan sesuai dengan konsep yang ada, berdasarkan dengan kondisi perusahaan, sehingga untuk kedepannya perusahaan bisa semakin berkembang.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat akademis

   Secara akademis diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep pengambilan keputusan pada dewan pengambil keputusan di suatu perusahaan. Khususnya bagi para pemilik perusahaan keluarga terutama pada PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta, agar dapat dijadikan sebagai bahan dalam menjalankan, mengawasi ataupun mengontrol manajerial perusahaan.

2. Manfaat praktis

   Bagi penulis, manfaat praktis yang diharapkan adalah bahwa seluruh tahapan penelitian serta hasil penelitian yang diperoleh dapat memperluas wawasan, memperoleh dan sekaligus menambah pengetahuan empirik mengenai proses pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan. Bagi pihak yang berkepentingan dengan hasil penelitian, penulis berharap manfaat hasil penelitian dapat diterima sebagai kontribusi dalam meningkatkan dan mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik.

F. Sistematika Penulisan

Pada BAB pertama akan dijelaskan mengenai alasan pentingnya penelitian ini dilakukan. Dalam bagaian ini, peneliti akan memberikan deskripsi terkait dengan situasi atau kondisi perusahaan di lapangan yang dianggap penting untuk diselesaikan. Di sini juga akan dijelaskan mengenai objek penelitian, rumusan masalah dan tujuan penelitian,

sehingga penelitian ini nantinya memiliki arah yang lebih jelas sesuai dengan objek yang telah ditentukan.

Pada BAB kedua, peneliti akan memberikan konsep dalam proses pengambilan keputusan dalam perusahaan. Dalam bab ini, juga akan dibahas mengenai bagaimana proses pengambilan keputusan di perusahaan, tahapan-tahapan seperti apa yang akan di ambil oleh manajer perusahaan dalam mengambil keputusan di perusahaan.

Pada BAB ketiga, peneliti akan menjelaskan pendekatan penelitian. Pada bagian ini memuat mengenai pendekatan penelitian, objek penelitian, metode pengumpulan data yang akan digunakan, dan teknik analisis data penelitian yang akan digunakan untuk melakukan penelitian pada perusahaan.

Pada BAB keempat, peneliti akan menjelaskan hasil penelitian atau hasil temuan studi kasus dari ke empat anak perusahaan yang menjadi sampel penelitian.

Pada bagian ke lima atau BAB V, akan membahas mengenai kesimpulan dari temuan-temuan yang diperoleh dari hasil studi kasus di lapangan. Selain itu, pada bagian ini juga, akan di jelaskan mengenai implikasi dan saran sebagai dasar dalam melakukan penelitian lanjutan pada bidang yang sama.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Manajemen

Menurut Griffin (2004) manajemen dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian aktivitas seperti perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian yang diarahkan pada sumber-sumber organisasi seperti manusia, finansial, fisik, dan informasi dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen merupakan suatu proses yang kompleks, menantang dan menarik. Perubahan yang cepat dalam lingkungan usaha usaha saat ini mengharuskan para manajer untuk mengikuti kesempatan bisnis dan tren yang terjadi (Griffin: 2004).

Sedangkan menurut Stoner, dan Freeman (1994) manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses pengguanaan semua sumberdaya organisasi untuk tercapainya tujuan organiasai yang telah ditetapkan. Selain itu manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses yang dilakukan oleh satu atau lebih individu untuk mengkoordinasikan berbagai aktivitas lain untuk mencapai hasil-hasil yang tidak bisa dicapai apabila satu individu bertindak sendiri (Gibson, et.al., 1996).

Manajer bertanggung jawab untuk mengkombinasikan dan mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang ada untuk mengembangkan perusahaan agar tujuan dari perusahaan tercapai. Proses adalah suatu cara yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Aktivitas manajerial dasar meliputi perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan penegendalian. Manajer terlibat dalam semua aktivitas ini untuk mengkombinasikan sumber daya manusia, finansial, fisik, dan informasi secara efisien dan efektif untuk bekerja mencapai tujuan dari perusahaan (Griffin: 2004). Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa, manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan organisassional secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya-sumber daya organisasional (Daft, 2010).

Tujuan dasar dari manajemen adalah untuk memastikan bahwa tujuan organisasi telah dicapai dengan cara yang efiesien dan efektif. Efisien (*efficient*) berarti menggunakan berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya. Efektif (*effective*) berarti membuat keputusan yang tepat dan mengimplementasikannya dengan sukses. Dengan pemahaman yang mendasar mengenai manajemen, dapat didefinisikan secara sederhana mengenai pengertian manajer. Manajer (*manager*) adalah seseorang yang tanggung jawab utamanaya adalah melaksanakan proses manajemen.

Dalam pengertian khusus, manajer adalah seseorang yang merencanakan dan membuat keputusan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber-sumber daya manusia, finansial, fisik, dan informasi. Manajer saat ini dihadapkan dengan berbagai situasi yang menarik dan menantang. Rata-rata eksekutif bekerja selama enam puluh jam seminggu, menghadapi permintaan yang melimpah atas waktunya, danmenghadapi komleksitas yang meningkat sebagai akibat dari globalisai, persaingan domestik, peraturan pemerintah, tekanan pemegang saham dan ketidakpastian yang berhubungan dengan internet. Pekerjaan seorang manajer lebih diperumit dengan cepatnya perubahan, gangguan yang tidak diharapkan, dan krisis kecil maupun besar. Pekerjaan manajer tidak dapat diramalkan dan sarat dengan tantangan, tapi juga dipenuhi peluang untuk membuat perbaikan yang berarti (Griffin: 2004).

Menurut Griffin (2004) proses manajemen melibatkan empat aktifitas dasar yaitu; perencanaan dan ppengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Perencanaan (*planning*) yaitu menetapkan suatu tujuan organisasi dan menentukan bagaimana cara terbaik untuk mencapainya. Pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan bagaian dari proses perencanan yang melibatkan pemilihan suatu tindakan dari serangkaian alternatif. Pengorganisasian (*organizing*) yaitu menentukan bagaimana aktivitas-aktivitas dan sumber daya akan dikelompokkan. Kepemimpinan

(*leading*) merupakan serangkaian proses yang dilakukan agar anggota dari organisasi bekerjasama demi kepentingan organisasi. Proses manajemen tidak menyangkut empat rangkaian kegiatan yang terpisah atau terlepas satu sama lain tetapi merupakan sekelompok fungsi yang saling berkaitan erat (Stoner dan Freeman: 1994).

2. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dalam perusahaan menurut Daft (2010) adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan berarti mengidentifikasi berbagai tujuan untuk kinerja organisasi di masa mendatang serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

b. Pengelolaan (*organizing)*

Pengelolaan biasanya dilakukan setelah perencanaa dan mencerminkan bagaimana organisasi mencoba mewujudkan perencanaan. Pengelolaan mencakup menentukan tugas, mengelompokkan tugas, mendelegasikan otoritas, dan mengalokasikan sumber daya di seluruh organisasi.

c. Kepemimpinan (*leading*)

Kepemimpinan berarti menggunakan pengaruh untuk memotivasi karywan guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Kepemimpinan menciptakan nilai-nilai dan budaya bersama,

mengomunikasikan tujuan-tujuan kepada karyawan di seluruh organisasi, dan menyuntikkan semangat untuk memperlihatkan kinerja tertinggi kepada karyawan.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah fungsi keempat dari proses manajemen yang berarti memonitor aktivitas karyawan, menentukan apakah organisasi sejalan dengan tujuannya, dan membuat koreksi jika diperlukan. Para manajer harus dapat memastikan bahwa organisasi mereka bergerak menuju tujuan-tujuannya.

3. Jenis Manajer berdasarkan Tingkat dan Bidang

Griffin (2004) Organisasi biasanya memiliki tiga tingkatan manajemen, yaitu manajemen puncak, manajer menengah, dan manajer lini pertama. Terlepas dari tingkatan, manajer biasanya terkait dengan berbagai bidang tertentu dalam perusahaan seperti pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, administrasi, atau bidang lainnya.

a. Manajer puncak (*top manajer)* merupakan kelompok kecil eksekutif yang mengelola keseluruhan organisasi. Jabatan yang berada dalam kelompok ini seperti presiden, wakil presiden, dan CEO (*chief excecutive officer*). Manajer puncak menciptakan tujuan organisasi, strategi keseluruhan, dan kebijakan operasional. Pekerjaan dari seorang manajer puncak sangat kompleks dan berpariasi. Manajer puncak membuat suatu keputusan mengenai

aktivitas seperti akuisisi perusahaan lain, investasi dalam penelitian dan pengembangan, memasuki atau mengabaikan berbagai pasar, dan membangun fasilitas pabrik dan kantor yang baru.

b. Manajer menengah (*middle manager*) merupakan kelompok yang mungkin paling banyak dalam sebagaian besar organisasi. Jabatan manajer menengah umumnya termasuk manajer pabrik, manajer operasioanl, dan kepala devisi. Manajer menengah terutama bertanggung jawab untuk mengimplementasikan kebijakan dan rencana yang dikembangkan oleh manajaemen puncak serta untuk mengevaluasi dan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari manajer tingkat yang lebih rendah.
c. Manajer lini pertama (*first–line manager*) mengawasi dan mengkoordinasikan aktivitas karyawan. Jabatan yang biasa disandang oleh manajer lini pertama adalah penyelia, koordinator, dan manajer kantor. Posisi manajemen seperti inilah yang sering pertama kali dipegang oleh karyawan yang memasuki manajemen dari tingkat personil operasional. Dibandingkan dengan manajer puncak dan manajer menengah, manajer lini pertama biasanya menghabiskan sebagaian besar waktu mereka dengan mengawasi pekerjaan bawahannya.

Stoner dan Freeman (1994) menyatakan bahwa, istilah manajer diartikan sebagai seseorang yang bertanggungjawab untuk

menjalankan empat kegiatan pokok manajemen. Akan tetapi manajer dapat diklasifikasikan dalam dua cara yaitu menurut tingkatannya dalam organisasi (manajer lini-pertama, manajer menengah dan manajer puncak) dan menurut rentang kegiatan organisasi yang ada di bawah tanggungjawabnya (manajer fungsional dan manajer utama).

a. Manajer fungsional bertanggung jawab atas satu kegiatan organisasi, seperti produksi, pemasaran, penjualan, atau keuangan. Orang-orang dan kegiatan-kegiatan yang dikepalai oleh seorang manajer fungsional dipersatukan oleh seperangkat kegiatan yang sama.
b. Manajer umum mengatur sebuah unit yang kompleks, seperti sebuah perusahaan, anak perusahaan, atau sebuah divisi yang beroperasi secara mandiri. Manajer umum bertanggungjawab atas semua kegiatan unit tersebut.

Manajer pada semua tingkatan dari sebuah organisasi harus melakukan perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan organisasi. Kendati demikian, ada perbedaan-perbedan diantara para manajer dalam jumlah waktu yang mereka gunakan untuk masing-masing kegiatan. Sebgaian dari perbedaan tersebut akan tergantung pada jenis organisasi di mana manajer itu bekerja dan jenis jabatannya (Stoner dan Freeman: 1994).

4. Peran Manajerial

Definisi manajer sebagai perencana, pengorganisasian, pemimpin, dan organisasional. Dalam arti luas, suatu peran merupakan pola-pola prilaku yang diharapkan dari seorang individu dalam suatu unit sosial. Untuk kepentingan pemikiran manajerial, sebuah peran adalah pola prilaku yang diharapkan dari seseorang dalam suatu unit fungsional. Jadi peran-peran itu terkandung dalam fungsi-fungsi (Stoner dan Freeman: 1994).

a. Peran interpersonal.

Terdapat tiga peran interpersonal (*interpersonal roles*) yang melekat pada pekerjaan manajer. Pertama, manajer sering kali diminta untuk berfungsi sebagai kepala figur (*figuredhead*) seperti mengajak tamu untuk makan malam, menghadiri upacara pemotongan pita, dan acara lainnya yang sejenis. Aktivitas ini lebih bersifat seremonial dan simbolik daripada aktivitas substantif. Manajer juga diminta sebagai pemimpin (*leader*) seperti merekrut, melatih, dan memotivasi karyawan. Seorang manajer yang secara formal atau tidak formal menunjukkan kepada bawahannya bagaimana cara untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan bagaimana cara untuk bekerja dalam situasi yang penuh tekanan adalah memimpin. Terakhir, manajer bisa mendapat peran sebagai penghubung (*liasion*), yaitu sebagai koordinator atau penghubung antarorang atau kelompok, atau organisasi.

b. Peran pemberi informasi (*informational roles*)

Peran ini mengalir secara alami dari peran penghubung interpersonal yang telah dibahas sebelumnya. Prose pelaksanaan dari peran ini menempatakan manajer pada suatu titi strategis untuk mengumpulkan dan menyebarkan informasi. Peran pemberi informasi yang pertama adalah pengawas (monitor), seseorang yang secara aktif mencari informasi yang mungkin akan berharga. Manajer juga merupakan seorang penyebar informasi (*disseminator*), mengirimkan kembali informasi yang relevan ke orang lain di tempat kerja. Ketika peran sebagai pengawas dan penyebar informasi dipandang secara bersamaan, manajer muncul sebagai penghubung penting dalam rantai komunikasi organisasi. Peran pemberi informasi ketiga berfokus pada komunikasi external. Juru bicara (*spokesperson*) secara formal memberikan informasi kepada orang-orang diluar unit atau di luar organisasi.

c. Peran pengambil keputusan

Peran manajer sebagai pemberi informasi biasanya mengarah pada peran pengambil keputusan (*decision roles*). Informasi yang diperoleh manajer sebagai hasil pelaksanaan peran pembawa informasi memiliki dampak pada keputusan penting yang dibuat. Mintzberg mengidentifikasikan empat peran pengambil keputusan. Pertama, manajer memiliki peran sebagai wirausahawan (*entrepreneur*), inisiator sukarela terhadap perubahan. Peran

pengambil keputusan yang kedua dimulai bukan oleh manajer tapi oleh individu atau kelompok lain. Manajer melaksanakan peranannya sebagai penengah keributan (*disturbance handler*) dengan menangani masalah seperti pemogokan, pelanggaran hak cipta, atau masalah dalam hubungan masyarakat atau citra perusahaan. peran pengambil keputusan yang ketiga adalah pengalokasi sumber daya manusia (*resources allocator).* Sebagai pengalokasi sumberdaya, manajer memutuskan bagaimana sumber-sumber daya didistribusikan, dan dengan siapa dia akan bekerja sangat dekat. Peran pengambil keputusan yang keempat adalah perunding atau negosiator (*negotiator*). Dalam peran ini manajer melakukan perundingan dengan kelompok atau organisasi lain sebagai perwakilan dari perusahaan. Perundingan dapat terjadi secara internal dalam organisasi. Manajer juga bisa, misalnya, menengahi keributan anatar dua bawahan atau berunding dengan departemen lain untuk memperoleh dukungan tambahan (Griffin: 2004).

Untuk mengambil keputusan-keputusan yang sulit, para manajer harus mampu berpikir secara analitis dan konseptual. Berpikir analitis mencakup merinci suatu masalah ke dalam komponen-komponennya, menganalisis komponen-komponen dan selanjutnya muncul dengan suatu pemecahan yang memungkinkan terjadi. Akan tetapi yang lebih pentng yaitu berpikir secara konseptual,

yang berarti seorang manajer mampu untuk melihat tugas keseluruhan secara abstrak dan mengkaitkannya dengan tugas-tugas lain. Kemampuan untk berpikir tentang implikasi-implikasi lebih luas dari suatu keputusan adalah hakiki jika seorang manajer mau mencapai tujuan dari unit kerja dan organisasi yang lebih besar (Stoner dan Freeman: 1994).

Menjadi manajer yang efektif adalah yang paling diharapkan, akan tetapi untuk sekarang ini, para manajer lebih sering dihadapkan pada tantangan-tantangan khusus. Salah satu tantangan yang paling menekan adalah persaingan dari perusahaan asing. Tantangan dari persaingan internasional membuat baik para manajer maupun pekerja berusaha keras untuk menemukan jalan baru untuk meningkatkan produktivitas, banyak pekerjaan bermutu yang diciptakan oleh karyawan. Untuk menghadapi tantangan-tantangan tersebut, para manajer efektif membutuhkan visi, membutuhkan etika, membutuhkan penghargaan terhadap keragaman kultur, dan membutuhkan pelatihan yang ketat (Stoner dan Freeman (1994).

5. Bisnis Keluarga (*Family Business*)

Kontinen dan Ojala (2010) mengklaim bahwa definisi yang paling umum dari sebuah perusahaan keluarga atau bisnis adalah sebuah perusahaan dimana seorang anggota keluarga memegang sebagian besar modal perusahaan dan melakukan atau menjalankan pengontrolan penuh terhadap manajemen perusahaan. Moores (2009)

menyajikan perusahaan bisnis keluarga dengan menggunakan diagram Venn, dengan tiga lingkaran, yang mana diwakili oleh keluarga, pemilik, dan manajer.

Bisnis keluarga didefinisikan secara operasional sebagai bisnis yang melibatkan anggota keluarga dalam pengelolaan sehari-hari, telah berkembang ke generasi kedua dan seterusnya, dan di mana sebagaian besar dari pemiliknya ikut terkait. Kepemimpinan secara operasional didefinisikan sebagai suatu proses (Hughes, Ginnett dan Curphy: 1996), bukan sebagai atribut individu dalam posisi otoritas. Pengembangan manajemen perusahaan dan manajemen yang sukses dalam perusahaan dapat dipengaruhi oleh ikatan keluarga, dan bahkan mungkin pengaruhnya bisa lebih besar daripada itu, karena manajemen keluarga bertepatan dengan kepemilikan perusahaan keluarga. Seperti yang Churchill dan Hatten (1987) menyatakan bahwa; anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis berbeda dengan karyawan atau manajer non-keluarga, hal ini dikarenakan ada hubungan emosional yang telah terbentuk di luar perusahaan bisnis keluarga.

Menurut Ward dan Arnoff (1991) suatu perusahaandinamakan bisnis keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yangmengawasi keuangan perusahaan. Sedangkan menurut Donnelley suatu organisasidinamakan bisnis keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalamkeluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Visi dari pemilik bisnis keluarga berlanjut sampai ke beberapa generasi.Dunia bisnis dan dunia keluarga memang memiliki perbedaan yang amat curam. Jelas, dalam sebuah keluarga kepentingan keluarga akan mengalahkan kepentingan-kepentinganyang lain. Padahal, perusahaan menuntut sikap yang profesional.Termasuk juga dalam masalah kompensasi atau pembagian keuntungan.Bisnis keluarga merupakan salah satu bentuk bisnis yang melibatkan sebagian anggota keluarga di dalam kepemilikan perusahaan atau operasi bisnis.Jadi dapat disimpulkan bahwa, bisnis keluarga merupakan salah satu bentuk bisnis yang melibatkan sebagian anggota keluarga di dalam kepemilikan perusahaan atau operasi bisnis.

B. Pengambilan Keputusan (*Decision Making*)

Pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang harus dilakukan seorang manajer perusahaan dalam proses membawa perusahaan pada suatu hasil yang lebih baik dengan memilih salah satu alternatife yang ada dari berbagai macam alternatif yang sudah ditentukan. Keputusan tersebut dapat berupa suatu aksi atau opini dari suatu pilihan yang akan diambil. Ada beberapa pengertian pengambilan keputusan menurut beberapa ahli; Stoner dan Freeman (1994) mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan suatu masalah. Sedangkan menurutGriffin (2004) pengambilan keputusan (*decision making*) adalah tindakan memilih satu alternatif dari serangkaian alternatif. Akan tetapi

yang dimaksud dengan proses pengambilan keputusan lebih luas dari pada apa yang sudah disampaikan. Jadi pengambilan keputusan adalah landasan perencanaan dalam memutuskan suatu rencana terbaik untuk mencapai tujuan tertentu, juga merefleksikan suatu keputusan untuk mengadopsi satu arah sebagai pilihan dari tindakan lainnya (Griffin: 2004).

Dari definisi-definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu cara atau tindakan yang dilakukan untuk memecahkan suatu masalah dengan berbagai macam alternative yang ada, dan hasilnya dapat diterima oleh perusahaan. Pengambilan keputusan merupakan proses pemikiran dan pertimbangan yang mendalam yang dihasilkan sebuah keputusan. Setiap keputusan adalah akibat dari sebuah proses dinamis yang dipengaruhi oleh banyak kekuatan termasuk lingkungan organisasi dan pengetahuan, kecakapan dan motivasi manajer (Gibson, et.al.,).

C. Sifat Pengambilan Keputusan Manajerial

Persoalan-persoalan yang berbeda menuntut jenis pengambilan keputusan yang berbeda. Terdapat keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram dalam suatu pengambilan keputusan manajerial. Karena kebanyakan keputusan mencakup peristiwa-peristiwa masa depan, para manajer harus belajar dan mampu untuk menganalisis kepastian, resiko, dan ketidakpastian dalam hubungan dengan berbagai tindakan alternatif (Stoner dan Freeman (1994).

1. **Keputusan terprogram**

   Keputusan terprogram diambil sesuai dengan kebijakan, prosedur atau peraturan tertulis atau tidak yang mempermudah pengambilan keputusan dalam situasi-situasi yang sering terjadi dengan membatasi atau meniadakan alternatif. Keputusan terprogram digunakan untuk menghadapi masalah-masalah yang rumit maupun yang tidak rumit. Jika suatu masalah terjadi lagi dan jika unsur-unsur komponennya dapat ditentukan, diramalkan, dan dianalisis, maka masalah tersebut dapat dipecahkan dengan pengambilan keputusan terprogram.

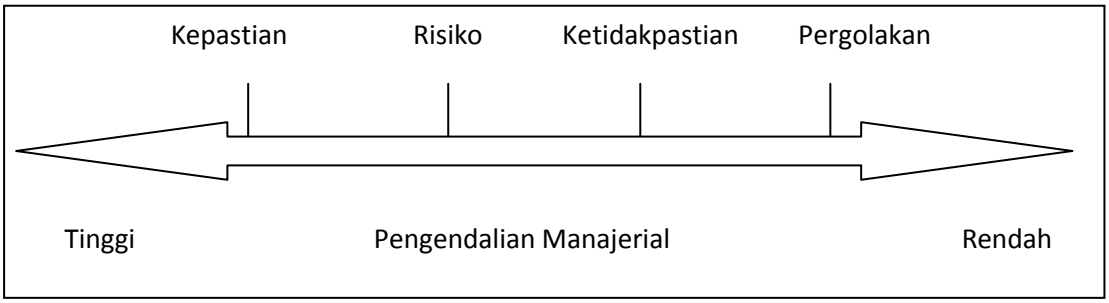
2. **Keputusan Tidak Terprogram**

   Keputusan tidak terprogram adalah keputusan untuk memecahkan masalah yang luar biasa atau istimewa. Jika suatu masalah jarang sekali muncul sehingga tidak tercakup oleh kebijakan atau sedemikian penting sehingga memerlukan perlakuan khusus, maka masalah tersebut harus ditangani dengan suatu keputusan tidak terprogram. Masalah-masalah seperti bagaimana mengalokasikan sumberdaya sebuah organisasi, bagaimana hubungan masyarakat yang harus ditingkatkan, dan kebanyakan masalah-masalah yang paling signifikan yang akan dihadapi seorang manajer biasanya akan memerlukan keputusan tidak terprogram (Stoner dan Freeman (1994).

Stoner dan Freeman (1994) dalam mengambil keputusan, semua manajer harus mempertimbangkan alternatif-alternatif, yang kebanyakan mencakup peristiwa-peristiwa masa depan yang sulit diramalkan seperti

reaksi seorang pesaing terhadap daftar harga baru, laju inflasi dalam tiga tahun, kehandalan seorang pemasok baru. Oleh karena itu, situasi-situasi keputusan dikelompokkan pada suatu rangkaian kesatuan mulai dai kepastian (kemungkinan bisa diramalkan) sampai ke pergolakan (kemungkinan tidak bisa diramalkan).

Gambar 2.1 Rangakaian Kesatuan Kondisi-kondisi Pengambilan Keputusan



Sumber: Stoner dan Freeman (1994)

1. Kepastian

Dalam kondisi kepastian, dapat mengenal sasaran dan memiliki informasi yang tepat, dapat diukur dan dapat diandalkan menyangkut hasil dari masing-masing alternatif yang sudah dipertimbangkan. Contoh, misalkan direktur yang harus memesan program untuk sebuah festival cerita. Direktur tersebut mengetahui sasarannya kemudian mengambil program yang sudah tercetak dan dapat dengan mudah membandingkan contoh-contoh yang mewakili dari para pencetak setempat dan harga yang mereka tawarkan untuk mencetak berbagai jumlah program.

2. Risiko

Risiko terjadi bilamana seorang manajer tidak dapat meramalkan hasil alternatif secara pasti, namun kita justru memiliki informasi cukup untuk meramalkan kemungkinan (*probabilitas*) bahwa alternatif tersebut bisa mengarahkan sampai pada keadaan yang diinginkan.

3. Ketidakpastian

Dalam kondisi ketidakpastian, sedikit sekali hal yang diketahui tentang alternatif-alternatif atau hasil-hasilnya. Ketidakpastian mncul dari dua sumber yang mungkin, yaitu; pertama, para manajer bisa menghadapi kondisi-kondisi luar (eksternal) yang sebagian atau seluruhnya diluar pengendalian (*control*). Kedua, yang tak kalah penting yaitu manajer tidak bisa memiliki kemudahan untuk mendapatkan informasi-informasi penting.

4. Pergolakan

Dalam kondisi yang pasti, beresiko dan tidak pasti tujuan akhirnya jelas. Dalam kondisi pergolakan, tujuan akhir malah bisa tidak jelas. Pergolakan juga terjadi bila kondisi lingkungan sendiri tiba-tiba berubah atau tidak pasti.

D. Proses Pengambilan Keputusan

Griffin (2004) Sebagian besar manajer cendrung mengangggap diri mereka sebagai pengambil keputusan yang rasional. Dan tentu saja, banyak ahli yang berpendapat bahwa manajer memang seharusnya berusaha untuk berpikiran serasional mungkin dalam mengambil suatu

keputuasan. Seorang manajer yang benar-benar ingin mendekati suatu keputusan secara rasional dan logis seharusnya berusaha untuk mengikuti langkah-langkah dalam pengambilan keputusan secara rasional (*steps in rational decision making*). Langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan secara rasional dapat membantu mempertahankan pengambil keputusan untuk tetap berfokus pada fakta dan logika dan membantu upaya melindungi dari asumsi yang tidak sesuai dan perangkap (Griffin, 2004).

1. Mengenali dan mendefinisikan situasi keputusan

   Langkah pertama dalam pengambilan keputusan secara rasional adalah mengenali bahwa suatu keputusan adalah penting. Dimana terdapat beberapa stimulasi atau pemicu untuk memulai proses.

2. Mengidentifikasikan alternatif

   Ketika situasi keputusan telah diketahui atau dikenali dan didefinisikan, langkah yang kedua adalah mengidentifikasikan alternatif dari tindakan yang efektif. Mengembangkan baik alternatif standar yang nyata maupun alternatif yang inovatif dan kreatif pada umumnya berguna.

3. Mengevaluasi alternatif

   Langkah ketiga dalam proses pengambilan keputusan adalah mengevaluasi setiap alternatif. Manajer harus mengevaluasi semua alternatif secara menyeluruh yang akan meningkatkan kemungkinan bahwa alternatif yang akhirnya dipilih akan berhasil. Kegagalan untuk

mengevaluasi fisibilitas, kepuasan dan konsekuensi dari suatu alternatif dapat mengarah pada suatu keputusan yang salah.

4. Memilih alternatif terbaik

   Walaupun banyak alternatif yang gagal untuk melewati tiga pengujian, kepuasan, dan konsekuensi yang dapat ditanggung, dua atau lebih alternatif mungkin tersisa. Memilih yang terbaik dari alternatif ini adalah inti sebenarnya dari pengambilan keputusan. Salah satu pendekatan adalah untuk memilih alternatif dengan tingkat kombinasi fisibilitas, kepuasan dan konsekuensi yang dapat ditanggung yang paling tinggi. Walaupun sebagaian besar situasi tidak memungkinkan dirinya sendiri untuk dianalisis secara objektif dan matematis, manajer sering kali dapat mengembangkan suatu estimasi subjektif dan menimbang untuk memilih alternatif.

5. Mengimplementasikan alternatif yang terpilih

   Setelah suatu alternatif terpilih, manajer harus menjalankan alaternatif tersebut. Pada beberapa situai keputusan, pengimplementasian cukup mudah. Manajer juga harus mempertimbangkan penolakan orang terhadap perubahan ketika akan mengimplementasikan keputusan.

6. Menindaklanjuti dan mengevaluasi hasil

   Langkah akhir dari proses pengambilan keputusan mengharuskan manajer untuk mengevaluasi efektivitas dari keputusan, yaitu manajer memastikan bahwa alternatif yang terpilih telah dijalankan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Jika suatu alternatif yang

diimplementasikan tampak tidak berjalan, manajer dapat merespon dalam beberapa cara. Alternatif yang sebelumnya diidentifikasikan dan dapat diadopsi. Atau manajer mungkin dapat mengenali bahwa situasi tidak didefinisikan secara benar di awal dan mengulangi keseluruhan proses kembali. Manajer mungkin dapat memutuskan bahwa alternatif awal sebenarnya sesuai akan tetapi belum memiliki waktu untuk berjalan dengan baik atau seharusnya diimplementasikan dengan suatu cara yang berbeda.

Beberapa pengertian lainnya mengenai tahap proses pengambilan keputusan menurut para ahli adalah sebagai berikut:

1. Menurut Gibson, et.al., (1996)

   Adapun beberapa proses pengambilan keputusan menurut Gibson, et.al., (1996) adalh sebagai berikut:

   a. Identifikasi masalah

      Dalam mengidentifikasi masalah tak semudah yang dibayangkan. Jika masalah itu tidak diidentifikasi atau didefinisikan dengan tepat, apa pun keputusan yang dibuat tidak akan menuju ke arah pemecahan masalah. Misalnya, perusahaan membutuhkan karyawan tambahan, manajer harus dapat dengan tegas mengambil keputusan untuk menangani kebutuhan akan karyawan tersebut. Sehingga dalam menyelesaikan masalah kekurangan karyawan yang ada dalam perusahaan dapat segera teratasi dengan baik.

b. Membuat alternatif

Proses pencarian ini menyelidiki lingkungan internal dan external organisasi untuk menghasilkan informasi yang bisa digunakan dalam membuat alternatif yang mungkin. Dalam hal ini, manajer harus dapat membuat serangkaian alternatif untuk digunakan dalam pemecahan masalah, sehingga proses pengambilan keputusan strategis yang akan diambil atau digunakan dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan harapan.

c. Penilaian alternatif

Dalam setiap situasi keputusan, tujuan pengambilan keputusan adalah untuk memilih alternatif yang menghasilkan hasil yang paling menguntungkan dan menghindari hasil yang paling sedikit menguntungkan. Manajer harus dapat menilai alternatif-alternatif dari proses pengambilan keputusan strategis yang akan diambil untuk dapat memberikan keputusan yang positif.

d. Pemilihan alternatif

Tujuan pemilihan alternatif adalah untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sebelumnya dengan memecahkan sebuah masalah. Dengan adanya tujuan dari pemilihan alternatif ini, manajer diharapkan dapat memberikan hasil keputusan yang tepat bagi perusahaan.

e. Implementasi keputusan

Keputusan tidak ada bedanya dengan abstraksi jika keputusan itu tidak diimplementasikan. Dengan kata lain, sebuah keputusan harus

diimplementasikan secara efektif untuk mencapai tujuan. Setelah beberapa alternatif tersebut dijalankan, keputusan yang diambil harus diimplementasikan oleh manajer untuk dapat diterapkan dalam perusahaan, sehingga altrernatif dari proses pengambilan keputusan strategis tersebut dapat memberikan hasil.

f. Pengendalian dan penilaian

Manajemen yang efektif melakukan pengukuran hasil-hasil secara periodik. Dengan ini, maka manajer dapat memberikan penilaian dan evaluasi bagi perusahaan dalam menghadapi permasalahan yang ada di perusahaan.

2. Menurut Daft (2010)

Terdapat enam langkah yang biasa dianggap sebagai proses pengambilan keputusan yang efektif, yaitu:

a. Pengenalan syarat-syarat sebuah keputusan

Manajer menghadapi syarat-syarat dalam menghadapi keputusan dalam bentuk masalah maupun peluang. Sebuah masalah (problem) muncul ketika pencapaian organisasi kurang dari tujuan yang telah ditentukan. Sebuah peluang (oppurtunity) muncul ketika manajer melihat pencapaian yang potensial yang melebihi tujuan organisasi saat itu.

b. Diagnosis dan analisis sebuah akibat

Manajer dapat menegenali masalah dan peluang yang ada, pemahaman akan situasi bisa disaring. Diagnosis adalah langkah

dalam proses pengambilan keputusan di mana manajer menganalisis faktor-faktor sebab akibat penting yang berhubungan dengan situasi penting.

c. Pengembangan alternatif

Tahap berikutnya adalah membuat solusi slternatif yang akan menjawab kebutuhan yang ada dan memperbaiki sebab-sebab yang mendasarinya.

d. Pemilihan alternatif yang dikehendaki

Setelah beberapa alternatif berhasil dikembangkan, organisasi harus memilih satu alternatif. Pilihan keputusan adalah seleksi dari arah tindakan alternatif yang paling menjanjikan. Alternatif terbaik adalah yang solusinya paling sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai keseluruhan organisasi, serta mencapai hasil yang dikehendaki dengan menggunakan sumber daya paling sedikit.

e. Penerapan alternatif terpilih

Tahap penerapan (implementation) adalah tahap dimana kemampuan manajerial, administratif dan persuasif yang dimiliki seorang manajer akan digunakan untuk menjamin bahwa alternatif terpilih akan dijalankan.

f. Evaluasi dan umpan balik

Pada tahap evaluasi, yang merupakan bagaian proses pengambilan keputusan, para pengambil keputusan akan mendapatkan informasi tentang seberapa baiknya mereka menerapkan keputusan yang telah

mereka ambil dan apakah penerapan ini efektif dalam mencapai suatu tujuan.

3. Menurut Stoner (1990)

Adapun tahap dari proses pengambilan keputusannya adalah:

a. Selidiki situasi

Dalam menyelidiki situasi, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu; menentukan persoalan, mengenali tujuan-tujuan keputusan dan mendiagnosis sebab-sebab

b. Kembangkan alternatif

Mencari alternatif yang kreatif dan jangan dulu mengevalusai alternatif.

c. Evaluasi alternatif dan pilih yang terbaik

Dalam hal ini, setiap alternatif yang ada di evaluasi dan pilih salah satu alternatif terbaik.

d. Laksanakan dan adakan tindak lanjut

Merencanakan pelaksanaan, melaksanakan perencanaan, dan monitor pelaksanaan dan adakan penyesuaian seperlunya.

Griffin (2004) menyatakan bahwa, terdapat dua proses keputusan penting yang berada di luar logika dan rasionalitas adalah intuisi dan komitmen dalam memilih suatu tindakan.

1. Intuisi (*intution)*

Intusi adalah kepercayaan yang melekat di dalam diri seseorang mengenai sesuatu hal tanpa pertimbangan secara sadar. Manajer

kadang-kadang memutuskan untuk melakukan sesuatu hal karena merasa benar atau karena manajer tersebut memiliki firasat. Namun, perasaan ini biasanya tidak arbitrer. Perasaan ini lebih didasarkan pada pengalaman dan praktik selama bertahun-tahun dalam membuat keputusan di dalam situasi yang serupa.

2. Peningkatan komitmen (*escalation of commitment*)

Secara khusus, pengambil keputusan kadang-kadang membuat keputusan dan menjadai sangat terikat dengan tindakan yang disarankan oleh keputusan tersebut, sehingga mereka tetap bertahan dengan keputusan tersebut, bahkan ketika keputusan ini tampak salah.

