

STUDI DESKRIPTIF PRAKTEK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI LEMBAGA PENDIDIKAN X

Sutommy Leman

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: leman.tommy@gmail.com

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan praktek sumber daya manusia di lembaga pendidikan X yang meliputi analisa pekerjaan, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, perencanaan, rekrutmen dan seleksi. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Peneliti menemukan bahwa lembaga pendidikan X menerapkan praktek sumber daya manusia, antara lain *job analysis* berupa *job analysis-based performance appraisal*, dan dari *job analysis* yang dilakukan menghasilkan informasi terkait penyusunan *job description* dan *job specification*. Perencanaan dalam organisasi, rekrutmen yang berasal dari sumber tenaga kerja eksternal dan penyeleksian dengan teknik *screening* serta penempatan karyawan asing adalah hasil temuan lain dari praktek penerapan sumber daya manusia di lembaga pendidikan X.

Kata Kunci—praktek sumber daya manusia, analisa pekerjaan, perencanaan, rekrutmen, seleksi.

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi penggerak utama dalam perusahaan, oleh karena itu diperlukan suatu bentuk manajemen bagi sumber daya ini. Manajemen sumber daya manusia (HRM) dipahami dalam arti, 'semua keputusan manajemen dan tindakan yang mempengaruhi sifat hubungan antara organisasi dan karyawan' (Beer *et al.*, 1984).

Melihat situasi perkembangan bisnis menurut Sirait (2007) perilaku bisnis meningkat secara global. Sedikitnya satu dari enam produk yang dijual di dunia melewati batas nasional. Sumber-sumber daya (bahan mentah, modal, orang, dan jasa) mengalir relative bebas melewati batas-batas nasional (Hodgson, 1981 dalam Sirait, 2007). Hal ini menunjukkan perkembangan dunia bisnis yang begitu pesat. Dan dalam perkembangan perusahaan itu sendiri, faktor sumber daya manusia tentunya memegang peranan yang penting dalam melaksanakan kegiatannya dimana sumber daya manusia merupakan pelaku yang menjalankan organisasi.

Sumber daya manusia menjadi bagian yang sangat efektif dalam faktor penentuan keberhasilan perusahaan dan telah menjadi kunci utama dalam perusahaan. Dengan pengelolaan yang benar, keuntungan yang mungkin didapatkan oleh perusahaan dari sumber daya manusia yang berkualitas dapat dimaksimalkan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian ini akan mengkaji proses pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi analisa pekerjaan, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, perencanaan, rekrutmen, dan seleksi yang dilakukan di lembaga pendidikan X. Penerapan praktek manajemen sumber daya manusia di lembaga

pendidikan X berbeda dengan perusahaan nasional lainnya, karena dalam pengelolaannya, lembaga pendidikan X melakukan *staffing* terhadap tenaga kerja asing yang bekerja pada institusi tersebut.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Zikmund (2006) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mendeskripsikan karakteristik dari sebuah populasi atau fenomena. Oleh karena itu jenis penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan praktek penerapan sumber daya manusia di lembaga pendidikan X

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian kali ini adalah dengan menggunakan metode wawancara. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara *semi-terstruktur*. Sugiyono (2013) menjelaskan wawancara *semi-terstruktur* ini termasuk dalam kategori *in-depth interview*, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya (p. 73).

Sumber Data

Sumber data yang digunakan:

1. Sumber data primer adalah informasi tentang praktek penerapan sumber daya manusia, yaitu analisa pekerjaan, perencanaan, rekrutmen, seleksi.
2. Sumber data sekunder adalah *company profile* dari situs resmi perusahaan.

Teknik penentuan Narasumber

Sugiyono (2013) mengatakan, dalam penelitian kualitatif, populasi dikenal dengan istilah situasi sosial dan sampel dikenal dengan istilah narasumber. Teknik penentuan narasumber yang peneliti gunakan adalah teknik *purposive sampling*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. (p. 216). Narasumber yang digunakan oleh peneliti adalah

- a. Narasumber 1 adalah *Communications Manager* dan sudah bekerja di lembaga pendidikan X selama 5 tahun.
- b. Narasumber 2 adalah *Manager* lembaga pendidikan X dan sudah bekerja di selama 15 tahun.
- c. Narasumber 3 adalah *Senior Education Counselor* lembaga pendidikan X, sudah bekerja selama 17 tahun.

Teknik Pengujian Keabsahan Data

Dalam penelitian ini peneliti menguji keabsahan data dengan menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton, 1987 dalam Moleong, 2013; p. 330). *Cross-check* dilakukan dengan mencocokkan jawaban dari manajer HRD lembaga pendidikan X, manajer lembaga pendidikan X, dan manajer salah satu departemen yang ada di lembaga pendidikan X.

