

QWL IN ACTION: RANCANGAN SISTEM REKRUTMEN DAN SELEKSI

Laurentia Verina Halim
Fakultas Psikologi
Universitas Surabaya, Surabaya.

Clara Febrinanda
Fakultas Psikologi
Universitas Surabaya, Surabaya

J. Eko Nugroho
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Surabaya, Surabaya

verina@staff.ubaya.ac.id

Abstrak

Perkembangan pasar dan tingginya tingkat persaingan bisnis global menuntut perusahaan untuk memperhatikan kebutuhan karyawan dan memfasilitasi karyawan agar dapat mengembangkan beberapa keterampilan. Dalam hal ini, perusahaan dapat menunjukkan perhatian terhadap Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life) karyawan. Kualitas kehidupan kerja adalah perasaan yang dimiliki karyawan terhadap kehidupan pekerjaan mereka hingga berdampak pada efektivitas kerja. Menurut European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EWON, 2002), terdapat 5 dimensi dalam Kualitas Kehidupan Kerja, yaitu Kesehatan & kesejahteraan, keamanan kerja, kepuasan kerja, pengembangan kompetensi, serta kerja & kehidupan kerja. Pengembangan kompetensi adalah dimensi yang akan dipelajari lebih mendalam. Penelitian ini akan dilakukan di sebuah perusahaan manufaktur semen dan beton di Jawa Timur. Sebagai perusahaan yang sedang berkembang, perusahaan ini perlu melakukan restrukturisasi untuk menghadapi persaingan global. Oleh karena itu, dibutuhkan sistem manajemen talenta, sehingga hal ini akan membantu perusahaan mempersiapkan calon pemimpin yang mampu mencapai strategi bisnis perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian tindakan (action research). Karena pada tahap asesmen ditemukan bahwa beberapa sistem pendukung manajemen talenta belum siap, maka merancang sistem rekrutmen dan seleksi sebagai langkah pertama dari sistem manajemen talenta menjadi fokus intervensi.

Kata Kunci: Quality of Work Life (QWL), Talent Management System, Action Research (Penelitian Tindakan), Sistem Rekrutmen dan seleksi.

Pendahuluan

Saat ini, lingkungan bisnis berubah sangat cepat. Dengan langkah yang akan datang menuju globalisasi dan liberalisasi ekonomi, organisasi harus mempersiapkan dan mengatasi perubahan dalam dinamika bisnis. PT. X menyadari bahwa keberhasilan perusahaan dalam menangani perubahan akan sangat

ditentukan oleh kualitas karyawan di dalamnya sebagai asset yang perlu dikelola dan dijaga terus. Karyawan yang memiliki kualitas kinerja yang bagus akan membawa kesuksesan pribadi yang akan berdampak pula pada kesuksesan organisasi (Ng, 2005 dalam Li & Yeo, 2012). Salah satu faktor yang mampu mendorong seorang karyawan menunjukkan kinerja yang optimal adalah dengan menjaga kualitas kehidupan kerja (Quality of Work Life).

QWL memperoleh banyak perhatian dan dipandang penting pada akhir tahun 1960 an, dengan fokus pada efek pekerjaan terhadap faktor kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Seorang karyawan yang memiliki *Quality of Work Life* maka tingkat stressnya kecil, kerjasama dan komunikasi yang terjalin baik sehingga produktivitasnya akan meningkat (Srivastava & Kanpur, 2014). Pada awalnya para pemberi kerja memprioritaskan perancangan pekerjaan dan kondisi kerja; pada tahun 1960-an, aspek yang lebih luas seperti kepuasan kerja dan produktivitas mulai muncul. Globalisasi dan teknologi telah mengubah definisi perusahaan yang baik untuk lebih memperhatikan etika dan kesejahteraan karyawan.

Berbagai teori mencoba untuk mengidentifikasi komponen inti dari QWL. Walton (1975) menyebutkan *fair compensation, safe working conditions, growth opportunities, social integration, dan work-life balance* sebagai komponen kunci dari QWL. Stein (1983) mengidentifikasi komponen QWL menjadi *autonomy, recognition, dan external rewards*. Levine, Taylor, Davis (1984) menyebutkan komponen QWL adalah *supervisor respect, work challenges, dan societal contributions*. Baba, Jamal (1991) mengkategorikan dimensi QWL sebagai *job satisfaction, involvement, dan organizational commitment*. Lau, RSM, Bruce EM (1998) menyebutkan *job security, reward systems, dan participation in decision-making*. Ellis (2003) berpendapat bahwa dimensi inti dari QWL adalah *poor environments, workload issues, dan professional isolation*.

The European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition (EWON) mendefinisikan QWL sebagai konstruk multidimensional yang terdiri dari terdapat *health & well being, job security, job satisfaction, competency development, balancing work & non work life* (EWON, 2002). Salah satu cara untuk mendukung kualitas kehidupan kerja adalah dengan merancang sistem manajemen talenta. Adanya manajemen talenta membantu perusahaan menciptakan program pengembangan kompetensi yang lebih terarah bagi karyawan sesuai dengan strategi bisnis perusahaan. Dengan demikian, kualitas kehidupan kerja karyawan akan meningkat (Sharma & Bhatnagar, 2009).

Untuk memahami kondisi perusahaan terkait masalah Kualitas Hidup Kerja (QWL), pengukuran Kualitas Hidup Kerja dilakukan sebagai tahap pra-penilaian untuk melihat posisi setiap dimensi QWL yang akan digunakan sebagai referensi untuk tindakan lebih lanjut. Hasilnya ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pre-asesmen kategori QWL per dimensi pada karyawan PT. X

	Health & Well Being		Job Security		Job Satisfaction		Competency Development		Work & Non-work Life Balance	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Sangat Tinggi	15	13.04	93	80.87	31	26.96	24	20.87	23	20
Tinggi	33	28.7	16	13.91	47	40.87	18	15.65	18	15.65
Cukup	29	25.22	2	1.74	32	27.83	29	25.22	32	27.83
Rendah	25	21.74	3	2.61	1	0.87	25	21.74	19	16.52
Sangat Rendah	13	11.3	1	0.87	4	3.48	19	16.52	23	20
Total	115	100	115	100	115	100	115	100	115	100
Total Nilai QWL per Dimensi	62.09		94.26		77.39		60.52		59.83	

Pada table 1 terlihat bahwa dimensi QWL diurut dari yang paling rendah adalah work & non-work Life balance (59.83 %), competency development (60.52 %), health & well-being (62.09 %), job satisfaction (77.39 %) dan job security (94.26 %). Dimensi *competency development* di perusahaan X sebenarnya tergolong kedua paling rendah setelah work and non-work life balance, sehingga idealnya perhatian dan peningkatan idealnya lebih diarahkan pada dimensi yang paling rendah. Namun karena perusahaan pada saat penelitian sedang dilakukan memang sedang mempunyai program untuk mempersiapkan calon pimpinan terkait dengan rencana untuk melakukan ekspansi, maka penelitian berikut disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, dengan fokus pada dimensi *competency development*, dan merancang *talent management system*.