E. Rekruitmen dan Seleksi Karyawan

1. Rekruitmen Karyawan

Schuler dan Jackson (1997) menyatakan bahwa rekruitmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Selain itu, rekruitmen harus dapat memenuhi kebutuhan para calon. Sebagai akibatnya rekruitmen tidak hanya menarik minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja. Jadi, rekruitmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan pool pelamar kerja yang memenuhi syarat.

2. Tujuan dan Arti Penting Rekruitmen

Tujuan umum rekruitmen adalah menyediakan suatu pool calon karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan (Schuler dan Jackson, 1997). Sedangkan tujuan yang lebih spesifik antara lain adalah:

a. Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan.
b. Untuk menentukan kebutuhan rekruitmen perusahaan di masa sekarang dan masa datang berkaitan dengan perubahan besar dalam perusahaan, perencanaan SDM, pekerjaan disain dan analisis jabatan.
c. Untuk meningkatkan pool calon yang memenuhi syarat seefisien mungkin.
d. Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.
e. Untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau yang terlalu tinggi kualifikasinya.
f. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
g. Untuk mengkoordinasikan upaya rekruitmen dengan program seleksi dan pelatihan.
h. Untuk mengevaluasi efektif tidaknya berbagai teknik dan lokasi rekruitmen bagi semua jenis pelamar kerja.

i. Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan terhadap program-program tindakan alternatif dan pertimbangan hukum dan sosial lain menurut komposisi tenaga kerja.

3. Seleksi Karyawan

Schuler dan Jackson (1997) menyatakan bahwa seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Seleksi yang efektif meliputi pencarian kesesuaian antara kebutuhan organisasi atau perusahaan untuk mendapatkan pelamar yang memenuhi syarat, serta kebutuhan si calon karyawan akan pekerjaan yang diinginkannya. Keputusan mengenai seleksi dimaksudkan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat.

4. Tujuan dan Arti Penting Seleksi Karyawan

Prosedur seleksi merupakan esensi dari sebuah perusahaan (sumber daya manusianya). Jika dilakukan dengan baik, prosedur ini akan menjamin bahwa sebuah perusahaan mempunyai karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan menghasilkan produktivitas yang tinggi (Schuler dan Jackson, 1997).

Beberapa tujuan khusus yang ingin dicapai oleh prosedur seleksi adalah sebagai berikut:

a. Memungkinkan perusahaan menerapkan strategi bisnis khususny.

b. Memastikan bahwa investasi keuangan pada karyawan dapat kembali.
c. Mengevaluasi, mempekerjakan, dan menempatkan pelamar pada jabatan yang sesuai dengan minat mereka.
d. Memperlakukan pelamar secara adil dan oleh karena itu memperkecil konsekuensi negatif yang berhubungan dengan diskriminasi.
e. Membantu memenuhi tujuan peneriamaan karyawan dan jadwal yang telah ditentukan dalam program tindakan alternatif.

F. Kecepatan dalam Pengambilan Keputusan

Dalam kecepatan pengambilan keputusan berkaitan dengan pengambilan keputusan yang efektif, mensyaratkan bahwa pengambil keputusan memahami situasi yang dapat mendorong suatu keputusan. Sebagian besar orang beranggapan bahwa suatu keputusan yang efektif adalah keputusan yang mengoptimalkan beberapa rangkaian faktor seperti laba, penjualan, kesejahteran karyawan, dan pangsa pasar (Griffin: 2004).

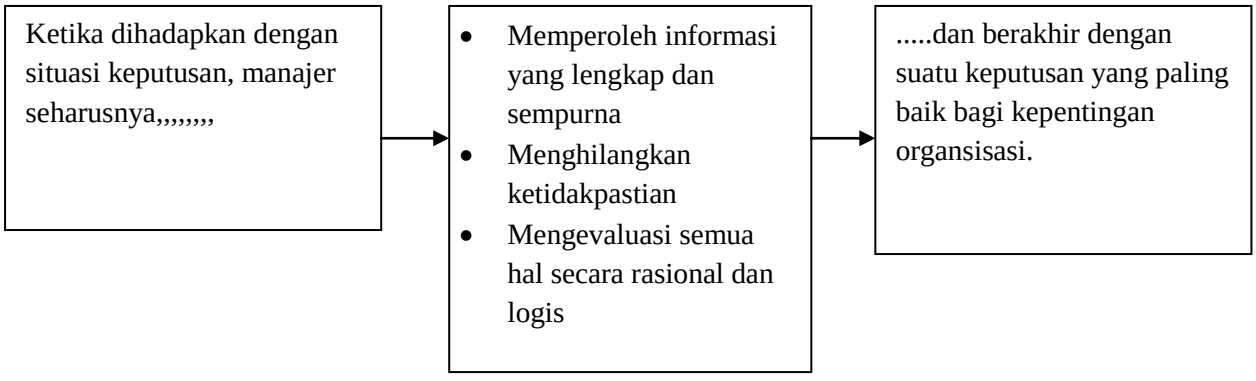
Stoner (1990) menyatakan bahwa kecepatan dalam pengambilan keputusan terdiri dari dua hal penting yaitu keputusan yang efektif yang lebih menekankan terhadap waktu dan keputusan yang efisien lebih kepada biaya, dalam hal ini manajer selaku pengambil keputusan menyediakan teknik-teknik formal bagai berbagai masalah yang memerlukannya dan hal ini juga terkait pada proses pengambilan keputusan.

Daft (2010) menyatakan bahwa, dalam kecepatan pengambilan keputusan terdapat tiga pendekatan model yang biasanya digunakan oleh para manajer dalam mengambil keputusan, yaitu model klasik, model administratif, dan model politik.

1. Model pengambilan keputusan klasik

Model pengambilan keputusan klasik (*classical decision making model*) adalah pendekatan yang memberikan petunjuk dalam pengambilan keputusan yang mengatakan kepada manajer bagaimana mereka seharusnya membuat keputusan. Model ini bergantung pada asumsi bahwa manajer adalah logis dan rasional dan bahwa mereka membuat keputusan yang merupakan kepentingan terbaik bagi organisasi (Griffin, 2004).

Gambar 2.2 Model Klasik dari Pengambilan Keputusan



Sumber: Griffin (2004)

2. Model Administratif (*administrative model*)

Model administratif merupakan sebuah model dalam pengambilan keputusan yang menggambarkan bagaimana manajer sebenarnya membuat keputusan dalam situasi yang dicirikan dengan keputusan yang tidak terprogram, ketidakpastian dan ambigius (Daft, 2010).

Dalam model administratif ini, terdapat tiga cara dalam pengambilan keputusan yang lebih cepat (Daft, 2010) yaitu:

a. Rasionalitas yang terbatas (*bounded rationality*) yang berati bahwa manusia memiliki waktu dan kemampuan kognitif untuk memproses informasi dalam jumlah yang terbatas yang akan digunakan dalam mengambil keputusan.
b. Pemuasan (*satisficing*) yang berarti untuk memilih alternatif solusi pertama yang memuaskan kriteria minimum dalam mengambil sebuah keputusan yang baik, meskipun solusi yang lebih baik bisa jadi akan terpikirkan nanti.
c. Intusis (*intuition*) yang merupakan pemahaman yang cepat terhadap situasi yang genting berdasarkan pengalaman di masa lalu tetapi dilakukan tanpa pemikiran yang sadar. Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi tidaklah sewenang-wenang atau tidak rasional karena di dasarkan pada pengalaman yang aktif selama bertahun-tahun yang memungkinkan manajer untuk menentukan solusi dengan cepat tanpa harus melalui perhitungan yang sangat seksama.

3. Model politik

Model pengambilan keputusan ini sangat berguna dalam membuat keputusan yang tidak terprogram ketika situasinya tidak jelas, informasinya terbatas, dan adanya konflik anatar manajer tentang tujuan yang akan dicapai atau tindakan apa yang akan dilakukan. Sebagaian besar keputusan dalam organisasi melibatkan banyak manajer yang mengejar atau memiliki tujuan-tujuan yang berbeda, dan para manajer tersebut harus saling bicara satu sama lain untuk berbagi informasi sampai pada kesepakatan. Manajer-manajer sering terlibat dalam penggunaan koalisi dalam membuat keputusan organisasi yang kompleks. Koalisi (*coalition*) adalah sebuah aliansi tidak resmi di antara manajer-manajer yang mendukung sebuah tujuan tertentu.

G. Peningkatan Efektivitas Pemecahan masalah dalam Pengambilan Keputusan

Stoner dan Freeman (1994) menyatakan bahwa, kebanyakan dari manajer menyadari bahwa keputusan yang tampaknya sangat baik yaitu keputusan yang didasarkan pada informasi yang telah dikumpulkan, dianalisis, dan dievaluasi secara efektif dapat berubah menjadi buruk, karena suatu kejadian yang tidak diduga sebelumnya. Sebaliknya, suatu kejadian yang tidak mungkin dan tidak dapat diramalkan sebelumnya dapat mengubah suatu keputusan yang buruk atau tidak nalar menjadi pilihan yang menguntungkan. Bahkan jika keputusan berjalan sebaik yang diharapkanpun, seorang manajer tidak pernah yakin sekali bahwa

keputusan lain tidak sama efektifnya atau bahkan lebih baik. Kebanyakan manajer mengalami ketegangan dalam memutuskan bagaimana cara memecahkan suatu masalah dan kemudian melaksanakan pemecahan tersebut.

H. Hambatan dalam Proses Pengambilan Keputusan

1. Hambatan terhadap pemecahan masalah individu

Terdapat empat pendekatan dalam mengindentifikasi pengenalan masalah dan pemecahan masalah yang defektif yang dapat menghambat seseorang yang harus mengambil keputusan penting (Stoner dan Freeman, 1994).

a. Penghindaran santai

Manajer memutuskan untuk tidak mengambil keputusan atau tidak bertindak setelah melihat bahwa berdiam diri itu tidak akan berakibat terlalu besar. Ini mungkin sikap seorang manajer yang telah diberitahu oleh atasan bahwa keanikan pangkat akan tergantung pada peningkatan prestasi. Ketika mendengar kabar angin bahwa atasan yang bersangkutan mungkin akan dibebas tugaskan, manajer tersebut tidak mengerjakan apa pun. Tetapi jika ia tidak mengetahui bahawa kedudukan atasannya goyah, manajer yang sama itu akan bekerja giat dan menggunakan waktu kerja yang lebih lama.

b. Perubahan santai

Manajer memutuskan untuk mengambil tindakan tertentu, setelah mengetahui akibat dari tindakan melakukan sesuatu akan lebih

serius. Akan tetapi, manajer tersebut tidak menganilis situasi, melainkan hanya mengambil alternatif pertama yang muncul ke permukaan yang risikonya kecil. Analisis yang saksama dihindari.

c. Penghindaran defensif

Karena menghadapi masalah dan tidak menemukan pemecahan yang baik yang didasarkan pada pengalaman yang lampau, seorang manajer akan mencari jalan keluar. Ia mungkin menangguhkan pertimbangan mengenai akibat atau mungkin mencoba menghindari tanggungjawab. Ia mungkin membiarkan orang lain mengambil keputusan dan menanggung akibatnya atau hanya mengabaikan risiko dan memilih pemecahan ynag paling nyata. Sikap menerima nasib ini dapat menghambat pertimbangan mengenai alternatif yang lebih baik.

d. Panik

Manajer merasa tertekan bukan hanya oleh masalah itu sendiri, melainkan juga oleh waktu. Hal ini menimbulkan stres yang hebat yang manifestasinya bisa dalam bentuknya yang ekstrim, dapat mengakibatkan sakit fisik. Dalam keadaan panik, seseorang dapat sedemikian terganggu sehingga ia tidak dapat menilai situasi secara realistik atau menerima uluran tangan bawahan. Dan jika tidak ditangani secara tepat, keadaan ini mungkin akan memburuk.

Manajer yang cendrung menghadapi masalah dengan cara-cara tersebut diatas sering memilih melakukan pendekatan yang sederhana

terhadap keputusan. Sebuah metode yang sering digunakan ialah penyesuaian inkremental, yaitu pemilihan sebuah alternatif yang hanya merupakan suatu perubahan kecil dari kebijakan yang ada. Dalam banyak hal, pendekatan ini bijaksana karena menghindari penyelidikan yang saksama atas masalah dan oleh karena itu menghemat waktu dan uang. Metode ini memberikan data yang sudah lazim, bukan spekulatif, dan relatif stabil dan dapat diramalkan untuk analisis. Namun pendekatan seperti itu sering menghasilkan pemecahan yang kurang baik karena ia merupakan suatu substitusi untuk pengumpulan informasi baru dan untuk pemikiran yang inovatif. Jika manajer menggunakan penyesuaian inkremental, maka sangat mustahil tersebut akan dipertimbangkan, dan kemungkinan besar keuntungan jangka panjang akan dikorbankan demi keuntungan jangka pendek (Stoner dan Freeman, 1994).

2. Mengatasi hambatan pemecahan masalah dalam mengelola pengambilan keputusan

Keakraban dengan proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah rasional membuat manajaer yakin akan kemampuannya untuk memahami dan mengatasi situasi yang sulit. Di samping menggunakan proses pemecahan masalah rasional, ada cara lain yang khusus bagi individu agar dapat mengelola pengambilan keputusannya secara lebih efektif (Stoner dan Freeman (1994).

a. Tentukan prioritas

Manajer dihadapkan pada banyak masalah dan tugas sehari-hari. Kadang-kadang beban kerja saja sudah terlalu banyak. Untuk menghindari agar tidak dibanjiri oleh tugas dan urusan yang tidak dapat selesai, manajer harus meninjau kembali prioritas beban kerja hariannya. Setelah menentukan, atau menentukan kembali prioritas, manajer harus mengalokasi waktu sesuai dengan prioritas tersebut.

b. Dapatkan informasi yang relevan

Ketika muali mengidentifikasi dan memecahkan masalah, para manajer harus mengumpulkan informasi yang pada akhirnya akan mereka butuhkan untuk mengambil keputusan akhir. Informasi ini terdiri dari alternatif-alternatif yang mungkin dan akbat-akibatnya, kejain-kejadian relevan yang mungkin terjadi pada masa yang akan datang dan kriteria untuk menialai keputusan akhir dan pemecahan.

c. Maju secara metodis dan seksama

Ada banyak bentuk pemecahan masalah rasional seperti diuraikan di atas, namun tak satu pun dapat berjalan baik apabila tidak digunakan dengan baik. Jika mengikuti satu model pemecahan rasional, manajer harus ingat pada beberapa kesalahan umum.

d. Menyadari heuristik dan bias

Manajer perlu memahami bagaimana heuristik dapat menyebabkan bias, keputusan yang buruk, dan keyakinan berlebihan. Begitu manajer menyadari asumsi-asumsinya yang salah, mereka dapat

dengan sengaja berupaya untuk tidak bersandar padanya dan dengan demikian meningkatkan kualitas keputusannya.

I. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan suatu keputusan individu menurut Gibson, et.al., (2004) dipengaruhi oleh empat faktor utama yaitu nilai-nilai, kepribadian, kecenderungan terhadap resiko, dan potensi ketidakcocokan.

1. Nilai-nilai

Dalam lingkup pengambilan keputusan, nilai-nilai adalah pedoman yang digunakan setiap orang ketika berhadapan dengan situasi di mana sebuah keputusan harus dibuat. Nilai-nilai tersebut diperoleh sejak awal kehidupan dan merupakan dasar, sebelumnya dianggap pasti, suatu pemikiran individual. Pengaruh nilai-nilai terhadap proses pengambilan keputusan sangat besar, yaitu:

a. Dalam menentukan sasaran, adalah penting untuk melakukan pertimbangan nilai dalam memilih kesempatan dan menetapkan prioritas.
b. Dalam membuat alternatif, adalah penting untuk memasukkan pertimbangan nilai dalam berbagai kemungkinan.
c. Dalam pemilihan sebuah alternatif, nilai-nilai pengambil keputusan mempengaruhi alternatif yang lain.
d. Dalam implementasi sebuah keputusan, mempertimbangkan nilai adalah penting dalam memilih cara-cara dalam implementasi.
e. Dalam fase penilaian dan pengendalaian, mempertimbangkan nilai tidak bisa dihindari ketika koreksi tindakan diambil.

2. Kepribadian

Pengambil keputusan dipengaruhi oleh banyak kekuatan psikologis, baik sadar atau tidak sadar. Salah satu dari kekuatan tersebut adalah kepribadian. Pengaruh kepribadian pada proses pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

a. Adalah tidak mungkin bahwa satu pribadi bisa sama-sama cakap dalam segala aspek proses pengambilan keputusan.
b. Berbagai karakteristik seperti kecerdasan dikaitkan dengan tahapan proses pengambilan keputusan.
c. Hubungan kepribadian terhadap proses pengambilan keputusan mungkin berbeda untuk kelompok yang berbeda menurut, misalnya faktor jenis kelamin dan status sosial.

3. Kecenderungan terhadap risiko

Pengambil keputusan sangat bervariasi dalam kecendrungan mereka untuk menanggung risiko: pengambil keputusan optimis menanggung berbagai risiko dengan menganggap bahwa hasil yang dicapai itu akan selalu menguntungkan. Seorang pengambil keputusan yang mempunyai keengganan terhadap risiko rendah menetapkan sasaran yang berbeda, menilai berbagai alternatif dengan tidak sama, dan memilih berbagai alternatif berbeda daripada pengambil keputusan yang lain yang mengalami situasi sama, namun mempunyai keengganan menanggung risiko yang lebih tinggi.

4. Potensi ketidakcocokan

Ketika ketidakcocokan terjadi, orang bisa menguranginya dengan mengakui bahwa sebuah kesalahan telah dibuat. Banyak individu segan untuk mengakui bahwa keputusan yang sudah dibuat tersebut salah. Individu-indivu tersebut lebih menyukai memakai satu atau lebih metode berikut untuk mengurangi ketidakcocokan, yaitu:

a. Mencari informasi yang mendukung keputusan mereka.
b. Menyeleksi (mengubah) informasi dalam suatu cara yang mendukung keputusan mereka.
c. Menggunakan pandangan yang kurang menguntungkan terhadap berbagai alernatif sebelumnya.
d. Meminimalkan berbagai aspek negatif keputusan dan melebih-lebihkan berbagai aspek positif.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan menurut Daft (2010) adalah sebagai berikut:

1. Tujuan-tujuan dari pengambilan keputusan sering kali tidak jelas, bertentangan, dan kurang adanya konsensus di antara para manajer.
2. Prosedur rasional tidak selalu digunakan, dan ketika prosedur rasional digunakan, prosedur ini dibatasi hingga menjadi sebuah cara sederhana dalam memandang masalah yang tidak menangkap kompleksitas dari hal-hal yang sebenarnya terjadi dalam organisasi.

3. Pencarian untuk menemukan alternatif yang dilakukan oleh manajer bersifat terbatas karena manusia, informasi, dan sumberdaya pun bersifat terbatas.
4. Sebagian besar manajer akhirnya melakukan pemuasan daripada mencari solusi yang paling baik, sebagian karena manajer-manajer tersebut memiliki keterbatasan informasi dan sebagian lagi karena mereka hanya memiliki kriteria yang tidak jelas untuk mencari solusi yang paling baik.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Paradigma Penelitian

Denzin dan Lincoln (1997) menyatakan bahwa paradigma penelitian memberikan penjelasan tentang apa yang hendak akan dilakukan, dan apa saja yang masuk di dalam dan di luar batas-batas penelitian yang sah. Sebuah paradigma sebagai sekumpulan kepercayaan dasar yang berurusan dengan prinsip-prinsip puncak atau pertama. Paradigma mewakili pandangan dunia yang menentukan , bagi pemakainya, sifat "dunia", tempat individu di dalamnya, dan rentang hubungan yang dimungkinkan dengan dunia tersebut dan bagian-bagiannya (Denzin dan Lincoln, 1997).

Cresweel (2009) lebih memilih menggunakan istilah pandangan-dunia (*worldviews*) karena memiliki arti kepercayaan dasar, sedangkan peneliti lainnya lebih banyak mengggunakan istilah paradigma yitu memandang pandangan – dunia atau paradigma sebagai orientasi umum terhadap dunia dan sifat penelitian yang dipegang kukuh oleh peneliti. Dalaam menjelasakan pandangan-dunia) paradigma filosofis, peneliti setidak-tidaknya perlu menyertakan salah satu bagian khusu yang membahas sejumlah hal berikut, yaitu; pandangan-dunia filosofis yang diusulkan dalam penelitian, pertimbangan-pertimbangan dasar mengapa pandanngan-dunia terebut digunakan dan bagaimana pandangan-dunia itu membentuk pendekatan penelitian.

Tabel 3.1 Empat Pandangan Dunia (Paradigma Penelitian)

Post-positivisme	**Konstruktivisme**
• Determinasi • Reduksionisme • Observasi dan pengujian empiris • Verifikasi teori	• Pemahaman • Makna yang beragam dari partisipan • Kontruksi sosial dan historis • Penciptaan teori
Advokasi/Partisipatoris	**Pragmatisme**
• Bersifat politis • Berorientasi pada iso pemberdayaan • Kolaboratif • Berorientasi pada perubahan	• Efek-efek tindakan • Berpusat pada masalah • Bersifat pluralistik • Berorientasi pada praktik dunia nyata

Sumber: Creswell (2009)

1. **Post-positivisme**

   Asumsi-asumsi post-positivis merepresaentasikan bentuk tradisional penelitian, yang kebenarannya lebih sering disematkan untuk penelitian kuantitatif daripada penelitian kualitatif. Pandangan-dunia (*worldviews*) atau paradigma ini terkadang disebut sebagai metode saintifik atau penelitian sains. Ada pula yang menyebutnya sebagai penelitian positivis/post-positivis, sains empiris, dan post-positivisme. Problem-problem yang dikaji dalam post-positivis mencerminkan adanya kebutuhan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab yang mempengaruhi hasil akhir.

2. **Konstruktivisme sosial**

   Paradigma ini sering kali dikombinasikan dengan interpretivisme, yang mana biasanya dipandang sebagai suatu pendekatan kualitatif. Konstruktivisme sosial meneguhkan asumsi bahwa individu-individu selalu berusaha memahami dunia di mana mereka hidup dan bekerja. Mereka mengembangkan makna-makna subjektif atas pengalaman-

pengalaman mereka. Makna-makna cukup banyak dan beragam sehingga peneliti dituntut untuk lebih mencari kompleksitas pandangan-pandangan daripada mempersempit makna-makna menjadi sejumlah kategori dan gagasan.

Asumsi-asumsi yang terkait dengan konstruktivisme ini adalah sebagai berikut:

a. Makna-makna dikontruksikan oleh manausia agar mereka bisa terlibat dengan dunia yang tengah mereka tafsirkan. Para peneliti kualitatif cendrung menggunakan pertanyaan-pertanyaan terbuka agar partisipan dapat mengungkapkan pandangn-pandangannya.
b. Manusia senantiasa terlibat dengan dunia mereka dan berusaha memahaminya berdasarkan perspektif historis dan sosial mereka sendiri. Para peneliti kualitatif harus memahami konteks atau latar belakang partisipan dengan cara mengunjungi konteks tersebut dan mengumpulkan sensiri informasi yang dibutuhkan. Selain itu, juga harus menafsirkan apa yang mereka cari: sebuah penafsiran yang dibentuk oleh pengalaman dan latar belakang mereka sendiri.
c. Yang menciptakan makna pada dasarnya adalah lingkungan sosial, yang muncul di dalam dan di luar interaksi dengan komunitas manusia. Proses penelitian kualitatif bersifat induktif di mana di dalamnya peneliti menciptakan makna dari data-data lapangan yang dikumpulkan.

3. Advokasi dan Partisipatoris

Terdapat kelompok-kelompok lain yang memiliki asumsi-asumsi filosofis berdasarkan pada pendekatan advokasi atau partisipatoris.

Pandangan-dunia ini memang cocok dengan penelitian kualitatif, namun juga bisa menjadi dasr untuk penelitian kuantitatif. Advokasi atau partisipatoris berasumsi bahwa penelitian harus dihubungkan dengan politik dan agenda politis. Untuk itulah, penelitian ini pada umumnya memiliki agenda aksi demi reformasi yang diharapkan dapat mengubah kehidupan para partisipan, institusi-institusi di mana mereka hidup dan bekerja, dan kehidupan para peneliti sendiri. Di samping itu, paradigma ini menyatakan bahwa, ada isu-isu tertentu yang perlu mendapat perhatian lebih, utamanya isu-isu menyangkut kehidupan sosial, seperti; pemberdayaan, ketidakadilan, penindasan, penguasaan, ketertindasan, dan pengasingan. Peneliti dapat mengawali penelitinnya dengan salah satu dari isu-isu ini sebagai fokus penelitian.

4. Pragmatik

Paradima filosofis yang satu ii memiliki banyak bentuk, tetapi pada umumnya pragmatisme sebagai pandangan-dunia lahir dari tindakan-tindakan, situasi-situasi, dan konsekuensi-konsekuensi yang sudah ada, dan bukan dari kondisi-kondisi sebelumnya (seperti dalam post-positivisme). Daripada berfokus pada metode-metode, para peneliti pragmatik lebih menekankan pada pemecahan masalah dan menggunakan semua pendekatan yang ada untuk memahami masalah tersebut. Biasanya paradigma pragmatik ini digunakan untuk penelitian dengan menggunakan metode campuran, yang pada umumnya harus berfokus pada masalah-masalh penelitian dalam ilmu sosial humaniora, kemudian menggunakan pendekatan yang beragam untuk memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam tentang problem-problem tersebut.

Dari paradigma-paradigma di atas, maka peneliti dalam penelitian ini akan mengusulakan atau menggunakan paradigma ***kontruktivisme atau kontruksi sosial***, karena apabila dilihat dari penjelasan di atas, peneliti akan mengandalkan pandangan partisipan tentang situasi yang akan diteliti. Untuk mengekplorasi pandangan-pandangan ini, pertanyaan-pertanyaan akan diajukan. Pertanyaan-pertanyaan yang nantinya akan diajukan, bisa jadi akan sangat luas dan umum sehingga partisipan dapat mengkontruksi makna atas situasi tersebut, yang biasanya tidak asli atau tidak dipakai dalam interaksi dengan orang lain.

B. Metode Kualitatif

1. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah keterkaitan anatara data yang harus dikumpulkan (dan kesimpulan-kesimpulan yang akan dihasilkan) dan pertanyaan awal dari suatu penelitian (Yin, 2009). Peneliti perlu mendesain penelitiannya karena penelitian tersebut merupakan gabungan dari beberapa tahapan penting suatu penelitian (Creswell, 2014).

Yin (2009) menyatakan bahwa, setiap penelitian empiris mempunyai desain penelitian yang implisit, jika tidak bisa eksplisit. Pada tingkat yang paling sederhana, desain merupakan kaitan logis antara data empiris dengan pertanyaan awal penelitian dan terutama konklusi-konklusisnya. Dalam bahasa sehari-hari desain penelitian merupakan suatu rencana tindakan untuk berangkat dari sini ke sana, di mana"di sini" bisa diartikan sebagai suatu rangkaian konklusi (jawaban) tentang pertanyaan-pertanyaan tersebut. Antara sini dan

sana mungkin akan ditemukan sejumlah langkah pokok, termasuk pengumpilan data dan analisis data yang relevan. Perlu diingat bahwa desain penelitian lebih dari sekedar rencana kerja. Tujuan pokok dari desain penelitian adalah membantu peneliti menghindari data yang tak mengarah ke pertanyaan-pertanyaan awal penelitian. Desain penelitian berkenaan dengan problem atas dasar logika dan bukan problem atas dasar logistik (Yin, 2009).

Desain penelitian harus mencakup lima komponen, meskipun informasi-informasi yang ada hingga saat ini memberikan pedoman yang rinci. Desain penelitian yang lengkap hendaknya tak hanya menunjukkan data apa yang harus dikumpulkan, sebagaimana ditunjukkan oleh (1) pertanyaan-pertanyaan penelitian, (2) proposisinya, dan (3) unit analisisnya. Desain juga perlu menceritakan tentang apa yang harus dilakukan setelah data terkumpul, seperti ditunjukkan oleh (4) pengaitan logis anatara data yang bersangkutan dengan proposisi dan (5) kriteria untuk penginterpretasian temuan-temuannya (Yin, 2009).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Creswell (2014) menyatakan bahwa pendekatan kualitatif digunakan untuk menjawab pertanyaan dan topik penelitian yang membutuhkan eksplorasi dan representasi secara detail.

2. Penelitian Kualitatif

Penelitian kualitatif merupakan metode-metode yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial kemanusiaan (Creswell, 2009). Proses penelitian kualitatif ini melibatkan proses-proses penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang khusus ke tema-tema yang umum, dan menafsirkan makna data.

Denzin dan Lincoln (1997) menyatakan bahwa, penelitian kualitatif merupakan fokus perhatian dnegan beragam metode, yang mencakup pendekatan interpretif dan naturalistik terhadap subjek kajian yang akan diteliti. Penelitian kulaitatif mencakup penggunaan subjek yang dikaji dan kumpulan berbagai data empiris, studi kasus, pengalaman pribadi, introspeksi, perjalanan hidup, wawancara, teks-teks hasil pengamatan, historis, interaksional, dan visual yang menggambarkan saat-saat dan makna keseharian dan problematis dalam kehidupan seseorang.

Kata kualitatif menyiratkan penekanan pada proses dan makana yang tidak dikaji secara ketat atau belum diukur (jika memang diukur) dari sisi kuantitas, jumlah, intensitas, atau frekuensinya. Para peneliti kaulitatif menekankan sifat realita yang tergabung secara

sosial, hubungan erat antara peneliti dengan subjek yang diteliti, dan tekanan situasi yang membentuk penyelidikan. Peneliti mencari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang menyoroti cara munculnya pengalaman sosial sekaligus perolehan maknanya (Denzin dan Lincoln, 1997).

Creswell (2009) mengungkapkan lima pendekatan-pendekatan jenis strategi penelitian yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah sebagai berikut:

a. **Etnografi** merupakan salah satu strategi penelitian kualitatif yang di dalamnya peneliti menyelidiki suatu kelopmpok kebudayaan di lingkungan ang alamiah dalam periode waktu yang cukup lama dalam pengumpulan data utama, data observasi, dan data wawancara.
b. ***Grounded theory*** merupakan strategi penelitaian yang di dalamnya peneliti memproduksi teori umum dan abstrak dari suatu proses, aksi, atau interaksi tertentu yang berasal dari pandangan-pandangan partisipan.
c. **Studi kasus** merupakan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktiviats, proses, atau sekelompok individu.
d. **Fenomenologi** merupan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti mengidentifikasi hakikat pengalaman manusia tentang fenomena tertentu.

e. **Naratif** merupakan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki kehidupan individu-individu dan meminta seorang atau sekelompok individu untuk menceritakan kehidupan mereka. Informasi ini kemudian diceritakan kembali oleh peneliti dalam kronologi naratif.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode **Studi Kasus** sebagai pendekatan dalam penelitian pada perusahaan. Dengan menggunakan studi kasus ini, diharapkan peneliti dapat lebih mengetahui dan menambah informasi mengenai hal-hal yang akan diteliti, sehingga dapat memperkuat analisis penelitian.

C. Studi Kasus

Studi kasus adalah salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial (Yin, 2009). Secara umum, studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok apabila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan how atau why, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata. Selain itu, penelitian studi kasus dapat dibedakan menjadi tiga tipe, yaitu studi-studi kasus eksplanatoris, eksploratoris dan deskriptif (Yin, 2009).

Dalam penelitian yang menggunakan studi kasus, terdapat beberapa hal yang perlu ditentukan oleh peneliti (Yin, 2009; Voss, et.al.,2002) diantaranya adalah tujuan penelitian studi kasus, populasi dan sampel, kriteria pemilihan kasus, metode pengumpulan data, teknik analisis data,

temuan penelitian studi kasus dan memastikan kualitas penelitian benar-benar dapat memenuhi kriteria ilmiah.

1. Tujuan Penelitian Studi Kasus

Pendekatan studi kasus dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahuai kenapa pengambilan keputusan lambat, untuk mengetahui prose pengambilan keputusan, dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pengambilan keputusan pada perusahaan keluarga secara lebih mendalam. Melalui studi kasus, peneliti diharapkan dapat memperdalam pemahaman terhadap topik yang akan diteliti sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan pengetahuan.

Sangat penting bagi peneliti untuk menjelaskan tujuan dari suatu penelitian serta alasan mengapa penelitian tersebut dilakukan dan menggunakan pendekatan studi kasus. Adapun tujuan dari penelitian studi kasus adalah untuk melakukan deskripsi, menguji dan mengembangkan teori (Voss, et.al., 2002). Di bawah ini adalah tujuan penelitian dari studi kasus yang lebih jelas, adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Tujuan Penelitian denganTipe Studi Kasus

Tujuan	Pertanyaan Penelitian	Struktur Penelitian
Eksplorasi		
Menginvestigasi area baru untuk membuat teori baru	Apakah ada area yang menarik untuk dijadikan sebagai dasar dari penelitian	Studi kasus mendalam, tidak terfokus, dan bersifat longitudinal
Membangun teori		
▪ Identifikasi atau deskripsi variabel ▪ Identifikasi hubungan antara variabel dan ▪ identifikasi mengapa suatu hubungan dapat terjadi	▪ Variabel-vaiabel inti yang manakah dapat digunakan? ▪ Pola seperti apakah yang terjadi diantara variabel-variabel? ▪ Mengapa dapat terjadi hubungan antar variabel?	▪ Studi terfokus pada beberapa kasus, studi mendalam di lapangan ▪ *Multiple – case studies* ▪ Studi kasus dengan subjek arean yang di investigasikan
Pengujian teori		
▪ Pengujian teori yang telah dibangun pada tahapan sebelumnya ▪ Memperediksi keluaran berikutnya	▪ Apakah teori yang telah dibangun dapat dikonfirmasi dengan data empiris? ▪ Apakah prilaku variabel seperti yang diprediksi teori? ▪ Apakah ada prilaku variabel yang berbeda dan tidak diprediksi sebelumnya oleh teori?	▪ Eksperimen, Quasi-experiment ▪ *Multiple case studies* ▪ Sampel besar dari suatu populasi
Pengembangan teori		
Untuk memahami teori dengan lebih baik berdasarkan hasil observasi	▪ Seberapa jauh teori dapat digeneralisasikan? ▪ Dalam situasi seperti apakah teori dapat diterapkan?	▪ Eksperimen, Quasi-experiment ▪ *Multiple case studies* ▪ Sampel besar dari suatu populasi

Sumber: Voss, et.al., (2002)

a. Eksplorasi

Penelitian eksplorasi dikenal kenal istilah *qualitative research.* Penelitian ini merupakan satu-satunya pilihan yang paling tepat bagi peneliti ketika data yang mau diolah sulit untuk ditemukan atau informasi yang tersedia sangat kurang atau terbatas (Neelankavil, 2007). Hal tersebut bukan tanpa alasan bahawa prinsip dari penelitian exsplorasi adalah untuk mendapatkan pemahaman mendalam terhadap keadaan tertentu. Neeelankavil (2007) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang terstruktur berdasarkan sampel kecil dan bertujuan untuk mendapatkan jawaban terhadap isu yang ada.

b. Pengembangan teori

Yin (2009) mengatakan bahwa pengembangan teori dapat dilakukan melalui studi kasus dalam kondisi tertentu dengan tujuan untuk memprediksi hasil yang berbeda. Untuk memperluas teori yang sudah ada, diperlukan pengujian dengan menggunakan populsai baru dlam situasi yang berbeda.

c. Menguji teori

Voss, et.al., (2002) menjelaskan bahwa meskipun secara umum studi kasus digunakan dalam membangun teori, namun pendekatan ini juga dapat digunakan untuk menguji teori. Melalui penelitian studi kasus ini, peneliti memungkinkan untuk dapat menentukan tujuan penelitian setelah semua proses

penelitian berjalan. Ketika pendekatan studi kasus digunakan untuk menguji teori, biasanya akan diikuti dengan metode penelitian lain seperti survei, sehingga peneliti memungkinkan untuk dapat melakukan triangulasi yang berguna untuk meminimalkan kemungkinan kelemahannya (Voss, et. al., 2002).

d. Membangun teori

Penggunaan studi kasus dalam mengembangkan teori sangat tepat digunakan apabila topik dalam penelitian tersebut terbatas atau temuan penelitian bersifat kontradiktif (Voss, et.al., 2002). Berbeda dengan penelitian seperti survei dan analisis arsip yang tidak bisa menyediakan jawaban atau konfirmasi (Yin, 2009). Secara umum, teori didefinisikan sebagai konsep yang saling berhubungan atau proposisi yang menjelaskan situasi atau keadaan tertentu.