Teknik Analisis Data

Moleong (2009) menafsirkan proses analisis data dalam tiga tahapan utama, yaitu:

a. Pengumpulan data

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menelaah dan memeriksa seluruh data yang telah dikumpulkan oleh peneliti dari berbagai sumber

b. Reduksi data

Reduksi data adalah identifikasi satuan (unit) yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila dikaitkan dengan fokus dan masalah penelitian. Reduksi data dilakukan melalui abstraksi data, yaitu merangkum keseluruhan data yang ditemukan dengan tetap menjaga originalitas inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang didapat dari hasil penelitian. Selanjutnya ringkasan data tersebut akan dikelompokkan atau dikategorisasikan dan dilihat keterkaitan antar kategori satu dengan yang lain sesuai dengan kerangka berpikir yang dibangun oleh penulis. Proses ini akan diakhiri dengan melakukan uji keabsahan terhadap data-data tersebut.

c. Penafsiran data

Pada tahapan ini akan digunakan metode tertentu untuk mendapatkan teori substantif dari hasil pengolahan data.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil-Hasil Penelitian

Job Analysis

Job analysis memuat informasi mengenai tujuan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab, akuntabilitas, indikator pencapaian, keterlibatan sumber daya manusia. Pada *job analysis*, manajer departemen yang bersangkutan akan melakukan evaluasi terhadap suatu jabatan. Sebagai contoh manajer departemen dapat menganalisa jabatan *english teacher*. Hal utama yang dilihat adalah aspek kinerja dari *english teacher*. Selain itu manajer departemen juga dapat mengumpulkan kritik dan saran dari *english teacher* sehingga dapat dilakukan perbaikan pada kekurangan yang ada pada organisasi. Hasil wawancara tentang analisa pekerjaan di lembaga pendidikan X akan diuraikan dibawah ini.

Analisis Pekerjaan

Narasumber 1: Appraisal tiap 3 bulan, tahunan dan 2 tahun.

Narasumber 2: Appraisal.

Narasumber 3: Appraisal di pakai untuk mengukur keberhasilan.

Berdasarkan informasi dari narasumber, peneliti mendapat informasi bahwa, lembaga pendidikan X ini melakukan analisa pekerjaan secara reguler, yaitu satu tahun satu kali. Analisa pekerjaan ini dilakukan agar kekurangan-kekurangan yang ada

pada setiap departemen dapat diperbaiki sehingga pekerjaan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Pihak yang Bertanggungjawab dalam Analisa Pekerjaan

Narasumber 1: Manajer departemen atau supervisor.

Narasumber 2: *Head of each department*.

Narasumber 3: *Human resource management*.

Dalam analisa pekerjaan, narasumber menginformasikan pada peneliti bahwa setiap departemen bertanggung jawab atas analisa pekerjaan masing-masing. Analisa pekerjaan ini ditangani langsung oleh manajer departemen yang bersangkutan dan melibatkan karyawan departemen yang bersangkutan dalam analisa ini.

Sistem Analisa Pekerjaan Berjalan

Narasumber 1: Mengetahui keluhan maupun sistem untuk diperbaiki.

Narasumber 2: Mengikut sertakan karyawan memperbaiki kekurangan.

Narasumber 3: Membantu memberikan masukan.

Job analysis-based performance appraisal adalah metode yang digunakan oleh lembaga pendidikan X ini dalam menganalisis pekerjaan. Berdasarkan metode ini, langkah awal yang dilakukan adalah menyusun *job analysis* dan kemudian mempergunakan informasi dalam *job analysis* tersebut untuk merumuskan dokumen evaluasi kinerja (*performance evaluation document*). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam metode *performance appraisal* menggunakan teknik wawancara yang sudah dimodifikasi, yaitu dengan model diskusi. Diskusi dalam departemen yang dilakukan adalah melibatkan seluruh karyawan departemen yang dianalisa dan manajer departemen sebagai penanggung jawab atas diskusi tersebut. Metode *appraisal* yang dijalankan bertujuan untuk menemukan kekurangan-kekurangan dalam tiap departemen, baik kendala dan keluhan karyawan, dan tingkat performa karyawan.

Identifikasi dari Analisa Pekerjaan

Narasumber 1: Mengidentifikasi jumlah tenaga kerja dan menentukan standar berdasarkan *job description*.

Narasumber 2: Appraisal berlaku ketika lembaga pendidikan X membutuhkan *staff* baru.