Mckinsey (Schiemann, 2013) mengartikan *talent* sebagai sejumlah kemampuan yang dimiliki seseorang berupa bakat intrinsik, keahlian, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan intelektual, *attitude*, kemampuannya mengambil keputusan, memiliki karakter dan dorongan, termasuk kemampuannya untuk belajar dan berkembang. Avedon (dalam Silzer & Dowell, 2010) mendefinisikan *talent management* sebagai proses dan prosedur yang terintegrasi dalam organisasi untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan *talent* untuk mencapai strategi obyektif.

Teori yang digunakan untuk menyusun system manajemen talenta adalah *talent stewardship framework* dari Bersin (2010) yang mempunyai tahapan *identification, assessment, development and retain process*. Langkah awal untuk merancang sistem manajemen talenta meliputi:

1. Mengidentifikasi strategi bisnis Perusahaan
2. Mengidentifikasi kompetensi inti perusahaan berdasarkan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan
3. Menganalisis model kompetensi yang diterapkan oleh perusahaan
4. Mengidentifikasi posisi kunci di dalam perusahaan.

Dalam proses asesmen sesuai dengan tahapan tersebut, diketahui bahwa terdapat elemen talenta atau sistem penunjang yang belum dilaksanakan oleh perusahaan, yakni proses rekrutmen dan seleksi. Dengan demikian disimpulkan bahwa perusahaan belum siap untuk menyusun sistem manajemen talenta, sehingga sistem rekrutmen dan seleksi sebagai elemen dari manajemen talenta perlu dibereskan terlebih dahulu. Oleh karena itu penelitian berikut fokus pada penyusunan desain sistem rekrutmen dan seleksi sebagai langkah awal dalam sistem manajemen talenta.

Rekrutmen adalah proses mencari dan melibatkan orang-orang yang dibutuhkan oleh organisasi. Seleksi adalah bagian dari proses rekrutmen yang berkaitan dengan keputusan mengenai pelamar atau kandidat mana yang harus ditunjuk untuk pekerjaan. Proses rekrutmen dan seleksi terdiri dari 4 tahap (Amstrong, 2009), yakni tahap persiapan (*defining requirements*), tahap perencanaan (*planning*), tahap penarikan (*attracting*), dan tahap seleksi (*selection*).

Landasan Teori

A. *Quality of Work Life (QWL)*,

Konsep Quality of Work Life (QWL) diperkenalkan dalam dunia kerja sekitar akhir tahun 1960 an. Evolusi dari konsep ini menekankan pada pentingnya dimensi manusia di dunia kerja dengan focus pada kualitas hubungan antara pekerja dan lingkungan kerjanya (Rose *et al.* 2006-61, Tabassum *et al.* 2011:19). Konsep ini untuk pertama kalinya dicetuskan pada tahun 1972 dalam Forty-third American Assembly on the Changing World of work di Columbia University's Arden House, Los Angeles, yang kemudian dibukukan dan diedit oleh Louis Davis dan Albert Cherns (Davis & Cherns, 1975 dalam Wyatt dan Wah, 2001). Para partisipan yang berkumpul pada konferensi tersebut kemudian menyimpulkan, bahwa dengan meningkatkan tempat kerja, organisasi, dan pekerjaan itu sendiri, dapat mengarah pada kinerja yang lebih baik di tempat kerja, dan kualitas hidup yang lebih baik di masyarakat (Kanten & Sadullah, 2012). Hingga pertengahan tahun 1970 fokus utama adalah pada *work design* dan peningkatan kerja. Namun di awal tahun 1980 disimpulkan adanya faktor lain yang ikut mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas, seperti *reward system*, lingkungan kerja fisik, keterlibatan karyawan, kebutuhan akan hak dan harga diri (Cummings and Worley, 2005 dalam Koonmee, K *et al.* 2010).

Sebagaimana didefinisikan oleh Walker (1992 dalam Koonmee, K *et al.* 2010) QWL mencakup peningkatan lingkungan kerja yang kondusif bagi pemuasan akan kebutuhan karyawan. Secara spesifik

Walker mengidentifikasi *teamwork* dan rasa memiliki, serta hasil dari upaya manajer untuk memenuhi kebutuhan karyawan sebagai faktor yang mendasar bagi tercapainya produktivitas dan kinerja yang tinggi. Ia menjelaskan bahwa *teamwork* menjamin terjadinya kolaborasi antara ketrampilan, ide-ide, dan energy, sedangkan rasa memiliki memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan yang terbaik dalam tugasnya sekaligus mampu mempertahankan keberadaannya dalam organisasi. Cascio (1998, dalam Koonmee, K *et al*, 2010) menyatakan bahwa karyawan di dalam organisasi yang menerapkan konsep QWL akan merasa senang terhadap organisasinya dan merasa bahwa kebutuhannya telah terpenuhi. Newstrom & Davis (2005) memberikan definisi QWL sebagai “*the favorableness or unfavorableness of a total job environment and working conditions that are excellent for people as well as for the economic health of the organization.*” Wilkinson (2009) berpendapat bahwa untuk mendapatkan efektivitas, perusahaan harus lah meningkatkan QWL melalui lebih banyaknya diberikan tugas-tugas yang menantang dan lebih banyak mendatangkan kepuasan, yang disertai oleh keterlibatan dan komitmen yang lebih besar dari para karyawannya. QWL adalah suatu filosofi, serangkaian prinsip yang mempertahankan pandangan bahwa manusia adalah sumber daya yang paling berharga bagi organisasi, karena mereka dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan mampu memberikan sumbangan yang berharga, sehingga pantas untuk dihargai dan dihormati (Tabassum *et al.*, 2011; 17; Rose *et al.* 2006:61).