2. Desain-Desain Studi Kasus

Karakteristik umum deain penelitian berperan sebagai latar untuk memikirkan desain yang spesifik bagi studi kasus. Yin (2009) menyatakan bahwa, ada empat tipe desain dalam penelitian studi kasus, yang mana hal ini diasumsikan atas dasar bahwa studi kasus tunggal dan multikasus mencerminkan pertimbangan desain yang berbeda dan bahwa di dalam kedua tipe tersebut juga ada kesatuan atau kemultian unit analisis. Karenanya, untuk strategi studi kasus,

keempat tipe desainnya adalah: desain kasus tunggal holistik, desain kasus tunggal terjalin, desain multikasus holistik, dan yang terakhir yaitu desain multikasus terjalin.

Gambar 3.1 Tipe-tipe Dasar Studi Kasus

Ketrangan	Desain-desain kasus tunggal	Desain-desain multi kasus
Holistik (unit analisis tunggal)	Tipe-1	Tipe-3
Terjalin (unit multi analisis)	Tipe-2	Tipe-4

Sumber: Yin (2009)

3. Kasus Tunggal (*Single Case*)

Voss, et, al., (2002) menyatakan bahwa dalam keadaan tertentu, sebagian peneliti memilih *single case* dengan berbagai macam alasan, seperti untuk mendapatkan validitas yang lebih baik, meminimalkan kesalahan peneliti dan meminimalkan validitas eksternal. Sama halnya dengan penelitian yang menggunakan pendekatan *multiple case*, peneliti memungkinkan dapat mengembangkan replikasi dan pattern matching melalui *cross case analysis* sehingga memungkinkan untuk dapat mengembangkan teori (Yin, 2009).

Berhubungan dengan ini, Yin (2009) menyarankan beberapa kondisi dimana single case tepat untuk diterapkan oleh peneliti, yaitu diantaranya adalah:

a. Menginvestigasi *critical case* untuk menguji teori yang ada.
b. Menganalisis kasus yang unik (*extreme*) dengan tujuan untuk mengeksploitasi kemungkinan-kemungkinan dalam keadaan tertentu.
c. Menguji sampel yang identik dengan populasi secara umum.
d. Menginvestigasi objek secara longitudinal dalam waktu tertentu.

Meskipun pernyataan tersebut di atas dapat dijadikan sebagai pedoman dalam memilih jumlah kasus, namun keputusan akhir tergantung dengan peneliti. Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan kasus tunggal (*single case*) untuk melakukan penelitian di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta.

Yin (2009) menyatakan bahwa kasus-kasus tunggal merupakan desain umum bagi penyelenggaraan studi kasus, dan terdapat dua tipe yaitu kasus-kasus yang menggunakan unit analisis holistik dan kasus-kasus yang mengggunakan unit analisis terjalin. Secara keseluruhan, desain studi kasus bisa dibenarkan dalam kondisi-kondisi tertentu seperti; kasus tersebut mengetengahkan suatu uji penting tentang teori yang ada, merupakan suatu peristiwa yang langka atau uni, atau berkaita dnegan tujuan penyingkapan.

Tahap penting dalam pendesainan dan penyelenggaraan kasus tunggal menentukan unit analisis (atau kasus itu sendiri). Definisi yang operasional dibutuhkan, dan beberapa tindakan pencegahan

harus diambil sebelum kesepakatan penuh terhadap keseluruhan studi kasus tersebut dicapai, guna meyakinkan bahwa kasus tersebut memang relevan dengan isu dan pertanyaan-pertanyaannya focus pada penelitian yang dilakukan (Yin, 2009).

D. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Populasi penelitian merupakan keseluruhan yang berkaitan dengan objek penelitian yang akan di teliti. Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Studi atau penelitiannya juga disebut studi populasi atau studi sensus (Arikunto, 2010). Pada penelitian ini yang menjadi populasi penelitian adalah dewan pengambil keputusan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta

2. Sampel Penelitian

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya mengenai pengambilan keputusan yang merupakan suatu proses dalam memecahkan masalah dnegan memilih salah satu alternatif terbaik untuk pemecahan masalah tersebut. Pengambilan keputusan merupakan proses pemikiran dan pertimbangan yang mendalam yang dihasilkan sebuah keputusan. Setiap keputusan adalah akibat dari sebuah proses dinamis yang dipengaruhi oleh banyak kekuatan

termasuk lingkungan organisasi dan pengetahuan, kecakapan dan motivasi manajer (Gibson, et.al., 1996).

Dalam penelitian ini peneliti akan melakukan penelitian di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta. Perusahaan ini bergerak dalam bidang makanan dan minuman. Di mana perusahaan ini memiliki empat anak perusahaan yaitu; UMA Dapur Indonesia, Mak-Mak, Ghoy Chon, dan Fish & Co. Ke empat unit perushaan tersebut masing-masing memiliki seorang manajer sebagai penanggung jawab dan pengambil keputusan dalam mengoperasionalkan perusahaan.

Dalam penelitian ini yang akan menjadi sampel dalam penelitian adalah manajer dari tiap-tiap anak perusahaan dan pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan. Dimana kelima sampel dalam penelitian ini akan diwawancarai oleh peneliti.

E. Kriteria Pemilihan Kasus

Yin (2009) menyakatakan bahwa, dalam penelitian yang menggunakan pendekatan studi kasus, pemilihan kasus dilakukan berdasarkan potensi ketersediaan informasi yang dibutuhkan untuk mendapatkan kontribusi pengembangan teori, berbeda dengan penelitian survei, dimana subjek penelitian dipilih dengan tujuan mempresentasikan populasi. Pemilihan sampel dilakukan dengan pendekatan penelitian survei berdasarkan statistical sampel (Yin, 209).

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data, terdapat enam sumber yang dapat digunakan yaitu; wawancara, observasi langsung, observasi partisipan, studi dokumentasi, arsip dan artefak, dengan menggunakan metode ini peneliti dapat melakukan dua bentuk triangulasi, yaitu; triangulasi data dan triangulasi sumber (Yin, 2009). Metode pengumpulan data yang akan dilakuan dalam penelitian ini menggunakan interview, observasi dan dokumentasi (Creswell, 2009), yaitu:

1. **Wawancara *(Interview)***

   Dalam proses *interview*, peneliti dapat melakukan *face to-face interview* (wawancara berhadap-hadapan) dengan partisipan, mewawancarai mereka dengan telepon, atau terlibat dalam focus group interview (interview dalam kelompok tertentu). Wawancara seperti ini memerlukan pertanyaan-pertanyaan yang secara umum tidak terstruktur (*unstructured*) dan bersifat terbuka (*open-ended*) yang dirancang untuk memunculkan pandangan dan opini dari para partisipan. Interview akan dilakukan dengan *owner* perusahaan dan manajer di tiap-tiap unit perusahaan, karena mereka merupakan pihak dalam pengambil keputusan pada perusahaan.

2. **Observasi**

   Peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas-aktivitas individu di lokasi penelitian. Dalam pengamatan ini, peneliti merekam atau mencatat , baik dengan cara terstruktur

maupun semistrutur (misalnya, dengan mengajukan sejumlah pertanyaan yang memang ingin diketahui oleh peneliti). Peneliti juga dapat terlibat dalam peran-peran yang beragam, mulai dari sebgai non partisipan hingga partisipan utuh. Observasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan secara sistematis melalui pengamatan dan pencatatan terhadap gejala-gejala yang diteliti.

3. **Studi dokumentasi**

   Pendekatan ini merupakan pelengkap dari dua metode pengumpulan data yang menggunakan interview dan observasi. Dengan melakukan studi dokumentasi, peneliti dapat memperkaya informasi pada proses penelitian berlangsung di perusahaan.

G. Uji Kredibilitas (*credibility*)

Moleong (2005) memaparkan tujuan dari uji kredibilitas (*credibility*) data adalah untuk menilai kebenaran dari temuan penelitian kualitatif. Kredibilitas ditujukkan ketika partisipan mengungkapkan bahwa transkrip penelitian memang benar-benar sebagai pengalaman dirinya sendiri. Dalam hal ini peneliti akan memberikan data yang telah ditranskripkan untuk dibaca ulang oleh partisipan. Kredibilitas menunjukkan kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif.

Hal ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. Perpanjangan pengamatan

   Perpanjangan pengamatan berarti peneliti akan kembali ke lapangan, melakukan pengamatan dan wawancara dengan sumber data yang

pernah ditemui maupun sumber data yang baru. Hal ini bertujuan yntuk menumbuhkan keakraban, antara peneliti dan narasumber sehingga tidak adalagi informasi yang disembunyikan.

b. Peningkatan ketekunan dalam penelitian

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secra lebih cermat dan berkesinambungan, dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Selain itu, peneliti akan melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan salah atau tidak. Peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati.

c. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, dan triangulasi waktu dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.

d. Menggunakan bahan referensi

Bahan referensi yang dimaksud adalah adanya pendukung tambahan untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Misalnya, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara. Data tentang interaksi manusia, perlu didukung dengan foto-foto.

e. Analisis kasus negatif

Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian. Melakuan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak adalagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya, dan begitu sebaliknya.

f. Member *check*

Member *check* merupakan suatu proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan member check adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data maka peneliti harus mengubah temuannya dan menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Jadi tujuan member check adalah agar informasi yang diperoleh dan akan

digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan.

Keabsahan data penelitian dapat dilihat dari kemampuan menilai dari aspek validitas dan realibitas data penelitian. Untuk menguji validitas penelitian dapat dilakukan dengan metode triangulasi, di mana peneliti menemukan kesepahaman dengan subjek penelitian. Sedangkan realibilitas dapat dilakukan dengan melakukan atau menerapkan prosedur *fieldnote* atau catatan lapangan dengan prosesur yang akan ditetapkan.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan refleksi terus-menerus terhadap data, mengajukan pertanyaan-pertanyaan analitis, dan menulis catatan singkat sepanjang penelitian (Creswell, 2009). Analisis bukti (data) terdiri atas pengujian, pengkategorian, pentabulasian, ataupun pengombinasian kembali data-data untuk menunjukkan proposisi awal suatu penelitian. Menganalisis bukti studi kasus dimulai dengan strategi analisis yang umum, yang mengandung prioritas tentang apa yang akan dianalisis dan mengapa (Yin, 2009). Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain (Miles dan Huberman, 1992).

Miles dan Huberman (1992) menyatakan bahwa, analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam

unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Teknik analisa data yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan konsep yang diberikan oleh Miles dan Huberman (1992) yang mengemukakan analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas dan datanya sampai jenuh. Aktifitas dalam analisis data meliputi; reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion*).

1. Reduksi data (*data reduction*)

   Reduksi data (*data reduction*) merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi. Dengan reduksi data, data kualitatif dapat disederhanakan dan di transformasikan dalam aneka macam cara, yaitu: melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkannya ke dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

2. Penyajian data (*data display*)

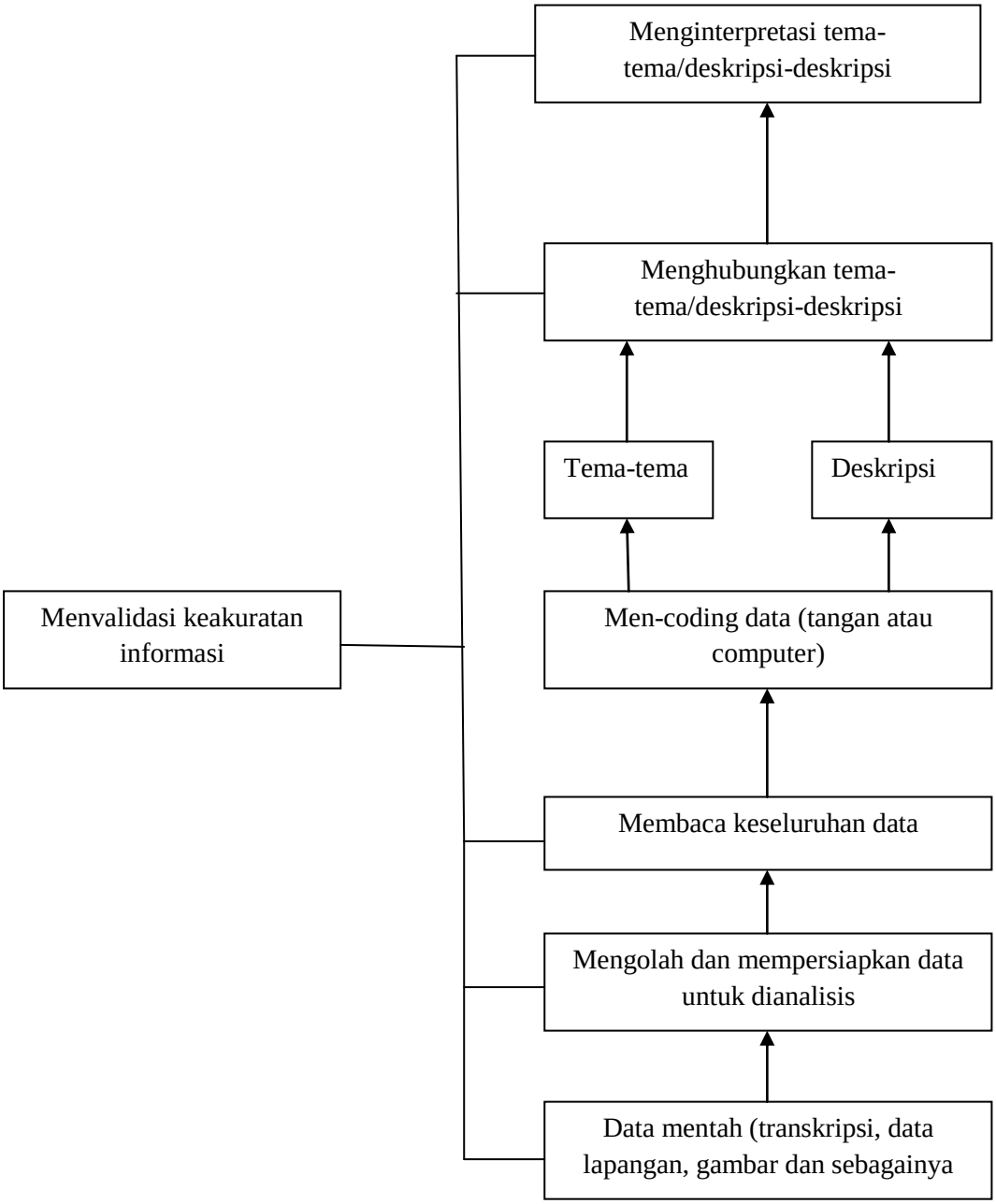
   Dalam penyajian data (*data display*) ini, peneliti akan mengembangkan sebuah deskripsi informasi tersusun untuk menarik

kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data yang lazim digunakan dalam langkah ini adalah dalam bentuk teks naratif.

3. Penarikan kesimpulan (*conclusion*)

   Dalam hal ini peneliti akan berusaha untuk menarik kesimpulan dengan mencari makna dari setiap gejala yang diperoleh di lapangan, mencatat keteraturan dan konfigurasi yang mungkin ada, alur kausalitas dari fenomena, dan proposisi.

Gambar 3.1 Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif



Sumber: Creswell (2009).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, peneliti akan menguraikan mengenai hasil atau data dari penelitian yang sudah dilakukan, dan peneliti akan memaparkan fokus dari penelitian yang akan dilakukan yaitu mengenai lambatnya proses pengambilan keputusan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan. Pada penelitian kualitatif, peneliti diharapkan dapat menggali data berdasarkan apa yang dilakukan, dirasakan dan diucapkan oleh informan atau nara sumber pada saat melakukan wawancara.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti diperoleh dengan teknik wawancara mendalam dengan nara sumber atau informan yaitu manajer-manajer dari tiap-tiap outlet perusahaan dan pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan. Sebagai bentuk pencarian data, peneliti membuat dokumentasi dan terjun langsung ke lapangan. Agar penelitian ini lebih objektif dan lebih akurat, maka peneliti melakukan teknik triangulasi data untuk menguji keabsahan data atau keterangan yang diberikan oleh manajer dari tiap-tiap outlet perusahaan dan pemilik perusahaan selaku direktur utama.

Dengan melakukan penelitian melalui pendekatan kontruktivisme atau kontruksi sosial, maka peneliti akan menjelaskan atau mengekplorasikan pandangan dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan berdasar pada situasi yang akan diteliti kepada informan atau nara sumber yaitu para manajer dan pemilik perusahaan.

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Objek Penelitian

PT. Famindo Pangan Sejahtera merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri makanan dan minuman yang kantor pusatnya berada di Jalan Tri Margo Kulon 11 (Wolter Monginsidi), Yogyakarta. Seiring dengan berjalannya waktu dan perjalanan atau perkembangan perusahaan, dari tahun ke tahun pendapatan perusahaan semakin meningkat. PT. Famindo Pangan Sejahtera ini juga merupakan suatu perusahaan yang dimiliki oleh satu keluarga atau biasanya sering dikatakan perusahaan keluarga.

Adapun perusahaan yang berada di bawah PT. Famindo Pangan Sejahtera ini, atau cabang perusahaan adalah: UMA Dapur Indonesia, MakMak, Fish & Co, dan Ghoy Chon.

a. UMA Dapur Indonesia

Restoran ini merupakan salah satu resto yang menyajikan aneka makanan dan minuman, baik itu makanan tradisional maupun makanan modern. Konsep restoran ini yaitu lebih ke modern dengan sentuhan tradisional. Restoran ini cocok untuk dijadikan sebagai salah satu tempat yang nyaman untuk bersantai sambil menikmati hidangan makanan dan minuman dengan konsep bangunan yang unik. Para pengunjung yang datang akan dimanjakan dengan beberapa spot poto menarik yang ada di UMA Dapur Indonesia.

Sebelum menjadi UMA Dapur Indonesia, restoran ini dulunya bernama X.O Cafe & Bistro Yogyakarta, namun karena adanya

pertimbangan dari manajemen dan pemilik perusahaan, maka restoran ini memilih untuk berdiri sendiri. Lokasi restoran ini berada di jalan Tri Margo Kulon 11 (Wolter Monginsidi), Yogyakarta. Restoran ini terdiri dari beberapa bagaian karyawan yaitu; Manager, captain, kitchen, barista, cashier, waiter/es, dan dishwas. Adapun jumlah karyawan yang dimiliki adalah sebanyak 25 karyawan.

b. Fish & Co

Fish & Co merupakan restoran yang menyajikan aneka olahan makanan dari seafood. Restoran ini cukup terkenal di kalangan masyarakat. Fish & Co di Yogyakarta berada di dua tempat yaitu; pertama di Ambarukmo Plaza (AMPLAZ) dan yang kedua di Hartono Mall Yogyakarta. Restoran ini merupakan *Franchise Restorant* yang hampir disetiap kota-kota besar di Indonesia ada, dengan pusat restorannya di Jakarata. Restoran ini terdiri dari beberapa bagaian karyawan yaitu; Manager, captain, kitchen, barista, cashier, waiter/es, dan dishwas. Adapun jumlah karyawan yang dimiliki adalah sebanyak 27 karyawan.

c. *Gyo Chon*

Restoran ini merupakan restoran yang menyajikan menu makanan siap saji khas korea, dengan pilihan menu makanan yang beragam. Gyo Chon merupakan nama baru dari restauran ini yang dulu sebelumnya bernama Bhon Chon. Meskipun naa restauran ini sudah berubah, namun pelanggan tetap ramai datang berdatangan untuk menikmati hidangan makanan di restauran ini. Lokasi dari Gyo Chon sendiri berada di Jogja

City Mall Yogyakarta. Restoran ini terdiri dari beberapa bagaian karyawan yaitu; Manager, captain, kitchen, barista, cashier, waiter/es, dan dishwas. Adapun jumlah karyawan yang dimiliki adalah sebanyak 15 karyawan.

d. *MakMak*

Mak Mak merupakan restauran yang menyajikan makanan dan minuman khas dari Thailand. Mak Mak merupakan restauran pertama yang dibangun oleh pemilik perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta, yang mana dari restauran ini, keinginan untuk mengembangkan usaha di bidang makanan dan minuman semakin berkembangn dan maju seiring dengan perkembangan dan kemajuan kota Yogyakarta. Mak Mak berada di tengah- tengah kota Yogyakarta yang penjadi pusat perbelanjaan yaitu di Mall Malioboro Yogyakarta. Restoran ini terdiri dari beberapa bagaian karyawan yaitu; Manager, captain, kitchen, barista, cashier, waiter/es, dan dishwas. Adapun jumlah karyawan yang dimiliki adalah sebanyak 13 karyawan.

e. Visi dan Misi Perusahaan

1) Visi perusahaan
   a) Memberikan kesejahteraan bagi pemilik perusahaan, pimpinan dan karyawan.
   b) Mendapatkan keuntungan yang meningkat dari waktu ke waktu.
   c) Memberikan kenikmatan dan kelezatan makanan disetiap gigitannya.

2) Misi perusahaan

Dengan meningkatakan dan menjaga cita rasa masakan dan meningkatakan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan dengan SDM yang berkualitas dan professional.

2. Deskripsi Informan Penelitian

a. Bapak Tulus Irawan selaku manajer UMA Dapur Indonesia

Pak Tulus merupakan sapaan akrab dari bapak Tulus Irawan, beliau sekarang sudah berusia 41 tahun dan memiliki dua orang anak. Selama menjadi manajer, kepemimpinan beliau sangat melekat dalam hati dan jiwa bawahannya, karena beliau dalam memimpin menganggap bahwa bawahannya adalah keluarganya. Beliau memberikan kebebasan kepada setiap bawahannya, akan tetapi tetap bertanggung jawab pada tugas pekerjaan masing-masing devisi atau departemen. Sikapnya yang tenang, ramah, baik dan tegas menjadi panutan bagi setiap bawahan karyawannya. Selain sebagai manajer di UMA Dapur Indonesia, pak Tulus juga turut andil dalam setiap kebutuhan yang dibutuhan oleh tiap-tiap outlet perusahaan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta.

Pak Tulus merupakan informan pertama yang peneliti wawancarai dalam mengambil dan memperoleh informasi yang mendalam di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta terkait mengenai penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Beliau sangat ramah dan baik dalam memberikan informasi-informasi dari setiap pertanyaan ataupun pernyataan yang

diajukan oleh peneliti. Informai yang beliau berikan sangat membantu dan bermanfaat dalam menyususn hasil dari penelitian ini.

b. Ibu Wulan selaku manjaer dari Fish & Co Yogyakarta

Manajer yang satu ini masih muda, cantik dan penampilannya sangat menarik dan bersemangat dalam bekerja dengan usianya yaitu 28 tahun. Sebagai manajer yang memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja dan kedisiplinannya terhadap waktu menjadikan kepemimpinannya diikuti oleh karyawan bawahnnya. Ibu Wulan yang ramah, murah senyum dan baik, dalam memberikan informasi dari setiap pertanyaan ataupun pernyataan yang diajukan oleh peneliti tepat dan membantu peneliti dalam menyusun hasil dari penelitian dari setiap jawaban yang diberikan.

c. Bapak Tony Wicaksono selaku manajer dari Gyo Chon Yogyakarta

Pak Roni merupakan sapaan akrab dari Bapak Tony Wicaksono selaku manajer yang Gyo Chon . Pak Roni adalah pemimpin yang tegas dan memiliki jiwa seni yang tinggi, dengan usianya yang sekarang yaitu 31 tahun. Kepemimpinan pak Roni dalam membawangi karyawannya, menjadi pedoman untuk diikuti dalam kerapian dan kedisiplinan setiap karyawan bawahannya. Dalam memberikan informasi kepada peneliti, pak Roni sangat tegas dan baik, sehingga jawaban-jawaban yang diberikan sangat tepat dalam artian jawaban dari beliau tidak jauh berbeda dengan manajer-manajer sebelumnya yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta terkait mengenai penelitian yang akan dilakukan.

d. Ibu Yuni selaku manajer dari MakMak Yogyakarta

Manajer MakMak ini merupakan manajer yang masih baru diperusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta. Ibu Yuni, menggantikan manajer sebelumnya dengan ketegasan dan semangat kerja yang tinggi, menjadikan ibu Yuni sebagai manajer di MakMak. Saat ini beliau berusia 33 tahun dengan pengalaman di bidang restauran cukup luas. Informasi yang diberikan oleh beliau sangat membantu peneliti dalam menyusun dan mengolah data dari hasil wawancara bersama beliau. Keramahan dan kebaikan beliau membuat peneliti nyaman dalam memberikan setiap pertanyaan yang diajujan.

e. Agus Sulistyo selaku Direktur Utama dan Pemilik Perusahaan di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta

Pak Agus merupakan panggilan yang sering disebut oleh setiap karyawan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta. Beliau sangat tegas dalam memberikan kedisiplian dan tanggung jawab dari seluruh karyawan yang ada di perusahaannya. Saat ini beliau berusia 37 tahun dan didampingi oleh istri yaitu ibu Liana. Hubungan keduannya sangat harmonis dan selalu memberikan contoh yang baik bagi setiap karyawannya terutama dalam memberikan pelayanan kepada customer dan kerapian serta kebersihandalam berpenampilan. Beliau sangat baik, ramah, murah senyum dan memberikan kebebasan kepada peneliti dalam melakukan penelitian dan menggali informasi yang ingin diketahui. Keramahan beliau kepada peneliti sangat membantu dalam terselesainya

penelitian yang dilakukan dengan memberikan jawaban-jawaban yang sesuai berdasarkan apa yang diteliti dan terjadi diperusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta.

3. Deskripsi Data Karyawan Perusahaan

Untuk memperkuat hasil wawancara yang sudah dilakukan oleh peneliti di lapangan maka, peneliti membagikan kuesioner mengenai data diri kepada sebagian karyawan yang ada di masing-masing outlet perusahaan sebagai perwakilan. Hal ini peneliti lakukan untuk mengetahui kualifikasi dan kriteria karyawan yang ada di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta.

Berdasarkan pada hasil penelitian mengenai kualifikasi karyawan dari 32 karyawan yang diminta untuk mengisi data diri di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta maka, dapat di uraikan penjelasan sebagai berikut:

a. Jenis Kelamin Karyawan

Di bawah ini merupakan hasil dari olah data yang dilakukan oleh peneliti pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta berdasarkan pada jenis kelamin karyawan yang bekerja di perusahaan.

Tabel 4.1

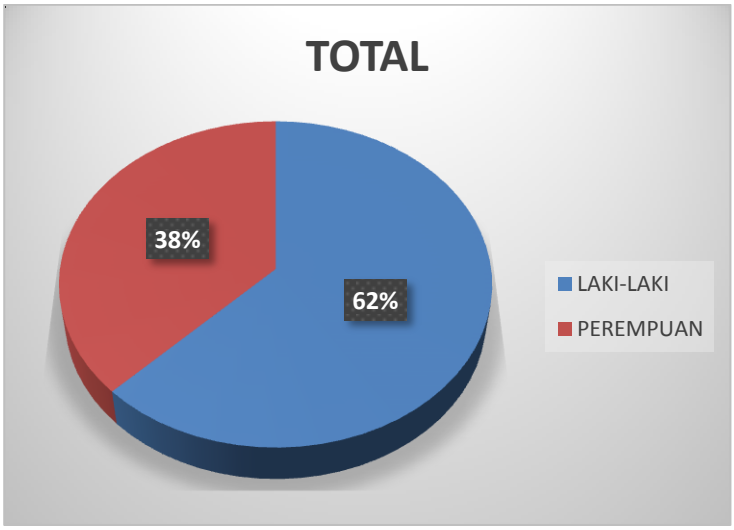
Hasil dari olah Data Jenis Kelamin Karyawan

No.	Jenis kelamin	Jumlah
1.	Laki-laki	20 orang
2.	Perempuan	12 orang
Total		**32 orang**

Sumber: Data diolah

Gambar 4.1

Hasil Data Jenis Kelamin Karyawan



Berdasarkan tabel 4.1 dan gambar 4.1 di atas maka, dapat dijelaskan mengenai jenis kelamin karyawan yang ada di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta kebanyakan adalah berjenis kelamin laki-laki.

b. Usia Karyawan

Di bawah ini merupakan hasil dari olah data yang dilakukan oleh peneliti pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta berdasarkan pada usia karyawan yang bekerja di perusahaan.

Tabel 4.2

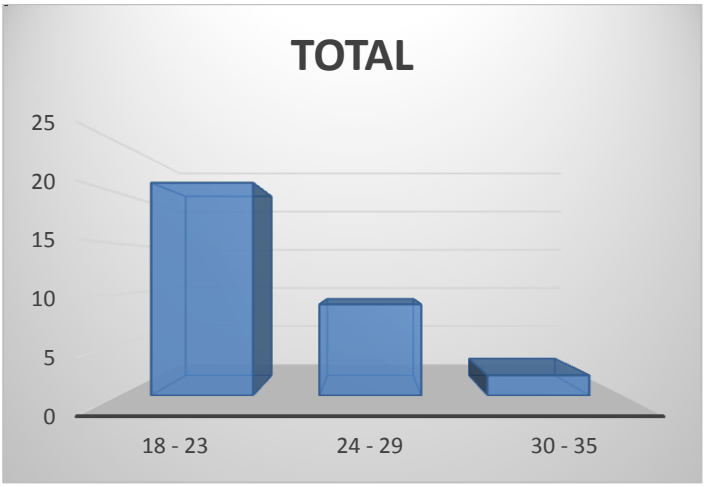
Hasil dari olah Data Usia Karyawan

No.	**Usia**	**Jumlah**
1.	18 – 23 tahun	21 orang
2.	24 – 29 tahun	9 orang
3.	30 – 35 tahun	2 orang
Total		**32 orang**

Sumber: Data diolah

Gambar 4.2

Hasil dari olah Data Usia Karyawan



Berdasarkan tabel 4.2 dan gambar 4.2 di atas, dapat dijelaskan bahwa karyawan yang ada di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta lebih banyak memiliki karyawan yang berusia di antara 18 sampai dengan 23 tahun dan hanya sedikit karyawan yang memiliki usia di atas 30 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa dari perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakata lebih banyak menerima karyawan yang berusia di antara 18 sampai dengan 23 tahun.

c. Tingkat Pendidikan Karyawan

Di bawah ini merupakan hasil dari olah data yang dilakukan oleh peneliti pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta berdasarkan pada tingkat pendidikan karyawan yang ada di perusahaan.

Tabel 4.3

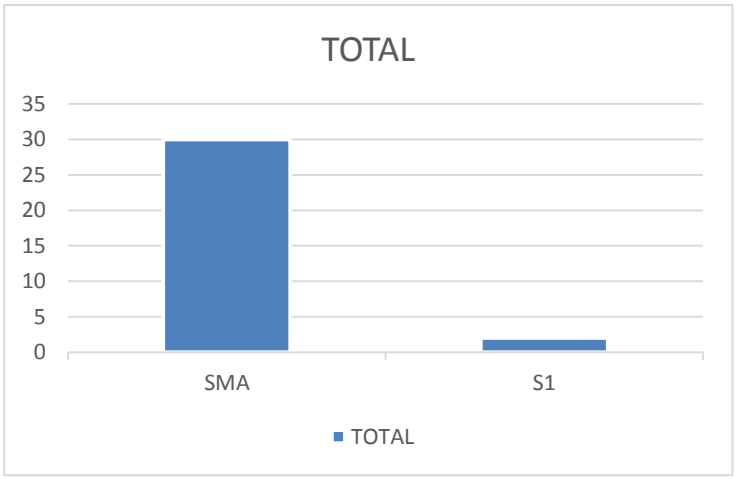
Hasil dari Olah Data Tingkat Pendidikan Karyawan

No.	**Pendidikan**	**Jumlah**
1.	SMA	30 orang
2.	S1	2 orang
Total		**32 orang**

Sumber: Data diolah

Gambar 4.3

Hasil olah data Tingkat Pendidikan Karyawan



Berdasarkan tabel 4.3 dan gambar 4.3 di atas, dapat dijelaskan bahwa tingkat pendidika dari karyawan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta adalah kebanyakan karyawannya memiliki tingkat pendidikan pada Sekolah Menengah Akhir dan untuk tingkat pendidikan sarjana masih sangat kurang. Karena salah satu syarat untuk bisa menjadi karyawan di perusahaan ini yaitu memiliki ijazah minimal dengan tinggat pendidikan Sekolah Menengah Akhir atau Kejuruan.

d. Pengalaman Kerja

Di bawah ini merupakan hasil dari olah data yang dilakukan oleh peneliti pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta berdasarkan pada pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan perusahaan.

Tabel 4.4

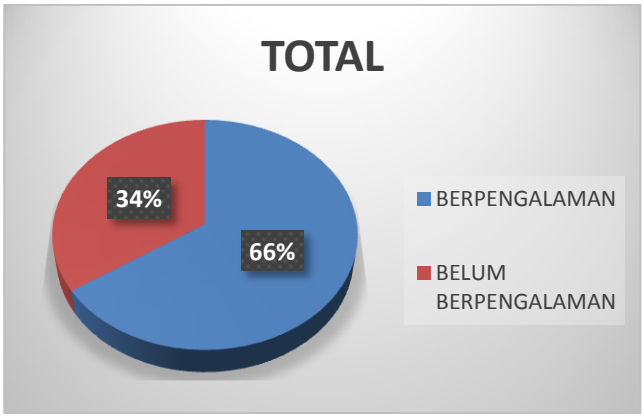
Hasil dari olah Data Pengalaman Kerja Karyawan

No.	Pengalaman kerja	Jumlah
1.	Berpengalaman	21 orang
2.	Belum berpengalaman	11 orang
Total		**32 orang**

Sumber: Data diolah

Gambar 4.4

Hasil dari olah Data Pengalaman Kerja Karyawan



Berdasarkan tabel 4.4 dan gambar 4.4 di atas, dapat dijelaskan mengenai karyawan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera adalah karyawan yang sebelumnya memiliki pengalaman kerja di tempat lain. Dan untuk karyawan yang belum memiliki pengalaman kerja sebelumnya, dapat dilatih dan dibimbing untuk menjadi karyawan yang baik dan giat dalam bekerja.

e. Lama Bekerja

Di bawah ini merupakan hasil dari olah data yang dilakukan oleh peneliti pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta berdasarkan pada lamanya karyawan yang bekerja di perusahaan.

Tabel 4.5

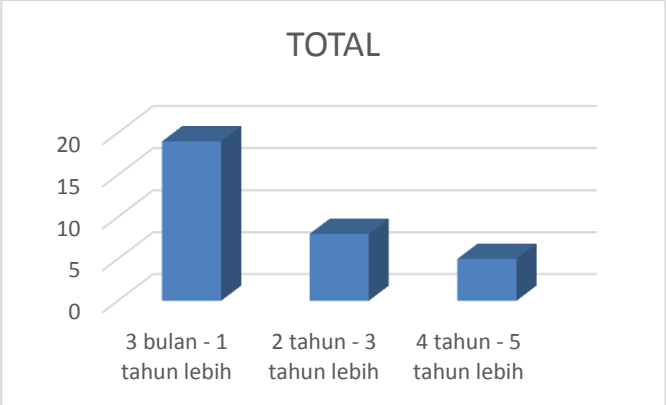
Hasil dari olah Data Lamanya Karyawan Bekerja

No.	Lama bekerja	Jumlah
1.	3 bln – 1 tahun lebih	19 orang
2.	2 tahun – 3 tahun lebih	8 orang
3.	4 tahun – 5 tahun lebih	5 orang
Total		**32 orang**

Sumber: Data diolah

Gambar 4.5

Hasil olah Data dari Lamanya Karyaawan Bekerja



Dari hasil tabel 4.5 dan gambar 4.5 di atas, dapat dijelaskan mengenai lamnya karyawan yang bekerja di perusahaan PT. Famindo

Pangan Sejahtera paling lama adalah antara 3 bulan sampai 1 tahun lebih. Itu artinya bahwa, tidak banyak karyawan yang bertahan dan memiliki komitmen yang tinggi untuk bersama-sama mengembangkan dan memajukan perkembangan perusahaan. Dari 32 karyawan yang di minta untuk mengisi data diri, terdapat 5 orang karyawan yang sudah bekerja selama 4 tahun sampai 5 tahun lebih di perushaaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta.