Narasumber 3: Appraisal memberikan informasi terkait cara kerja karyawan di lembaga pendidikan X.

Dalam *appraisal form*, manajer departemen akan mencatat informasi-informasi yang diperoleh tentang departemen selama 12 bulan terakhir dan diskusi yang dilakukan dalam departemen yang melakukan analisa. Informasi-informasi yang diperoleh manajer departemen akan diberikan komentar dan dibaca kembali oleh seluruh pihak yang terlibat dalam diskusi tersebut. Setelah itu akan ditanda tangani oleh pihak yang terlibat sebagai tanda persetujuan bersama dan kemudian hasil diskusi tersebut akan dijadikan bahan evaluasi departemen.

Dari *appraisal* lembaga pendidikan X ini akan dapat mengidentifikasi kebutuhan akan karyawan baru yang akan meningkatkan performa departemen dilihat dari segi dan jenis pekerjaannya. Narasumber lain menambahkan keuntungan lain dari *performance appraisal*, yaitu identifikasi performa kerja karyawan dan kenaikan gaji bagi karyawan yang dinilai memiliki prestasi.

Job Description

Peneliti telah mewawancarai tiga orang narasumber mengenai *job description* yang ada di lembaga pendidikan X. Hasil wawancara tentang *job description* diuraikan dibawah ini.

Informasi Identifikasi Tugas, Kewajiban, Situasi dan Kondisi serta Pertanggung Jawaban atas Pekerjaan Mereka

Narasumber 1: Mengidentifikasi jumlah tenaga kerja dan menentukan standar berdasarkan *job description*.

Narasumber 2: Appraisal berlaku ketika lembaga pendidikan X membutuhkan *staff* baru.

Narasumber 3: Appraisal memberikan informasi terkait cara kerja karyawan.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari narasumber, diketahui bahwa lembaga pendidikan X ini memiliki deskripsi pekerjaan yang sudah terbagi-bagi dalam masing-masing departemen dan disusun oleh tiap departemen yang ada di organisasi di lembaga pendidikan X. Deskripsi pekerjaan itu diuraikan sesuai dengan tanggung jawab posisi dan jabatan karyawan dalam departemen.

SOP Perusahaan yang Diterapkan Karyawan dalam Melakukan Pekerjaan

Narasumber 1: SOP menjadi penuntun agar karyawan mengetahui apa yang harus dikerjakan.

Narasumber 2: Tergantung kebijakan departemen.

Narasumber 3: SOP sangat penting dan sangat efektif.

Deskripsi pekerjaan yang sudah disusun oleh tiap-tiap departemen menjadi patokan manajer departemen untuk menyusun SOP yang akan menjadi pedoman karyawan yang bekerja dalam departemen. SOP yang telah disusun tersebut oleh narasumber dinilai sangat efektif dan efisien, karena karyawan tidak akan mengalami kesulitan dalam mengerjakan sesuatu.

Deskripsi Pekerjaan Berjalan

Narasumber 1: Sesuai dengan kebutuhan tiap departemen.

Narasumber 2: Deskripsi pekerjaan berjalan sesuai kebutuhan mereka.

Narasumber 3: Tergantung bidang yang ditangani dan *background* pendidikan bidang yang ditangani.

Salah seorang narasumber yang menjabat sebagai manajer departemen XY mengatakan bahwa lembaga pendidikan X ini memiliki departemen XY yang berfungsi sebagai konsultan bagi calon siswa atau mahasiswa yang ingin melanjutkan *study* ke luar negeri. Departemen XY memiliki 3 orang karyawan yang memiliki tugas yang berbeda-beda, yaitu *counselor* dan *administrative assistant*. Deskripsi pekerjaan mereka pun berbeda, *counselor* bertindak sebagai konsultan dan memberikan berbagai macam informasi mengenai *study* ke Australia dimulai dari universitas dan jurusan yang ada di universitas tersebut. *Administrative assistant* berdasarkan deskripsi pekerjaan mereka, mereka bertugas dalam segala keperluan administrasi calon siswa/mahasiswa yang sudah mendaftar, dimulai dari pengurusan visa hingga dokumen-dokumen yang dibutuhkan untuk proses pendaftaran. Gambaran dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh departemen XY telah disusun berdasarkan kebutuhan dan peran departemen XY dalam lembaga pendidikan X.

Perumusan Bentuk Tanggung Jawab Karyawan atas Pekerjaan Masing-masing

Narasumber 1: Dirumuskan berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah disusun.

Narasumber 2: Dirumuskan sesuai kebutuhan dan posisi mereka di tiap departemen.