Tujuan dari budaya QWL adalah untuk menciptakan organisasi yang bebas dari rasa takut dan cemas, di mana para karyawan dapat terlibat secara total karena kenyamanan yang ada di dalam diri. Kondisi ini akan menghasilkan komitmen timbal balik antara kebutuhan dan perkembangan individu, dengan tujuan dan perkembangan organisasi (Ivancevich, 2005). Budaya QWL merupakan wujud perkembangan konsep kualitas sekaligus menjadi dasar bagi keberhasilan dari strategi Total Quality Management /TQM (Thomas, 2006). Pendekatan QWL memperhitungkan manusia sebagai asset organisasi dan bahwa orang akan lebih mampu menampilkan kinerja yang memuaskan bila mereka diperlakukan secara lebih manusiawi melalui pemenuhan berbagai kebutuhan pribadi maupun kebutuhan profesionalnya. Luthans (2005) berpendapat bahwa QWL adalah upaya untuk mengembangkan kondisi kerja yang lebih memuaskan melalui upaya kolaboratif antara manajemen dan karyawan. Oleh karena itu konsep QWL erat hubungannya dengan konsep kepuasan kerja dan moral kerja, serta efektivitas dan produktivitas kerja.

A.1. Dimensi dari QWL

Sebagai bagian integral dari budaya organisasi, QWL terdiri dari norma, standar perilaku, dan atribut yang dimiliki oleh kelompok-kelompok informal sebagai hasil dari system, struktur, dan proses organisasi di mana mereka berada di dalamnya. Semua ini tercermin dalam reaksi dan perasaan para karyawannya tentang bagaimana pekerjaan tersebut dirancang, cara pekerjaan tersebut didistribusikan dan diorganisir, yang selanjutnya dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi dan akhirnya dikoordinasikan untuk mencapai tujuan dari organisasi (Massie, 2004 dalam Ouppara dan Victoria, 2012). QWL sangat erat kaitannya dengan konsep kepuasan dan moral kerja, keberhasilan dalam perjuangan hidup, efektivitas dan pemeliharaan karyawan. Tidak seperti job enrichment dan pendekatan proses informasi social, QWL tidak berdasarkan suatu teori tertentu, juga tidak mengarah pada suatu teknik khusus. Kehidupan kerja mengarah pada iklim kerja secara keseluruhan (Luthans, 2005 dalam Ouppara dan Victoria, 2012). Oleh karena itu literature mengenai QWL relatif terbatas atau sulit ditemukan, kecuali penelitian-penelitian yang terus berlanjut. Sejak saat konsep tentang QWL diperkenalkan, maka berbagai pandangan, baik mengenai definisi maupun mengenai dimensi dari QWL bermunculan. Dari berbagai kajian literature, salah satu konsep yang cukup populer adalah yang berasal dari definisi Walton (Timossi *et al*, 2008 dan Boonrod, 2009_8 dalam Kanten & Sadullah, 2012).

Walton (Rose *et al*, 2006 : 62; Gupta & Sharma, 2011 : 80; Tabassum *et al*, 2011:19) mengusulkan delapan kategori konseptual utama terkait dengan QWL, yakni :

1. Kompensasi yang adekuat dan adil (*adequate and fair compensation*)
2. Kondisi kerja yang aman dan sehat (*safe and healthy working conditions*)
3. Kesempatan yang langsung untuk digunakan dan untuk mengembangkan kapasitas manusia (*immediate opportunity to use and develop human capacities*)
4. Kesempatan untuk pertumbuhan yang terus menerus dan keamanan (*opportunity for continued growth and security*)
5. Integrasi social di tempat kerja (*social integration in the work organization*)
6. Peraturan yang ditegakkan di tempat kerja (*constitutionalism in the work organization*)
7. Ruang kerja dan seluruh kehidupan (*Work and total life space*)

8. Relevansi social di kehidupan kerja (*social relevance of work life*)

Walton menunjukkan bahwa QWL menekankan pada nilai kemanusiaan dan tanggung jawab sosial serta menyarankan ke delapan dimensi ini sebagai konstruk teoritisnya.

Vicente Royuela, Jordi Lo'pes-Tamayo, dan Jordi Surinach (2007) berdasarkan hasil risetnya menemukan sepuluh dimensi dari QWL, yaitu :1) intrinsic job-quality; 2) Sill, life-long learning and career development; 3) Gender equality; 4) Health and safety at work; 5) Flexibility and security; 6) Inclusion and access to the labour market; 7) Work organization and work-life balance; 8) Social dialogue and worker involvement; 9) Diversity and non-discrimination; 10) Overall work performance.

Konstruk lain yang juga banyak digunakan dalam penelitian adalah dari *European Foundations for the Improvement of Living and Working Condition* (EWON, 2002 dalam Rethinam dan Ismail, 2008). Konstruk ini dipercaya kesesuaian dan keajegannya untuk digunakan oleh negara-negara di Asia pada umumnya, seperti Jepang (Fujigaki, Asakura, dan Haratani, 1993), Singapura (Lau et al, 2001) dan Malaysia (Rethinam, Maimunah, Musa, dan Bahaman, 2004). Dimensi tersebut adalah 1) Health and well-being; 2) Job security; 3) Job satisfaction; 4) Competency development; dan 5) Work and non-work life balance.

Berikut penjelasan dari masing-masing dimensi tersebut yang juga akan digunakan dalam penelitian ini:

1. *Health and well-being*

Konstruk ini mengacu pada aspek fisik dan psikologis dari individu dalam lingkungan pekerjaan. Lingkungan kerja yang tidak banyak memberikan tekanan akan lebih menjamin terbentuknya kondisi kesehatan fisik dan psikologis yang baik, yang memungkinkan karyawan untuk mempunyai keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan non-pekerjaan tanpa mengalami hambatan yang berarti.