4. Uji Kredibilitas Data (Uji Keabsahan Data)

Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh data melalui wawancara dengan dewan pengambil keputusan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta. Kemudian peneliti melihat langsung dan mengamati kegiatan oprasional perusahaan di lapangan dan mengambil beberapa gambar sebagai dokumentasi dari penelitian di perusahaan. Adapun nama-nama sumber yang diwawancarai sebagai sumber data yang memberikan informasi kepada peneliti adalah sebgai berikut:

a. Pak Agus Sulistyo, selaku Direktur Utama dan pemilik perusahaan
b. Pak Tulus, selaku manajer dari UMA Dapur Indonesia Yogyakarta
c. Pak Roni, selaku manajer dari Gyo Chon Yogyakarta
d. Ibu Wulan, selaku manajer dari Fish & Co Yogyakarta
e. Ibu Yuni, selaku manajer dari MakMak Yogyakarta.

Pada penelitian ini, data dari hasil penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam yang dilakukan oleh Peneliti pada kurun waktu bulan Agustus sampai bulan November 2018. Dimana peneliti melakukan

wawancara dengan informan yang merupakan *owner* dan manajer dari perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta.

Dalam menetapkan keabsahan data dalam penelitian ini, maka peneliti melakukan pengujian. Pengujian tersebut dilakukan dengan uji kredibilitas yaitu; perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, menggunakan bahan referensi, analisis kasus negatif dan *member check*.

a. Perpanjangan pengamatan

Pengamatan yang dilakukan oleh peneliti tidak hanya dilakukan dalam waktu yang singkat, namun perpanjangan pengamatan dilakukan kembali oleh peneliti ke lapangan, melakukan pengamatan dan wawancara dengan sumber data yang pernah ditemui dan menjaga hubungan interaksi dengan subjek penelitian secara berkesinambungan di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta.

Dalam pengamatan peneliti proses penelitian dilakukan dari bulan Agustus sampai dengan bulan Oktober 2018 dan melakukan perpanjangan pengamatan dengan terjun kembali ke lapangan pada bulan November 2018. Hal ini dilakukan oleh peneliti guna mendapatkan informasi yang dapat dijadikan sebagai data pendukung dalam penelitian, selain itu agar hubungan yang baik juga terjalin antara para informan atau sumber data dalam penelitian dengan peneliti. Dengan perpanjangan pengamatan yang dilakukan dengan informan atau sumber data yaitu manajer dari masing-masing outlet perusahaan yaitu UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon, Fish &

Co, MakMak, peneliti dapat merasakan suatu hubungan yang terjalin cukup baik dengan manajer-manajer tersebut. Dari para manajer tersebut peneliti tidak hanya mendapatkan informasi yang dibutuhkan sesuai dengan penelitian yang dilakukan, namun juga mendapatkan banyak ilmu yang mengenai restauran. Misalnya, tentang bagaimana seorang manajer harus menjadi contoh yang baik bagi karyawannya, mengelola sebuah restauran dan bagaimana kita harus memutuskan sesuatu hal yang sulit sekalipun.

b. Peningkatan ketekunan dalam penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan sehingga kepastian data dapat direkam secara pasti dan sistematis. Peneliti melakukan pengecekan ulang mengenai data yang diperoleh, dengan hasil bahwa data yang sudah diperoleh adalah benar berdasarkan pengamatan yang sudah dilakukan.

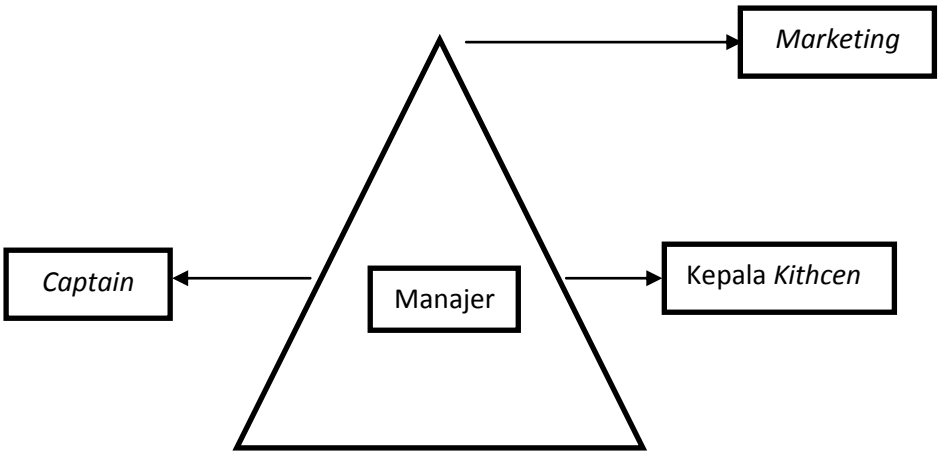
Pada peningkatan ketekunan dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta ini, di mana setiap informasi yang sudah di dapat dan di kumpulkan, di cek kembali kebenaran dan kepastiannya. Di mana peneliti terjun langsung dan melihat langsung kondisi yang terjadi di lapangan, yaitu di UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon, Fish & Co, dan MakMak. Dari hasil data yang sudah di peroleh oleh peneliti melalui wawancara dengan informan atau sumber data yaitu manajer dari tiap-tiap outlet perusahaan dan pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan, maka dapat disimpulkan bahwa data yang

sudah di peroleh tersebut dapat dipastikan kebenarannya, karena informasi atau data tersebut sesuai dengan kondisi atau keadaan yang sedang terjadi di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta.

c. Triangulasi

Peneliti melakuakn pengecekan data dengan menggunakan cara yang berbeda selain dari wawancara yang sudah dilakukan yaitu peneliti melakukan observasi dilapangan dengan sumber data pada waktu yang berbeda. Dan hasil dari wawancara dengan apa yang terjadi dilapangan sesuai dengan apa yang sudah disampaikan oleh sumber data yaitu manajer dari tiap-tiap outlet perusahaan dan pemilik perusahaan selaku direktur utama.

Untuk mendukung informasi atau data yang sudah diperoleh. Agar data tersebut dapat dikatakan kredibel atau tidak, maka peneliti menggunakan triangulasi sumber data, yaitu peneliti mewancarai *marketing*, *captain* dan kepala *kitchen* guna memperoleh informasi yang bener-bener sesuai dengan apa yang sudah disamapaikan oleh manajer dari masing-masing outlet perusahaan. Dan dari hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan bagian *marketing, captain* dari tiap-tiap outlet dan kepala *kitchen* dari masing-masing outlet perusahaan. Maka dapat dikatakan bahwa informasi atau data yang diperoleh oleh peneliti selama dalam proses penelitian adalah kredibel. Yang artinya bahwa, penelitian tersebut dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya.



Gambar 4.6 Triangulasi Data Penelitian

Pada gambar 4.6 di atas, maka dapat dijelaskan bahwa, dalam menguji kredibel atau tidaknya suatu informasi atau data yang di peroleh oleh peneliti dari manajer tiap-tiap outlet perusahaan, peneliti mewawancarai tiga sumber data yang di percaya dapat memberikan informasi tambahan kepada peneliti mengenai proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan, lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang di ambil dan faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan tersebut. Dan berdasarkan dari hasil wawancara yang sudah dilakukan maka dapat dikatakan informasi atau data yang sudah diperoleh peneliti dengan wawancara kepada manajer dari tiap-tiap outlet perusahaan dan pemilik sekaligus direktur utaa perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta kredibel atau dapat dipercaya.

d. Menggunakan bahan referensi

Pada penelitian ini, peneliti membekali diri dengan catatan lapangan yang didukung oleh rekaman, foto dan data hasil dokumentasi dari observasi dilapangan dan wawancara dengan manajer-manajer perusahaan dan pemilik perusahaan. Adapun catatan lapangan yang peneliti sudah lakukan selama dalam proses penelitian yaitu di cantumkan di bagian lampiran.

Begitu juga dengan beberapa foto lokasi dari objek penelitian yang di lakukan oleh peneliti di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta yaitu di UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon, Fish & Co dan MakMak juga dilampirkan dibagian belakang guna memperkuat penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti di lapangan.

e. Analisis kasus negatif

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka tidak ada data yang berbeda yang bertentangan dengan data yang telah ditemukan oleh peneliti selama dalam melakukan penelitian dan wawancara dengan sumber data. Artinya bahwa, selama peneliti melakukan penelitian di lapangan, informasi atau data yang sudah diperoleh dari hasil wawancara dengan sumber data yaitu manajer dari masing-masing outlet perusahaan dan pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan, sesuai dengan apa yang sebenarnya terjadi di lapangan. Hasil wawancara yang diberikan oleh sumber data atau informan, sesuai dengan keadaan dari masing-masing outlet di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta.

f. Member check

Member check merupakan pengecekan kembali terhadap data yang sudah dikumpulkan kepada sumber data atau informan yaitu manajer dari tiap-tiap outlet perusahaan dan pemilik perusahaan di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta. Data yang sudah dikumpulkan dari hasil wawancara direduksi dan peneliti menarik kesimpulan sebagai hasil sementara. Kesimpulan tersebut yang peneliti bawa kembali ke lapangan dan melakukan *member check* dengan datang ke lapangan kembali dan memberikan hasil dari wawancara yang sudah dilakukan kemudian tiap lembar dari hasil wawancara tersebut di setujui yang ditandai dengan tanda tangan dari tiap lembar hasil data tersebut oleh informan.

Dalam hal ini, peneliti berusaha mencocokkan kembali keadaan yang terjadi di lapangan berdasarkan pada hasil dari kesimpulan yang sudah dilakukan selama dalam penelitian. Sebelum itu, peneliti mereduksi data dari hasil wawancara dengan sumber data atau informan yaitu manajer dari tiap-tiap outlet perusahaan dan pemilik perusahaan sekaligus direktur utama perusahaan menjadi beberapa bagian sebelum peneliti menarik kesimpuan dan membawa kembali ke lapangan untuk melakukan *member check* dengan sumber data atau informan.

5. Hasil Analisis Data Penelitian

a. Reduksi Data Penelitian

1) Reduksi tahap I

Reduksi tahap pertama dari penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti ada pada bagian lampiran di belakang.

2) Reduksi tahap II Pengkodean Data

Reduksi tahap kedua dalam penelitian ini dapat di lihat di lampiran belakang. Dalam penelitian kualitatif *data coding* atau pengodean data memegang peranan penting dalam proses analisis data, dan menentukan kualitas abstraksi data hasil penelitian. Menurut Saldana (2009) menjelaskan mengenai pengertian kode dalam penelitian kualitatif adalah sebagai berikut ini: Dalam penelitian kualitatif merupakan kata atau frasa pendek yang secara simbolis bersifat meringkas, menonjolkan pesan, menangkap esensi dari suatu porsi data, baik itu data berbasiskan bahasa atau data visual. Dengan bahasa yang lebih sederhana, kode adalah kata atau frasa pendek yang memuat esensi dari suatu segmen data. Pengodean data dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta mengenai proses pengambilan keputusan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan.

Pada reduksi tahap kedua ini, peneliti memberikan kode bagi perusahaan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.6

Pengkodean Nama Perusahaan

No.	Perusahaan	Kode
1.	UMA Dapur Indonesia	A
2.	Gyo Chon	B
3.	Fish & Co	C
4.	MakMak	D

Sumber: data diolah

b. Penyajian Data Penelitian

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan informan dalam penelitian yang sudah dilakukan di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta, maka peneliti menyusun tabel di bawah ini:

1) Proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta

Dari hasil wawancara mendalam yang sudah dilakukan oleh peneliti kepada informan di perusahaan A, B, C, dan D yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta yaitu manajer-manajer yang ada di sana. Pertama yaitu mengenai bagaimana proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan rekruitmen dan seleksi karyawan diperoleh hasil yang hampir sama antara jawaban informan yang satu dengan informan yang lain.

a) Temuan Hasil Penelitian di UMA Dapur Indonesia

Penelitian yang dilakukan di atas merupakan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di lapangan yaitu di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta, yaitu di UMA Dapur Indonesia. Penelitian ini dilakukan kurang lebih selama empat bulan yaitu bulan agustus, september dan Desember 2018, dengan periode wawancara penelitian pada bulan agustus sampai November 2018. Penelitian ini mengunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif tentang proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta.

Proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan yang dilakukan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan berdasarkan pada hasil wawancara dengan manajer perusahaan yaitu, menyatakan bahwa; mengetahui terlebih dahulu departemen yang membutuhkan karyawan tambahan, tetap mencari karyawan tambahan sesuai dengan kriteria yang diharapkan oleh perusahaan, keputusan terakhir ada pada pemilik perusahaan.

Hal ini dibenarkan oleh *kepala Kitcen dan Captain perusahaa* yang mengatakan bahwa:

> *"Keputusan akhir ada pada pemilik perusahaan (02/11/2018)."*

Tahapan-tahapan dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan di perusahaan yaitu;

(1) Mengetahui terlebih dahulu masalah yang ada di perusahaan
(2) Mencari alternatif pemecahan masalah
(3) Memilih salah satu alternatif terbaik
(4) Tindak lanjut dan evaluasi hasil dari keputusan yang sudah diambil.

Hal ini dibenarkan oleh bagian *Marketing dan kepala Kitchen perusahaan* yang mengatakan bahwa:

> *"Manajer memutuskan suatu hal yang ada dalam perusahaan, terlebih dahulu harus mengetahui hal demikian (02/11/2018)."*

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer UMA Dapur Indonesia yaitu pak Tulus, beliau lebih menyukai proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang cepet, yaitu dalam artian bahwa, masalah yang terjadi di perusahaan terutama mengenai karyawan, sebisa mungkin diatasi dan ditindak lanjuti dengan segera supaya nantinya tidak mengganggu kegiatan operasonal lainnya. Dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan, dari tahun-tahun sebelumnya dan saat ini, terdapat perbedaan yaitu di mana tahun sebelumnya perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta memiliki seorang *General Manager* yang bertanggung jawab penuh atas keseluruhan outlet

perusahaan yang ada di perusahaan, dan setiap permasalahan yang ada di tiap-tiap outlet perusahan harus disampaikan melalui *General Manager* tersebut, kemudian nanti GM tersebut yang akan menyampaikannya kepada pemilik perusahaan selaku direktur utama perushaan.

Namun untuk saat ini, manajer tiap-tiap outlet perusahaan sudah bisa menyampaikan langsung tiap permasalahn yang ada, terutama kegiatan operasioal perusahaan kepada pemilik perusahaan karena PT. Famindo Pangan sejahtera Yogyakarta sudah tidak memiliki General Manager.

Hal ini dibenarkan oleh bagian *Marketing, kepala Kitcen dan Captain* perusahaan bahwa:

> *"Dulu memang ada General Manajer, tapi sekarang sudah tidak ada lagi (02/11/2018)."*

Untuk kondisi perusahaan saat ini, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan pak Tulus di lapangan yaitu perusahaan UMA Dapur Indonesia memang sedang membutuhkan karyawan tambahan, karena sebagian dari karyawan ada yang mengundurkan diri dan membutuhkan karyawan tamabahan segera, agar kecepatan pelayanan yang diberikan ke pelanggan tetap terjaga, dan karyawan yang lain tidak harus lembur untuk menggantikan jam kerja dari karyawan yang sudah mengundurkan diri.

Dampak dari lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan perusahaan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan adalah pada pelayanan baik itu kecepatan, atau ketanggapan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Selain itu juga akan berdampak pada kinerja kerja dari karyawan yang lain, karena dalam keadaan atau situasi restauran ramai, sebagian dari karyawan tersebut akan di minta untuk lembur.

Hal ini dibenarkan oleh bagian *Captain dan kepala Kitchen* perusahaan bahwa:

> *"Pelayanan yang terbaik kepada pelanggan sangat penting (02/11/2018)."*

Berdasarkan gambar 4.7 hasil wawancara mendalam dengan informan **pertama** di Perusahaan A yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara dengan pak Tulus selaku manajer di UMA Dapur Indonesia, peneliti menanyakan mengenai bagaimana proses pengambilan keputusan yang dilakukan perusahaan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan, dan beliau memapakarkannya sebagai berikut;

> *"Keputusan terakhir ada pada pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan (08/08/2018)."*

Kemudian peneliti melanjutkan pertanyaan mengenai bagaimana tahapan dari proses pengambilan keputusan penerimaan

dan penolakan karyawan yang ada di UMA Dapur Indonesia, dan beliau memaparkan sebagai jawababnya yaitu;

> *"Pertama mengetahui masalah ayang ada, kedua mencari alternatif pemecahan masalah, dan ketiga tindak lanjut dan evaluasi (08/08/2018)."*

Untuk lebih memperdalam wawancara dengan pak Tulus, peneliti melanjutkan ketahap selanjutnya yaitu ari proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan tersebut, mana yang bapak paling suka dan kenapa? Bisa berikan alasannya, dan beliau menjawab;

> *"Manajer di perusahaan A dalam menghadapi masalah di perusahaan lebih suka menyelesaikan masalah itu langsung (08/08/2018)."*

Kemudian peneliti lebih lanjut bertanya kepada pak Tulus mengenai apakah ada perubahan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan dari tahun-tahun sebelumnya selama bapak berperan sebagai salah satu pengambil keputusan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta, dan pak Tulus menjelaskannya sebagai berikut;

> *"Tahun sebelumnya perusahaan memiliki General Manajer sekarang sudah tidak ada General Manajer (08/08/2018)."*

Selanjutnya peneliti menanyakan kepada pak Tulus mengenai proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang bapak lakukan terkait mengenai rekruitmen dan seleksi karyawan, bagaimana kondisi atau perkembangan perusahaan saat ini, dan penjelasan beliau adalah sebagai berikut;

> *"Kegiatan operasional berjalan baik meskipun tetap membutuhkan karyawan tambahan (08/08/2018)."*

Setelah itu, peneliti melanjutkan wawancara mendalam dengan pak Tulus mengenai bagaimana dampak dari lambatnya proses pegambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan, dan pak Tulus memaparkan dampaknya yaitu sebagai brikut;

> *"Berdampak pada kecepatan pelayanan yang diberikan berkurang dan deskripsi pekerjaan tidak sesuai (08/08/2018)."*

b) Temuan Hasil Penelitian di Gyo Chon

Dari hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan manajer Gyo Chon yaitu pak Roni, menjelaskan bahwa hal pertama yang dilakukan dalam melakukan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yaitu mengetahui terlebih dahulu permasalahan yang ada di perusahaan. Terkait mengenai kekurangan karyawan yang terjadi saat ini, manajemen sedang mempersiapkan suatu alternatif untuk memberikan solusi terbaik dari masalah kekuragan karyawan ini, yaitu dengan membuka lowongan pekerjaan, dan disebarkan melalui media yang ada. Setelah terdapat banyak pelamar yang memasukkan lamaran pekerjaan, baru kemudian mereka diseleksi dan dipilih dari mereka yang memenuhi kriteria dari yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Tahapan proses dalam pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan adalah sebagai berikut:

(1) Mencari tahu permasalahan yang muncul

Yaitu dengan mencari tahu departemen yang membutuhkan karyawan tambahan dibagian yang mana, agar dalam proses rekruitmen dan seleksi lebih mudah untuk mencari kriteria atau kualifikasi yang cocok dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

(2) Mencari solusi terbaik dari permasalahan tersebut

Yaitu dengan mencari calon karaywan yang tepat yang dapat mengisi kekurangan di bagaian yang membutuhkan karyawan tamabahan tersebut

(3) Menindaklanjuti dari solusi pemecahan masalah yang sudah diambil

Yaitu dengan segera membuka lowongan pekerjaan dan disebarkan melaui media yang ada saat ini, sehinggga proses pencarian karyawan tamabahan bisa segera terpenuhi.

Hal ini dibenarkan oleh *Captain* di perusahaan bahwa:

> *"Memang seperti itu proses yang dilakukan oleh manajer perusahaan (06/11/2018)."*

Dalam hal pribadi, manajer dari Gyo Chon yaitu pak Roni, lebih memilih dalam menyelesaikan masalah yang ada di perusahaan itu lebih cepat untk ditindaklanjuti agar masalah tersebut bisa dengan segera teratasi dengan baik. Namun karena di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera ini, keputusan terakhir ada pada pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan jadi harus mengikuti prosedur yang ada di manajemen perusahaan.

Pengambilan keputusan yang ada di perusahaan antara tahun sebelumnya dan sekarang terdapat perbedaan, yaitu sekarang manajer perusahaan bisa menyampaikan langsung kendala atau masalah yang di dalam perushaan kepada pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan, kalau tahun sebelumnya harus melalui general manager. Namun, dikarenakan general manager perusahaan sudah tidak bekerja lagi di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta. Hal ini bisa lebih mempercepat penyampaian

keluhan, kendala ataupun masalah yang sebenarnya terjadi di operasional perusahaan ke pemilik perusahaan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan dari bagian *Marketing* perusahaan bahwa:

> *" Saat ini perusahaan sudah tidak memiliki General Manajer, berbeda dengan tahun sebelumnya (06/11/2018)."*

Saat ini, Gyo Chon masih tetap beroperasi menjalankan kegiatannya seperti bisa, meskipun kekurangan karyawan dan membutuhkan karyawan tambahan.

Dampak dari kekurangan karyawan di perusahaan dan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh pemilik perusahaan karena lambatnya mengambil tindakan penambahan karyawan yaitu pada pelayanan, kecepatan pelayanan yang dierikan kepda pelanggan tidak seperti biasanya, menurunnya kinerja kerja bagi karyawan yang ada, serta timbulnya keinginan untuk mengundurkan diri bagi karyawan yang sudah ada, karena tanggung jawab dan beban pekerjaan yang diberikan lebih serta adanya lembur yang diberikan ke karyawan dengan melihat kondisi operasional perusahaan saat ramai.

Hal ini juga disampaikan oleh kepala *Kitchen dan Captain* perusahaan bahwa:

> *"Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan kurang cepat, dan dapat menimbulkan keinginan untuk karyawan mengundurkan diri (06/11/2018)."*

Berdasarkan gambar 4.8 hasil wawancara mendalam dengan informan **kedua** di perusahaan B yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara dengan pak Roni selaku manajer di Gyo Chon, peneliti menanyakan mengenai bagaimana proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan yang dilakukan perusahaan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan, dan beliau mepakarkannya sebagai berikut;

> *"Dari permasalahan yang ada, keputusan akhir menunggu keputusan dari pemilik perusahaan (13/08/2018)."*

Kemudian peneliti melanjutkan pertanyaan mengenai bagaimana tahapan dari proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang ada di Gyo Chon, dan beliau memaparkan jawabannya yaitu; pertama mengetahui terlebih dahulu masalah yang ada, dan yang kedua mencari solusi dan tindak lanjut.

Untuk lebih memperdalam wawancara dengan pak Roni, peneliti melanjutkan ketahap selanjutnya yaitu dari proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan tersebut, mana yang bapak paling suka dan kenapa? Bisa berikan alasannya, dan beliau menjawab;

> *"Manajer perusahaan B, lebih suka menyelesaikan masalah yang ada segera di tindak lanjut (13/08/2018)."*

Kemudian peneliti lebih lanjut bertanya kepada pak Roni mengenai apakah ada perubahan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan dari tahun-tahun sebelumnya selama bapak berperan sebagai salah satu pengambil keputusan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta, dan pak Roni menjelaskannya sebagai berikut;

> *"Tahun sebelumnya perusahaan memiliki general manajer dan sekarang sudah tidak ada general manajer di perusahaan (13/08/2018)."*

Selanjutnya peneliti menanyakan kepada pak Roni mengenai proses pengambilan keputusan yang bapak lakukan terkait mengenai penerimaan dan penolakan karyawan, bagaimana kondisi atau perkembangan perusahaan saat ini, dan penjelasan beliau adalah sebagai berikut;*"Kegiatan operasioanal berjalan baik, seperti biasa."*

Setelah itu, peneliti melanjutkan wawancara mendalam dengan pak Roni mengenai bagaimana dampak dari lambatnya proses pegambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan, dan pak Roni memaparkan dampaknya yaitu sebagai brikut;

> *"Memiliki dampak yang kurang baik bagi pelanggan dan kegiatan operasional pastinya terutama pelayanan (13/08/2018)."*

c) Temuan Hasil Penelitian di Fish & Co

Di Fish & Co, proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan baik mengenai penambahan karyawan ataupun kekurangan karyawan harus melalui kantor pusatnya yaitu di Jakarta. Seperti yang sudah di jelaskan oleh ibu Wulan, untuk penambahan karyawan khususnya bagian dapur, yang lolos seleksi harus mengikuti pelatihan selama tiga bulan di pusat yaitu jakarta. Dalam pengambilan keputusannya, proses pengambilan keputusan penerimaan dn penolakan karyawan yang dilakukan yaitu;

(1) Mengetahui terlebih dahulu masalah yang ada di perusahaan

Dengan mengetahui permasalahan yang terjadi khususnya mengenai kendala yang ada terkait mengenai kekurangan karyawan yang ada, dan adanya beberapa karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan, maka manajemen harus lebih teliti dalam menyeleksi karyawan baru yang nantinya akan di terima, dan juga proses pengambilan keputusan strategis yang dilakukan oleh pemilik perusahaan harus bisa lebih cepat.

(2) Setelah masalah tersebut sudah diketahui, baru kemudian diinfokan ke pemilik perusahaan untuk meminta tindakan segera.

Hal ini dibenarkan oleh bagian Marketing dan kepala Kitchen di perusahaan bahwa:

> *"Kurang elbih seperti itu yang dilakukan oleh manajer perusahan, keputusan akhir dari pemilik perusahaan dan pusat (10/11/2018)."*

Dalam hal ini, manajer Fish & Co yaitu ibu Wulan, berharap agar kekurangan karyawan dan kebutuhan karywan tambahan yang terjadi di perusahaan bisa segera untuk mendapatakan karyawan tambahan agar kegiatan operasional perusahaan bisa berjalan dengan tetep baik dan tidak mengurangi kecepatan pelayanan kepada pelanggan yang datang. Dan sebisa mungkin karyawan yang akan diterima adalah mereka yang memiliki semangat dan komitmen kerja yang tinggi.

Untuk tahapan-tahapan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang biasanya di terapkan seperti yang di ceritakan oleh ibu Wulan adalah sebagai berikut: Untuk tahapan-tahapannya yang pertama; harus mengetahui dulu permasalahan atau departemen yang membutuhkan karyawan tambahan, kendala-kendalanya apa saja yang terjadi di operasional, kemudian baru nanti bisa saya tindak lanjuti dengan mencari alternatif dan solusi dari masalah tersebut. Yaitu dengan segera membuka lowongan dan menerima karyawan baru.

Untuk ibu Wulan sendiri, selaku manajer di Fish & Co, beliau dalam mengambil suatu keputusan lebih sering mengambil tindakan langsung. Dalam artian bahwa, sebisa mungkin masalah yang terjadi di perusahaan saat itu, dengan segera diselesaikan dan di cari solusinya dan di tindak lanjuti saat itu, dengan tujuan agar

masalah tersebut tidak merambat ke bagian operasional lainnya, terutama mengenai kekurangan karyawan ini.

Adapun perbedaan yang terjadi dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang sekarang dengan tahun-tahun sebelumnya adalah, pada general manager perusahaan. Sekarang perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta sudah tidak memiliki general manager, berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya, di mana setiap permasalahan yang terjadi di tiap-tiap outlet perusahaan harus disampaikan melalui GM tersebut, kemudian nantinya general manager tersebut yang akan menyampaikan kendala dan permasalahn tersebut kepada pemilik perusahaan dan mereka akan berunding untuk mengambil suatu tindakan atau solusi dari maalah tersebut. Kalau sekang perusahaan sudah tidak memiliki GM, sehingga manajer lebih mudah dan bisa menyampaikan secara langsung permasalahan yang terjadi.

Hal ini dibenarkan oleh Captain perusahaan, yang menyatakan bahwa:

> *"Dulu memang di perusahaan memiliki seorang General Manajer, tapi sekarng sudah tidak (10/11/2018)."*

Saat ini, kondisi di Fish & Co berjalan seperti hari-hari biasanya, namun apabila restauran dalam keadaan ramai, cukup terlihat bahwa karyawan yang ada tidak sebanding dengan

banyaknya pelanggan yang datang untuk menikmati hidangan menu makanan yang ada Fish & Co Yogyakarta ini. Karena berdasarkan dari hasil wawancara peneliti dan ibu Wulan selaku manajer tersebut, memang benar bahwa sekarang perusahaan sedang membutuhkan tamabahan karaywan, namun dari pemilik perusahaan masih belum memberikan keputusan terkait mengenai kapan penambahan karyawan akan diberikan. Meskipun demikian ibu Wulan dan team kerjanya berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada setiap pelanggan yang datang.

Dampak dari lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh pemilik perusahaan dalam menerima karyawan tambahan adalah pada jam kerja karyawan, yaitu apabila kondisi restauran sedang ramai maka sebagian dari mereka akan diminta untuk lembur agar pelayanan yang diberikan nantinya kepada pelanggan tetap terjaga. Namun hal demikian tidaklah begitu efektif karena akan menimbulkan keluhan bagi karyawan tersebut dan akan berdampak pada semangat dan kinerja kerja karyawan itu sendiri.

Dampak dari lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan ini dibenarkan oleh *Captain dan kepala Kitchen* perusahaan, yaitu:

> *"Karyawan harus lembur, dan hal ini dapat menyebabkan ketidaknyaman bagi karyawan (10/11/2018)."*

Berdasarkan gambar 4.9 di atas yaitu hasil dari wawancara mendalam dengan informan **ketiga** di perusahaan C yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara dengan ibu Wulan selaku manajer di Fish & Co, peneliti menanyakan mengenai bagaimana proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan perusahaan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan, dan beliau mepakarkannya sebagai berikut;

> *"Untuk penerimaan karyawan khususnya bagian kitchen ada syarat tertentu dari pusat di jakarta (16/08/2018)."*

Kemudian peneliti melanjutkan pertanyaan mengenai bagaimana tahapan dari proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang ada di Fish & Co, dan ibu Wulan memaparkan jawabannya adalah yang pertama mengetahui masalah dan kendala yang ada, kedua mencari alternatif solusi dan yang ketiga tindak lanjut.

Untuk lebih memperdalam wawancara dengan ibu Wulan, peneliti melanjutkan ketahap selanjutnya yaitu dari proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan tersebut, mana yang ibu paling suka dan kenapa? Bisa berikan alasannya, dan beliau menjawab;

> *"Manajer di perusahaan C, lebih suka langsung menyelesaikan masalah yang ada di perusahaan (16/08/2018)."*

Kemudian peneliti lebih lanjut bertanya kepada ibu Wulan mengenai apakah ada perubahan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan dari tahun-tahun sebelumnya selama ibu berperan sebagai salah satu pengambil keputusan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta, dan beliau menjelaskannya sebagai berikut;

> *"Sebelumnya ada general manajer dan sekarang tidak ada general manajer di perusahaan (16/08/2018)."*

Selanjutnya peneliti menanyakan kepada ibu Wulan mengenai proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang ibu lakukan terkait mengenai rekruitmen dan seleksi karyawan, bagaimana kondisi atau perkembangan perusahaan saat ini, dan penjelasan ibu Wulan adalah sebagai berikut;

> *"Kegiatan operasioanl lancer, menjaga pelayanan dan membutuhkan karyawan tambahan (16/08/2018)."*

Setelah itu, peneliti melanjutkan wawancara mendalam dengan ibu Wulan mengenai bagaimana dampak dari lambatnya proses pegambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan, dan ibu Wulan memaparkan dampaknya yaitu sebagai brikut;

> *"Lembur bagi karyawan dan Kenyamanan dalam bekerja menurun (16/08/2018)."*

d) Temuan Hasil Penelitian di MakMak

Dari hasil wawancara dengan ibu Yuni di MakMak Yogyakarta dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan, ibu Yuni menyampaikan permasalahan yang ada di dalam kegiatan operasiojal perusahaan kepada pemilik perusahaan, karena keputusan terakhir mengenai segala sesuatu yang terjadi di perusahaan ada pada pemilik perusahaan tersebut. Dalam kaitannya dengan rekruitmen dan seleksi karyawan, manajer perusahaan akan melihat terlebih dahulu kebutuhan karyawan yang ada saat ini, apabila kebutuhan akan karyawan tersebut mendesak maka, manajer akan meminta pada pemilik perusahaan untuk segera memberikan tambahan karyawan. Agar kegiatan operasional berjalan dengan lancar.

Dalam tahapan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan adalah:

(1) Mengetahuai terlebih dahulu masalah yang terjadi dalam perusahaan

Karena di MakMak merupkakan perusahaan yang memiliki karyawan apaling sedikit dibandingkan dengan perusahaan lainnya yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta, maka dalam hal ini, manajer akan melihat sejauh mana kebutuhan akan karyawan tersebut memberikan dampak yang kurang baik bagi kegiatan operasional perusahaan.

(2) Mendiskusikan permasalahan tersebut dengan pemilik perusahaan

Dalam hal ini, setelah manajer mendiskusikan permasalahan yang ada dengan pemilik perusahaan, maka diharapkan hasil diskusi tersebut akan dapat menjadi dan memberikan solusi bagi perusahaan.

(3) Menunggu keputusan akhir dari pemilik perusahaan terhadap permasalahan tersebut.

Setelah pemilik perusahaan memberikan solusi, maka manajer akan menunggu tindak lanjut dari solusi atas keputusan yang sudah di ambil. Semakin cepat semakin baik.

Hal ini dibenarkan oleh bagian *Marketing dan Captain* perusahaan, yaitu:

> *" Manajer perusahaan menerapkan hal demikian (13/11/2018)."*

Bagi ibu Yuni, yang terpenting ketika perusahaan sedang menghadapi suatu kondisi yang kurang baik terutama mengenai kekurangan karyawan, maka sebisa mungkin masalah tersebut harus segera diatasi agar tidak menimbulkan dampak yang kurang baik juga bagi kegiatan operasional perusahaan.

Untuk perubahannya sekarang apabila ada masalah atau kendala, misalnya mengenai kekurangan karyawan dan perusahaan membutuhkan karyawan atau kendala lain yang ada di operasional,

bisa langsung dibicarakan kepada pemilik perusahaan, tidak harus melalui general manajer.

Hal ini sesuai dengan yang disamapaikan oleh *kepala Kitchen* perusahaan yaitu;

> *"Dulu ada General Manajer dan sekarang sudah tidak ada GM perusahaan (13/11/2018)."*

Jadi pemilik perusahaan bisa memberikan keputusan segera. Kondisi dari MakMak saat ini adalah kegiatan operasional masih berjalan dengan baik meskipun perusahaan ini membutuhkan tamabahan karyawan, tapi sejauh ini semua masih bisa di atasi oleh karyawan yang sudah ada, namun apabila ada yang memasukkan lamaran pekerjaan dan mereka lolos dalam proses seleksi oleh manajemen perusahaan akan saya terima dan memberikan pelatihan dengan baik.

Adapun dampak dari lambatnya peroses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan tersebut yang di lakukan oleh pemilik perusahaan bagi kegiatan operasional perusahaan adalah, kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan semakin menurun, kinerja kerja dari karyawan yang sudah ada harus lebih ditingkatkan karena adanya penambahan jam kerja bagi karyawan untuk mengisi bagian dari kekuarangan karyawan tersebut. Sehingga hal demikian akan mengganggu kegiatan

operasioanl yang lainnya, oleh karena itu harus segera untuk mendapatkan tindakan dan keputusan yang tepat.