Narasumber 3: Punya perumusan bentuk tanggung jawab.

Perumusan pekerjaan yang harus dikerjakan karyawan pada lembaga pendidikan X telah dirumuskan dengan jelas sehingga karyawan dapat mengetahui dengan detail dan jelas. Perumusan yang ada juga telah disesuaikan dengan deskripsi pekerjaan yang telah disusun dan telah disesuaikan dengan kebutuhan dan posisi masing-masing karyawan di tiap departemen. Dengan demikian, tanggung jawab masing-masing individu telah jelas.

Job Specification

Job specification dibuat agar calon karyawan yang diterima tidak asal-asalan dan dipilih berdasarkan standar yang dibutuhkan perusahaan. Selain itu, *job specification* merupakan daftar *knowledge, skills, abilities*, dan *other characteristic*. *Job specification* ditetapkan setelah deskripsi pekerjaan disusun sehingga perusahaan dapat menetapkan kriteria-kriteria yang dibutuhkan untuk memenuhi standar tersebut. Hasil wawancara tentang *job specification* diuraikan dibawah ini

Kualifikasi Minimum

Narasumber 1: Sesuai dengan kebutuhan dan deskripsi pekerjaan.

Narasumber 2: Berdasarkan *job description* yang sudah dibuat tiap departemen.

Narasumber 3: Punya.

Kriteria-kriteria yang dibutuhkan lembaga pendidikan X dalam mencari karyawan baru dideskripsikan melalui hasil wawancara dengan narasumber-narasumber yang sudah diminta keterangannya.

Kualifikasi Minimum Umum yang Harus Dimiliki

Narasumber 1: Sopan, memiliki etika, bisa bekerja sama dengan tim.

Narasumber 2: Baik, beretika, dan bisa bekerja sama dalam tim.

Narasumber 3: Bisa berbahasa Inggris sesuai standar yang sudah ditentukan.

Dalam penetapan dan pemilihan *job specification*, lembaga pendidikan X sudah menentukan kriteria-kriteria yang dibutuhkan, antara lain: sopan dan beretika (*other characteristic*), mampu bekerja sama sebagai sebuah tim, mampu berbahasa Inggris sesuai standar yang sudah ditentukan (*skills*), dan pengalaman mengajar (*knowledge*). Kemampuan dalam berbahasa Inggris dan pengalaman merupakan kualifikasi khusus yang sudah ditetapkan untuk tenaga pengajar yang akan mengajar di lembaga pendidikan X. Kemampuan berbahasa Inggris sesuai standar dan pengalaman mengajar tidak berlaku untuk departemen lain.

Sopan dan beretika (*other characteristics*) dan mampu bekerja sama sebagai sebuah tim ditetapkan. Sopan dan beretika merupakan standar minimum yang harus dipunya untuk menjalin hubungan dengan orang lain, terutama dalam sebuah tim agar terjadi keharmonisan. Mampu bekerja sama sebagai sebuah tim harus dilakukan karena lembaga pendidikan X merupakan suatu unit organisasi yang

membutuhkan dukungan satu sama lain dalam menjalankan sistem yang ada.

Kemampuan dalam berbahasa Inggris merupakan kewajiban bagi tenaga pengajar yang bekerja karena lembaga pendidikan X mengajarkan bahasa Inggris pada murid-murid yang mendaftar dan belajar. Selain, memiliki kemampuan berbahasa Inggris, tenaga pengajar yang mengajar harus memiliki standar kualifikasi mengajar berstandar internasional, yaitu TESOL. Kualifikasi TESOL adalah standar mengajar berbahasa Inggris yang di keluarkan oleh Cambridge.

Pengalaman masuk dalam kualifikasi minimum

Narasumber 1: Pengalaman diperlukan dalam bidang-bidang tertentu.

Narasumber 2: Ya, dalam beberapa area seperti tenaga pengajar.

Narasumber 3: Termasuk dan sangat diutamakan untuk tenaga pengajar.

Kriteria *knowledge* yang ditetapkan oleh lembaga pendidikan X adalah pengalaman mengajar. Pengalaman mengajar yang dimaksud adalah pengalaman mengajar yang pernah dilakukan di Asia Pasifik. Kriteria ini ditetapkan agar tenaga pengajar yang mengajar dapat meng-*handle* murid-murid yang belajar.

Planning

Perencanaan sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Perencanaan ini bertujuan agar pengelolaan sumber daya manusia menjadi efektif dan efisien. Menurut narasumber yang telah di wawancara, lembaga pendidikan X sudah melakukan praktek *planning*.

Perencanaan Sumber Daya Manusia

Narasumber 1: Berupa dana untuk development *staff* melalui *training*.