2. *Job Security*

Perubahan yang dramatis dari tenaga kerja dalam lingkungan kerja saat ini mempunyai dampak yang cukup berarti bagi perubahan organisasi (Rethinam dan Ismail, 2008, merujuk pada Watson et al., 2003). Perubahan organisasi seperti *downsizing*, *rightsizing*, dan *outsourcing* sedikit banyak mempengaruhi loyalitas, moral, motivasi dan *perceived job security*.

3. *Job Satisfaction (kepuasan kerja)*

Penting bagi suatu organisasi untuk mempunyai karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja diartikan sebagai taraf efek positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan ataupun situasi kerja yang dapat meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerjanya.

4. *Competency Development*

Pengembangan kompetensi dapat diartikan sebagai sifat dari pekerjaan yang memberikan kesempatan dan merangsang pertumbuhan ketrampilan dan pengetahuan serta perkembangan karir dan organisasi. Kesempatan untuk mengembangka dan menggunakan ketrampilan ini diasosiasikan sebagai mekanisme belajar.

5. *Work and non-work life balance*

Komponen terbesar dari Kualitas Kehidupan Kerja dan yang juga penting bagi karyawan maupun pemilik perusahaan adalah hubungan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Dalam lingkungan yang makin kompetitif, semakin sulit pula memisahkan antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja. Karyawan masa kini lebih suka untuk memiliki keseimbangan antara kehidupan karir, keluarga, dan aktivitas di waktu senggang yang bersifat rekreatif.

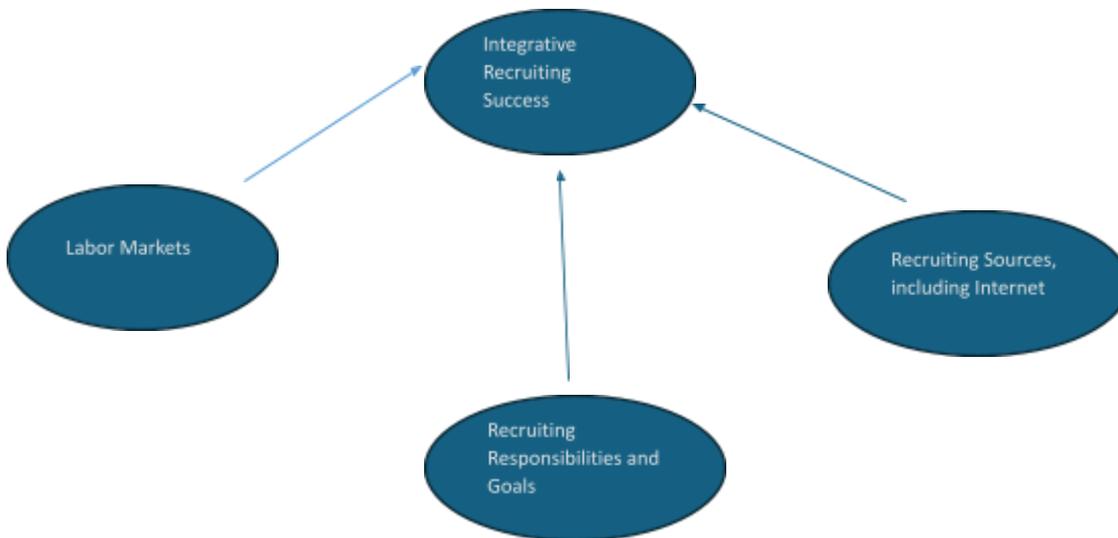
B. Proses Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen adalah “proses menghasilkan sekelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan dalam organisasi” (Mathis & Jackson, 2011). Penting agar rekrutmen diperlakukan sebagai bagian dari perencanaan SDM strategis karena ini merupakan mekanisme kunci untuk mengisi posisi yang diperlukan agar pekerjaan dapat diselesaikan. Rekrutmen mengharuskan seorang pemberi kerja untuk:

- Mengetahui industri dan di mana dapat merekrut karyawan yang berkualitas dengan sukses.
- Mengidentifikasi kunci keberhasilan di pasar tenaga kerja, termasuk upaya rekrutmen dari para pesaing.
- Membangun hubungan dengan sumber calon karyawan.
- Mempromosikan “merek perusahaan” sehingga pemberi kerja dikenal sebagai tempat yang baik untuk bekerja.

Keputusan perekrutan dapat mengidentifikasi tidak hanya jenis dan jumlah pelamar, tetapi juga seberapa sulit atau berhasilnya upaya perekrutan berdasarkan jenis pekerjaan. Selain itu, perekrutan yang

efektif berfokus pada menemukan bakat sebelum benar-benar dibutuhkan. Seleksi adalah proses memilih individu dengan kualifikasi yang tepat yang dibutuhkan untuk mengisi pekerjaan dalam suatu organisasi. Penempatan adalah upaya untuk menyesuaikan seorang individu dengan pekerjaan yang tepat. Kecocokan orang/pekerjaan dimaksudkan mencocokkan KSAs (Pengetahuan, Keterampilan, dan Kemampuan) individu dengan karakteristik pekerjaan.



Gambar 1 Mengintegrasikan Komponen-komponen Rekrutmen

Sumber: Mathis & Jackson, 2011.

Empat tahapan rekrutmen dan seleksi adalah sebagai berikut (Armstrong, 2009)

1. Menetapkan persyaratan – menyiapkan profil peran dan spesifikasi orang; menentukan syarat dan ketentuan kerja.
2. Merencanakan kampanye rekrutmen.
3. Menarik kandidat – meninjau dan mengevaluasi sumber pelamar alternatif, baik di dalam maupun di luar perusahaan: iklan, rekrutmen elektronik, agen, dan konsultan.
4. Memilih kandidat – menyaring aplikasi, melakukan wawancara, pengujian, menilai kandidat, pusat penilaian, menawarkan pekerjaan, memperoleh referensi; menyiapkan kontrak kerja.