Hal ini dibenarkan oleh kepala *Kitchen, Capatin dan Marketing* perusahaan, yaitu:

> *"Menurunnya kualitas pelayanan dan menu makanan (13/11/2018)."*

Berdasarkan gambar 4.10 di atas dari hasil wawancara mendalam dengan informan **keempat** di perusahaan D yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara dengan ibu Yuni selaku manajer di MakMak, peneliti menanyakan mengenai bagaimana proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan perusahaan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan, dan ibu Yuni menjelaskan sebagai berikut;

> *"Menyampaiakn setiap permasalahan yang ada kepadadirektur utama selaku pemilik perusahaan (22/08/2018)."*

Kemudian peneliti melanjutkan pertanyaan mengenai bagaimana tahapan dari proses pengambilan keputusan yang ada di MakMak, dan ibu Yuni memberikan jawabannya yaitu; pertama mengetahui masalah, kedua mendiskusikan dengan pemilik perusahaan, dan yang ketiga mencari solusi.

Kemudian peneliti lebih lanjut bertanya kepada ibu Yuni mengenai apakah ada perubahan proses pengambilan keputusan

penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan dari tahun-tahun sebelumnya selama ibu berperan sebagai salah satu pengambil keputusan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta, dan beliau menjelaskannya sebagai berikut;

> *"Di perusahaan D Masalah dan kendala yang dihadapi bisa langsung disamapaiakn tanpa harus melalui general manajer (22/08/2018)."*

Selanjutnya peneliti menanyakan kepada ibu Yuni mengenai proses pengambilan keputusan strategis yang ibu lakukan terkait mengenai penerimaan dan penolakan karyawan, bagaimana kondisi atau perkembangan perusahaan saat ini, dan penjelasan ibu Wulan adalah sebagai berikut;

> *"Kegiatan operasioanl berjalan baik meskipun tetap membutuhkan karyawan (22/08/2018)."*

Setelah itu, peneliti melanjutkan wawancara mendalam dengan ibu Yuni mengenai bagaimana dampak dari lambatnya proses pegambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan, dan ibu Yuni memaparkan dampaknya yaitu sebagai brikut;

> *"Kegiatan operasioanl kurang berjalan dengan baik, tetap menjaga kualitas di perusahaan (22/08/2018)."*

Tabel 4.7

Temuan Hasil Penelitian Proses Pengambilan Keputusan * Perusahaan

PT. Famindo Pangan Sejahtera

Wawancara	**Temuan**			
	UMA Dapur Indonesia	**Gyo Chon**	**Fish & Co**	**MakMak**
▪ Proses pengambilan keputusan * yang dilakukan oleh perusahaan	Keputusan terakhir ada pada pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan	Keputusan terakhir ada pada pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan	Keputusan dari pusat dan pemilik perusahaan	Keputusan ada pada pemilik perusahaan selaku direktur utama
▪ Tahapan dari proses pengambilan keputusan * perusahaan	▪ Mengetahui masalah ayang ada ▪ Mencari alternatif pemecahan masalah ▪ Memilih alternatif ▪ Tindak lanjut dan evaluasi	▪ Mengetahui terlebih dahulu masalah yang ada ▪ Mencari solusi dan tindak lanjut	▪ Mengetahui masalah dan kendala yang ada ▪ Mencari alternatif solusi ▪ Tindak lanjut	▪ Mengetahui masalah ▪ Mendiskusikan dengan pemilik perusahaan ▪ Dan mencari solusi
▪ Ada tidaknya perubahan proses pengambilan keputusan * yang dilakukan dari tahun-tahun sebelumnya	Manajer bisa langsung menyampaikan permasalahan yang ada ke pemilik perusahaan	Manajer bisa langsung menyampaikan keluhan dan masalah langsung ke pemilik perusahaan	Manajer langsung ke pemilik perusahaan menyampaikan masalah dan kendala yang ada	Manajer langsung kepada pemilik perusahaan
▪ Kondisi atau perkembangan perusahaan saat ini	Pelayanan yang diberikan ke pelanggan kurang cepat	Kecepatan pelayanan kepada pelanggan tetap dijaga	Tetap menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan, Karyawan tambahan	Perusahaan membutuhkan karyawan tambahan
▪ Dampak dari lambatnya proses pegambilan keputusan *	Kecepatan pelayanan dan deskripsi pekerjaan	Kecepatan pelayanan, fokus kerja berkurang	Overtime karyawan, turnover karyawan	Kualitas pelayanan dan Kualitas menu makanan
Keterangan: * (Proses Pengambilan Keputusan Penerimaan dan Penolakan Karyawan)				

2) Lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta

Di bawah ini merupakan hasil dari wawancara mendalam yang dilakukan oleh peneliti dengan informan yaitu pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta yaitu bapak Agus Sulistyo.

Dari hasil wawancara yang dilakaukan peneliti dengan pak Agus, bahwa beliau menjelaskan mengenai proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukannya di perusahaa, yaitu mempertimbangkan hasil dari proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang sudah dilakukan oleh manajer dari masing-masing outlet perusahaan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta untuk segera diambil keputusan yang tepat.

Hal ini dibenarkan oleh manajer dari masing-masing outlet perusahaan, yaitu:

> *"Setiap keputusan yang sudah diambil oleh manajer perusahaan terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakaukan akan dipertimbangkan dan diputuskan oleh pemilik perusahaan (02/11/2018)."*

Dengan mempertimbangan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang sudah dilakukan oleh manajer dari masing-masing outlet perusahaan, pak Agus Sulistyo juga

menjelaskan bahwa, hal demikian dapat membutuhkan waktu yang cukup lama untuk mengambil keputusan yang tepat.

Hal ini dibenarkan oleh manajer dari masing-masing outlet perusahaan, yaitu:

> *"Hal demikian akan memperlambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan karena cukup memakan waktu yang lama (02/11/2018)."*

Alasan kenapa proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan lambat, itu dikarenakan karena dalam memutuskan suatu keputusan pengambil keputusan masih mempertimbangkan sesuatu hal mengenai perusahaan dan karyawan. Artinya bahwa pertimbangan yang dilakukan berlebihan, dan masih ragu-ragu dalam mengambil sikap yang tegas serta terlalu berhati-hati dalam mengambil keputusan karena takut akan keputusan yang diambil tersebut salah atau kurang tepat.

Hal ini dibenarkan oleh manajer dari masing-masing outlet perusahaan, yaitu:

> *"Pertimbangan yang berlebihan, masih ragu-ragu atau kurang yakin serta terlalu berhati-hati dalam sikap mengambil keputusan (02/11/2018)."*

Berdasarkan pada gambar 4.11 di atas yang merupakan hasil wawancara mendalam yang dilakukan oleh peneliti kepada bapak Agus mengenai lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang diambil adalah ssebagai berikut:

a) Mengetahui terlebih dahulu kualifikasi atau kriteria dari para pelamar pekerjaan

Dalam hal ini, pemilik perusahaan harus benar-benar memahami latar belakang dari calon pelamar yang akan melamar pekerjaan di perusahaan. Baik itu dalam segi kemampuan yang di miliki, pengalaman, pendidikan dan faktor pendukung lainnya yang di miliki oleh pemilik lamaran pekerjaan tersebut.

Dalam hal ini, tidak mudah bagi pemilik perusahaan untuk mendapatkan karywan yang benar-benar memenuhi kebutuhan atau yang diharapkan. Karena kebanyakan dari mereka yang memasukkan lamaran pekerjaan adalah mereka yang belum memenuhi kriteria yang di syaratkan oleh perusahaan. Sehingga hal ini membuat pemilik perusahaan lambat dalam memberikan karyawan tambahan di tiap-tiap outlet perusahaan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta.

b) Besarnya gaji yang akan diberikan kepada karyawan yang akan di terima bekerja dan bergabung di perushaan

Ketika pemilik perusahaan sudah menemukan pelamar yang memenuhi kriteria yang dibutuhkan dan diharapkan oleh perusahaan,

namun terkadang ada yang menginginkan gaji lebih tinggi dari yang di tawarkan oleh perusahaan. Sehingga terjadi proses negosiasi yang mana keduanya belum mendapatkan titik tengah yang terbaik, dan kebanyakan dari mereka menolak untuk di gaji dengan standar dari yang sudah di tetapkan oleh perusahaan.

c) Komitmen dalam bekerja

Hal ini sangat penting yang haris dimiliki oleh setiap karyawan dalam bekerja di sebuah perusahaan. Dan berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Agus, beliau menyatakan bahwa selain dari yang sudah disebutkan diatas, bahwa mencari sesorang yang memiliki komitmen kerja yang tinggi juga tidak mudah, artinya bahwa, ketika seseorang diterima untuk bekerja di suatu perusahaan, maka seseorang tersebut harus benar-benar memantapkan dirinya untuk bekerja dan memberikan kontribusi yang baik atas kinerja kerja yang dimiliki. Hal ini tidaklah mudah, karena kebanyakan karyawan yang bertahan dua sampai tiga tahun di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarat, hanya sedikit.

Hal ini dibenarkan oleh *Manajer* perusahaan UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon dan Fish & Co, yaitu:

> *"Tidak mudah untuk mencari karyawan yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh perusahaan (02/11/2018)."*

Dalam proses tersebut pemilik perusahaan yaitu pak Agus sudah memberikan wewenang kepada tiap-tiap manajer di outlet

perusahaannya. Manajer perusahaan harus bisa untuk menjalankan kegiatan operasional dengan baik seperti biasanya, dan dapat berjalan dengan lancar. Meskipun pemilik perusahaan mengetahui akan hal tersebut. Dan hal ini yang terus kami lakukan yaitu terus berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan ditengah kendala yang kami miliki. Dan sejauh ini, manajer dari masing-masing outlet masih mampu untuk mengatasi hal tersebut.

Sejauh ini, perusahaan sudah mencoba untuk terus memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan yang datang, meskipun untuk saat ini perusahaan saya sedang kekurangan karyawan. Pak Agus dan manajer dari tiap-tiap outlet perusahaan masih terus mencari kriteria yang sesuai dengan apa yang perusahaan butuhkan, yaitu mencari calon pegawai yang memiliki kualitas diri dan komitmen kerja yang tinggi, tidak hanya sekedar ingin coba-coba untuk bekerja sebagai karyawan perusahaan.

Untuk hambatan yang dihadapi saat ini, seperti yang sudah dijelaskan bahwa. dari tiap-tiap outlet perusahaan masing-masing manajer pasti memiliki kendala atau hambatan selama dalam kegiatan operasional perusahaan. Contohnya kekuarangan karyawan, masalah yang terjadi antar sesama karyawan, dan karywan yang belum bisa menyampingkan masalah pribadi dan dibawa ketempat kerja yang akan berdampak kurang baik bagi pelayanan kepada pelanggan. Namun hal demikian sudah bisa diatasi oleh manajer dari tiap-tiap outlet perusahaan.

Harapan ke depan nya adalah semua resaturan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta semakin di kenal oleh masyarakat luas dan pelanggan semakain ramai, dan bagi tiap-tiap manajer perusahaan diharapkan untuk terus meningkatkan kualaitas pelayanan yang akan diberikan kepada pelanggan terus meningkat sehingga penjualan dari masing-masing outlet perusahaan mengalami kenaikan.

Hal ini juga disamapaikan oleh *Manajer* perusahaan UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon, dan Fish & Co, bahwa:

> *"Setiap pemilik perusahaan pasti menginginkan perusahaannya maju dan berkembang (02/11/2018)."*

Berdasarkan gambar 4.11 di atas hasil dari wawancara mendalam yang dilakukan peneliti kepada informan **kelima** yaitu pak Agus Sulistyo selaku pemilik dan direktur utama perusahaan mengenai proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang bapak lakukan pada perusahaan, dan pak Agus memberikan penjelasannya, yaitu:

> *"Saya akan mempertimbangkan hasil dari proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang sudah dilakukan oleh manajer dari masing-masing outlet yang ada di perusahaan saya (11/08/2018)."*

Kemudian selanjutnya, peneliti menanyakan mengenai apakah hal demikian tidak memperlambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan, dan pak Agus memberikan tanggapannya, yaitu:

> *"Iya memang hal tersebut akan memperlambat proses pengambilan keputusan dan penerimaan karyawan yang ada dalam perusahaan, karena saya juga harus mempertimbangkan beberapa hal dan itu membutuhkan waktu pastinya (11/08/2018)."*

Kemudian peneliti melakukan wawancara selanjutnya mengenai apa yang menjadi alasan lambatnya bapak melakukan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan bapak, dan pak Agus memberikan penjelasan dan alasannya sebagai berikut;

> *"Saya harus mempertimbangkan latar belakang dari pelamar,baik itu dari segi pendidikan, pengalaman, usia, dan jenis kelamain dari pelamar dan itu membutuhkan waktu (11/08/2018)."*

Selain itu pak Agus juga menjelaskan dalam penerimaan maupun penolakan karyawan perusahaan kurang baik apabila terburu-buru harus diperhatikan untuk jangka panjangnnya seperti apa kedepannya. Agar keputusan yang diambil tersebut sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh perusahaan.

> *"Saya tidak boleh mengambil keputusan yang terburu-buru, saya harus berhati-hati dalam mengambil keputusan terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan. Saya harus paham dulu kualifikasi atau kriteria yang dimiliki oleh mereka (11/08/2018)."*

Peneliti juga melanjutkan wawancara dengan pak Agus dengan pertanyaan bagaimana bapak mengatasi hal tersebut, apakah tidak mengganggu berjalannya kegiatan operasional perusahaan, dan beliau

memberikan tanggapannya untuk mengatasi hal tersebut sebagai berikut;

> *"Menyerahkan dan memberikan tanggung jawab kepada manajer dengan membuka lowongan pekerjaan (11/08/2018).."*

Kemudian peneliti melanjutkan tahap wawancara selanjutnya dengan pak Agus mengenai tanggapan atas kekurangan karyawan yang ada di perusahaan bapak sejauh ini, bagaimana dampak terhadap pelayanan ke customer atau pelangan yang datang untuk menikmati menu hidangan makanan dan minuman yang ada di restauran bapak, beliau memberikan tanggapannya sebagai berikut;

> *"Terus memberikan pelayanan terbaik dan mencari kriteria yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan (11/08/2018)."*

Selanjutnya wawancara mendalam dilanjutkan kembali dengan pak Agus mengenai, hambatan apa saja yang bapak hadapi, sehingga proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang bapak lakukan lambat, beliau memberikan alasannya, sebagai berikut;

> *"Mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan perusahaan (111/08/2018)."*

Selanjutnya wawancara mendalam dengan pak Agus dilakukan mengenai harapan seperti apa yang bapak harapkan ke depannya, buat kemajuan perusahaan dan penambahan karyawan yang sesuai dengan

yang dibutuhkan perusahaan bisa segera terpenuhi, tanggapan beliau adalah sebagai berikut;

> *"Menjadi restauran yang semakin maju dan berkembang serta dikenal oleh masyarakat (11/08/2018)."*

Tabel 4.8

Temuan Hasil Penelitian Lambatnya Proses Pengambilan Keputusan *

Perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera

Wawancara	**Temuan**
	Pemilik Perusahaan Selaku Direktur Utama Perusahaan
▪ Proses pengambilan keputusan* yang dilakuakan	Memutuskan dan mempertimbangkan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakuakn oleh manajer dari masing-masing outlet perusahaan.
▪ Hal demikian memperlambat proses pengambilan keputusan*	Lambat karena membutuhkan waktu
▪ Alasan lambatnya proses pengambilan keputusan * di perusahaan	Perimbangan yang berlebihan, ragu-ragu dan terlalu berhati-hati dalam mengambil keputusan mengenai kriteria dan kualifikasi, gaji dan komitmen.
▪ Cara mengatasi pada operasional perusahaan	Berusaha mengambil tindakan lebih cepat, dengan membuka lowongan pekerjaan karyawan dan dampaknya kurang baik bagi kegiatan operasional perusahaan
▪ Dampak terhadap pelayanan ke customer atau pelanggan	▪ Kurang baik bagi pelayanan, tetap menjaga pelayanan ▪ Mencari kriteria karyawan yang dibutuhkan
▪ Hambatan yang dihadapi saat ini	Mendapatkan kriteria yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan
▪ Harapan ke depannya	▪ Semakin maju dan berkembang ▪ Karyawan dengan kriteria dan kualifikasi yang tepat

Keterangan: * (Proses Pengambilan Keputusan Penerimaan dan Penolakan Karyawan)

3) Faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta

Dari hasil wawancara mendalam yang sudah dilakukan oleh peneliti kepada informan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta yaitu manajer-manajer yang ada di sana yaitu mengenai faktor-faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan perusahaan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan dan diperoleh hasil yang hampir sama antara jawaban informan yang satu dengan informan yang lain atau jawaban manajer yang satu dengan yang lainnya.

a) Temuan Hasil Penelitian di UMA Dapur Indonesia

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan dengan pak Tulus selaku manajer di perusahaan UMA Dapur Indonesia, menyatakan bahwa faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan terkait mengenai penerimaan dan penolakan karyawan adalah kemampuan untuk memutuskan sesuatu dalam perusahaan, karena ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan dan di perhitungkan dalam menerima dan menolak karyawan. Misalnya dari segi kualitas diri dari para pelamar yang nantinya akan menjadi calon karyawan di perusahan. Baik itu kualitas diri mereka dari segi pendidikan, kemampuan yang dimiliki dan juga pengalaman kerja.

Hal ini dibenarkan oleh *Marketing* dan *kepala Kitchen* perusahaan, yaitu:

> *"Manajer perusahaan mempunyai cara tersendiri dalam mengambil suatu keputusan (02/11/2018)."*

Selain pertimbangan yang dilakukan juga dalam memutuskan sesuatu harus dengan hati-hati karena itu akan berdampak bagi kegiatan operasional perusahaan ke depan terutama mengenai peneriamaan dan penolakan karyawan ini. Oleh karena itu manajer perusahaan harus bener-bener memastikan keputusan yang tepat yang harus diambil. Agar

keputusan tersebut dapat memberikan dampak yang baik bagi perusahaan.

Hal ini dibenarkan oleh bagian *marketing* dan kepala *kitchen* yaitu:

> *"Dalam mengambil keputusan, manajer perusahaan masih ragu-ragu dalam mengambil keputusan yang tegas (02/11/2018)."*

Dalam kelompok organisasi diperusahaan pak Tulus menjelaskan bahwa, untuk karyawan yang ada di UMA Dapur Indonesia, karyawan yang ada cukup kompak dan saling membantu dalam menjalankan pekerjaannya. Kemudian untuk lingkungan organisasinya sendiri, seperti yang dirasakan oleh pak Tulus selaku manajer di sana, bahwa kebanyakan dari pengalaman sebelumnya, karyawan baru yang sudah lolos seleksi dan di terima untu bekerja di perusahaan kebanyakan dari mereka tidak bertahan lama, sehingga hal demikian menjadi pertimbangan bagi manajemen perusahaan untuk melakukan rekruitmen dan seleksi yang dapat memberikan daya tarik bagi para pelamar, sehingga di saat mereka di terima bekerja, mereka mampu untuk bertahan dan menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan baik.

Hal ini dibenarkan oleh *Captain* dan *Marketing* perusahaan, bahwa:

"Faktor lingkungan kerja juga menghambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan (02/11/2018)."

Untuk mengatasi hal tersebut, berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada pak Tulus yaitu dengan menciptakan kondisi lingkungan yang baik dan tenang, serta memberikan semangat dan motivasi kerja bagi mereka yang sudah diterima bekerja dan karyawan-karyawan yang sudah ada, agar mereka dapat mampu untuk bertahan dan menambah kemampuan mereka dibidang restauran, karena dalam penerimaan dan penolakan karyawan itu tidak semudah yang dibayangkan karena ada hal-hal yang menjadi pertimbangan.

Hal ini dibenarkan oleh *Marketing* perusahaan, yaitu:

"Manajer perusahaan tetap menjaga hubungan baik dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman (02/11/2018)."

Berdasarkan gambar 4.12 di atas dari hasil wawancara mendalam **pertama** di perusahaan A dengan pak Tulus selaku manajer dari UMA Dapur Indonesia di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta. Adapun pertanyaan wawancaranya adalah mengenai faktor apa yang menghambat proses pengambilan keputusan di perusahaan, terkait mengenai penerimaan dan penolakan karyawan, dan beliau memberikan jawabannya sebagai berikut;

> *"Mempertimbangkan suatu keputusan yang akan diambil, karena dalam mengambil keputusan harus hati-hati, jangan sampai keputusan yang diambil salah atau tidak tepat (08/08/2018)."*

Kemudian peneliti melanjutkan wawancara dengan pak Tulus pertimbangan keragu-raguan dalam mengambil keputusan menjadi alasan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan perusahaan, dan beliau memberikan pemaparannya bawha;

> *"Bisa dikatakan seperti itu karena menurut saya tidak mudah untuk mengambil keputusan yang cepat, saya harus melihat kondisi dan situasi disaat saya harus mengambil keputusan (08/08/2018)."*

Pertanyaan wawancara selanjutnya dengan beliau adalah mengenai apakah ada faktor lain yang sekiranya menghambat proses pengambilan keputusan mengenai penerimaan dan penolakan karyawan karyawan di perusahaan, pak Tulus menjawab sebagai berikut;

> *"iya selain itu, mungkin bisa kenyamanan dalam bekrja di lingkungan pekerjaan (08/08/2018)."*

Kemudian peneliti melanjutkan wawancara selanjutnya mengenai bagaimana faktor kelompok dan lingkungan dalam organisasi di perusahaan? Apakah faktor tersebut juga menjadi faktor yang dapat menghambat proses pengambilan keputusan

penerimaan dan penolakan karyawan, dan pak Tulus menjelaskan hal tersebut sebagai berikut;

> *"Untuk faktor kelompok tidak menjadi penghambat namun lingkungan bisa menjadi faktor penghambat tersebut (08/08/2018)."*

Wawancara mendalam selanjutnya peneliti lakukan dengan pak Tulus mengenai bagaimana bapak mengatasi hal tersebut, agar ke depannya bisa jauh lebih baik dari sebelumnya, beliau pun memberikan jawaban sebagai berikut;

> *"Sebisa mungkin kedepannya bisa lebih cepat dalam mengambil sikap. memberikan semangat kepada karyawan, dan tetap komunikasi dengan baik. membuka lowongan pekerjaan (08/08/2018)."*

b) Temuan Hasil Penelitian di Gyo Chon

Faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang terjadi di perusahaan adalah sebagai berikut:

(1) Faktor individu

Dalam artian bahwa pengambil keputusan tidak cepat dalam mengambil keputusan, kurang tegas, dan memiliki sikap yang sabar, rendah hati dan banyak hal yang harus dipertimbangkan. Belajar dari pengalaman-pengalaman sebelumnya bahwa, di saat perusahaan membuka lowongan pekerjaan, banyak yang masih belum memenuhi syarat dari yang dibutuhkan, baik itu dilihat dari latar belakang pendidikan, pengalaman, usia dan berdasarkan pada hasil wawancara yang sudah dilakukan sebelumnya. Hal inilah yang membuat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan lambat.

(2) Faktor Lingkungan kerja

Untuk lingkungan kerjanya, berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan oleh peneliti kepada pak Roni selaku manajer dari perusahaan Gyo Chon, menyatakan bahwa kenyamanan dalam bekerja dirasakan oleh karyawan itu sendiri, dan belajar dari pengalaman yang sudah terjadi, banyaknya karyawan yang sudah mengundurkan diri dari

perusahaan dengan alasan pekerjaannya yang kurang nyaman, baik itu dengan temen-temen kerja di bagian operasional ataupun dengan prosedur pekerjaan yang diberikan oleh manajemen perusahaan. Sebisa mungkin mkenyamanan dalam lingkungan kerja tercipta dengan baik.

Dari faktor penghambat yang sudah dijelaskan di atas, di benarkan oleh *Marketing, Captain* dan *kepala Kicthen* di perusahaan yang mengatakan bahwa:

> *“ Faktor individu pengambil keputusan, lingkungan kerja, menjadi faktor penghambat proses pengambilan keputusan (06/11/2018).”*

Di sinilah manajemen perusahaan harus dapat mencari karyawan yang dapat bekerja sesuai dengan prosedur yang diterapkan oleh perusahaan dan itu tidak mudah, dan terbukti bahwa saat ini perusahaan Gyo Chon membutuhkan karyawan tambahan. Untuk mengatasi hambatan tersebut agar tidak terjadi lagi, berdasarkan hasil wawancara dengan pak Roni selaku manajer di perusahaan Gyo Chon adalah sebisa mungkin keputusan yang akan diambil nantinya lebih cepat dengan melihat kondisi dan situasi yang ada di perusahaan dan dengan lebih memberikan keakraban kepada karyawan yang ada. Sebisa mungkin pak Roni memberikan perhatian dan tegur sapa bagi karyawan, tanpa harus

memandang mereka adalah bawahan kerjanya, tapi mereka adalah teman dan team kerja di perusahaan.

Hal ini dibenarkan oleh *Captain* perusahaan, yaitu:

> *“ Manajer perusahaan akan berusaha lebih cepat dan sigap dalam mengambil keputusan dan selalu menjaga hubungan baik dengan karyawannya (06/11/2018).”*

Selain itu, apabila ada permasalahan yang terjadi di operasioanl perusahaan, maka sebisa mungkin beliau mengumpulkan informasi sebanyak mungkin mengenai permasalahan tersebut, khususnya mengenai karyawan dan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

Berdasarkan gambar 4.13 di atas hasil dari wawancara mendalam dengan informan **kedua** di perusahaan B yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara dengan pak Roni selaku manajer di Gyo Chon Yogyakarta, peneliti menanyakan mengenai faktor apa yang menghambat proses pengambilan keputusan di perusahaan, terkait mengenai penerimaan dan penolakan karyawan, dan beliau memberikan jawabannya sebagai berikut;

> *“Iya mungkin dari diri saya sendiri, yang dalam mengambil keputusan masih banyak pertimbangan dan akhirnya memakan waktu (13/08/2018).”*

Kemudian peneliti melanjutkan wawancara dengan pak Roni mengenai keragu-raguan dan pertimbangan yang berlebihan dalam mengambil keputusan menjadi alasan lambatnya proses

pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan perusahaan, kenapa pak?, dan beliau memberikan pemaparannya bawha;

> *"Karena dalam memutuskan sesuatu tidak bisa langsung, ada beberapa hal yang menjadi pertimbangan (13/08/2018)."*

Pertanyaan wawancara selanjutnya dengan beliau adalah mengenai apakah ada faktor lain yang sekiranya menghambat proses pengambilan keputusan mengenai penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan, pak Roni menjawab sebagai berikut;

> *"Iya, mungkin lebih pada lingkungan kerja ya, kenyamanan dan kondisi yang baik (13/08/2018)."*

Kemudian peneliti melanjutkan wawancara selanjutnya mengenai bagaimana faktor kelompok dan lingkungan dalam organisasi di perusahaan? Apakah faktor tersebut juga menjadi faktor yang dapat menghambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan, pak Roni memberikan jawabannya sebagai berikut;

> *"Untuk faktor kelompok tidak menghambat, namun lebih pada faktor lingkungan yang memberikan kenyamanan (13/08/2018)."*

Wawancara mendalam selanjutnya peneliti lakukan dengan pak Roni mengenai bagaimana bapak mengatasi hal

tersebut, agar ke depannya bisa jauh lebih baik dari sebelumnya, beliau pun memberikan jawaban sebagai berikut;

> *"Sebisa mungkin memperbaiki diri, khususnya dalam mengambil suatu keputusan yang bijak, dengan tetap menjaga hubungan yang baik bersama karyawan (13/08/2018)."*

c) Temuan Hasil Penelitian di Fish & Co

Untuk faktor penghambat dalam proses pengambilan keputusan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan. Di Fish & Co ini, pelamar yang memasukkan lamaran pekerjaan harus memenuhi beberapa syarat yang sudah menjadi ketentuan dari Fish & Co pusat yaitu di Jakarta. Dan mereka yang nantinya di terima dan lolos seleksi bersedia untuk mengikuti pelatihan selama tiga bulan di sana. Sehingga manajemen perusahaan dalam mencari pelamar tersebut masih membutuhkan waktu karena tidak mudah mencari mereka yang bener-bener bisa memenuhi kriteria yang di tentukan oleh perusahaan di Yogyakarta dan di pusatnya yaitu di Jakarta, karena banyak pertimbangan yaitu baik dari segi kemampuan, pengalaman kerja, pendidikan dan masih lajang atau sudah berkeluarga.

Hal ini dibenarkan oleh *Marketing* perusahaan, bahwa:

> *"Faktor individu dari pengambil keputusan yang masih mempertimbangkan beberapa hal penting (10/11/2018).."*

Dari hasil wawancara dengan ibu Wulan, beliau menjelaskan bahawa dalam mencari calon pelamar yang memiliki atau memenuhi syarat sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Tidak hanya itu, tapi setelah mereka diterima untuk bekerja, mereka bisa bekerja dan menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diberikan dengan sebaik mungkin dan

mereka bisa bertahan untuk menjadi karyawan tetap, ya paling tidak 1 (satu) sampai 2 (dua) tahun ke depan.

Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar mempertimbangkan hal demikian agar keputusan yang akan diambil sesuai dan tepat seperti yang diharapakan. Meskipun dalam mengambil keputusan membutuhkan waktu.

Hal ini dibenarkan oleh *kepala Kitchen* dan *Captain* perusahaan, bahwa:

> *"Pertimbangan dan kehati-hatian yang dilakukan dalam mengambil keputusan (10/11/2018)."*

Apabila dilihat dari faktor kelompok maupun lingkungan organisasi perusahaan. Sejauh ini karyawan yang ada di Fish & Co, tidak terlihat berkelompok, karyawan di sana terlihat akrab dan kompak sebagai team kerja, saling membantu satu dengan lainnya. Sedangkan kalau dilihat dari faktor lingkungan, biasanya lebih pada kenyamanan dalam bekerja dilingkungan pekerjaan.

Hal ini dibenarkan oleh kepala *Kitchen* perusahaan, menyatakan bahwa:

> *"Faktor lingkungan kerja menjadi penghambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan perusahaan (10/11/2018)."*

Untuk mengatasi hal demikian ibu Wulan lebih memilih untuk tetap menjaga hubungan yang baik dengan karyawan-karyawan yang ada di perusahaan. , memotivasi dan memberikan

semangat kepada mereka, menjadi contoh yang baik dan panutan bagi mereka. Dan akan berusaha untuk lebih bijak dalam mengambil keputusan.

Berdasarkan gambar 4.14 di atas hasil dari wawancara mendalam selanjutnya dengan informan **ketiga** di perusahaan C yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara dengan ibu Wulan selaku manajer di Fish & Co Yogyakarta, peneliti menanyakan mengenai faktor apa yang menghambat proses pengambilan keputusan di perusahaan, terkait mengenai penerimaan dan penolakan karyawan, dan beliau memberikan jawabannya sebagai berikut;

> *"Mungkin lebih pada pribadi saya sendiri dalam mengambil keputusan kurang sigap (16/08/2018)."*

Kemudian peneliti melanjutkan wawancara dengan ibu Wulan mengenai pertimbangan yang berlebihan dan terlalu berhati-hati dalam mengambil keputusan menjadi alasan lambatnya proses pengambilan keputusan perusahaan penerimaan dan penolakan karyawan, dan beliau memberikan pemaparannya bawha;

> *"Dalam mengambil keputusan kan tidak boleh sembarang, memang harus dipertimbangkan dan berhati-hati (16/08/2018)."*

Pertanyaan wawancara selanjutnya dengan beliau adalah mengenai apakah ada faktor lain yang sekiranya menghambat

proses pengambilan keputusan mengenai penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan, ibu Wulan menjawab sebagai berikut;

> *"Lebih pada lingkungan kerja mungkin ya, kenyamanan (16/08/2018)."*

Kemudian peneliti melanjutkan wawancara selanjutnya mengenai bagaimana faktor kelompok dan lingkungan dalam organisasi di perusahaan? Apakah faktor tersebut juga menjadi faktor yang dapat menghambat proses pengambilan keputusan, ibu Wulan menjawab sebagai berikut;

> *"Faktor kelompok tidak, namun dari lingkungannya, kondisi, situasi, kenyamanan bekerja (16/08/2018)."*

Wawancara mendalam selanjutnya peneliti lakukan dengan ibu Wulan mengenai bagaimana ibu mengatasi hal tersebut, agar ke depannya bisa jauh lebih baik dari sebelumnya, beliau pun memberikan jawaban sebagai berikut;

> *"Terus belajar memahami masalah dan keputusan yang tepat yang akan di ambil itu seperti apa, agar tidak memakan waktu lama (16/08/2018)."*

d) Temuan Hasil Penelitian di MakMak

Faktor yang menghambat dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang terjadi dalam perusahaan jika dilihat dari beberapa hal di bawah ini:

(1) Ketika suatu masalah itu sudah berdampak ke kegiatan operasional lainnya yang dikarenakan penanganan masalahnya yang kurang cepat.

(2) Belum menemukan pemecahan masalah yang tepat atau solusi dari masalah yang sudah ada. Jadi apapun yang terjadi di operasional harus saya sampaikan, dan untuk tindak lanjutnya saya menunggu instruksi dari pemilik perusahaan.

(3) Kualifikasi atau kriteria dari pelamar yang belum sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Maka hal demikian di atas disebabkan karena faktor dari pengambil keputusan (faktor individu) yang mengakibatkan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan tersebut lambat karena beberapa hal di atas dan manajer selaku pengambil keputusan harus mempertimbangkan itu dan jelas membutuhkan waktu.

Hal ini dibenarkan oleh kepala *Kitchen* dan *Captain* perusahaan, bahwa:

> *"Faktor individu dari manajer perusahaan menjadikan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan lambat (13/11/2018)."*

Dengan adanya beberapa pertimbangan tersebut di atas, maka manajer perusahaan selaku pengambil keputusan harus berhati-hati dalam mengambil keputusan atau tindakan yang tepat, agar keputusan yang akan diambil tepat dan sesuai dengan apa yang seharusnya diputuskan.

Hal ini dibenarkan oleh Marketing perusahaan, bahwa:

> *"Manajer cukup berhati-hati dalam mengambil keputusan untuk menerima dan menolak karyawan (13/11/2018)."*

Dalam mencari calon karyawan yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan tidak semudah dalam melakukan rekruitmen dan seleksi, masih ada tahapan-tahapan atau syarat-syarat di dalamnya yang harus dipenuhi oleh calon karyawan tersebut. Apabila dilihat dari faktor kelompok, di MakMak karyawan perusahaan paling sedikit dibandingkan dengan outlet perusahaan lainnya yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta, sehingga karyawan di sini lebih mudah untuk beradaptasi dengan teman-teman dan lingkungan kerjanya. Sedangkan dari faktor lingkungan organisasi, manajer perusahaan sebisa mungkin memberikan perhatian dan kepedulian kepada karyawannya agar mereka mendapatkan rasa nyaman dalam melakukan segala tanggung jawab pekerjaannya.

Marketing, kepala *kitchen* serta *captain* membenarkan bahwa:

> *"Faktor lingkungan kerja dapat menghambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan (13/11/2018)."*

Untuk mengatasi hal yang demikian terjadi, maka manajer perusahaan MakMak berusaha untuk memahami setiap kondisi dan keadaan perusahaan agar keputusan yang akan di ambil nantinya bisa lebih baik dan lebih cepat. Terutama mengenai kegiatan operasional perusahaan yang melibatkan karyawan. Menjadi teman dalam berbagai cerita bagi karyawan yang ada di Mak-Mak. Dan ketika ada masalah yang terjadi, sebisa mungkin informasi yang terkait mengenai isu dari masalah tersebut dikumpulkan dan selanjutnya baru kemudian ditindak lanjuti kelanjutannya agar masalah tersebut bisa dengan segera teratasi dengan baik.