Narasumber 2: Berupa persiapan bujet dana untuk *staff development*.

Narasumber 3: Tentu saja ada.

Perencanaan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan X yang bergerak di dalam organisasi. Perencanaan yang dilakukan berupa persiapan dana untuk *training*, baik *training staff* baru maupun yang lama. Dengan adanya *training* yang diberikan pada *staff* diharapkan pekerjaan yang dilakukan bisa lebih efektif dan efisien. *Training* yang dilakukan adalah *staff development* dimana kemampuan *staff* yang sudah ada dikembangkan agar dapat bermanfaat bagi lembaga pendidikan X.

Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Dilakukan

Narasumber 1: Perekrutan kemudian *training*.

Narasumber 2: Perencanaan kemudian *training*.

Narasumber 3: Evaluasi karyawan ketika *appraisal*.

Staff yang akan melakukan *training* dipilih berdasarkan hasil evaluasi *job analisis*. Kebutuhan akan tenaga kerja dengan kemampuan lebih dan berguna bagi perusahaan dapat membantu perusahaan maju dan berkembang.

Kegiatan Forecasting

Narasumber 1: Dilakukan ketika kekurangan tenaga kerja.

Narasumber 2: Hanya untuk mengisi posisi kosong.

Narasumber 3: Berdasar hasil evaluasi dan masukan dari karyawan.

Untuk kegiatan *forecasting* yang termasuk dalam proses perencanaan, lembaga pendidikan X tidak melakukan kegiatan tersebut. Karena untuk saat ini lembaga pendidikan X hanya merencanakan untuk merekrut tenaga kerja baru untuk mengisi posisi yang kosong yang telah ditinggalkan pemilik posisi sebelumnya.

Recruitment

Untuk memperoleh tenaga kerja yang *qualified*, lembaga pendidikan X perlu untuk melakukan proses *recruitment*. Berdasarkan informasi para informan penelitian, proses perekrutan dilakukan secara formal.

Perekrutan yang Dilakukan

Narasumber 1: Ketika ada karyawan yang mengundurkan diri.

Narasumber 2: Ketika ada posisi kosong.

Narasumber 3: Ketika beban kerja karyawan tidak memadai dan ada yang mengundurkan diri.

Narasumber yang diminta keterangannya mengatakan bahwa, menurut waktu pelaksanaan rekrutmen, lembaga pendidikan X melakukan perekrutan ketika ada posisi yang ditinggalkan oleh pemilik posisi sebelumnya. Hal ini dilakukan agar karyawan lain yang bekerja dengan posisi kosong akan menjadi terbebani dengan pekerjaan yang ada dalam departemen tersebut.

Pihak Yang Bertanggung Jawab dalam Sistem Perekrutan

Narasumber 1: Manajer atau supervisor departemen.

Narasumber 2: *Head of department*.

Narasumber 3: *Human resource department*.

Penanggung jawab dalam proses *recruitment* adalah manajer yang bersangkutan. Manajer yang bersangkutan lebih mengetahui kualifikasi yang dibutuhkan dalam departemennya, sehingga manajer departemen diberikan kuasa untuk merekrut calon karyawan yang akan mengisi posisi di departemennya. Perekrutan yang dilakukan oleh manajer departemen harus mendapat persetujuan dari manajer HRD agar dalam prosesnya tidak menyalahi aturan yang sudah ditentukan.

Sumber – Sumber Tenaga Kerja

Narasumber 1: *Native speaker* yang mendaftar setelah melihat iklan di web dan majalah asing. Lokal yang melihat lowongan melalui media massa lokal.

Narasumber 2: Orang lokal melalui media massa lokal dan untuk tenaga pengajar asing, melalui web dan majalah asing.

Narasumber 3: Masyarakat yang melihat iklan yang diiklankan, dari CV yang pernah dikirimkan.

Dalam proses perekrutannya, lembaga pendidikan X memperoleh sumber-sumber daya manusia dari luar perusahaan (eksternal). Perekrutan eksternal ini dilakukan dengan cara advertensi. Advertensi yang dimaksud adalah dengan mengiklankan lowongan pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Sumber-sumber tenaga kerja eksternal yang dibutuhkan ada dua kategori, yaitu tenaga kerja lokal dan tenaga kerja asing. Untuk tenaga kerja lokal, iklan pada media massa lokal menjadi pilihan perusahaan dalam mengiklankan lowongan, sedangkan untuk tenaga kerja asing diiklankan melalui *website* dan majalah asing.

Metode Perekrutan

Narasumber 1: *Screening CV*.