Berikut keterangan dari setiap tahapan:

1. Menetapkan persyaratan

Yang perlu dipertimbangkan terkait spesifikasi orang

- a. Pengetahuan – apa yang perlu diketahui individu untuk menjalankan peran tersebut.
- b. Keterampilan dan kemampuan – apa yang harus bisa dilakukan individu untuk menjalankan peran tersebut.
- c. Kompetensi perilaku – jenis perilaku yang diperlukan untuk kinerja peran yang sukses. Ini sebaiknya spesifik untuk peran, idealnya berdasarkan analisis terhadap karyawan yang menjalankan peran mereka secara efektif. Perilaku ini juga harus terkait dengan nilai inti dan kerangka kompetensi organisasi untuk membantu memastikan bahwa calon akan sesuai dan mendukung budaya organisasi. Seperti yang dilaporkan oleh Purcell *et al* (2003), perusahaan seperti Selfridges sangat berhati-hati dalam mengembangkan spesifikasi yang menentukan perilaku yang dibutuhkan dan menggunakan teknik seleksi yang menyediakan kesesuaian budaya antara individu dan organisasi.
- d. Kualifikasi dan pelatihan – kualifikasi profesional, teknis, atau akademik yang diperlukan atau pelatihan yang seharusnya telah dijalani oleh kandidat.
- e. Pengalaman – jenis pencapaian dan kegiatan yang kemungkinan besar dapat memprediksi kesuksesan.
- f. Tuntutan spesifik – segala sesuatu yang diharapkan dapat dicapai oleh pemegang peran di area tertentu, misalnya mengembangkan pasar atau produk baru, meningkatkan penjualan, produktivitas, atau tingkat layanan pelanggan, memperkenalkan sistem atau proses baru.

g. Persyaratan khusus – perjalanan, jam kerja yang tidak biasa, mobilitas, dll.

Jumlah dan kategori orang yang dibutuhkan harus ditentukan dalam program rekrutmen, yang berasal dari rencana sumber daya manusia. Selain itu, akan ada permintaan untuk penggantian atau untuk pekerjaan baru yang harus diisi, dan permintaan ini harus diperiksa untuk memastikan bahwa permintaan tersebut dibenarkan.

Profil peran untuk keperluan rekrutmen

1. Tujuan keseluruhan dari peran, hubungan pelaporannya, dan area hasil utama.
2. Juga dapat mencakup daftar kompetensi yang diperlukan.
3. Ini akan mencakup kompetensi teknis (pengetahuan dan keterampilan) dan setiap kompetensi perilaku khusus yang terkait dengan peran tersebut.

1. Perencanaan rekrutmen

Sebuah rencana rekrutmen akan mencakup:

- a. jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan untuk memenuhi ekspansi atau pengembangan baru serta menutupi kekurangan yang ada;
- b. kemungkinan sumber kandidat;
- c. rencana untuk memanfaatkan sumber alternatif;
- d. bagaimana program rekrutmen akan dilaksanakan.

Informasi yang dicantumkan dalam iklan rekrutmen mencakup informasi tentang organisasi, pekerjaan, orang yang dibutuhkan (kualifikasi, pengalaman, dll), gaji dan tunjangan yang ditawarkan, Lokasi, dan indakan yang harus diambil.

Guna menganalisis kekuatan dan kelemahan rekrutmen, maka analisis harus mencakup hal-hal seperti reputasi nasional atau lokal organisasi, gaji, tunjangan karyawan dan kondisi kerja, ketertarikan intrinsik terhadap pekerjaan, keamanan pekerjaan, peluang pendidikan dan pelatihan, prospek karier, dan lokasi kantor atau pabrik.

Saat menganalisis kebutuhan tentukan juga berapa banyak posisi yang harus diisi dan kapan, sajikan informasi mengenai tanggung jawab dan persyaratan kompetensi. Pertimbangkan dari mana kandidat yang sesuai kemungkinan berasal. Dan definisikan syarat dan ketentuan pekerjaan (gaji dan tunjangan). Pertimbangkan juga apa yang kemungkinan besar akan menarik kandidat yang baik.

2. Menarik Kandidat

Menarik kandidat terutama berkaitan dengan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menggunakan sumber pelamar yang paling tepat.

a. Analisis kekuatan dan kelemahan rekrutmen
Analisis kekuatan dan kelemahan harus mencakup hal-hal seperti reputasi organisasi secara nasional atau lokal, gaji, tunjangan karyawan dan kondisi kerja, minat intrinsik terhadap pekerjaan, keamanan kerja, peluang pendidikan dan pelatihan, prospek karier, serta lokasi kantor atau pabrik.

b. Sumber kandidat

Dalam mengidentifikasi sumber kandidat perlu diingat bahwa pada awalnya, pertimbangan harus diberikan kepada kandidat internal. Upaya dapat dilakukan untuk membujuk mantan karyawan agar kembali ke organisasi atau mendapatkan saran dari karyawan yang ada (referensi). Jika pendekatan ini tidak berhasil, maka sumber utama kandidat adalah iklan, perekrutan online, agen dan pusat pekerjaan, konsultan, penyedia outsourcing proses perekrutan, serta pendekatan langsung ke lembaga pendidikan.

Metode seleksi bertujuan untuk menilai kesesuaian kandidat dengan memprediksi sejauh mana mereka akan mampu melaksanakan peran dengan berhasil. Ini melibatkan keputusan tentang sejauh mana karakteristik pelamar sesuai dengan spesifikasi orang dan menggunakan penilaian ini untuk membuat pilihan di antara kandidat.

Setelah prosedur wawancara dan pengujian selesai, keputusan sementara untuk memberikan penawaran melalui telepon atau tulisan dapat dibuat. Biasanya ini bersifat 'tergantung pada referensi yang memuaskan'. Sangat penting untuk memeriksa informasi yang diberikan oleh kandidat mengenai kualifikasi dan pengalaman kerja mereka.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian Tindakan (*action research*). Penelitian tindakan adalah proses reflektif dan siklikal dari penyelidikan yang dilakukan oleh dan untuk para praktisi guna meningkatkan praktik, pemahaman, dan situasi tempat mereka bekerja. Penelitian ini umumnya digunakan di bidang pendidikan, kesehatan, kerja sosial, dan pengembangan komunitas. Proses ini melibatkan: 1) Mengidentifikasi masalah atau area yang perlu diperbaiki. 2) Merencanakan intervensi. 3) Melakukan Tindakan. 4) Mengamati dan mengumpulkan data 5) Merefleksikan dan merevisi rencana 6) Mengulangi siklus sesuai kebutuhan (Stringer, 2013). Partisipan pada penelitian ini adalah tim HRD yang terdiri dari tim recruitment dan development.