Berdasarkan gambar 4.15 di atas hasil dari wawancara mendalam selanjutnya dengan informan **keempat** di perusahaan D yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara dengan ibu Yuni selaku manajer di MakMak Yogyakarta, peneliti menanyakan mengenai faktor apa yang menghambat proses pengambilan keputusan di perusahaan, terkait mengenai penerimaan dan penolakan karyawan, dan beliau memberikan jawabannya sebagai berikut;

> *"Iya, mungkin karena saya harus mempertimbangkan beberapa hal, seperti; ketika masalah yang dihadapi tidak segera diatasi sehingga mengganggu kegiatan operasional (22/08/2018)."*

Kemudian peneliti melanjutkan wawancara dengan ibu Yuni mengenai keragu-raguan dan sikap berhati-hati dalam mengambil keputusan menjadi alasan lambatnya proses pengambilan keputusan perusahaan penerimaan dan penolakan karyawan, kenapa ibu Yuni, dan beliau memberikan pemaparannya bawha;

> *"Saya rasa memang dalam mengambil keputusan itu memang harus hati-hati, jangan samapai keputusan yang akan kita ambil tersebut salah (22/08/2018)."*

Pertanyaan wawancara selanjutnya dengan beliau adalah mengenai apakah ada faktor lain yang sekiranya menghambat proses pengambilan keputusan mengenai penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan, ibu Yuni menjawab sebagai berikut;

> *"Bisa jadi lingkungan kerja (22/08/2018)."*

Kemudian peneliti melanjutkan wawancara selanjutnya mengenai bagaimana faktor kelompok dan lingkungan dalam organisasi di perusahaan? Apakah faktor tersebut juga menjadi faktor yang dapat menghambat proses pengambilan keputusan, ibu Yuni menjawab sebagai berikut;

> *"Lebih pada faktor lingkungan kerja karena situasi, kondisi, dapat menciptakan lingkungan yang nyaman dengan semangat kerja yang tinggi (22/08/2018."*

Wawancara mendalam selanjutnya peneliti lakukan dengan ibu Wulan mengenai bagaimana bapak mengatasi hal tersebut, agar ke depannya bisa jauh lebih baik dari sebelumnya, beliau pun memberikan jawaban sebagai berikut;

> *"Mampu memahami masalah kondisi dan situasi yang dihadapai oleh perusahaan."*

Tabel 4.9

Temuan Hasil Penelitian Faktor yang Menghambat Proses

Pengambilan Keputusan * Perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera

Wawancara	**Temuan**			
	UMA Dapur Indonesia	**Gyo Chon**	**Fish & Co**	**MakMak**
▪ Faktor apa yang menghambat proses pengambilan keputusan * di perusahaan	Faktor individu	Faktor individu	Individu	Faktor individu, lambat dalam mengambil keputusan
▪ Alasan lambatnya proses pengambilan keputusan *	Ragu-ragu dalam mengambil keputusan	Ragu-ragu dan penuh pertimbangan	Pertimbangan yang berlebihan dan terlalu berhati-hati	Ragu-ragu dan terlalu berhati-hati dalam mengambil keputusan
▪ Faktor lain yang menghambat *	Faktor lingkungan kerja	Faktor lingkungan	Lingkungan kerja	Faktor lingkungan
▪ Faktor organisasi dan lingkungan kerja lingkungan menghambat atau tidak *	Faktor lingkungan kerja	Faktor lingkungan kerja	Faktor lingkungan kerja	Faktor lingkungan kerja
▪ Untuk mengatasi hambatan *	▪ Menjaga hubungan yang baik dengan karyawan ▪ Komunikasi ▪ Dan membuka lowongan pekerjaan	▪ Menjaga hubungan yang baik dengan karyawan ▪ Mengumpulkan informsia masalah	Menjaga hubungan yang baik antar sesama karyawan	Mengumpulkan informasi mengenai masalah yang sedang dihadapi

Keterangan: * (Proses Pengambilan Keputusan Penerimaan dan Penolakan Karyawan

c. Penarikan Kesimpulan dari Hasil Penelitian

Berdasarkan pada hasil penelitian yang sudah dilakukan yaitu melalui reduksi data dan penyajian data yang sudah dilakukan di atas, maka peneliti dapat menarik kesimpulan dari penelitian yang dilakukan di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta yaitu tepatnya di UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon, Fish & Co dan MakMak.

1) Proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta

Tabel 4.10

Rangkuman Proses Pengambilan Keputusan * Perusahaan

Proses Pengambilan Keputusan *	
PT. Famindo Pangan Sejahtera	**Referensi**
▪ Mengidentifikasi masalah yang dihadapi ▪ Mencari solusi dan alternatif pemecahan masalah ▪ Memilih dan mengevaluasi alternatif terbaik ▪ Tindak lanjut dari alternatif yang sudah dipilih	▪ Dalam hal proses pengambilan keputusan ada banyak pendekatan untuk pengambilan keputusan. Terlepas dari kesamaan umum, ada beberapa perbedaan dalam proses pengambilan keputusan (Nooraie: 2012). ▪ Nutt (2004) mengklaim bahwa pembuat keputusan harus menghasilkan kumpulan ide untuk menghindari keputusan yang gagal dan dengan demikian dapat memperluas pencarian alternatif dengan menemukan tindakan yang tepat, menggunakan tujuan yang luas dan mencari solusi dari beberapa perspektif. ▪ Daft (2010) mengungkapkan bahwa terdapat enam langkah yang biasa dianggap sebagai proses pengambilan keputusan yang efektif, yaitu: Pengenalan syarat-syarat sebuah keputusan, diagnosis dan analisis sebuah akibat, pengembangan alternatif, pemilihan alternatif yang dikehendaki, penerapan alternatif terpilih, evaluasi dan umpan balik.

Keterangan: *(Proses Pengambilan Keputusan Penerimaan dan Penolakan Karyawan

Tabel 4.10 di atas dapat menjelaskan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh manajer dari masing-masing outlet perusahaan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta. Dan pada bagian kesimpulan merupakan hasil gabungan dari ke empat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh masing-masing manajer perusahaan. Dengan demikian peneliti menyimpulakn dan menggabungkan tahapan-tahapan dari proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh manajer dari masing-masing outlet perusahaan menjadi empat tahapan yaitu:

a) Mengidentifikasi masalah yang dihadapi

Dalam hal ini, manajer perusahaan dari tiap-tiap outlet perusahaan mencari tahu terlebih dahulu masalah yang sedang dihadapi dan sejauh mana masalah tersebut akan menimbulkan dampak yang kurang baik bagi kegiatan operasional perusahaan. Setelah itu, tiap-tiap manajer akan menyampaikan masalah yang sedang dihapai oleh masing-masing outlet perusahaan yaitu UMA Dapur Indonesia, Ghoy Chon, Makmak dan Fish & Co, yang mana penyampaian tersebut langsung pada pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan. Saat ini perusahaan dari semua outlet yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera sedang membutuhkan karyawan tambahan. Hal ini

terjadi karena adanya beberapa karyawan dari tiap-tiap outlet yang mengundurkan diri dari perusahaan.

b) Mencarai alternatif dan solusi pemecahan masalah

Masing-masing manajer dari outlet perusahaan yaitu UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon, Fish & Co dan MakMak membuat alternatif- alternatif untuk memecahkan masalah yang terjadi dalam perusahaan, kemudian nantinya, salah satu alternatif tersebut akan dipilih dan ditentukan oleh pemilik perusahaan dengan harapan alternatif tersebut dapat dijadikan sebagai solusi dalam pemecahan masalah mengenai kebutuhan atau kekurangan karyawan tiap-tiap outlet perusahaan. Agar dalam melakukan rekruitmen dan seleksi karyawan bisa dengan segera dilakukan, sesuai dengan yang diharapkan oleh masing-masing manajer di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta.

c) Memilih dan mengevaluasi alternatif terbaik

Dalam hal ini manajer dari UMA Dapur Indonesia, Gyo Con, Fish & Co dan MakMak di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera , memilih salah satu alternatif dari sekian alternatif yang sudah ada, dan kemudian di evalusai, untuk kemudian dijadikan sebagai solusi dari pemecahan masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan.

d) Tindak lanjut dari alternatif yang sudah dipilih

Mengingat bahwa tiap-tiap outlet perusahaan kekurangan dan membutuhkan karyawan tambahan, baik itu di UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon, Fish & Co dan MakMak, maka perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta diharapkan untuk membuka lowongan pekerjaan, baik itu melalui media sosial, media cetak, radio dengan harapan akan banyak calon pelamar yang dapat direkrut dan diseleksi untuk dijadikan sebagai karyawan perusahaan. Sehingga permasalahan yang terjadi dalam kegiatan operasioanal perusahaan bisa segera teratasi dengan baik dan tidak memberikan dampak yang kurang baik bagi kegiatan lain yang ada di perusahaan.

Dari rangkuman di atas, meskipun manajer dari masing-masing outlet perusahaan sudah membuat keputusan berdasarkan pada tahapan dari proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di atas, namun keputusan akhir dari keputusan yang akan di ambil ada pada pemilik perusahaan selaku direktur utama di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta.

2) Lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh pemilik perusahaan

Tabel 4.11

Lambatnya Proses Pengambilan Keputusan *

Lambatnya Proses Pengambilan Keputusan *	
PT. Famindo Pangan Sejahtera	**Referensi**
Pertimbangan yang berlebihan, ragu-ragu dalam mengambil keputusan dan terlalu berhati-hati. Kualifikasi dan kriteria, gaji, komitmen.	▪ Pengambilan keputusan adalah salah satu fungsi terpenting dari pekerjaan manajerial sehingga, tugas utama manajer adalah pengambilan keputusan (Nooraie: 2012). ▪ Leilanie (2010) menyatakan bahwa pengambilan keputusan yang cepat tidak hanya dipandang perlu tetapi penting untuk memastikan kecepatan dan efisiensi dalam menanggapi peluang. ▪ Daft (2010) yang mengatakan bahwa terdapat tiga cara yang lebih cepat dalam pengambilan keputusan yaitu: pertama; rasionalitas yang terbatas (*bounded rationality*), kedua; pemuasan (*satisficing*) dan yang ketiga; intusis (*intuition*) ▪ Butler (2002) berpendapat bahwa sebagian besar model intuisi dapat dilihat sebagai cara untuk mendorong proses pengambilan keputusan sejauh mungkin menuju tujuan pengambilan keputusan.

Keterangan: * (Proses Pengambilan Keputusan Penerimaan dan Penolakan Karyawan)

Tabel 4.11 di atas dapat menjelaskan bahwa lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan, di karenakan hal di bawah ini sebagai beberapa pertimbangan, yaitu:

a) Menentukan kualifikasi atau kriteria

Dalam hal ini, pemilik perusahaan harus benar-benar memahami latar belakang dari calon pelamar yang akan melamar pekerjaan di perusahaan. Baik itu dalam segi kemampuan, pengalaman, pendidikan dan faktor pendukung lainnya yang di miliki oleh pemilik lamaran pekerjaan tersebut. Dalam penentuan kualifikasi dan kriteria calon pelamar ini di dukung oleh Proses seleksi yang dilakukan oleh perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta untuk memilih dan mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam hal ini, tidak mudah bagi pemilik perusahaan untuk mendapatkan karywan yang benar-benar memenuhi kebutuhan atau yang diharapkan. Karena kebanyakan dari mereka yang memasukkan lamaran pekerjaan adalah mereka yang belum memenuhi kriteria yang di syaratkan oleh perusahaan. Sehingga hal ini membuat pemilik perusahaan lambat dalam memberikan karyawan tambahan di tiap-tiap outlet perusahaan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta.

b) Gaji

Ketika pemilik perusahaan sudah menemukan pelamar yang memenuhi kriteria yang dibutuhkan dan diharapkan oleh perusahaan. Setelah pada tahap wawancara antara pelamar pekerjaan dengan pemeilk perusahan, terkadang ada yang

menginginkan gaji lebih tinggi dari yang di tawarkan oleh perusahaan. Sehingga terjadi proses negosiasi yang mana keduanya belum mendapatkan titik tengah yang terbaik, dan kebanyakan dari mereka menolak untuk di gaji dengan standar dari yang sudah di tetapkan oleh perusahaan.

c) Komitmen

Hal ini sangat penting yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam bekerja di sebuah perusahaan. bahwa mencari sesorang yang memiliki komitmen kerja yang tinggi juga tidak mudah, artinya bahwa, ketika seseorang diterima untuk bekerja di suatu perusahaan, maka seseorang tersebut harus benar-benar memantapkan dirinya untuk bekerja dan memberikan kontribusi yang baik atas kinerja kerja yang dimiliki. Hal ini tidaklah mudah, karena kebanyakan karyawan yang bertahan dua sampai tiga tahun di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarat, hanya sedikit.

Dan berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Agus, beliau menyatakan bahwa memang dalam memutuskan sesuatu hal yang menyangkut tentang masa depan perusahaan terutama di bagain operasional perusahaan, peran karyawan sangat dibutuhkan. Oleh karena itu keputusan yang akan diambil harus benar-benar dipertimbangkan dan diperhitungkan dengan baik serta harus hati-hati dalam mengambil keputusan. Karena apabila keputusan tersebut keliru

maka akan memberikan dampak yang kurang baik bagi perusahaan, dan sebaliknya apabila tepat maka perusahaan akan diuntungkan. Meskipun memang dalam pengambilan keputusan yang dilakukan membutuhkan waktu yang cukup lama.

3) Faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan

Tabel 4.12

Rangkuman Faktor yang Menghambat Proses Pengambilan Keputusan *

Faktor Penghambat Proses Pengambilan Keputusan *	
PT. Famindo Pangan Sejahtera	**Referensi**
▪ Faktor individu ▪ Faktor lingkungan kerja	▪ Pembuat keputusan dapat membantu meningkatkan proses pengambilan keputusan yang relevan secara manajemen pada perusahaan. Manajer memiliki kekuatan untuk memengaruhi keberhasilan keputusan dan dengan demikian nasib organisasi perusahaan melalui proses yang di gunakan dapat membuat keputusan yang tepat. (Elbana: 2006). ▪ Tyssen (2005) mengatakan bahwa lingkungan kerja dengan ruang, tata letak fisik, kebisingan, alat-alat, bahan-bahan, dan hubungan rekan sekerja serta kualitas dari semuanya ini mempunyai dampak positif yang penting pada kulitas kerja yang dihasilkan. ▪ Gibson, et.al., (2004) yaitu proses pengambilan keputusan dipengaruhi oleh faktor utama yaitu nilai-nilai, kepribadian, kecenderungan terhadap resiko, dan potensi ketidakcocokan yang mana memiliki pengaruh tersendiri dalam proses pengambilan keputusan pada perusahan.

Keterangan: * (Proses Pengambilan Keputusan Penerimaan dan Penolakan Karyawan)

Tabel 4.12 di atas dapat menjelaskan bahwa faktor yang menghambat dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan di sebabkan oleh:

a) Faktor individu

Manajer harus mempertimbangkan beberapa hal dalam mengambil keputusan terutama mengenai karyawan. Di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta, rata-rata manajer perusahaan bersikap cukup hati-hati dalam mengambil keputusan, sabar, rendah hati pada karyawan, dan terkesan bahwa dalam mengambil keputusan kurang tegas. Dalam artian bahwa para pelamar yang memasukkan lamaran pekerjaan, kebanyakan adalah mereka yang belum memenuhi kriteria atau kualifikasi dari yang dibutuhkan oleh perushaan. Belajar dari pengalaman-pengalaman sebelumnya bahwa, di saat perusahaan membuka lowongan pekerjaan, banyak yang masih belum memenuhi syarat dari yang dibutuhkan, baik itu dilihat dari latar belakang pendidikan, pengalaman, usia dan berdasarkan pada hasil wawancara yang sudah dilakukan sebelumnya.

b) Faktor Lingkungan kerja

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan oleh peneliti kepada tiap-tiap manajer yang ada di perusahaan, menyatakan bahwa kenyamanan dalam bekerja dirasakan oleh karyawan itu sendiri, dan belajar dari pengalaman yang sudah

terjadi, banyaknya karyawan yang sudah mengundurkan diri dari perusahaan dengan alasan pekerjaannya yang kurang nyaman, baik itu dengan temen-temen kerja di bagian operasional ataupun dengan prosedur pekerjaan dan aturan-aturan yang diberikan oleh manajemen perusahaan kepada karyawan yang dianggap memberatkan bagi mereka.

Oleh karena itu dalam mengambil suatu keputusan meskipun membutuhkan pertimbangan atas beberapa hal seperti yang sudah dijelaskan, namun sikap tegas dan cepat dalam mengambil keputusan dibutuhkan dalam perusahaan. Agar kondisi perusahaan khususnya dibagian operasional tetap berjalan dengan baik. Dan didukung dengan lingkungan pekerjaan yang nyaman, sehingga konsentrasi dan semangat dalam melakukan pekerjaan dapat dilakukan dengan baik.

B. Pembahasan

Pada bagian ini peneliti akan melakukan pembahasan mengenai hasil dari penelitian yang sudah dilakukan di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta berdasarkan pada hasil wawancara mendalam yang sudah dilakukan di lapangan. Perusahan ini merupakan perusahaan keluarga. Secara historis, konsep pengambilan keputusan dibuat hanya oleh satu orang, yaitu pemilik bisnis, dengan sedikit atau tanpa masukan dari orang lain (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997), Namun seiring berjalannya waktu, dinamika keluarga bisnis yang dimiliki menjadi kompleks dan dalam bertahan hidup sepanjang waktu, sangat penting untuk membuat pengambilan keputusan yang efektif (Tisue, 1999).

Habbershon, Williams & Macmillan (2003) memperkenalkan perspektif baru yang disebut "kekeluargaan" yang menggambarkan sumber daya dan kemampuan unik, tak terpisahkan, dan sinergis yang muncul dari keterlibatan dan interaksi keluarga. Pada bagaian ini, peneliti akan memfokuskan pembahasan pada proses pengambilan keputusan, lamabatnya proses pengambilan keputusan dan faktor penghambat dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan.

1. **Proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta**

   Berdasarkan pada hasil wawancara yang sudah dilakukan oleh peneliti, maka dalam penelitian ini ditemukan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera yaitu: pertama; mengidentifikasi masalah yang dihadapi, kedua; mencarai alternatif dan solusi pemecahan masalah, ketiga; memilih dan mengevaluasi alternatif terbaik dan yang ke empat; tindak lanjut dari alternatif yang sudah dipilih. Nooraie (2012) mengakatakan bahwa pengambilan keputusan adalah salah satu fungsi terpenting dari pekerjaan manajerial sehingga, tugas utama manajer adalah pengambil keputusan.

   Di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera, manajer harus mengambil keputusan yang tepat. Kesalahan dalam pengambilan keputusan dapat mengakibatkan terancamnya kehidupan perusahaan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan harus dilandasi prosedur dan tenik serta didukung oleh informasi yang tepat, benar, dan tepat waktu. Perusahaan mempunyai

target yang harus dicapai dalam upaya menjaga kelangsungan hidup. Kehidupan perusahaan mempunyai target mencari keuntungan. Dengan keuntungan tersebut perusahaan dapat hidup, tumbuh, dan berkembang. Proses mencapai tujuan tersebut merupakan rangkaian pengambilan keputusan yang berkesinambungan. Dalam hal ini berlaku hukum alam bahwa yang salah dan terlambat mengambil keputusan yang tepat dapat berakibat fatal bagi kelangsungan perusahaan, karena kalah dalam persaiangan. Perusahaan hidup karena terdapat manusia yang mengelola dan menggerakkan organisasi dan manajemen perusahaan tersebut.

Keputusan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera merupakan kegiatan manusia yang bertugas untuk mengambil keputusan terhadap masalah perusahaan. Griffin (2004) menyatakan proses pengambilan keputusan terdiri dari; mengenali dan mendefinisikan situasi keputusan, mengidentifikasikan alternatif, mengevaluasi alternatif, memilih alternatif terbaik, mengimplementasikan alternatif yang terpilih, menindaklanjuti dan mengevaluasi hasil. Namun perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera menerapkan beberapa dari proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang seperti yang sudah dijelaskan di atas. Kemudian Daft (2010) mengungkapkan bahwa terdapat enam langkah yang biasa dianggap sebagai proses pengambilan keputusan yang efektif, yaitu: Pengenalan syarat-syarat sebuah keputusan, diagnosis dan analisis sebuah akibat, pengembangan alternatif, pemilihan alternatif yang dikehendaki, penerapan alternatif terpilih, evaluasi dan umpan balik. Namun dari pendapat

yang sudah diungkapkan oleh Daft (2010), sedikit berbeda dengan apa yang sudah ditemukan oleh peneliti selama dalam melakukan penelitian di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta.

Dari ke empat perusahaan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta yang terdiri dari UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon, Fish & Co dan MakMak, masing-masing manajer perusahaan memiliki cara tersendiri atau masing-masing dalam proses pengambilan keputusan seperti yang sudah dijelaskan pada temuan dari hasil penelitian. Meskipun temuan hasil dari proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan ini berbeda dengan apa yang sudah dipaparkan oleh Griffin (2004), namun temuan dari penelitian ini didukung oleh Stoner (1990), yang mengatakan bahwa: dalam melakukan proses pengambilan keputusan perlu dilakukan hal sebagai berikut: pertama; selidiki situasi, dalam menyelidiki situasi, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu; menentukan persoalan, mengenali tujuan-tujuan keputusan dan mendiagnosis sebab-sebab. Kedua; kembangkan alternatif, mencari alternatif yang kreatif dan jangan dulu mengevalusai alternatif. Ketiga; evaluasi alternatif dan pilih yang terbaik, dalam hal ini, setiap alternatif yang ada di evaluasi dan pilih salah satu alternatif terbaik. Keempat; laksanakan dan adakan tindak lanjut, merencanakan pelaksanaan, melaksanakan perencanaan, dan monitor pelaksanaan dan adakan penyesuaian seperlunya. Proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta juga diperkuat oleh Gibson, et.al.,(1996) yaitu; pertama

melakukan identifikasi masalah, membuat alternatif dalam pemecahan masalah, penilaian alternatif yang ada, pemilihan alternatif, implementasi suatu keputusan dan pngendalian serta penilaian terhadap keputusan yang diambil (evaluasi).

Dan yang menjadi perbedaan dalam temuan pada penelitian ini mengenai proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh manajer pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta adalah keputusan yang diambil dan dilakukan oleh manajer dalam perusahaan baik itu di UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon, Fish & Co, dan MakMak harus mendapat persetujuan dari pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan atau dengan kata lain bahwa keputusan terakhir ada pada pemilik perusahaan. Perusahaan ini merupakan perusahaan perusahaan keluarga. Dalam sebagian besar bisnis keluarga, ada gaya kepemimpinan yang lazim, yaitu pengambilan keputusan otoriter, di mana keputusan dibuat oleh pendiri, yaitu ayah, dan tidak ada yang mempertanyakan keputusannya atau proses melaksanakan keputusan itu (Tisue, 1999).

Dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh manajer di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera dilakukan tanpa melibatkan bawahannya dalam pembuatan keputusan. Hal ini dirasakan apabila melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan maka akan memakan waktu dan proses yang panjang. Dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan diharapkan bisa

lebih efektif karena dapat memaksimalkan pengetahuan dan mendapatkan informasi yang lain dari bawahan. Proses pengambilan keputusan yang dilakukan di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera berdasarkan pada hasil temuan yang sudah dijelaskan diatas, memiliki kekuatan yaitu keputusan yang diambil dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Sedangkan kalau dilihat dari sisi kelemahannya yaitu dapat menimbulkan atau menjadi rutinitas bagi perusahaan dalam mengambil proses pengambilan keputusan selanjutnya dan bisa saja melewatkan suatu permasalahan yang seharusnya dipecahkan sehingga menimbulkan kekaburan atau masalah tersebut menggantung.

Meskipun hal ini yang diterapkan oleh manajer perusahaan, namun keputusan akhirnya tetap ada pada pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan. Dan berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti bahwa, pengambil keputusan yang ada di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera memiliki wawasan atau pengetahuan yang kurang dan pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan pada pengalaman-pengalaman yang sudah dilakukan sebelumnya. McGregor (2010) menemukan bahwa pengetahaun dan teknologi yang canggih dapat meningkatkan kemampuan dalam ketepatan pengambilan keputusan dan dimungkinkan untuk lebih memahami celah pengambilan keputusan yang potensial dengan cukup baik sebelum menghindari beberapa kesalahan. Sehingga hal ini berakibat pada proses pengambilan keputusan yang dilakukan di perusahaan lambat.

2. Lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta

Berdasarkan pada hasil wawancara yang sudah dilakukan oleh peneliti, maka dalam penelitian ini ditemukan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera yaitu: kualifikasi dan kriteria, menentukan kriteria yang sesuai, gaji dan komitmen. Pemilik perusahaan PT Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta selaku pengambil keputusan menghadapi kesulitan dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang disebabkan karena pemilik perusahaan selaku pengambil keputusan terlalu banyak pertimbangan dan berhati-hati dalam mengambil keputusan, artinya bahwa pengambilan keputusan terlalu berlebihan dalam menimbang keputusan hingga khwatir dan ragu akan membuat suatu keputusan yang salah.

Hal ini terjadi karena wawasan atau pengetahuan mengenai teori dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh pengambil keputusan pada perusahaan kurang, dan lebih menggunakan pada pengalaman-pengalaman yang sudah dilakukan sebelumnya. Sehingga hal ini dapat memunculkan kekhawatiran, pertimbangan yang berlebihan dan terlalu berhati-hati dalam mengambil suatu keputusan karena takut akan keputusan yang akan diambil tersebut salah atau kurang tepat.

Kekhawatiran, ragu-ragu dan berhati-hati dalam mengambil keputusan atau tindakan yang dilakukan akan membutuhkan dan membuang waktu yang cukup lama, dan bisa memberikan kontribusi yang kurang baik bagi perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Stoner (1990) bahwa kecepatan dalam pengambilan keputusan terdiri dari dual hal penting yaitu; pertama keputusan yang efektif yang lebih menekankan terhadap waktu, dan yang kedua yaitu keputusan yang efisien yang lebih menekankan pada biaya. Dalam pengambilan keputusan Miller dan Irlandia (2005) mengklaim bahwa banyak manajer merangkul intuisi sebagai pendekatan yang efektif untuk pengambilan keputusan yang lebih cepat.

Meskipun dalam pengambilan keputusan memang bukan pekerjaan mudah, butuh rasio yang jernih dan intuisi yang tajam agar bisa menghasilkan keputusan yang tepat, namun sebisa mungkin pengambil keputusan di PT. Famindo Pangan Sejahtera mampu untuk mengambil dan menentukan keputusan yang tepat. Hal ini didukung oleh Daft (2010) yang mengatakan bahwa terdapat tiga cara yang lebih cepat dalam pengambilan keputusan yaitu: pertama; rasionalitas yang terbatas (*bounded rationality*) yang berati bahwa manusia memiliki waktu dan kemampuan kognitif untuk memproses informasi, kedua; pemuasan (*satisficing*) yang berarti untuk memilih alternatif solusi pertama, dan yang ketiga; intusis (*intuition*) yang merupakan pemahaman yang cepat terhadap situasi yang genting berdasarkan pengalaman di masa lalu. Sehingga hal tersebut mengakibatkan pemilik

perusahaan lambat dalam mengambil keputusan. Semakin lama pengambilan keputusan dilakukan maka semakin tidak efektif bagi kegiatan operasional perusahaan.

Sedangkan keadaan perusahaan dari masing-masing outlet sedang membutuhkan karyawan dan perusahaan sebisa mungkin lebih bijak dalam mengambil proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang cepat guna untuk kebaikan kegiatan operasional perusahaan. Diharapkan kecepatan proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera memberikan kontribusi yang baik bagi kinerja perusahaan. Eisenhardt (1989) yaitu menyatakan bahwa kecepatan keputusan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Sunyoto (2012) menyatakan bahwa proses seleksi sumber daya manausia merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan. Sedangkan semakin cepat perusahaan dalam mengambil keputusan, semakin baik bagi kegiatan operasional perusahaan, karena dengan cepatnya proses pengambilan keputusan tersebut dilakukan akan mempersempit masalah-masalah yang mungkin saja bisa terjadi di dalam kegiatan operasional perusahaan. Hal ini di dukung oleh Griffin (2004) yaitu menyatakan bahwa suatu keputusan yang efektif adalah keputusan yang mengoptimalkan beberapa rangkaian faktor seperti laba, penjualan, kesejahteran karyawan, dan pangsa pasar.

Agar lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan dapat segera di tindak lanjuti, maka perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta harus lebih terbuka dan tegas serta memiliki keberanian untuk membuat keputusan yang lebih cepat. Dan ketika perusahaan membuka lowongan pekerjaan, baik itu melalui koran, majalah, atau media lainnya perusahaan dalam penerimaan dan penolakan karyawan bisa lebih tegas dan cepat dalam mengambil keputusan atau tindakan agar perusahaan dapat menemukan karyawan tambahan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini dilakukan guna untuk mendapatkan kualifikasi atau kriteria yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, dan memiliki komitmen kerja yang tinggi untuk bekerja. Bangun (2012) sumber rekruitmen yang digunakan oleh perusahaan seperti media cetak, media internet dan rekomendasi dari karyawan dapat dikategorikan sebagai sumber rekruitmen yang berasal dari luar perusahaan.

Oleh karena itu pemilik perushaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta selaku direktur utama dan pemegang keputusan akhir dalam suatu keputusan yang sudah dibuat oleh manajer dari masing-masing outlet perusahaan yaitu UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon, Fish & Co dan MakMak, harus bisa dengan segera untuk mengambil tindakan atau mengambil keputusan yang lebih cepat dari sebelumnya. Agar kondisi dan operasional perusahaan tetap terjaga dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini di dukung oleh Leilanie (2010) menyatakan bahwa pengambilan keputusan yang cepat tidak hanya dipandang perlu tetapi

penting untuk memastikan kecepatan dan efisiensi dalam menanggapi peluang pasar dan bermanuver melalui ketidakpastian pasar dan lingkungan yang kurang baik, dengan maksud untuk memperluas bisnis dengan mencari peluang menuju pencapaian bisnis usaha yang maju.

Dengan demikian, maka proses pengambilan keputusan dalam penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera harus ditingkatkan dan lebih cepat agar lambatnya proses pengambilan keputusan yang sudah dilakuakan sebelumnya dapat mengurangi faktor yang dapat menjadi penghambat dalam proses pengambilan keputusan itu sendiri pada perusahaan.

3. Faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta

Berdasarkan pada hasil wawancara mendalam yang telah dilakukan oleh peneliti dengan manajer dari tiap-tiap outlet yang ada di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta, maka dapat ditemukan faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan yaitu pertama faktor individu dan yang kedua adalah faktor lingkungan kerja.

Dari kedua faktor penghambat dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang ada di perusahaan, sebelumnya sudah ditemukan oleh peneliti mengenai alasan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan

oleh pengambil keputusan yaitu karena kekhawatiran, pertimbangan yang berlehihan dan terlalu berhati-hati dalam mengambil keputusan, yang dikarenakan karena takut akan keputusan yang diambil salah dan kurang tepat.

Pada bagian pertama mengenai faktor individu yang menjadi penghambat dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan pada perusahaan sesuai dengan salah satu peran manajerial yaitu sebagai pengambil keputusan dimana dalam mengambil keputusan-keputusan yang sulit, manajer harus mampu untuk berpikir secara analitis dan konseptual (Stoner dan Freeman: 1994). Berpikir analitis menacakup merinci suatu masalah ke dalam komponen-komponennya, menganalisis dan muncul dengan pemecahan masalah yang terjadi. Pembuat keputusan dapat membantu meningkatkan proses pengambilan keputusan yang relevan secara manajemen pada perusahaan. Manajer memiliki kekuatan untuk memengaruhi keberhasilan keputusan dan dengan demikian nasib organisasi perusahaan melalui proses yang di gunakan dapat membuat keputusan yang tepat. (Elbana: 2006).

Dengan berpikir konseptual, manajer mampu untuk melihat tugas keseluruhan dan mengkaitkannya dengan tugas yang lain. Manajer yang ada di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera termasuk manajer yang memiliki sikap yang baik, penyabar dan rendah diri dalam mengambil suatu tindakan atau proses pengambilan keputusan dan diharapkan manajer dapat berpikir secara analitis dan konseptual dalam memutuskan atau mengambil

sikap yang bijak . Karena manajer yang efektif adalah yang paling diharapkan di perusahaan, agar proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan bisa lebih cepat.

Hal ini sejalan dengan apa yang di ungkapkan oleh Gibson, et.al., (2004) yaitu proses pengambilan keputusan dipengaruhi oleh faktor utama yaitu nilai-nilai, kepribadian, kecenderungan terhadap resiko, dan potensi ketidakcocokan yang mana memiliki pengaruh tersendiri dalam proses pengambilan keputusan pada perusahan. Misalnya dalam mengemplementasikan suatu keputusan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera, manajer harus mempertimbangkan nilai yang penting dalam memilih cara-cara dalam mengimplementasinya. Kemudian kepribadian terhadap proses pengambilan keputusan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera berbeda dengan kelompok yang ada di perusahaan. Perusahaan dalam sebulan sekali mengadakan pertemuan rutin dengan diikiti oleh semua jajaran manajemen yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera yaitu dari manajer tiap-tiap outlet perusahaan, marketing, keuangan, dan juga pemilik perusahaan selaku direktur utama guna membahas perkembangan perusahaan sebulan terakhir.

Kemudian yang kedua yaitu faktor lingkungan kerja, dalam hal ini pengambil keputusan. Hal ini menjadi faktor penghambat dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan dikarenakan karena manajer dan pemilik perusahaan melihat bahwa lingkungan kerja akan mempengaruhi seseorang untuk bekerja dengan baik dalam menjalankan

tugas dan tanggung jawab serta dapat lebih fokus dalam mengambil tindakan atau keputusan dalam memecahkan suatu masalah yang ada pada perusahaan. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Tyssen (2005) mengatakan bahwa lingkungan kerja dengan ruang, tata letak fisik, kebisingan, alat-alat, bahan-bahan, dan hubungan rekan sekerja serta kualitas dari semuanya ini mempunyai dampak positif yang penting pada kulitas kerja yang dihasilkan. Begitupun dengan beberapa faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan seperti yang di ungkapkan oleh Nooraie (2015) terdapat empat kategori utama yaitu; pertama, karakteristik spesifik-keputusan; kedua, karakteristik organisasi internal; ketiga, karakteristik lingkungan eksternal, dan yang ke empat, karakteristik tim manajemen. Oleh karenanya, maka lingkungan kerja akan memberikan suasana baru dan dapat membawa pengaruh yang baik terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas dan pekerjaannya yang dilakukan oleh manajer perusahaan.

Sehingga perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta memperhatikan hal tersebut. Bahwa lingkungan kerja menjadi salah satu penghambat dalam melakukan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan. Dari sini maka perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta yang terdiri dari UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon, Fish & Co dan MakMak, harus lebih memperhatikan faktor-faktor tersebut agar bisa segera di atasi dengan baik serta kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik tanpa harus merugikan satu pihak yaitu dari segi

karyawan, namun juga dapat memberikan keuntungan yang sama baik bagi karyawan dan perusahaan.

4. Dampak dari Lambatnya Proses Pengambilan Keputusan Penerimaan dan Penolakan Karyawan pada Perusahaan

Adapun dampak dari lambatnya proses pengambilan keputusan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh direktur utama selaku pemilik perusahaan berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada manajer dari tiap-tiap outlet perusahaan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta adalah sebagai berikut:

a. Kualitas Pelayanan

Berkurangnya karyawan yang ada dalam setiap outlet di perusahaan, mengakibatkan kecepatan atau kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan berkurang atau tidak seperti biasanya, meskipun dari tiap-tiap manajer yang ada mencoba untuk tetap memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan yang datang. McGregor (2010) menemukan bahwa kualitas dan kecepatan pengambilan keputusan merupakan penentu utama dalam suatu keberhasilan atau kegagalan pada perusahaan. Hal ini dikarenakan lambatnya proses pengambilan keputusan perusahaan, khususnya dalam memberikan tambahan karyawan pada perusahaan. Pelayanan yang cepat dapat menjadi suatu cara yang efektif dalam menghadapi pesaing pada perusahaan lain (Rust,, Danaher & Varki, 2000). Agar kegiatan operasional perusahaan tidak menghambat proses pengambilan keputusan, maka perusahaan PT.

Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta harus tetap menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan, dengan salah satu cara yaitu, segera menambahkan karyawan pada tiap-tiap outlet perusahaan baik itu di UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon, Fish & Co dan MakMak.

b. *Overtime* karyawan

Adanya *overtime* karyawan disebabkan karena kekurangan karyawan yang terjadi di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta untuk mengisi dan membantu kegiatan operasional yang dibutuhkan. Lembur yang dilakukan oleh karyawan perusahaan terjadi karena kebutuhan operasional perusahaan. Karyawan yang seharusnya bekerja 8 (delapan) jam kerja, menjadi 12 jam kerja dan mendapatkan istirahat kerja selama 2 jam dan dihitung lembur 4 jam. Namun ada juga karyawan yang mendapat lembur 2 jam. Dalam hal ini, ada karyawan yang menerima jam kerja tambahan dan ada juga yang menolak dengan berbagai alasan. Sehingga sebisa mungkin karyawan yang bekerja tidak dibebani dengan tambahan jam kerja. Karena delapan jam kerja dalam satu hari itu sudah cukup menguras pikiran dan tenaga.

Hal seperti yang diungkapkan oleh Thomas (2002) bahwa jadwal kerja yang melebihi 40 jam kerja per minggu atau kerja yang dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tidak mungkin diselesaikan dalam hari kerja normal. Sering kali kerja lembur panjang lebih dari 40 jam per minggu dan itu tidak dapat dihindari oleh karyawan, karena karyawan

yang diminta untuk lembur merupakan hasil dari pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer.

Mengenai lembur karyawan sudah ada dan di atur dalam Undang-undang ketenagakerjaan No 13 tahun 2003, jam kerja normal atau standar diatur pasal 77 ayat 2 yaitu: 7 (tujuh) jam 1 (satu) hari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu atau 8 (delapan) jam 1 (satu) hari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu. Akan tetapi pengaturan waktu kerja pada pengaturan pasal 77 ayat (20 tidak serta merta berlaku untuk semua bidang usaha. Ada beberapa sektor usaha yang secara yuridis diperbolehkan untuk menyimpangi substansi yang ada pasal tersebut. Ini dijelaskan pada bunyi pasal 77 ayat 3 (tiga) Undang-undang ketenagakerjaan yaitu ketentuan waktu kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat 2 (dua) tidak berlaku bagi sektor usaha atau pekerjaan tertentu.

c. *Turnover* karyawan

Turnover karyawan menjadi dampak dari salah satu lambatnya perusahaan dalam mengambil proses pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan karena kekurangan karyawan dan perusahaan lambat dalam memberikan tambahan karyawan. Dan seiring dengan lambatnya penambahan karyawan tersebut, maka akan timbul keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan dan mencari pekerjaan lain. Hal ini dikarenakan karena beban kerja yang diberikan kepada karyawan meningkat, dan dengan adanya karyawan yang sudah mengundurkan diri

dan keinginan dari karyawan yang lain ikut untuk mengundurkan diri dari perusahaan, maka hal ini membuat situasi menjadi kurang baik dan dapat membuat proses pengambilan keputusan semakin lambat. Allen, et. al., (2007) Menemukan bahwa pengambilan keputusan beresiko pada keputusan turnover individu dan dapat meningkatkan pemahaman mengenai keputusan turnover bagi karyawan yang mempertimbangkan diri untuk berhenti atau mengundurkan diri dari perusahaan.

Keadaan ini membuat perusahaan dilema, karena di satu sisi perusahaan sedang membutuhkan karyawan, namun di sisi lain ada karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan. Dalam keinginan untuk melakukan *turnover*, karyawan perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta, yaitu di UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon, Fish & Co dan MakMak, yang disebabkan oleh beban kerja yang berlebihan tersebut yang mengharuskan karyawan untuk lembur, maka keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan menjadi pilihan bagi karyawan, hal ini terkait denganRivai (2009) yang menyatakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Dengan adanya dampak yang kurang baik yang ditimbulkan dari lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh pemilik perusahaan, maka perlu dilakukan pengambilan keputusan atau penanganan tindakan yang lebih cepat agar dampak yang ditimbulkan tersebut tidak menyebar luas dan mengggganggu

keberlangsungan dari kegiatan operasional perusahaan, agar pelayanan yang diberikan kepada pelanggan tetap terjaga dan dilakukan dengan baik.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti dengan manajer dari tiap-tiap outlet perusahaan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta yaitu UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon, Fish & Co, dan MakMak mengenai proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan adalah sebagai berikut:

1. Proses pengambilan keputusan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogayakrta adalah melalui empat tahapan yaitu;
   a. Mengidentifikasi masalah yang terjadi
   b. Mencari alternatif dan solusi pemecahan masalah
   c. Memilih dan mengevaluasi alternatif terbaik
   d. Tindak lanjut dari alternatif yang sudah dipilih

   Dari ke empat tahapan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh manajer dari masing-masing perusahaan di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta, keputusan akhir dari proses pengambilan keputusan ada pada pemilik perusahaan selaku direktur utama di perusahaan.

2. Lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta dikarenakan karena; kualifikasi atau kriteria, gaji, komitmen.

   Dari ketiga hal di atas, maka ditemukan alasan kenapa proses pegambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan di perusahaan lambat, karena pengambil keputusan terlalu berhati-hati, penuh penuh pertimbangan atau pertimbangan yang dilakukan berlebihan dan ragu-ragu dalam mengambil keputusan. Ini terjadi karena ketakutan akan keputusan yang di ambil salah atau kurang tepat yang dapat memberikan dampak yang kurang baik bagi kegiatan operasional perusahaan. Namun semakin lama keputusan diambil, maka dampaknya pun akan semakin tidak baik bagi perusahaan.

3. Faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta terdiri dari:

   a. Faktor individu
   b. Faktor lingkungan kerja

   Kedua faktor tersebut di atas merupakan faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang ada di perusahaan, baik itu di UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon dan MakMak. Sehingga di harapkan dalam mengambil keputusan selain harus mempertimbangkan beberapa penting yang ada, namun kecepatan dalam proses pengambilan keputusan itu penting,

kesabaran, keadilan, sikap yang rendah hati dan ketegasan harus dimiliki oleh manajer dalam mengambil suatu tindakan atau keputusan. Hal ini dilakukan untuk kepentingan bersama dalam perusahaan.

Adapun dampak dari lambatnya proses pengambilan keputusan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan yaitu; pertama, pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan menurun, kedua, jam kerja bertambah atau lembur bagi karyawan dan yang ketiga adanya keinginan untuk mengundurkan diri bagi karyawan yang ada, karena adanya beberapa karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti dengan tiap-tiap manajer dan pemilik perusahaan selaku direktur utama di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta, maka dikemukakan saran dari peneliti sebagai berikut:

1. Sebaiknya proses pengambilan keputusan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan diberikan penuh kepada manajer dari masing-masing outlet, karena pada dasarnya yang lebih memahami keadaan dan situasi baik itu di saat restauran ramai atau tidak adalah manajer, sehingga ketika dalam keadaan sekarang ini yaitu masing-masing outlet perusahaan membutuhkan karyawan tambahan dikarenakan karena adanya beberapa karyawan yang mengundurkan diri bisa segera terpenuhi. Dan juga itu akan lebih mempercepat dan memudahkan bagi perusahaan tanpa harus melalui pemilik perusahaan meskipun pemilik

perusahaan merupakan direktur utama di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta. Dan apapun keputusan dari msing-masing manajer perusahaan, itu pasti sudah dipertimbangkan dengan baik sebelumnya.

2. Sebagai pengambil keputusan dalam perusahaan, ketegasan, kesabaran, keadilan dan sikap rendah hati harus dimiliki dan ditanamkan dari dalam diri masing-masing. Agar dalam mengambil keputusan bisa lebih bijak dan tidak membutuhkan waktu yang lama, sehingga masalah yang dihadapi tidak mengganggu kegiatan operasional perusahaan.
3. Sebaiknya manajemen perusahaan lebih memahami lagi kondisi dan situasi dari perusahaan, karena sebagian besar dari karyawan yang mengundurkan diri dikarenakan karena mereka mendapatkan tawaran gaji yang lebih besar dari perusahaan lain. Sehingga perlu di adakan kenaikan gaji tiap tahunnya sebagai bentuk kepedulian terhadap semua karyawan yang ada. Karena kebutuhan semakin hari di Jogja semakin meningkat, dan salah satu pilihan untuk dapat memenuhi kebutuhan yang terus meningkat adalah dengan mereka memilih untuk bergabung di perusahaan lain.
4. Belajarlah untuk tetap saling menghargai dan saling menghormati. Hargailah setiap usaha dan kerja keras dari karyawan yang ada di tiap-tiap outlet perusahaan. Karena untuk mencari karyawan yang memiliki potensi, semangat dan komitmen kerja yang tinggi itu tidak mudah dan sulit meskipun banyak orang yang membutuhkan pekerjaan, namun belum tentu mereka memiliki potensi, semangat dan komitmen kerja yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Allen, David G., Renna, Robert W., Moffitt, Karen R., & Verdaman, James M. (2007). The Role Of Risk In Voluntary Turnover Decisions. *Human Resource Management Review*. Fogelman College of Business and Economics. University of Memphis. Memphis. TN 38152. USA b Radford University. Radford. VA. USA. 17.305-318.

Arshad, R., and Razak, S. N. A. A. (2011). Corporate Social Responsibility Disclosure and Interaction Effects of Ownership Structure on Firm Performance. *In Business, Engineeringand Industrial Applications (ISBEIA), 2011 IEEE Symposium on* (pp. 111–116), IEEE.

Aronoff C.E. and Ward, J.L. (1990) The Fear of Losing it All. *Nation's Business*, 78 (5): 36-37.

Astrachan J.H. and Aronoff C.E (1997) Making Co-CEO Arrangements Effective.*Nation's Business*, 85 (7): 55-56.

Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Berrone, P., Cruz, C., Gomez Mejia, L.R., & LarrazaKintana, M. (2010). Socio-Emotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1): 82-113.

Bourgeois, L.J. III & Eisenhardt, K.M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environment: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34, 816-835.

Butler, R. (2002). Decision making. In Sorge, A. (ed.), *Organisation. London: Thomson Learning*, 224–251.

Chrisman, J.J., Chua, J.H., Kellermanns, F.W., Matherne, C.F. III and Debicki, B.J. (2008). Management Journals as Venues for Publication of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory andPractice*, Vol. 32 No. 5, pp. 927-934.

Churchill, Neil C. and Kenneth J. Hatten. 1987. Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, Fall: 53-66.

Creswell, Jhon W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (3th eds). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Daft, Richard L. (2010). *Era Baru Manajemen*, *Edisi 9*, alih bahasa, Tita Maria Kanita. Salemba Empat: Jakarta.

Daugherty, M. S., (2013). Performance in the Family Business: Financial and Socio- Emotional Outcomes. In: R. Sorenson, A. Yu, K. Brigham & G. Lumpkin, eds. *The Landscape of Family Business*. s.l.:EdwardElgar Publishing, 64-76.

Denzin, Norman K & Lincoln, Yvonna S. (1997). *Handbook of Qualitatif Research*. Teller Road Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.

Distelberg, B. and Sorenson, R.L. (2009). Updating System Concepts in Family Businesses: a Focus onValues, Resource Flows, and Adaptability. *Family Business Review*, 22, 65-81.

Elbana, Said. (2006). Strategic decisionmaking: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8 (1), 1–20

Ejimabo NO. (2015). The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities. *J Entrepren Organiz Manag*. 4 (2): 1-13.

Eisenhardt, K.M. (1989). Making fast strategic decision in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*. 32, 543-576.

Frese, M. Gelderen, M.van. Ombach, M. (2000). How to Plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategies and Success. *Journal of Small Business Management*, 38, 1-18.

Gibson, James., Donnely JR, James H & Ivancevich, John M. (1995). *Manajemen*, alih bahasa Zuhad Ichyaudin. Erlangga: Jakarta.

Griffin, Ricky W. (2004). *Manajemen*, alih bahasa Gina Gania. Erlangga: Jakarta.

Gersick, K. Davis, J. Hampton, M. Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycle of the Family Business. Harvard Business School Press, Boston, MA.*

Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The Role of Family Ties in Agency Contracts. *Academy of Management Journal*, *44*(1), 81–95.

Griffin R, Van Fleet D. (2012). *Management Skills Assessment and Development*. United states of America, South Western Cengage Learning, 272-39.

Handoko, T Hani. (1997). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia (edisi 2).* Yogyakarta: BPFE.

Habbershon, T.G. Williams, M.L. MacMillan, I.C. (2003). Familiness: A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance. *Journal of Business Venturing,* 18, 451-465.

Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett and Gordon J. Curphy. (1996). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience (2nd ed)*. Boston, Massachusetts: Irwin McGraw-Hill.

Kets de Vries, M (ed). (1995) *Life and Death in the Fast Lane: Essays on Irrational Organisations and Their Leaders.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Kontinen, T. & Ojala, A. (2010). The Internationalization of Family Businesses: A Review of Extant Research. *Journal of Family Business Strategy*. 1(2), 97-107.

Leilanie Mohd Nor. (2010). Decision Making Process: A Comparison Between Family Business And Non-Family Business In The Construction Industry Using The Bayesian Causal Map. *Toulouse Business School*, France (Groupe ESC Toulouse) and University Tun Abdul Razak, Malaysia.

McGregor, L. (2010). Improving the quality and speed of decision making. *Journal of change management*, 2(4), 344-356.

Miller, C.C. and Ireland, R.D. (2005). Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fast-paced 21st century. *Academy of Management Executive*, 19, 19–30.

Miles, Matthew B. & Huberman, AS. Michael. (1992). *Analisis Data Kualitatif*, alih bahasa Tjetjep. Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.

Moleong, Lexy. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Moss HK., Kinnear TL. (2007). *Nothing Can Eliminate Responsibility*. Super Vision; 68(1), 3-4.

Moores, K., (2009). Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families. *Family Business Review*, 22(2), pp. 167-180.

Muhammed NM. (2015). Influence of Third Opinion Leaders on Decision Making Quality: A Case on Financial Decision Making. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2): 292-300.

Neelankavil, J. P. (2007). International Business Research. Armonk, New York: M.E Sharpe, Inc.

Nooraie, Mahmood. (2012). Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(7) ISSN: 2222-6990.

Nutt, P.C. (2004). Expanding the search for alternatives during strategic decision-making. *Academy of Management Executive*, 18, 13–28.

Penjelasan Undang-undang Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003 Pasal 77 ayat 3 (tiga).

Rivai, Veithzal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Ddari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Raja Grifindo Persada.

Roland T. Rust, Peter J. Danaher, Sajeev Varki. (2000). Using service quality data for competitive marketing decisions. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (5),438-469.

Rue LW, Byars LL. (2000). *Management, Skills and Application*. 9th ed. New York: Mc Graw Hill.

Saldana, Johnny., (2009), *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, London: Sage Publications.

Schuler, Randall, S and Jackson, Susan E. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad ke- 21*, alih bahasa, Nurdin Sobari. Jakarta: Erlangga.

Suharsimi Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian.* Jakarta: Rineka Cipta.

Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS

Stoner, James A.F & Edward, R. Freeman. (1994). *Management, Fifth Edition*. New Jersey. Prentice-Hall Inc.

Stoner, James A.F. (1990). *Manajemen*, alih bahasa Alfonsus Sirait. Jakarta: Erlangga.

Thomas, R. (2002). Effects of Scheduled Overtime on Labor Productivity. *Journal of Construction Engineering and Management*. ASCE. 118.

Tisue, Linda. (1999). *Facilitating Dialogue and Decision-Making in a Family Business*. Ph.D. diss., The University of Tennessee, Knoxville.

Tyssen, Theodore G. (2005). Alih Bahasa : A. Hadayana Pudjaatmaka. *Buku Petunjuk bagi Manajer Pemula.* ARCAN: Jakarta

Vandemaele, S. *and* Vancauteren, M. (2015). Nonfinancial Goals, Governance, and Dividend Payout inPrivate Family Firms.*Journal of Small Business Management*, 53(1), 166-182.

Voss, C., Tsikriktsii, N., & Frohlich, M. (2002). Case Research in Operations Management. *Internatinal Journal of Operations and Production Management, 22*(2), 195-219.

Ward, J.L. and Aronoff, C. (1991) Trust Gives You the Advantage, in *Family Business Sourcebook II*, Aronoff, Craig E., Joseph Astrachan and John L. Ward (eds). Marietta, Georgia: Business Owner Resources.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and methods. Studies in Philosophy and Education* (4th Eds). London, UK: Sage Publication Inc.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Publication, Inc.

Zahra, S. A., Priem, R. L., & Rasheed, A. A. (2005). The Antecedents and Consequences ofTop Management Fraud. *Journal of Management*, *31*(6), 803–828.

LAMPIRAN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

Gedung Ace Partadiredja
Ring Road Utara, Condongcatur, Depok,
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546 Ext. 1000
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 0830/PS.II.B.3/VIII/2018
H a l : **Permohonan Ijin Penelitian**

4 Agustus 2018

Kepada Yth.

Direktur
PT Pamindo Pangan Sejahtera
di Yogyakarta

Assalaamu'alaikum wr. wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa setiap mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikannya di Program Magister Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, diwajibkan membuat karya ilmiah berupa tesis. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, seorang mahasiswa kami:

Nama : Budiman
No. Mhs. : 15911045
Program Studi : Magister Manajemen
No. HP. : 0817738227437
Judul Tesis : "Proses Pengambilan Keputusan Penerimaan dan Penolakan Karyawan Pada Perusahaan PT Pamindo Pangan Sejahtera"

bermaksud mohon untuk mendapatkan data/keterangan pada instansi/perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin, guna penyusunan tugas akhir/tesis.

Adapun hasil karya ilmiah ini semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan. Oleh karena itu, kami mohon perkenan dan bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan data/keterangan yang diperlukan mahasiswa tersebut.

Demikian, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami sampaikan terima kasih.

Wassalaamu'alaikum wr.wb.

Ketua Program Studi Manajemen
Program Magister

Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si.

PT.FAMINDO PANGAN SEJAHTERA

Office: Jln. Trimargo Kulon 11 Wolter Mangunsidi Yogyakarta

(0274) 584026

Nomor : 006/MG/SK/VIII/2018

Yogyakarta, 6 Agustus 2018

Prihal : Permohonan Penelitian

Kepada

Direktur Utama Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Jln. Ring Road Utara, Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta

1. Menunjuk surat saudara nomor: 0830/PS.II.B.3/VIII/2018 tanggal 4 Agustus 2018 perihal tersebut pada pokok surat, dengan hormat disampaikan bahwa perusahaan kami tidak keberatan menerima mahasiswa:

   Nama : Budiman
   No. Mhs : 51911045
   Program Studi : Magister Manajemen

   Untuk melakukan penelitian dalam rangka penyususnan Tesis dengan judul: ***"Proses Pengambilan Keputusan Penerimaan dan Penolakan Karyawan pada Perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera."***
2. Setelah selesai melakukan penelitian dimohon menyerahkan 1 (satu) copy hasil penelitian kepada Perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta.
3. Demikian atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

Manajer Operasional Perusahaan

Famindo Pangan Sejahtera

Ignatius Tulus Irawan

IDENTITAS INFORMAN PERTAMA

Nama : Ignatius Tulus Irawan

Usia : 41 Tahun

Jenis Kelamin : Laki-laki

Jabatan : Manajer UMA Dapur Indonesia

INDENTITAS INFORMAN KEDUA

Nama : Wulan

Usia : 28 Tahun

Jenis Kelamin : Perempuan

Jabatan : Manajer Fish & Co

IDENTITAS INFORMAN KETIGA

Nama : Tony Wicaksono

Usia : 31 Tahun

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Jabatan : Manjer Gyo Chon

IDENTITAS INFORMAN KEEMPAT

Nama : Yuni

Usia : 33 Tahun

Jenis Kelamin : Perempuan

Jabatan : Manajer MakMak

IDENTITAS INFORMAN KELIMA

Nama	: Agus Sulistyo
Usia	: 37 Tahun
Jenis Kelamin	: Laki-laki
Jabatan	: Direktur Utama Perusahaan (Pemilik Perusahaan)

Pedoman Wawancara di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta

(UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon, Fish & Co dan MakMak)

A. Proses Pengambilan Keputusan Penerimaan dan Penolakan Karyawan

1. Bisakah bapak ceritakan, bagaimana proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan dalam penerimaan dan penolakan karyawan?
2. Bagaimana tahapan dari proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang ada di perusahaan (UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon, Fish & Co dan MakMak?
3. Dari proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan tersebut, mana yang bapak paling suka dan kenapa? Bisa berikan alasannya?
4. Apakah ada perubahan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan dari tahun-tahun sebelumnya selama bapak berperan sebagai salah satu pengambil keputusan yang ada di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta?
5. Dengan proses pengambilan keputusan yang bapak lakukan terkait mengenai penerimaan dan penolakan karyawan, bagaimana kondisi atau perkembangan perusahaan saat ini?
6. Bagaimana dampak dari lambatnya proses pegambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh pemilik perusahaan selaku direktur utama perusahaan?

B. Lambatnya Proses Pengambilan Keputusan Penerimaan dan Penolakan Karyawan

1. Bagaiman proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang bapak lakukan di perusahaan?
2. Apakah hal demikian tidak memperlambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan bapak?
3. Apa yang menjadi alasan lambatnya bapak melakukan proses pengambilan keputusan di perusahaan bapak terkait mengenai penerimaan dan penolakan karyawan?
4. Bagaimana bapak mengatasi hal tersebut, apakah tidak mengganggu berjalannya kegiatan operasional perusahaan?
5. Menurut bapak, kekurangan karyawan yang ada di perusahaan bapak sejauh ini, bagaimana dampak terhadap pelayanan ke customer atau pelanggan?
6. Dalam mengambil keputusan, hambatan apa saja yang bapak hadapi, sehingga proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang bapak lakukan lambat?
7. Seperti apa harapan bapak ke depannya, buat kemajuan perusahaan dan penambahan karyawan yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan bisa segera terpenuhi?

C. Faktor yang Menghambat Proses Pengambilan Keputusan Penerimaan dan Penolakan Karyawan

1. Menurut bapak, faktor apa yang menghambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan, terkait mengenai penerimaan dan penolakan karyawan?
2. Dari yang sudah dijelaskan, alasan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan, kenapa pak?
3. Selain faktor yang sudah disebutkan tadi, apakah ada faktor lain?
4. Sejauh ini, bagaimana faktor kelompok dan lingkungan dalam organisasi di perusahaan? Apakah faktor tersebut juga menjadi faktor yang dapat menghambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan?
5. Bagaimana bapak mengatasi hal tersebut, agar ke depannya bisa jauh lebih baik dari sebelumnya?

Formulir Data Karyawan

Saya **Budiman** salah satu mahasiswa Pascasarjana Magister Manajemen di Universiatas Islam Indonesia Yogyakarta. Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta ini, terkait mengenai proses pengambilan keputusan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan, maka saya memohon bantuan kepada saudara/i, ibu/bapak untuk membantu saya dalam mengisi formulir data diri karyawan yang ada di bawah ini:

Jenis kelamin :

Usia :

Pendidikan :

Pengalaman :

Lama bekerja :

Dengan ini saya ucapkan terimakasih banyak atas bantuan dan partisipasi saudara/i ,ibu/bapak dalam mengisi biodata diri di atas. Semoga bantuan yang diberikan bisa mempercepat terselesainya penelitian yang saya lakukan ini. Amin.

Kualifikasi Data 32 Karyawan di PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta

Untuk memperkuat hasil wawancara yang sudah dilakukan oleh peneliti di lapangan maka, peneliti membagikan kuesioner mengenai data diri kepada sebagian karyawan yang ada di masing-masing outlet perusahaan sebagai perwakilan. Hal ini peneliti lakukan untuk mengetahui kualifikasi dan kriteria karyawan yang ada di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta. Maka hasilnya adalah sebagai berikut:

a. Uma dapur Indonesia

No.	Jenis kelamin	Usia	Pendidikan	Pengalaman	Lama bekerja
1.	Laki-laki	18	SMA	-	6 bulan
2.	Laki-laki	18	SMA	-	6 bulan
3.	Laki-laki	20	SMA	Waiter	1 tahun 2 bulan
4.	Perempuan	25	S1	-	1 tahun 6 bulan
5.	Perempuan	18	SMA	-	4 bulan
6.	Laki-laki	23	SMA	Waiter	2 tahun
7.	Perempuan	24	SMA	Cashier	8 bulan
8.	Laki-laki	18	SMA	-	6 bulan

b. Gyo Chon

No.	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Pengalaman	Lama bekerja
1.	Laki-laki	19	SMA	Waiter	8 bulan
2.	Perempuan	19	SMA	Waiter	11 bulan
3.	Perempuan	23	SMA	Cashier	2 tahun
4.	Laki-laki	26	SMA	Cook	3 tahun 4 bulan
5.	Laki-laki	25	SMA	Cook	2 tahun 4 bulan
6.	Laki-laki	18	SMA	-	4 bulan
7.	Perempuan	20	SMA	Cook helper	7 bulan
8.	Laki-laki	18	SMA	-	6 bulan

c. Fish & Co

No.	Jenis kelamin	Usia	Pendidikan	Pengalaman	Lama bekerja
1.	Laki-laki	25	SMA	Captain	3 tahun 5 bulan
2.	Laki-laki	20	SMA	Waiter	1 tahun
3.	Perempuan	30	SMA	Cook	5 tahun 6 bulan
4.	Laki-laki	28	S1	Cook	4 tahun
5.	Perempuan	24	SMA	Cashier	2 tahun 8 bulan
6.	Laki-laki	19	SMA	-	8 bulan
7.	Laki-laki	20	SMA	Waiter	1 tahun
8.	Perempuan	23	SMA	Cashier	2 tahun

d. MakMak

No.	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Pengalaman	Lama bekerja
1.	Perempuan	24	SMA	Cashier	1 tahun 2 bulan
2.	Laki-laki	26	SMA	Cook	2 tahun
3.	Laki-laki	19	SMA	-	1 tahun
4.	Laki-laki	18	SMA	-	8 bulan
5.	Laki-laki	23	SMA	Waiter	2 tahun 6 bulan
6.	Perempuan	22	SMA	-	1 tahun
7.	Perempuan	20	SMA	Cashier	2 tahun
8.	Laki-laki	30	SMA	Cook	5 tahun 4 bulan

Triangulasi Data dengan Tiga Narasumber lainnya yang Memiliki Hubungan Kedekatan dengan Informan

a. Proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan.

Pada bagian tabel di bawah ini, peneliti akan menjelaskan hasil penelitian berdasarkan pada proses triangulasi data yang sudah dilakukan dilapangan dengan tiga narasumber lainnya yang ada di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta yaitu UMA Dapur Indonesia, Fish & Co, Gyo Chon dan MakMak, yang memiliki hubungan kedekatan dengan manajer perusahaan.

No.	UMA Dapur Indonesia	Wawancara	Jawaban	Keterangan
1.	Marketing (*Jum'at, 02/11/2018*)	1. Apakah benar dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan melalui tahapan seperti mengetahui masalah, mencari alternatif, kemudian setelah itu baru di tindak lanjuti dan di evaluasi?	Iya	Karena sebelum manajer memutuskan suatu hal yang ada dalam perusahaan terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan, terlebih dahulu harus mengetahui hal demikian.
		2. Apakah benar keputusan yang sudah diambil oleh manajer dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan, nanti	Iya	Di sini sepengetahuan saya yang menentukan adalah pemilik perusahaan, jadi keputusan yang sudah diambil oleh manajer mengenai penerimaan dan penolakan

		keputusan akhirnya ada pada pemilik perusahaan?		karyawan harus didiskusikan dengan pemilik perusahaan.
		3. Apakah dulu perusahaan memiliki general manajer dan sekarang tidak?	Iya	Memang dulu perusahaan ini memiliki seorang General Manajer, namun sekarang sudah tidak lagi.
		4. Apakah kondisi perusahaan saat ini berjalan seperti biasa dan pelayanan yang diberikan ke pelanggan berkurang?	Iya	Kalau saya melihat situasi dilapangan, berjalan seperti biasa, namun kalau keadaan ramai pelayanan yang diberikan sedikit kurang cepat dari biasanya.
		5. Dengan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang diambil, apakah dampaknya itu pada kualitas pelayanan dan deskripsi dari pekerjaan karyawan?	Iya	Penerimaan dan penolakan karyawan yang lama, pasti akan memberikan dampak pada pelayanan. Karena pelayanan adalah sangat penting dalam suatu restauran, harus cepat agar pelanggan tidak menunggu lama, dan juga deskripsi pekerjaan dari masing-masing departemen menjadi terpecah.
2.	Kepala Kitchen (*Jum'at, 02/11/2018*)	1. Apakah benar dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan melalui tahapan seperti mengetahui masalah, mencari alternatif, kemudian setelah itu baru di tindak lanjuti dan di	Iya, bisa seperti	Sejauh ini saya melihat setiap permasalahan yang ada dalam perusahaan khususnya mengenai penerimaan dan penolakan karyawan di bagian operasional perusahaan, manajer sudah mencoba untuk menjalankan proses atau tahapan-tahapan seperti itu tadi.

		evaluasi?		
		2. Apakah benar keputusan yang sudah diambil oleh manajer terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan, nanti keputusan akhirnya ada pada pemilik perusahaan?	Iya	Di sini, memang keputusan akhirnya harus menunggu dari pemilik perusahaan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan, makanya kadang karyawan harus cukup bersabar menunggu keputusan akhir, misalnya kapan ada penambahan karyawan, soalnya perusahaan saat ini memang sedang membutuhkan karyawan.
		3. Apakah dulu perusahaan memiliki general manajer dan sekarang tidak?	Iya	Dulu memang ada, namun sekarang sudah tidak ada General Manajer.
		4. Apakah kondisi perusahaan saat ini berjalan seperti biasa dan pelayanan yang diberikan ke pelanggan berkurang?	Iya, pasti	Karena mau dalam kondisi bagaimana pun, operasional perusahaan pasti akan berjalan seperti biasa, namun tentunya pelayanan yang akan diberikan kepada pelanggan pasti berkurang dan tidak seperti biasanya.
		5. Dengan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang diambil, apakah dampaknya itu pada kualitas pelayanan dan deskripsi dari pekerjaan karyawan?	Sangat jelas	Di saat orderan makanan yang datang ke Kitchen itu cukup banyak, di situ baru terasa bahwa, sedikit kemungkinan untuk kita bisa lebih cepat dalam bekerja, karena memasak itu kan ada langkah-langkahnya juga, harus persiapan. Dan di saat kita membutuhkn karyawan tambahan, masih belum

				ada, jadi proses memasak yang tadinya cepet dengan karyawan yang sesuai, bisa jadi lebih lambat karena kekurangan karyawan tadi, namun meskipun demikian, kami selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik dan tercepat.
3.	Captain (*Jum'at, 02/11/2018*)	1. Apakah benar dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan melalui tahapan seperti mengetahui masalah, mencari alternatif, kemudian setelah itu baru di tindak lanjuti dan di evaluasi?	Iya, saya rasa seperti itu	Saya di lapangan hanya menginformasikan kondisi yang terjadi di lapangan kepada manajer perusahaan terutama mengenai kebutuhan dan kekurangan karyawan, .
		2. Apakah benar keputusan yang sudah diambil oleh manajer terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan, nanti keputusan akhirnya ada pada pemilik perusahaan?	Iya	Setelah saya menyampaikan keluhan atau kendala yang kami hadapi di lapangan ke manajer terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan, nanti manajer perusahaan akan menyampaikannya kepada pemilik perusahaan. Setelah itu, kami akan menunggu hasilnya setelah pemilik perusahaan memberikan putusan.
		3. Apakah dulu perusahaan memiliki general manajer dan sekarang tidak?	Iya	Dulu di sini memang ada General Manajernya, tapi sekarang sudah tidak ada lagi.
		4. Apakah kondisi	Iya,	Mau bagaimanapun

		perusahaan saat ini berjalan seperti biasa dan pelayanan yang diberikan ke pelanggan berkurang?	berjalan seperti biasa	kondisi yang di alami, kegiatan operasional harus tetap berjalan.
		5. Dengan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang diambil, apakah dampaknya itu pada kualitas pelayanan dan deskripsi dari pekerjaan karyawan?	Iya,	Penerimaan dan penolakan karyawan yang kurang cepat akan berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan menjadi berkurang. Dan pekerjaan tiap-tiap departemen menjadi serbutan. Saling membantu.

No.	Gyo Chon	Wawancara	Jawaban	Keterangan
1.	Marketing (*Selasa, 06/11/2018*)	1. Apakah benar dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan melalui tahapan seperti mengetahui masalah, mencari solusi dan tindak lanjut?	Iya, benar	Setahu saya seperti itu lah proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan oleh manajer di perusahaan.
		2. Apakah benar keputusan yang sudah diambil oleh manajer terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan, nanti keputusan akhirnya ada pada pemilik perusahaan?	Iya	Keputusan terakhir dalam penerimaan dan penolakan karyawan dalam perusahaan ada pada pemilik perusahaan.
		3. Apakah dulu perusahaan memiliki general manajer dan sekarang tidak?	Iya	Karena tahun kemarin memangperusahaan memiliki General Manajer, tapi sekarang sudah tidak ada general manajer di perusahaan.
		4. Apakah kondisi perusahaan saat ini berjalan tetap menjaga pelayanan yang diberikan ke pelanggan berkurang?	Iya	Sejauh ini seperti yang saya lihat, kegiatan operasional berjalan baik, namun MakMak juga membutuhkan karyawan tambahan.
		5. Dengan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang	Iya	Jelas akan berdampak seperti itu, karena jumlah karyawan yang ada kurang sebanding dengan banyaknya pelanggan yang datang. Sehingga proses

		diambil, apakah dampaknya itu pada pelayanan kurang cepat dan deskripsi dari pekerjaan karyawan?		pengambilan keutusan penerimaan dan penolakan karyawan diharapkan lebih cepat.
2.	Kepala Kitchen (*Selasa, 06/11/2018*)	1. Apakah benar dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan melalui tahapan seperti mengetahui masalah, mencari solusi dan tindak lanjut?	Iya	Kurang lebihnya seperti itu, karena setiap kendala yang saya hadapi di Kitchen, saya sampaikan kepada manajer saya. Terutama mengenai kekurangan karyawan. Sehingga ke depannya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan bisa dilakukan.
		2. Apakah benar keputusan yang sudah diambil oleh manajer terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan, nanti keputusan akhirnya ada pada pemilik perusahaan?	Iya	Sepertinya begitu, karena setiap saya menyampaikan kendala terutama mengenai kebutuhan akan karyawan untuk di tindak lanjuti, manajer perusahaan mengatakan bahwa kita harus menunggu keputusan dari pemilik perusahaan.
		3. Apakah dulu perusahaan memiliki general manajer dan sekarang tidak?	Iya	Dulu memang iya perusahaan memiliki general manajer. Dan sekarang sudah tidak.
		4. Apakah kondisi perusahaan saat ini berjalan tetap menjaga pelayanan yang diberikan ke pelanggan berkurang?	Iya	Sebisa mungkin pelayanan harus tetap di jaga demi kepuasan dari pelanggan, meskipun pelayanan yang kami berikan berkurang.

		5. Dengan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang diambil, apakah dampaknya itu pada pelayanan kurang cepat dan deskripsi dari pekerjaan karyawan?	Sangat jelas	Penerimaan dan penolakan karyawan harus bisa lebih cepat dilakuakan karena, jelas akan berdampak pada pelayanan yang diberikan akan berkurang, karena pelanggan yang datang tidak sebanding dengan banyaknya karyawan yang ada di perusahaan.
3.	Captain (*Selasa, 06/11/2018*)	1. Apakah benar dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan melalui tahapan seperti mengetahui masalah, mencari solusi dan tindak lanjut?	Iya,	Bisa saja seperti itu, karena kan tidak mungkin kalau dalam manajer mengambil suatu keputusan tidak mengetahui masalahnya terutama tentang penerimaan dan penolakan karyawan yang akan dilakukan. Baru kemudian nanti di tindak lanjuti.
		2. Apakah benar keputusan yang sudah diambil oleh manajer terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan, nanti keputusan akhirnya ada pada pemilik perusahaan?	Iya	Keputusan akhir dari apa yang sudah diputuskan oleh manajer mengenai penerimaan dan penolakan karyawan ada pada pemilik perusahaan.
		3. Apakah dulu perusahaan memiliki general manajer dan sekarang tidak?	Iya	Tahun kemarin ada, tapi sekarang sudah tidak ada lagi general manajer perusahaan.