Narasumber 2 : Rekrut berdasarkan kualifikasi yang dibutuhkan.

Narasumber 3: Mencari potensi untuk mengisi posisi yang tersedia.

Untuk proses perekrutan, lembaga pendidikan X memiliki SOP dalam melakukan perekrutan. Perusahaan mengiklankan lowongan pekerjaan melalui media massa, kemudian akan men-*screening* surat-surat lamaran pekerjaan yang masuk sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan departemen, lalu surat lamaran yang lolos *screening* akan diteruskan kepada manajer per departemen. Manajer departemen kemudian akan menghubungi kandidat yang telah lolos *screening* untuk melakukan *interview*. Kemudian manajer departemen akan memilih kandidat setelah proses *interview* dan akan memberikan *letter of offer* yang berisi kontrak dan *job description*. Setelah proses tersebut, calon karyawan tersebut akan menjalani proses orientasi dan kemudian akan masuk dalam departemen yang bersangkutan.

Kendala yang Sering Dihadapi

Narasumber 1: Belum ada.

Narasumber 2: Tidak ada yang berarti.

Narasumber 3: CV yang masuk tidak sesuai kriteria.

Lembaga pendidikan X ini memiliki kendala ketika melakukan proses *recruitment*. Kendala yang dihadapi adalah surat lamaran dan kualifikasi yang masuk tidak sesuai dengan harapan dan kebutuhan yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan harus menolak untuk menerima surat lamaran yang tidak sesuai tersebut.

Staffing/Selection

Menyeleksi calon tenaga kerja yang masuk termasuk dalam langkah pengelolaan sumber daya manusia. Seleksi yang dilakukan harus cermat dan sesuai dengan kualifikasi yang sudah ditentukan. Lembaga pendidikan X termasuk dalam salah satu organisasi yang melakukan *staffing*.

Jeda Antara Perekrutan dan Seleksi

Narasumber 1: Tidak tentu.

Narasumber 2: Tidak lebih dari tiga minggu.

Narasumber 3: 2-3 minggu, bisa lebih cepat.

Terdapat kesesuaian jawaban antar narasumber mengenai jeda antara proses perekrutan dan seleksi. Jeda antara proses perekrutan dan seleksi memakan waktu paling lama tiga minggu dan bahkan bisa lebih cepat. Cepat atau tidaknya proses seleksi ini bergantung pada kebutuhan departemen akan karyawan baru untuk mengisi posisi yang kosong.

Yang Bertanggung Jawab atas Proses Seleksi

Narasumber 1: Manajer departemen dengan bantuan dukungan dari HRD.

Narasumber 2: *Department's head*.

Narasumber 3: *Human resource department* dan *head department* yang memerlukan.

Mengenai tanggung jawab dalam proses seleksi, narasumber yang telah diwawancarai berpendapat sama, yaitu penanggung jawab proses seleksi adalah manajer departemen dan beberapa departemen yang memerlukan bantuan dari *human resource department*. Bantuan yang diberikan oleh *human resource department* disesuaikan dengan departemen yang memerlukan seperti pengecekan psikologi dan karakteristik calon karyawan yang akan diterima.

Metode Seleksi yang Digunakan dalam Menyeleksi

Narasumber 1: *Screening*.

Narasumber 2: *Screening*.

Narasumber 3: *Screening*.

Metode *screening* adalah metode yang sudah umum digunakan karena lebih cepat dan lebih efisien dalam menyeleksi banyaknya calon karyawan yang mendaftar untuk bekerja di lembaga pendidikan X.

Proses Seleksi

Narasumber 1: *Screening CV*, memanggil untuk *interview*, kalau diterima diberikan *probation* 3 bulan untuk *fresh graduate*. Untuk yang sudah memiliki pengalaman diberikan kontrak 1 tahun sekaligus masa transisi.

Narasumber 2: Kandidat yang lolos *screening* dihubungi untuk *interview*. Kalau mereka lolos seleksi mereka akan diberikan masa percobaan 3 bulan.

Narasumber 3: *Screening*, lanjut *interview*, dan kalau lolos ada *probation* 3 bulan.