Pembahasan

Tabel 1 menunjukkan hasil asesmen melalui wawancara karyawan yang berada pada bagian Sumber Daya Manusia PT. X terkait dengan proses rekrutmen & seleksi yang dilakukan selama ini.

Tabel 1. Hasil Asesmen

Aspek yang diukur	Hasil Assesmen
<i>Rekrutmen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dalam proses <i>recruitment</i>, perusahaan belum sepenuhnya mendefinisikan secara jelas tujuan dari proses <i>recruitment</i> yang dijalankan olehnya seperti tipe pelamar yang dicari oleh perusahaan, jumlah pelamar yang diinginkan perusahaan untuk diperoleh tiap aktivitas <i>recruitment</i>, perhitungan <i>cost hire</i>, kepuasan (dilihat dari <i>job performance</i> serta <i>retention</i>) - Perusahaan belum memiliki kriteria <i>talent</i> yang jelas termasuk kriteria yang dikaitkan dengan tuntutan perusahaan ke depannya. Salah satu tuntutan perusahaan adalah perluasan bisnis dengan pembukaan <i>plant</i> yang tidak terduga. Ketika kriteria <i>talent</i> tidak terlalu jelas di definisikan tentunya mengakibatkan perusahaan kebingungan mencari <i>talent</i> yang tepat bagi perusahaan (hanya berdasarkan nilai-nilai perusahaan tanpa melihat kompetensi). - Berdasarkan <i>interview</i> perusahaan lebih memperhatikan pemenuhan untuk <i>talent</i> dalam posisi struktural yang berada di <i>plant</i>. Selain itu, PT. X juga telah memiliki <i>talent</i> untuk fungsional tetapi tidak menjadi prioritas. - Pihak <i>recruitment</i> belum melakukan evaluasi untuk tiap proses <i>recruitment</i> yang dilakukan baik dalam <i>tactical metric</i> maupun <i>strategic metric</i>. Hal ini tentunya akan menghambat proses <i>recruitment</i> untuk tahun depan misalnya dalam hal pemilihan sumber <i>talent</i> yang paling sesuai dan menghasilkan <i>talent</i> paling banyak dan efektifitas proses <i>recruitment</i>.
<i>Seleksi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pada kenyataannya, dalam proses seleksi pihak <i>recruitment</i> selama ini belum menggunakan kompetensi yang ada pada kamus kompetensi Perusahaan X tetapi menggunakan nilai-nilai perusahaan. Selain itu, tidak ada kriteria yang jelas untuk tiap nilai tersebut yang dapat menggolongkan kandidat tersebut kandidat yang bagus atau kurang sesuai bekerja di perusahaan. - Form <i>interview</i> yang digunakan perusahaan X juga tidak memiliki definisi yang jelas untuk tiap aspek yang diukur termasuk kriteria untuk tiap kategori mulai baik sekali sampai kurang sehingga menjadi sangat subyektif dalam memberikan penilaian. Selain itu, belum tampak <i>interview</i> terkait kemampuan <i>leadership</i>. - Akibat kurangnya keberagaman dalam penggunaan <i>tools</i> serta panduan wawancara yang kurang jelas dalam proses seleksi mempengaruhi kualitas kandidat yang diperoleh terutama dalam menunjukkan kualitas <i>leadership</i>. Ketika

	<p>mereka ditempatkan dalam <i>plant</i>, mereka belum mampu sepenuhnya mengembangkan maupun mengarahkan karyawan.</p> <p>- Berdasarkan hasil seleksi talent, terdapat beberapa mengalami permasalahan ketika menjadi kepala regu. Permasalahan yang dihadapi adalah mereka cenderung kurang bertahan dengan tuntutan tugas serta mengkoordinir bawahan yang mengakibatkan penurunan kinerja dan mengalami stress.</p>
--	--

Hasil asesmen menunjukkan bahwa beberapa aktivitas perlu penyempurnaan untuk mampu melakukan *talent management*.