		4. Apakah kondisi perusahaan saat ini berjalan tetap menjaga pelayanan yang diberikan ke pelanggan berkurang?	Iya	Sebisa mungkin kami dan temen-temen harus tetap menjaga pelayanan dan meningkatkannya kepada pelanggan.
		5. Dengan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang diambil, apakah dampaknya itu pada pelayanan kurang cepat dan deskripsi dari pekerjaan karyawan?	Iya,	Sejauh yang saya amati, seperti itu, karena karyawan yang ada kurang, sedangkan pelanggan yang datang cukup banyak untuk dilayani. Sehingga proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan harus dilakukan lebih cepat.

No.	Fish & Co	Wawancara	Jawaban	Keterangan
1.	Marketing (*Sabtu, 10/11/2018*)	1. Apakah benar dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan melalui tahapan seperti mengetahui masalah, mencari alternatif, dan tindak lanjuti?	Iya	Kurang lebih seperti itu yang saya perhatikan di lapangan dan saat berdiskusi dengan manajer perusahaan terutama mengenai penerimaan karyawan.
		2. Apakah benar keputusan yang sudah diambil oleh manajer, terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan nanti keputusan akhirnya ada pada pemilik perusahaan dan pusat?	Iya	Kalau masalah yang dihadapi perusahaan cukup besar dan mengenai penerimaan dan penolakan karyawan, keputusan akhir ada pada pemilik perusahaan dan pusat.
		3. Apakah dulu perusahaan memiliki general manajer dan sekarang tidak?	Iya	Sekarang sudah tidak ada General Manajer perusahaan.
		4. Apakah kondisi perusahaan saat ini tetap menjaga pelayanan dan sedang membutuhkan karyawan tambahan?	Iya	Karena kalau saya melihat dari kondisi di lapangan seperti itu.
		5. Dengan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang diambil, apakah dampaknya itu pada sebagian karyawan di minta untuk lembur dan keluar masuknya karyawan?	Iya	Jadi, tergantung kondisi di lapangan, kalau restauran ramai, sebagaian dari mereka harus lembur untuk membantu teman-teman yang lain. Tapi karena ada sebagaian yang mungkin kurang nyaman dengan itu, mereka memilih untuk mengundurkan diri, sehingga karyawan yang ada terkesan seperti

				keluar masuk. Dan untuk meminimalisir keadaan tersebut, proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dialkukan perusahaan harus lebih baik dan lebih cepat.
2.	Kepala Kitchen (*Sabtu, 10/11/2018*)	1. Apakah benar dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan melalui tahapan seperti mengetahui masalah, mencari alternatif, dan tindak lanjuti?	Iya	Karena seharusnya kan memang seperti itu terutama dalam melakaukan penerimaan dan penolakan karyawan, dan saya lihat di sini manajer perusahaan menerapkan itu.
		2. Apakah benar keputusan yang sudah diambil oleh manajer, terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan nanti keputusan akhirnya ada pada pemilik perusahaan dan pusat?	Iya	Iya keputusan akhir di sini ada pada pemilik perusahaan, dan dari pusat karena menyangkut penerimaan dan penolakan karyawan untuk jangka yang panjang.
		3. Apakah dulu perusahaan memiliki general manajer dan sekarang tidak?	Iya	Dulu ada, namun sekarang sudah tidak lagi.
		4. Apakah kondisi perusahaan saat ini tetap menjaga pelayanan dan sedang membutuhkan karyawan tambahan?	Iya	Sebisa mungkin kami yang ada di lapangan atau operasional harus tetap menjaga itu, dan iya kami memang membutuhkan karyawan tambahan.

		5. Dengan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang diambil, apakah dampaknya itu pada sebagian karyawan di minta untuk lembur dan keluar masuknya karyawan?	Sangat jelas	Iya, kalau ramai, terus kami yang di kitchen kekurangan orang, jadi mau gak mau yang masuk pagi misalnya harus lembur. Memang ada beberapa karyawan yang kurang setuju dengan itu, sehingga mereka memilih untuk mengundurkan diri. Sehingga perusahaan harus segera melakukan penerimaan dan penolakan karyawan.
3.	Captain (*Sabtu, 10/11/2018*)	1. Apakah benar dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan melalui tahapan seperti mengetahui masalah, mencari alternatif, dan tindak lanjuti?	Iya,	Saya rasa seperti itu yang diterapkan oleh manajer perusahaan terutama dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan.
		2. Apakah benar keputusan yang sudah diambil oleh manajer, terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan nanti keputusan akhirnya ada pada pemilik perusahaan dan pusat?	Iya	Setahu saya dari manajer ke pemilik perusahaan, kalau pusat kurang begitu paham untuk penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan.
		3. Apakah dulu perusahaan memiliki general manajer dan sekarang tidak?	Iya	Dulu ada, tapi sekarang sudah tidak ada General Manajer.
		4. Apakah kondisi perusahaan saat ini tetap menjaga pelayanan dan sedang membutuhkan	Iya	Harus seperti itu, bagaimanapun kondisinya, meskipun saya membutuhkan tambahan karyawan

		karyawan tambahan?		di lapangan.
		5. Dengan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang diambil, apakah dampaknya itu pada sebagian karyawan di minta untuk lembur dan keluar masuknya karyawan?	Iya,	Ada yang lembur, ada juga yang tidak. Tergantung kondisi di lapangan. Iya ada beberapa karyawan yang mungkin merasa kurang sependapat dengan itu, jadi mereka memilih untuk keluar. Solusinya mungkin dalam penerimaan dan penolakan karyawan yang dialkuakan bisa lebih cepat.

No.	MakMak	Wawancara	Jawaban	Keterangan
1.	Marketing (*Selasa, 13/11/2018*)	1. Apakah benar dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan melalui tahapan seperti mengetahui masalah, mendiskusikan dengan pemilik perusahaan dan mencari solusi?	Iya	Saya lihat seperti itu yang diterapkan di perusahaan oleh manajer perusahaan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan.
		2. Apakah benar keputusan yang sudah diambil oleh manajer, terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan nanti keputusan akhirnya ada pada pemilik perusahaan?	Iya	Kalau masalahnya cukup besar mengenai kebutuhan akan karyawan, iya keputusan akhir ada pada pemilik perusahaan.
		3. Apakah dulu perusahaan memiliki general manajer dan sekarang tidak?	Iya	Dulu sempat ada, tapi tahun ini sudah tidak ada lagi General Manajer perusahaaan.
		4. Apakah kondisi perusahaan saat ini berjalan baik dan membutuhkan karyawan tambahan?	Iya	Saya lihat cukup berjalan baik, namun di saat ramai temen-temen harus lebih extra dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.
		5. Dengan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang diambil, apakah dampaknya itu pada kualitas pelayanan dan menu makanan?	Iya	Pastinya akan berdamak ke situ, karena faktor kekurangan karyawan tadi. Pelayanan kurang cepat, penyajian makanan yang kurang menarik. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan

				perlu dilakukan lebih cepat.
2.	Kepala Kitchen (*Selasa, 13/11/2018*)	1. Apakah benar dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan melalui tahapan seperti mengetahui masalah, mendiskusikan dengan pemilik perusahaan dan mencari solusi?	Iya	Manajer perusahaan sedang mencoba itu untuk diterapkan dalam perusahaan terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan.
		2. Apakah benar keputusan yang sudah diambil oleh manajer, terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan nanti keputusan akhirnya ada pada pemilik perusahaan?	Iya	Sejauh yang saya perhatikan dalam penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan di perusahaan, memang keputusan akhir ada pada pemilik perusahaan.
		3. Apakah dulu perusahaan memiliki general manajer dan sekarang tidak?	Iya	Tahun-tahun sebelumnya memang ada, tapi sekarang sudah tidak ada lagi.
		4. Apakah kondisi perusahaan saat ini berjalan baik dan membutuhkan karyawan tambahan?	Iya	Kami di kithen berusahan untuk sebaik mungkin dalam bekerja, meskipun karyawan terbatas.
		5. Dengan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang diambil, apakah dampaknya itu pada kualitas pelayanan dan menu makanan?	Iya	Kurang lebih seperti itu, karena situasi dan kondisi di lapangan yang harus kami sesuaikan. Tapi tetap kami berusaha untuk memberikan yang terbaik. Sehingga perlu dilakukan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karywan

				yang cepat.
3.	Captain (*Selasa, 13/11/2018*)	1. Apakah benar dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan melalui tahapan seperti mengetahui masalah, mendiskusikan dengan pemilik perusahaan dan mencari solusi?	Iya, bisa seperti itu	Manajer biasanya menanyakan kendala atau masalah apa yang saya hadapi di lapangan terutama mengenai karyawan, kemudian saya ceritakan. Agar kedepannya perusahaan dapat mempertimbangkan untuk melakukan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan.
		2. Apakah benar keputusan yang sudah diambil oleh manajer, terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan nanti keputusan akhirnya ada pada pemilik perusahaan?	Iya	Nanti semua masalah yang saya ceritakan mengenai kebutuhan akan karyawan pada perusahaan akan didiskusikan dengan pemilik perusahaan untuk mencari solusi terbaiknya.
		3. Apakah dulu perusahaan memiliki general manajer dan sekarang tidak?	Iya	Saya karyawan baru, tapi dari cerita teman-temen yang sudah lama bekerja di perusahaan ini, dulu memang ada General Manajer.
		4. Apakah kondisi perusahaan saat ini berjalan baik dan membutuhkan karyawan tambahan?	Iya	Kami tetap berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi pelanggan. Jadi harus tetap berjalan seperti biasanya.
		5. Dengan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang diambil, apakah dampaknya itu pada kualitas pelayanan dan menu makanan?	Iya, kurang lebih seperti itu	Karena, karyawan yang ada di saat restoran ramai tidak sebanding dengan, banyaknya pelanggan yang datang. Jadi pelayanannya terkadang kurang cepat. Dalam penyajian menu makanan kurang

				diperhatikan. Sehingga perusahaan perlu untuk melakukan penerimaan karyawan untuk melakukan seleksi karyawan yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

b. Lambatnya proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemilik perusahaan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan

Dalam hal ini, peneliti melakukan triangulasi sumber data dengan tiga manajer yang ada di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta, yang memiliki kedekatan dengan pemilik perusahaan yaitu manajer UMA Dapur Indonesia, Gyo Chon dan Fish & Co. Agar informasi atau data yang sudah dihasilkan dari pemilik perusahaan kredibel atau sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

No.	Manajer Perusahaan	Wawancara	Jawaban	Keterangan
1.	UMA Dapur Indonesia (*Jum'at, 02/11/2018*)	1. Apakah benar proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan pemilik perusahaan menunggu informasi dari proses pengambilan keputusan manajer?	Iya, benar	Setiap manajer yang ada di perusahan menyampaikan proses pengambilan keputusan yang sudah di ambil kepada pemilik perusahaan, kemudian nanti di ambil solusi terbaik terutama dalam penerimaan dan penolakan karyawan.
		2. Apakah benar hal tersebut dapat memperlambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan?	Iya, benar	Karena hal demikian membutuhkan waktu yang cukup lama, sehingga perlu dilakukan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang

				lebih cepat.
		3. Apakah benar, lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan karena pertimbangan yang berlebihan, keragu-raguan dan terlalu berhati-hati dalam memilih kriteria, gaji maupun karyawan yang memiliki komitmen?	Iya, benar	Dalam memilih kriteria tau kualifikasi calon pelamar yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan tidak mudah. Kemudian dalam negosiasi gaji, kadang calon pelamar belum sesuai dengan yang diinginkan, begitu juga dengan komitmen mereka untuk bekerja dan bertahan. Sehingga saya rasa ini yang menjadi pertimbangan yang kuat dan butuh waktu dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan.
		4. Apakah benar, cara untuk mengatasi yang dilakukan yaitu membuka lowongan pekerjaan dan mengambil tindakan yang tepat serta mencari kriteria yang tepat?	Iya, benar	Dengan lebih cepat dalam mengambil tindakan dan segera membuka lamaran pekerjaan dan mencari kualifikasi atau kriteria yang dibutuhkan segera.
		5. Apakah benar dengan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan berdampak kurang baik di operasional?	Iya, jelas	Cukup jelas ketika suatu perusahaan membuthkan karyawan, dan di sisi lain kondisi restauran yang ramai. Hal tersebut menjadi tidak seimbang. Sehingga proses

				pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan harus dilakukan lebih cepat.
		6. Apakah benar hambatan yang dihadapi saat ini yaitu sulit mendapatkan kriteria karyawan yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan?	Iya,	Karena mencari calon karyawan yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan tidak mudah meskipun banyak orang yang membutuhkan pekerjaan.
		7. Apakah benar, harapan ke depan dari pemilik perusahaan adalah, maju, berkembang dan kebutuhan akan karyawan segera terpenuhi?	Iya	Setiap pemilik perusahaan pasti mengharapkan yang terbaik bagi perkembangan perusahaannya.
2.	Gyo Chon (*Jum'at, 06/11/2018*)	1. Apakah benar proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan pemilik perusahaan menunggu informasi dari proses pengambilan keputusan manajer?	Iya, benar	Pemilik perusahaan akan mempertimbangkan setiap proses pengambilan keputusan yang sudah dilakukan oleh manajer dari masing-masing outlet perusahaan untuk diambil keputusan yang terbaik mengenai penerimaan dan penolakan karyawan.
		2. Apakah benar hal tersebut dapat memperlambat proses pengambilan keputusan	Iya, benar	Dalam dalam mempertimbangkan dan mengambil kesimpulan itu biasanya lama dan

		penerimaan dan penolakan karyawan?		kurang cepat sehingga waktu terasa kurang dimanfaatkan dengan baik.
		3. Apakah benar, lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan karena pertimbangan yang berlebihan, keragu-raguan dan terlalu berhati-hati dalam memilih kriteria, gaji maupun karyawan yang memiliki komitmen?	Iya, benar	Ketiga hal tersebut merupakan hal yang membutuhkan pertimbangan, dan saya rasa pengambil keputusan masih ragu-ragu dalam hal ini sehingga proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawannya lambat dilakukan.
		4. Apakah benar, cara untuk mengatasi yang dilakukan yaitu membuka lowongan pekerjaan, mengambil tindakan yang cepat dan mencari kriteria yang tepat?	Iya	Dengan cepat mengambil tindakan dan keputusan akan lebih baik, mebuka lowongan pekerjaan, diharapkan akan ada calon yang memenuhi kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan.
		5. Apakah benar dengan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan berdampak kurang baik di operasional?	Iya,	Karena dampaknya nanti yang utama yaitu pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan kurang cepat, kurang tanggap dan hal tersebut tidak baik dan bisa berdampak ke hal lain yang tidak diinginan perusahaan pastinya. Sehingga

				perlu dilakukan penerimaan dan penolakan karyawan.
		6. Apakah benar hambatan yang dihadapi saat ini yaitu sulit mendapatkan kriteria karyawan yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan?	Iya	Meskipun banyak lamaran yang masuk, namun kriteria yang sesuai dengan kebutuhan atau yang diharapkan oleh perusahaan jarang, sehingga itu menjadi suatu alasan atau hambatan lambatnya suatu keputusan diambil oleh pemilik perusahaan.
		7. Apakah benar, harapan ke depan dari pemilik perusahaan adalah, maju, berkembang dan kebutuhan akan karyawan segera terpenuhi?	Iya, benar sekali	Pemilik perusahaan mengharapkan untuk kedepannya, perusahaan bisa terus maju dan berkembang dan tetap berusaha memberikan yang terb aik bagi pelanggan.
3.	Fish & Co (*Sabtu, 10/11/2018*)	1. Apakah benar proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan pemilik perusahaan menunggu informasi dari proses pengambilan keputusan manajer?	Iya, benar	Setiap keputusan yang sudah diambil oleh manajer perusahaan terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakaukan akan dipertimbangkan dan diputuskan oleh pemilik perusahaan.
		2. Apakah benar hal tersebut dapat memperlambat	Iya, benar	Karena menurut saya hal demikian malah akan

		proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan?		memperlambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan karena cukup memakan waktu yang lama.
		3. Apakah benar, lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan karena pertimbangan yang berlebihan, keragu-raguan dan terlalu berhati-hati dalam memilih kriteria, gaji maupun karyawan yang memiliki komitmen?	Iya, benar	Pertimbangan yang berlebihan, serta terlalu berhati-hati dalam mengambil keputusan yang dilakaukan memang memakan waktu, sehingga dalam memilih kualifikasi dan kriteria, gaji kemudian komitmen merupakan hal penting yang harus dipertimbangkan oleh pemilik perusahaan dalam memilih atau menentukan calon karyawan yang akan di terima bekerja sebagai karyawan perusahaan.
		4. Apakah benar, cara untuk mengatasi yang dilakukan yaitu membuka lowongan pekerjaan, mengambil tindakan cepat dan mencari kriteria yang tepat?	Iya,	Dengan mengambil keputusan yang lebih cepat, dapat membuat keadaan lebih baik pastinya dan membuka lowongan pekerjaan untuk mendapatkan kualifikasi atau kriteria dari calon karyawan yang diharapkan oleh

				pemilik perusahaan.
		5. Apakah benar dengan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakukan berdampak kurang baik di operasional?	Iya, itu pasti akan berdampak ke sana	Karena suatu keputusan yang lambat atau lama, dampaknya akan kurang baik bagi kegiatan operasional perusahaan, apalagi ini adalah restauran yang sebisa mungkin memeberikan pelayanan yang cepat dan terbaik bagi pelanggan, namun karena kondisi sekarang yaitu kekurangan karyawan, jadi sedikit berkurang meskipun saya dan teman-teman tetap berusaha memberikan pelayanan yang terbaik. Sehingga proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan harus dilakukan lebih cepat.
		6. Apakah benar hambatan yang dihadapi saat ini yaitu sulit mendapatkan kriteria karyawan yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan?	Iya	Karena berdasarkan hasil diskusi dengan pemilik perusahaan, calon pelamar yang masuk masih belum memenuhi kualifikasi dan kriteria yang diharapkan sehingga, hal

				tersebut menjadi suatu kesulitan bagi perusahaan.
		7. Apakah benar, harapan ke depan dari pemilik perusahaan adalah, maju, berkembang dan kebutuhan akan karyawan segera terpenuhi?	Iy, pasti	Setiap perusahaan pasti mengharapkan yang terbaik bagi perkembangan dan kemajuan perusahaan yang dimilikinya.

c. Faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta

Pada bagian tabel di bawah ini, peneliti akan menjelaskan hasil penelitian berdasarkan pada proses triangulasi data yang sudah dilakukan di lapangan dengan tiga narasumber lainnya yang ada di perusahaan PT. Famindo Pangan Sejahtera Yogyakarta yaitu UMA Dapur Indonesia, Fish & Co, Gyo Chon dan MakMak, yang memiliki hubungan kedekatan dengan manajer perusahaan.

No.	UMA Dapur Indonesia	Wawancara	Jawaban	Keterangan
1.	Marketing (*Jum'at, 02/11/2018*)	1. Apakah benar faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan perusahaan adalah faktor individu?	Iya,	Iya bisa seperti itu, karena setiap orang memiliki cara tersendiri dalam proses untuk mengambil keputusan penerimaan dan penolakan karyawan, ada yang lama ada juga yang cepat.
		2. Apakah benar pertimbangan keragu-raguan dalam mengambil keputusan menjadi alasan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan perusahaan?	Iya	Karena ketika suatu keputusan itu terlalu lama dilakukan, iya penyebabnya karena masih ada keragu-raguan dalam mengambil keputusan, takut akan keputusan tersebut salah sehingga memakan waktu yang cukup lama dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan.

		3. Apakah benar faktor lingkungan kerja dapat memberikan kenyamanan dan sebaliknya bagi karyawan?	Iya, benar	Karena selain faktor individu juga lingkungan kerja yang ada di perusahaan, karena nyaman atau tidaknya seorang karyawan bekerja di perusahaan ditentukan oleh salah satunya yaitu lingkungan kerjanya.
		4. Apakah benar untuk mengatasi hambatan tersebut manajer menjaga hubungan, komunikasi yangbaik dengan karyawan dan segera membuka lowongan pekerjaan?	Iya, harus	Saya lihat memang sejauh ini manajer perusahaan tetap enjaga hubungan yang baik dengan karyawan yang ada ataupun dengan calon pelamar yang ada, komunikasi yang baik dan membuka lowongan pekerjaan guna mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang dibuthkan.
2.	Kepala kitchen (*Jum'at, 02/11/2018*)	1. Apakah benar faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan perusahaan adalah faktor individu?	Iya,	Ada banyak cara dari manajer untuk mengambil keputusan tergantung pada situasi yang dihadapi, dan mungkin dari kesabaran dan keramahan terhadap seseorang.
		2. Apakah benar keragu-raguan dalam mengambil keputusan menjadi alasan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan perusahaan?	Iya	Ketika keputusan itu diambil maka harus tegas dan yakin, namun dalam perusahaan masih kurang yakin dan masih ragu akan keputusan yang diambil. Sehingga proses pengambilan keputusan

				penerimaan dan penolakan karyawan yang dilakuakn lambat.
		3. Apakah benar faktor lingkungan kerja dapat memberikan kenyamanan dan sebaliknya bagi karyawan?	Iya, memang benar	Selain faktor individu, faktor lingkungan juga dapat menghambat proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer perusahaan.
		4. Apakah benar untuk mengatasi hambatan tersebut manajer menjaga hubungan, komunikasi yang baik dengan karyawan dan segera membuka lowongan pekerjaan?	Iya, itu harus	Manajer perusahaan selalu menjaga hubungan baik dengan karyawan yang ada, komunikasi yang lancar, dan untuk mendapatkan kryawan tamabahan, manajer segera membuka lowongan pekerjaan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan.
3.	Captain (*Jum'at, 02/11/2018*)	1. Apakah benar faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan perusahaan adalah faktor individu?	Iya	Karena manajer perusahaan kadang dalam mengambil keputusan lama dan terkadang juga cepat, mungkin ada hal yang harus dipertimbangkan dalam penerimaan dan penolakan karyawan.
		2. Apakah benar keragu-raguan dalam mengambil keputusan menjadi alasan lambatnya proses pengambilan keputusan	Iya	Dalam mengambil keputusan harus yakin dan berani mengambil resiko atas keputusan yang diambil, karena itu adalah tanggung jawab.

		penerimaan dan penolakan karyawan perusahaan?		
		3. Apakah benar faktor lingkungan kerja dapat memberikan kenyamanan dan sebaliknya bagi karyawan?	Iya, memang benar	Faktor lingkungan kerja yang ada di perusahaan akan memberikan kenyamanan dan sebaliknya bagi karyawan yang akan di terima bekerja, apabila mereka nyaman pastinya akan bertahan dan sebaliknya akan mengundurkan diri dari perusahaan.
		4. Apakah benar untuk mengatasi hambatan tersebut manajer menjaga hubungan, komunikasi yang baik dengan karyawan dan segera membuka lowongan pekerjaan?	Iya, itu penting	Menjaga hubungan yang baik adalah hal yang selalu diajarkan oleh manajer kepada karyawannya, selain itu juga komunikasi yang baik dan pastinya membuka lowongan segera agar dapat memenuhi kebutuhan karyawan di perusahaan berdasarkan pada kriteria yang diharapkan oleh perusahaan.

No.	Gyo Chon	Wawancara	Jawaban	Keterangan
1.	Marketing (*Selasa, 06/11/2018*)	1. Apakah benar faktor penghambat dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan adalah faktor individu?	Iya, benar	Iya seperti itu, karena orang memiliki caranya tersendiri dalam mengambil suatu keputusan terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan yang akan dialakukan pada perusahaan, ada yang lama ada juga yang cepat.
		2. Apakah benar ragu-ragu dan penuh pertimbangan menjadi alasan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan?	Iya	Karena ketika suatu keputusan itu terlalu lama dilakukan, iya penyebabnya karena pertimbangannya yang berlebihan, kemudina masih ada keragu-raguan dalam mengambil keputusan, takut akan keputusan tersebut salah.
		3. Apakah benar faktor lingkungan kerja merupakan faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan di perusahaan?	Iya, bisa seperti itu	Faktor lingkungan kerja bisa memberikan rasa nyaman dan tidak nyaman dalam bekerja bagi seseorang.
		4. Apakah benar, untuk mengatasi hal tersebut manajer berusaha tetap menjaga hubungan yang baik dan mengumpulkan informasi yang ada?	Iya, harus	Sejauh yang saya perhatikan, manajer perusahaan memang selalu memperhatikan karyawan yang ada, karena itulah cara yang saya lihat dari manajer di sini yaitu menjaga suatu hubungan yang baik, dan apabila ada suatu kendala atau masalah,

				informasi-informasi yang berkaitan dikumpulkan untuk ditindak lanjuti.
2.	Kepala kitchen (*Selasa, 06/11/2018*)	1. Apakah benar faktor penghambat dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan adalah faktor individu?	Iya	Manajer perusahaan memang sejauh ini sudah berusaha untuk mengambil tindakan yang lebih cepat dalam memutuskan sesuatu, akan tetapi setahu saya, bahwa keputusan yang akan diambil tersebut harus dapat persetujuan dari pemilik perusahaan terutama dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan.
		2. Apakah benar ragu-ragu dan penuh pertimbangan menjadi alasan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan?	Iya,	Saya rasa di perusahaan ini memang dalam mempertimbangkan sesuatu itu terlelu berlebihan dan ragu-ragu, iya contohnya dalam menerima atau menolak seseorang untuk dijadikan karyawan. Dan membutuhkan waktu pastinya.
		3. Apakah benar faktor lingkungan kerja merupakan faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan di perusahaan?	Iya, benar	Karena lingkungan kerja bagi sebagian orang atau karyawan itu sangat mempengaruhi kenyamanan dan sebaliknya dalam bekerja.
		4. Apakah benar, untuk mengatasi hal tersebut	Iya,	Manajer perusahaan memang selalu menjaga hubungan

		manajer berusaha tetap menjaga hubungan yang baik dan mengumpulkan informasi yang ada?		yang baik dengan karyawn yang ada, dan selalu mencoba memperhatikan karyawannya.
3.	Captain (*Selasa, 06/11/2018*)	1. Apakah benar faktor penghambat dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan adalah faktor individu?	Iya,	Kemampuan seseorang kan berbeda begitupun dengan karakternya, ada yang dalam mengambil keputusan itu tegas dan cepat ada juga yang lama karena pertimbangan beberapa hal terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan.
		2. Apakah benar ragu-ragu dan penuh pertimbangan menjadi alasan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan?	Iya	Saya rasa memang seperti itu yang terjadi di perusahaan, karena terlalu banyak pertimbangan dan ragu-ragu akan keputusan yang kurang tepat, sehingga keputusan yang harus segera diambil menjadi lambat.
		3. Apakah benar faktor lingkungan kerja merupakan faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan di perusahaan?	Iya,	Faktor lingkungan pekerjaan merupakan hal yang penting bagi karyawan. Karena beberapa karyawan pastinya akan memilih dan bertahan dilingkungan kerja yang menurut mereka lebih nyaman.

		4. Apakah benar, untuk mengatasi hal tersebut manajer berusaha tetap menjaga hubungan yang baik dan mengumpulkan informasi yang ada?	Iya,	Manajer perusahaan dari dulu memang selalu berusaha untuk itu, menjaga suatu hubungan dengan karyawannya, dan apabila ada kendala atu masalah, informasi di cari dan dikumpulkan, baru kemudian diselesaikan dan didiskusikan bersama.

No.	Fish & Co	Wawancara	Jawaban	Keterangan
1.	Marketing (*Sabtu, 10/11/2018*)	1. Apakah benar faktor yang menghambat dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan perusahaan adalah faktor individu?	Iya, benar	Sejauh yang saya perhatikan dan diskusikan dengan manajer perushaan, memang faktor individu ini cukup menghampat proses pengambilan keputusan dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan karena manajer harus benar-benar mempertimbangkan keputusan yang akan diambil tersebut tepat atau tidaknya.
		2. Apakah benar pertimbangan yang berlebihan dan terlalu berhati-hati mengambil keputusan menjadi alasan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan?	Iya	Pertimbangan dan kehati-hatian dalam mengambil keputusan adalah hal yang wajar dilakuakn oleh seorang manajer karena keputusannya menyangkut masa depan perusahaan.
		3. Apakah benar, faktor lingkungan kerja perusahaan menjadi faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan perusahaan?	Iya,	Karena lingkungan kerja yang nyaman dengan keadaan dan situai yang baik dapat memberikan dan mendorong semangat seseorang untuk dapat bekerja lebih baik.
		4. Apakah benar, untuk mengatasi	Iya,	Hal penting yang manajer perusahaan

		hal tersebut manajer perusahaan tetap menjaga hubungan yang baik dengan karyawan?		terapkan adalah tetap menjaga hubungan baik dengan semua orang diligkungan sekitarnya.
2.	Kepala kitchen (*Sabtu, 10/11/2018*)	1. Apakah benar faktor yang menghambat dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan perusahaan adalah faktor individu?	Iya	Ada beberapa hal yang menjadi pertimbangan seorang manajaer dalam mengambil keputusan terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan, namun dari karakter yang dimiliki ada yang lebih sabar ada juga yang tegas dan lebih cepat dalam mengambil keputusan.
		2. Apakah benar pertimbangan yang berlebihan dan terlalu berhati-hati mengambil keputusan menjadi alasan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan?	Iya,	Karena waktu yang terlalu lama dalam memutuskan sesuatu hal yang penting dalam operasonal perusahaan seperti tambahan karyawan, dengan pertimbangan ynag berlebihan dan terlalu berhati-hati justru akan menghabiskan banyak waktu, sehingga hal tersebut akan berdampak pada kegiatan operasional perusahaan.
		3. Apakah benar, faktor lingkungan kerja menjadi faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan	Iya, benar	Lingkungan pekerjaan akan memberikan kenyamanan dan semangat dalam bekerja dan sebaliknya bagi karyawan.

		karyawan perusahaan?		
		4. Apakah benar, untuk mengatasi hal tersebut manajer perusahaan tetap menjaga hubungan yang baik dengan karyawan?	Iya, pasti	Tidak hanya manajer yang menjaga hubungan baik di perusahaan, saya juga selaku karyawan di perusahaan juga menjaga hubungan yang baik dengan karyawan lainnya dan juga manajer, karena hal ini adalah penting untuk dilakukan.
3.	Captain (*Sabtu, 10/11/2018*)	1. Apakah benar faktor yang menghambat dalam proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan perusahaan adalah faktor individu?	Iya	Saya rasa memang ada pada individu manajer perusahaan, karena bagaimanapun manajer itu harus tegas dalam mengambil keputusan terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan dan menjadi contoh bagi karyawan.
		2. Apakah benar pertimbangan yang berlebihan dan terlalu berhati-hati mengambil keputusan menjadi alasan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan?	Iya	Mungkin memang seperti itu ya, pertimbangan yang berlebihan dan terlalu berhati-hati, karena kalau saya perhatikan untuk mendapatkan tambahan karyawan itu cukup lama, sedangkan perusahaan membutuhkan.

		3. Apakah benar, faktor lingkungan kerja menjadi faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan perusahaan?	Iya,	Kenyamanan bekerja bagai seseorang itu sangat penting. Sehingga ada banyak karyawan yang bertahan karena merasa nyaman, dan juga sebaliknya mengundurkan diri karena sudah tidak yaman untuk bekerja di perusahaan.
		4. Apakah benar, untuk mengatasi hal tersebut manajer perusahaan tetap menjaga hubungan yang baik dengan karyawan?	Iya, itu pasti	Manajer perusahaan memang selalu memberikan contoh yang baik yaitu dengan tetap menjaga hubungan yang baik dengan lingkungan sekitarya.

No.	MakMak	Wawancara	Jawaban	Keterangan
1.	Marketing (*Selasa, 13/11/2018*)	1. Apakah benar faktor individu merupakan faktor yang menghamabat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan?	Iya	Faktor individu yang dimiliki manajer perusahaan dalam mengambil keputusan cukup sabar dan penuh pertimbangan, bukan berarti tidak tegas, tapi ada hal-hal yang diperhitungkan akan keputusan yang diambil tersebut terutama mengenai penerimaan dan penolakan karyawan yang akan dilakukan.
		2. Apakah benar ragu-ragu dan berhati-hati menjadi alasan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan?	Iya	Karena sejauh ini manajer perusahaan memang terlihat sangat berhati-hati dalam mengambil keputusan apalagi untuk menerima karyawan baru.
		3. Apakah benar faktor lingkungan merupakan faktor yang menghambat juga, karena berkaitan dengan nyaman dan tidaknya karyawan di perusahaan?	Iya, benar	Lingkungan pekerjaan cukup penting bagi sebagaian karyawan dalam melakukan tugas dan pekerjaannya.
		4. Apakah benar untuk mengatasi hambatan tersebut, manajer mengumpulakn informasi tentang keadaan atau masalah yang di hadapi	Iya	Dalam mengatasi hal tersebut, memang manajer perusahaan berusaha untuk mengumpulkan informasi yang ada kemudian baru ditindak lanjuti.

		perusahaan?		
2.	Kepala kitchen (*Selasa, 13/11/2018*)	1. Apakah benar faktor individu merupakan faktor yang menghamabat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan?	Iya,	Dalam penanganan masalah yang dihadapi perusahaan memang kurang cepat. Dan untuk faktor individu sendiri manajer perusahaan harus dapat lebih tegas dan cepat dalam mengambil sikap dalam melakukan penerimaan dan penolakan karyawan, meskipun mungkin ada hal yang dipertimabangkan.
		2. Apakah benar ragu-ragu dan berhati-hati dalam mengambil keputusan menjadi alasan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan?	Iya,	Saya rasa memang seperti itu yang terjadi di perusahaan saat ini, terlalu berhati-hati takut akan keputusan yang diambil salah dan ragu-ragu dalam mengambil keputusan.
		3. Apakah benar faktor lingkungan merupakan faktor yang menghambat juga, karena berkaitan dengan nyaman dan tidaknya karyawan di perusahaan?	Iya, benar	Lingkungan kerja menentukan seorang karyawan untuk bertahan dan bekerja dengan baik, dan begitu sebaliknya.
		4. Apakah benar untuk mengatasi hambatan tersebut, manajer mengumpulakn informasi tentang keadaan atau	Iya,	Sejauh yang saya lihat memang, dalam menghadapi masalah yang ada di perusahaan, manajer berusaha mengumpulkan

		masalah yang di hadapi perusahaan?		informasi-informasi yangberkaitan dengan masalah yang sedang di hadapi kemudian baru di tindak lanjuti.
3.	Captain (*Selasa, 13/11/2018*)	1. Apakah benar faktor individu merupakan faktor yang menghamabat proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan ?	Iya	Mungkin seperti itu manajer dalam melakukan proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan karena manajer perusaahaan cukup sabar dalam menghadapi masalah yang terjadi di perusahaan.
		2. Apakah benar ragu-ragu dan berhati-hati dalam mengambil keputusan menjadi alasan lambatnya proses pengambilan keputusan penerimaan dan penolakan karyawan pada perusahaan?	Iya,	Karena ada dalam memutuskan sesuatu mungkin manajer perusahaan melihat berbagai pertimbangan-pertimbangan atau hal lain, sehingga keputusan tersebut memang membutuhkan waktu yang cukup lama.
		3. Apakah benar faktor lingkungan merupakan faktor yang menghambat juga, karena berkaitan dengan nyaman dan tidaknya karyawan di perusahaan?	Iya,	Faktor lingkungan kerja bagi sebagian karyawan yang bekerja itu hal yang sangat penting. Karena berkaitan dengan rasa kenyamanan dan ketidaknyamanan dalam bekerja di perusahaan.
		4. Apakah benar untuk mengatasi hambatan tersebut, manajer mengumpulakn informasi tentang	Iya, kurang lebih seperti itu	Sejauh yang saya perhatikan selama ini, memang seperti itu, manajer mencoba untuk mengumpulkan informasi mengenai

		keadaan atau masalah yang di hadapi perusahaan?		kendala atau masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan, baru setelah itu didiskusikan dengan karyawan.