Proses seleksi yang dilakukan oleh lembaga pendidikan X adalah *screening*. Bagi kandidat yang sudah lolos *screening* akan dipanggil untuk melakukan *interview* dengan departemen yang bersangkutan. Kalau kandidat tersebut lolos hasil *interview* kandidat tersebut akan diberikan masa percobaan selama 3 bulan. Masa percobaan 3 bulan ini diperuntukkan bagi calon karyawan yang baru lulus, baik lulusan S1 ataupun lulusan SMA. Bagi calon karyawan yang sudah memiliki pengalaman kerja, maka akan diberikan masa percobaan 1 tahun dengan sistem kontrak. Sistem kontrak diberikan sebagai masa transisi dari pekerjaan lama ke pekerjaan baru dan penyesuaian dengan lingkungan baru. Ketiga orang narasumber menyatakan hal yang sama mengenai proses seleksi yang terjadi, proses seleksi ini masih termasuk dalam SOP *recruitment* yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Kendala yang Dihadapi Dalam Proses Seleksi

Narasumber 1: Perbedaan budaya.

Narasumber 2: Perbedaan budaya.

Narasumber 3: Perbedaan budaya.

Untuk kendala yang dihadapi oleh lembaga pendidikan X selama proses seleksi dikatakan oleh ketiga orang narasumber, berasal dari budaya. Budaya perusahaan dan budaya pelamar berbeda, selain itu banyak karyawan yang bekerja, berasal dari latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh karena itu penyesuaian kebudayaan sangatlah sulit dan cukup memakan waktu.

Tenaga Kerja Asing/Ekspatriat

Narasumber 1: Tenaga pengajar.

Narasumber 2: Tenaga pengajar.

Narasumber 3: Tenaga pengajar.

Dari informasi yang sudah digali oleh peneliti melalui tiga orang narasumber, diketahui bahwa lembaga pendidikan X memiliki tenaga kerja asing yang bekerja sebagai tenaga pengajar. Tenaga pengajar yang harus memiliki kualifikasi mengajar TESOL dan memiliki pengalaman mengajar di Asia Pasifik.

Peran dan Fungsi Ekspatriat

Narasumber 1: Mengajarkan bahasa Inggris.

Narasumber 2: Mengajarkan bahasa Inggris.

Narasumber 3: Mengajarkan bahasa Inggris.

Sebagai *native speaker* di lembaga pendidikan X, tenaga kerja asing berperan sebagai tenaga pengajar. Mereka

mengajarkan bahasa Inggris pada murid dan bertugas untuk meningkatkan kemampuan murid dalam berbahasa Inggris. Selain mengajarkan bahasa Inggris kepada murid, mereka juga berbagi mengenai kebudayaan sehingga para murid juga dapat belajar mengenai budaya asing.

Pemilihan Tenaga Kerja Asing

Narasumber 1: Memiliki kualifikasi TESOL, memiliki pengalaman mengajar di Asia Pasifik

Narasumber 2: Kemampuan dan kualifikasi TESOL yang berstandar internasional dan juga pengalaman.

Narasumber 3: Memiliki kualifikasi TESOL dan pengalaman mengajar di Asia Pasifik.

Dalam pemilihan tenaga kerja asing, narasumber-narasumber yang sudah diminta keterangannya menjawab, pemilihan tenaga kerja asing dalam lembaga pendidikan X didasarkan pada kemampuan mereka dalam berbahasa Inggris dan bahasa Inggris sebagai bahasa ibu, memiliki kualifikasi TESOL, dan memiliki pengalaman mengajar di Asia Pasifik.

Pembahasan

Job analysis memberikan banyak manfaat bagi kelangsungan perusahaan. Metode *job analysis* yang dijalankan lembaga pendidikan X adalah *job analysis-based performance appraisal*. *Performance appraisal* bertujuan untuk menilai cara kerja karyawan yang berkerja dan kemudian akan dievaluasi untuk diperbaiki segala kekurangan yang diperlukan dalam departemen. Selain itu, *performance appraisal* juga menjadi dasar peningkatan gaji. Dalam *job analysis-based performance appraisal*, lembaga pendidikan X menggunakan teknik wawancara yang sudah dimodifikasi menjadi teknik diskusi.

Job description yang dijalankan lembaga pendidikan X sesuai dengan teori manfaat deskripsi pekerjaan, yaitu sebagai pedoman dalam penyusunan SOP. *Job description* juga membantu perusahaan dalam mengidentifikasi jabatan serta tugas dan wewenang antara karyawan dan atasan agar tidak kacau dan berjalan sesuai dengan sistem yang ada.

Lembaga pendidikan X memiliki kualifikasi pekerjaan yang telah disusun sedemikian rupa dalam menentukan standar dalam perekrutan karyawan. Kemampuan dalam berbahasa Inggris sesuai standar yang sudah ditetapkan, pengalaman, sopan, beretika dan memiliki kemampuan bekerja sama sebagai sebuah tim adalah kriteria minimum lembaga pendidikan X.