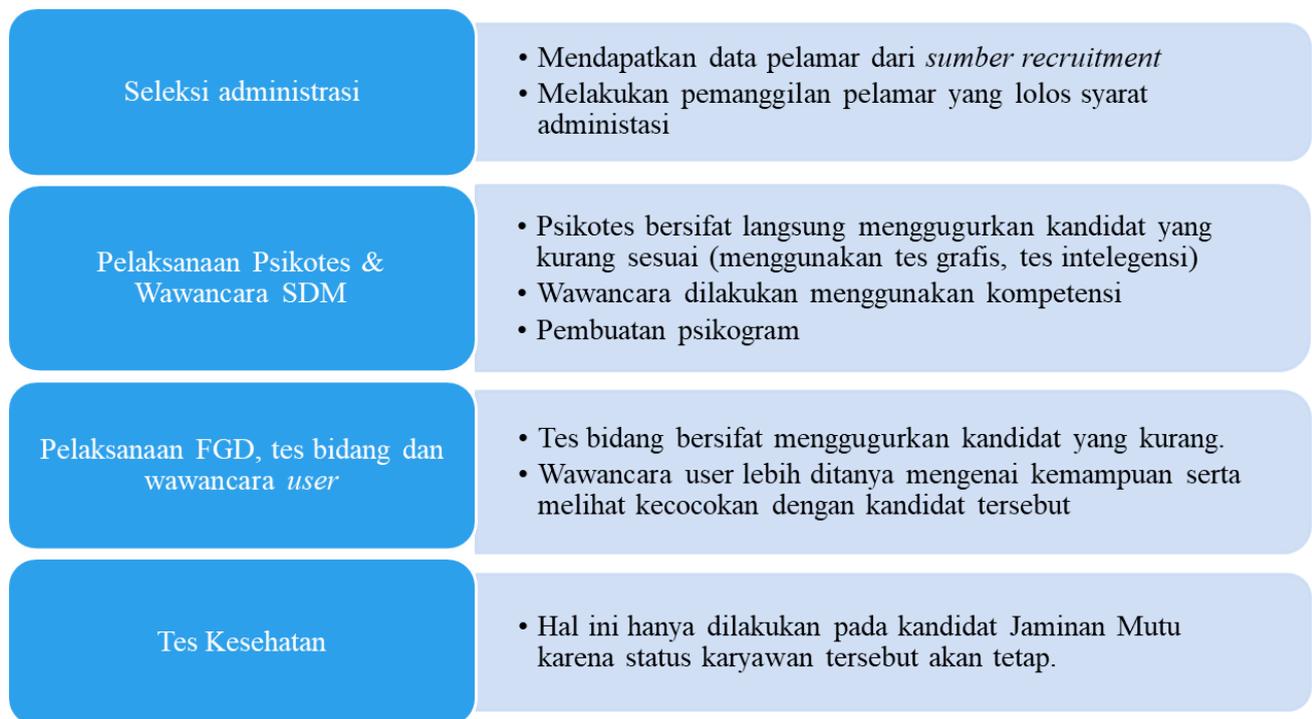
1. Pada penelitian ini, fokusnya pada rekrutmen & seleksi karena aktivitas ini merupakan pintu pertama untuk mendapatkan talent yang terbaik bagi perusahaan.
2. Pada proses rekrutmen perusahaan belum sepenuhnya melakukan analisa terkait sumber recruitment yang efektif melihat kuantitas maupun kualitas pelamar . Selain itu, perusahaan belum detail dalam menyampaikan pesan rekrutmen kepada pelamar dalam hal ini terkait dengan iklan lowongan pekerjaan.
3. Iklan lowongan pekerjaan yang detail berisi mengenai *jobdesc*, *skill* yang diperlukan pada *jobdesc* tersebut, serta keuntungan yang diperoleh saat berada di perusahaan. Adanya hal tersebut akan mengurangi karyawan yang tidak sesuai dengan budaya perusahaan serta karyawan bisa melihat kecocokannya dengan budaya maupun pekerjaan yang di *apply*
4. Dalam proses seleksi, perusahaan telah menggunakan alat tes dan wawancara, namun wawancara belum berdasarkan kompetensi. Dalam hal ini hanya berdasarkan nilai perusahaan tetapi penilaian terhadap kandidat cenderung subyektif karena tidak adanya kategori yang jelas. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Azmi,2015) yang menyatakan wawancara kompetensi akan menghindarkan dari bias. Selain itu, karyawan yang direkrut menggunakan kompetensi akan merasakan kepuasan kerja, komitmen, menurunnya stres, absensi serta turn over karena kecocokan dengan budaya.
5. Akibat yang dirasakan perusahaan saat seleksi kurang terinci adalah adanya beberapa karyawan yang stress yang berakibat pada kinerjanya serta kurangnya kerjasama serta komunikasi yang efektif dengan rekan kerja dalam satu bagian atau antar bagian.
6. Berdasarkan fakta yang ada di perusahaan, peneliti merasa perlu menambahkan tools recruitment berupa pengukuran mengenai EQ karena seseorang yang memiliki EQ tinggi akan lebih mudah tahan dalam menghadapi situasi tertekan dan stress dengan mengetahui cara mengelola stres secara efektif sehingga produktivitas tetap terjaga.

Rancangan Penyempurnaan Proses Rekrutmen dan Seleksi

A. Proses Rekrutmen



B. Proses Seleksi



Kelengkapan Proses Seleksi

- Form Wawancara
- Kamus kompetensi & standar kompetensi
- Panduan wawancara & Penilaian berdasarkan bbi

- d. Form penilaian proses fgd & peran individu dalam kelompok
- e. Follow up :

Berdasarkan hasil diskusi dengan Kepala seksi pengembangan organisasi, mereka setuju dengan rancangan sistem rekrutmen & seleksi. Salah satunya keuntungan yang dirasakan adalah dengan adanya percepatan dalam proses rekrutmen, maka dapat dicegah kemungkinan hilangnya kandidat potensial.

Kesimpulan

Pada awalnya penelitian ini bertujuan untuk menyorot pada dimensi Competency Development dari QWL melalui penyusunan system manajemen talenta. Namun dari hasil asesmen berdasarkan model Bersin (2010) diperoleh hasil bahwa salah satu elemen dari sistem manajemen talenta, yakni sistem rekrutmen dan seleksi, yang merupakan prasyarat dapat berjalannya system tersebut belum memenuhi persyaratan. Mempertimbangkan RSP merupakan sistem yang penting sebagai pintu gerbang masuknya SDM yang baik, maka diperlukan pemenuhan standar yang cukup memadai.

Oleh karena itu focus penelitian beralih pada penyusunan rencana penyempurnaan system rekrutmen dan seleksi. Dari penelaahan lebih lanjut dan setelah dilakukan penyusunan rancangan system rekrutmen dan seleksi, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Perusahaan perlu membangun beberapa aktivitas HR terlebih dahulu sebelum bisa membangun *talent management* seperti sistem *recruitment & selection*, asesmen, *performance management*, *leadership development*.
- b. Permasalahan yang terjadi pada proses *recruitment & selection* adalah belum adanya tujuan, kriteria *talent*, evaluasi proses *recruitment*.
- c. Dampak kurangnya proses seleksi & *recruitment* adalah ketidak sesuaian karyawan dengan budaya organisasi yang berakibat pada tingkat stress dan produktivitas cenderung menurun. Perlu adanya tools tambahan yang mengukur ketahanan seseorang menghadapi tekanan (*suggest EQ*)
- d. Intervensi yang dilakukan perusahaan adalah *recruitment & selection* yang disesuaikan dengan perusahaan

Kelemahan penelitian

- 1. Penelitian ini belum membangun sistem manajemen talenta secara keseluruhan, hanya meningkatkan sistem rekrutmen & seleksi sebagai langkah pertama dari sistem manajemen talenta.
- 2. Beberapa sistem pendukung untuk sistem manajemen talenta masih perlu perbaikan.
- 3. Beberapa kelemahan juga ditemukan dalam penelitian ini, seperti deskripsi pekerjaan yang dimiliki perusahaan lebih sederhana dan praktis daripada yang disarankan secara teoretis, sehingga kurang ideal digunakan untuk menemukan kandidat yang lebih kompeten dan sesuai dengan budaya perusahaan.

Saran

- 1. Menurut hasil pre-assessment, dimensi QWL yang juga perlu mendapat perhatian untuk perbaikan adalah keseimbangan kehidupan kerja dan non-kerja serta kesehatan dan kesejahteraan.
- 2. Mengingat penelitian ini masih pada tahap awal dari sistem manajemen talenta, berupa pembentukan sistem rekrutmen dan seleksi, selanjutnya perusahaan perlu membangun beberapa sistem terlebih dahulu sebelum dapat menerapkan manajemen talenta secara keseluruhan, seperti sistem penilaian, pengembangan kepemimpinan, manajemen suksesi, manajemen karier, manajemen kinerja, total reward, pengembangan pembelajaran dan kapabilitas, serta infrastruktur talenta, sebagaimana disarankan oleh model Bersin Talent Management Framework yang digunakan dalam penelitian ini. Semua ini perlu dilakukan agar perusahaan memiliki persiapan dan rencana untuk mendapatkan pemimpin yang baik di masa depan.
- 3. Perusahaan perlu menindaklanjuti langkah awal yang telah dilakukan dalam sistem rekrutmen dan seleksi hingga tahap akhir system manajemen talenta.
- 4. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan metode penelitian lain yang lebih ringkas dan pragmatis sesuai dengan kebutuhan di lapangan.

Daftar Pustaka

- Alberta. (2012). Succession Planning : Retaining skills and knowledge in your workforce.
- Armstrong, Michael. (2009). Handbook of Human Resource Management Practice. 11th ed. London: Kogan Page.
- Baitul, Mohammad. (2012). Factor Affecting Quality of Work Life : An Analysis Employees of Private Limited Companies in Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research*. Vol 12 issue 18.
- Berger, Lance A & Dorothy R. Berger. (2004). *The Talent Management Handbook : Creating Organizational Excellency by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. USA : The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bungin, Burhan. (2003). Analisis Data Penelitian Kualitatif . Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Bhatnagar J. (2008). Managing capabilities for talent engagement and pipeline development. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 40, No. 1, pp. 19-28
- Collings, David G. & Mellahi, Kamel. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19, 304-313.
- Davis, Tony. (2009). *Talent Assesment : A new strategy for talent management*. Jakarta : PPM
- G. Indrani & Summa Devi. (2014). A Literature Review on QWL, Indian Journal of Applied Research. Vol 4. Issue 8, August 2014.
- Groves, K. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, Vol 26 No.3, pp. 239-260
- Kanten, S. & Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Social and Behavioral Science*, 62, 360-366.
- Koonmee, Kalayanee, Anusorn Singhapadkdi, Busaya Virakul, Dong-Jin Lee. Ethics Institutionalization, Quality of Work Life, and employee job-related outcomes : A Survey of Human Resource Managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63 (2010) 20-28.
- Lawler, F. (1982). Strategies for Improving the Quality of Work Life. *American Psychologist*, 37: 486-489
- Layern J.K., Karwowski, W., & Furr, A. (2009). The effect of cognitive demands and [erceived quality of work life on human performance in manufacturing environment. *International Journal of Industries Ergonomics*, 39, 413-421.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.
- Linley, P. Alex, Susan Harrington, and Nicola Garcea. 2013. *The Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. New York : Oxford University Press
- Loma. (1998). Loma's competency dictionary. AON Consulting
- Lucia, Anntoinette D., Richard Lepsinger. (1999). *The Art and science of competency models*. San Fransisco : Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Mathis, Robert L.& John H. Jackson. (2011). *Human Resource Management* 13th. ed. Australia: Southwestern Cengage Learning.
- Nanjundeswaraswamy, T.S., & D.r. Swamy. (2013). Review Literature on quality of work life. *International Journal for Quality Research* 7 (2), 201-214.
- Noor, S.M. & Abullah, M.A. (2012). Quality of Work Life among Factory Workers in Malaysia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 35, 739-745.
- O'brien, Roy. (1998). An Overview of the Methodolical Approach of Action Research. Faculty of Information Studies, University of Toronto. Diunduh dari <http://www.web.ca/robrien/papaers/arfinal.html>

- Ouppara, Nipa S, and Maria Victoria U. Sy. Quality of Work Life Practices in a Multinational Company in Sydney, Australia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 40 (2012) 116-121.
- PMSM Talent Management. (2008). *Organization Development & Succession Planning in Talent Management*. Jakarta
- Sharma, Rakesh., & Bhatnagar, Jyotsna. (2009). Talent Management-Competency Development: key to global leadership. *Industrial and Commercial Training*, Vol 41 Issue: 3, pp 118-132
- Rethinam, G.S. & Ismail, M. (2008). Construct of Quality of Work Life : A perspective of information and technology professionals. *European Journal of Social Sciences*, 7(1), 58-69.
- Romans, Jay. & Lucy Lardner. (2005). Integrated talent management at BD Japan : How a holistic approach to talent management built a high performance culture. *Strategic HR Review*, Vol. 4 Issue : 5, pp 16-19.
- Rothwell, William J. (2010). *Effective Succession Planning : Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within*, 4th ed. USA Schiemann, William A. (2013). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 650, 8
- Schweyer, A. (2009). *Talent Management : Retention & Development Talent Management Training Workshop*. Jakarta
- Silzer, Robert F & Ben Dowell. (2010). *Strategy-Driven Talent Management : A Leadership Imperative*. San Fransisco : Jossey Bass
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work*. New York : John Wiley & Sons.
- Srivastava, Shefali., & Rooma Kanpur. (2014). A Study on Quality of Work Life: Key Elements & It's Implications. *IOSR Journal of Business and Management*. Vol 16, Issue 3, pp 54-59
- Stringer, E. T. (2013). *Action Research* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sukoco, Iwan., & Ashar Rijal Fadillah. Analisis strategi manajemen talenta menggunakan pendekatan kompetensi organisasi pada PT. Pindad (persero) Bandung. *Jurnal AdBispreneur* vol.1, no.1, hal 85-102.
- Vicente Royuela, Jordi Lopez-Tamayo, Jordi Surinach. (2007). The Institutional vs the Academic definition of Quality of Working Life. What is the Focus of the European Commission. Published Online. 18 August 2007 at *Springer Science + Business Media. B.V 2007*
- Wyatt, T.A & Wah, C.Y. (2001). Perceptions of QWL : A Study of Singaporean Employees Development. *Research and Practice in Human Resource Management*. Vol. 9 (2) : 59-76.