Berdasarkan teori Sherman dan Bohlander (1992) yang dikutip oleh Nawawi (2011), perencanaan sumber daya manusia dilakukan untuk membuat ketentuan pengaturan arus tenaga kerja baik ke dalam, di dalam dan keluar perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa lembaga pendidikan X telah melakukan praktek *planning*, yaitu perencanaan dari segi persiapan dana untuk *development staff* perusahaan. Melalui perencanaan *development staff*, diharapkan dapat meningkatkan mutu dan kualitas sumber daya manusia yang secara tidak langsung juga meningkatkan kualitas di lembaga pendidikan X.

Dalam *recruitment*, karyawan di lembaga pendidikan X melakukan secara eksternal, dimana sumber-sumber tenaga kerja eksternal adalah sumber tenaga kerja terbesar bagi perusahaan. Perekrutan secara eksternal ini dilakukan dengan

cara mengiklankan lowongan pekerjaan yang kosong melalui media massa. Lowongan yang dicantumkan memuat posisi pekerjaan yang dibutuhkan, tugas serta tanggung jawab atas posisi tersebut dan *requirement*.

Kriteria seleksi yang diungkapkan oleh Briscoe dan Schuler (2004), menjabarkan beberapa kriteria dalam tahap seleksi, yaitu kesesuaian pekerjaan, kemampuan adaptasi budaya, keinginan untuk tugas di luar negeri dari kandidat keluarga, dan profil tugas internasional yang sukses. Mengacu pada kriteria seleksi Briscoe dan Schuler (2004), lembaga pendidikan X menerapkan dua kriteria, yaitu kesesuaian pekerjaan dan kemampuan adaptasi budaya. Hal ini dikarenakan untuk mencari karyawan yang sesuai dengan standar dan kualifikasi pekerjaan tidak mudah. Dan juga, lembaga pendidikan X sering menghadapi kendala dalam seleksi berupa perbedaan budaya. Perbedaan budaya merupakan salah satu isu yang sangat susah untuk dihilangkan ketika terjadi perbedaan budaya dan memiliki dampak yang negatif.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Setelah menganalisa praktek sumber daya manusia pada lembaga pendidikan X, penulis mendapat beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Lembaga pendidikan X menerapkan penerapan sumber daya manusia diawali dengan analisa pekerjaan. Analisa pekerjaan dilakukan melalui metode *performance appraisal* yang dilakukan setiap tahun untuk menganalisa kinerja karyawan selama satu tahun. Analisa pekerjaan ini ditangani secara langsung oleh manajer departemen yang bersangkutan.
2. Analisa pekerjaan yang dilakukan akan menghasilkan informasi mengenai deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan yang ada di lembaga pendidikan X disusun oleh masing-masing departemen dan menjadi pedoman dalam penyusunan sop departemen yang sudah disesuaikan dengan posisi dan jabatannya masing-masing. Spesifikasi pekerjaan seperti sopan dan beretika, mampu bekerja sebagai sebuah tim adalah kriteria standar yang ditentukan oleh lembaga pendidikan X untuk dapat diterima bekerja. Kemampuan berbahasa Inggris dan memiliki pengalaman terutama pengalaman mengajar adalah kriteria tambahan yang di tetapkan lembaga pendidikan X untuk dapat bekerja pada posisi tertentu.
3. Lembaga pendidikan X menyediakan dana untuk *development staff* tiap tahun yang bertujuan agar karyawan lembaga pendidikan X mampu untuk mengembangkan kemampuan mereka dan bekerja secara efektif dan efisien.
4. Sumber tenaga kerja eksternal adalah sumber tenaga kerja utama di lembaga pendidikan X. Sumber-sumber tenaga kerja eksternal didapat dengan melalui *advertising* yang dilakukan ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja tambahan atau untuk mengisi posisi yang kosong. Selain itu perekrutan tenaga kerja asing juga diperoleh melalui pengiklanan.
5. Seleksi calon karyawan dilakukan oleh manajer departemen dengan bantuan dari HRD lembaga pendidikan X.

Penyeleksian karyawan dilakukan dengan metode *screening*. Karyawan yang lolos seleksi akan ditempatkan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditentukan dan posisi yang diinginkan untuk bekerja. Dalam proses *staffing*, tenaga kerja asing diposisikan sebagai tenaga pengajar di lembaga pendidikan X.

DAFTAR PUSTAKA

- Briscoe, D. R., & Schuler, R. S. (2004). *International Human Resource Management* 2nd edition. Oxford: Prentice Hall.
- Moleong, L. J. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif* edisi revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sugiyono. (2013). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Zikmund, W. G. (2003). *Business Research Methods*. Ohio: Thomson South-Western.