

**ANALISIS MEKANISME SELEKSI
BERBASIS PENDEKATAN TEORI *HUMAN CAPITAL*
(Studi pada Biro Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia
di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk., Gresik - Jawa Timur)**

**Sri Wahyuni
Moehammad Soe'oad Hakam
Mohammad Iqbal**
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : s.wahyuni3491@gmail.com

Abstract

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk is a leading cement company in the regional and even global level because it supported the existence of a reliable and competent employees. The purpose of this research is to describe and analyze the mechanisms of selection based on human capital theory approach at the company. The method used in this research is descriptive qualitative. Data collection through interviews and documentation process. The results showed that the selection mechanism in the company is the process of selecting applicants based on qualification standards set for the right candidate and placed in the right position as well. The Company considers that the employee owned a valuable asset as an investment, therefore, necessary for proper management. Human Capital Master Plan is the policy of the company as a blueprint in the process of managing employees through training and development of employee competencies, so the company has a superior human capital.

Keywords : selection, human capital theory, employee management

Abstrak

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk merupakan perusahaan semen terkemuka ditingkat regional bahkan global karena didukung keberadaan karyawan yang handal dan kompeten. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis mekanisme seleksi berbasis pendekatan teori *human capital* di perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui proses wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme seleksi di perusahaan adalah proses pemilihan pelamar berdasarkan standar kualifikasi yang ditetapkan untuk mendapatkan calon kandidat yang tepat dan ditempatkan pada posisi yang tepat pula. Perusahaan menganggap bahwa karyawan yang dimiliki merupakan aset yang berharga sebagai investasi, oleh karena itu dibutuhkan pengelolaan yang tepat. *Human Capital Master Plan* merupakan kebijakan perusahaan sebagai *blueprint* dalam proses pengelolaan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan, sehingga perusahaan memiliki *human capital* yang unggul.

Kata kunci : seleksi, teori *human capital*, pengelolaan karyawan

PENDAHULUAN

Dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan, setiap perusahaan memerlukan faktor-faktor produksi seperti manusia, mesin, bahan baku, gedung, keuangan, serta memiliki pangsa pasar untuk mendistribusikan hasil produksi barang atau jasa yang dihasilkan. Manusia merupakan salah satu faktor yang sentral dalam

suatu organisasi perusahaan disamping faktor yang lain, karena hampir seluruh kegiatan perusahaan melibatkan peran manusia.

Sudah menjadi keharusan perusahaan melakukan proses pencarian dan pemilihan calon karyawan yang tepat sesuai kriteria. Perusahaan perlu melaksanakan proses seleksi, Rivai (2008:170) mendefinisikan "seleksi adalah

kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan". Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:261) mengemukakan bahwa "seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi".

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk menjadi perusahaan semen terkemuka ditingkat regional bahkan global karena didukung keberadaan karyawan yang handal dan kompeten. Perusahaan melaksanakan proses seleksi seiring dengan kebutuhan dan kondisi terkini karyawan yang disebabkan adanya pengembangan usaha dan menggantikan karyawan yang keluar karena pensiun, meninggal dunia maupun sebab yang lain. Perusahaan memberikan kesempatan yang setara kepada setiap orang untuk menjadi karyawan tanpa menjadikan isu *gender*, suku, agama, ras, antar golongan maupun afiliasi politik sebagai pertimbangan dalam menerima karyawan.

Perusahaan menganggap bahwa karyawan sebagai aset yang berharga bagi perusahaan, oleh karena itu aset perlu dikelola melalui peningkatan dan pengembangan pengetahuan, *skill*, dan kompetensi sehingga memberikan nilai tambah intelektual karyawan. Rastogi (2002) dalam Marimuthu *et.al* (2009) menyatakan bahwa "*human capital* merupakan masukan penting bagi organisasi untuk perbaikan karyawan secara terus-menerus terutama pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan". Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) mendefinisikan "*human capital* sebagai pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan kemampuan yang terkandung dalam individu yang memfasilitasi penciptaan personal, sosial dan kesejahteraan ekonomi".

Pengembangan karyawan dalam teori *human capital* tentu tidak mudah, membutuhkan persiapan yang matang, biaya yang besar, dan waktu yang panjang untuk dapat menerapkan konsep pengelolaan karyawan berdasarkan teori *human capital*. Dalam prakteknya tidak semua perusahaan mampu menerapkan teori berbasis *human capital* terkait pengelolaan karyawan. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu perusahaan BUMN yang menggunakan teori *human capital*

dalam mengelola dan mengembangkan kemampuan karyawan.

Setelah perusahaan melaksanakan proses seleksi dan mendapatkan karyawan-karyawan dengan kriteria yang diinginkan, langkah selanjutnya yang dilakukan perusahaan adalah mengelola karyawan sebagai aset perusahaan dengan meningkatkan *profil competence* karyawan. Apabila *profil competence* karyawan meningkat maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan juga meningkat, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan yang akan menguntungkan perusahaan dan *stakeholders*.

Mengingat betapa pentingnya mekanisme seleksi berbasis pendekatan teori *human capital*, maka peneliti tertarik untuk mengangkat rumusan permasalahan mengenai kebijakan yang diterapkan dalam mekanisme seleksi di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dan kebijakan mengenai pendekatan teori *human capital* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis kebijakan perusahaan dalam mekanisme seleksi dan kebijakan terkait pendekatan teori *human capital* yang diterapkan perusahaan. Disamping itu juga untuk mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan mekanisme seleksi berbasis pendekatan teori *human capital* dari kebijakan yang dikeluarkan perusahaan.

KAJIAN PUSTAKA

Seleksi

Seleksi berfungsi untuk memprediksi kandidat yang akan membuat kontribusi yang paling tepat untuk organisasi, oleh karena itu dibutuhkan prinsip-prinsip dasar sebagai batasan untuk penilaian dalam proses seleksi. Menurut Manullang (2004:101) prinsip-prinsip dasar dalam proses seleksi yaitu keahlian, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, keadaan fisik, tampang, bakat, temperamen, dan karakter. Seleksi merupakan unsur yang penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan diperoleh dari proses seleksi.

Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-guest*) dari pelamar yang ada. Dalam sebuah kegiatan tentu didukung oleh pihak-pihak yang berperan dalam perencanaan dan pelaksanaan, termasuk kegiatan

seleksi calon karyawan yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan. Menurut Jackson et.al (2010:297-300), penyeleksian secara aktif akan melibatkan manager-manager lini, profesional SDM, dan pegawai lainnya.

Langkah awal dalam seleksi yaitu mengidentifikasi pelamar cocok atau tidak cocok. Hal ini dilakukan dengan membandingkan informasi yang diberikan pada formulir aplikasi atau *Curriculum Vitae* (CV) terhadap kriteria seleksi yang telah ditentukan. Proses seleksi biasanya terdiri dari pengisian formulir, tes kerja, wawancara komprehensif, pemeriksaan latar belakang, tawaran pekerjaan bersyarat, pemeriksaan fisik dan tawaran pekerjaan tetap. Setelah jumlah pelamar terpilih telah diidentifikasi dan diundang, proses mendalam penilaian dapat dimulai dengan berbagai pilihan metode penilaian. Teknik seleksi tersebut jika diterapkan, dimanfaatkan, dan dianalisis dengan benar dapat memainkan peran penting dalam organisasi misalnya untuk mencari kandidat yang kompeten yang memenuhi kriteria dan budaya organisasi. Metode seleksi yang umum adalah wawancara yang digambarkan sebagai percakapan dikendalikan dengan tujuan.

Metode seleksi digunakan untuk mengetahui alur proses seleksi yang dilakukan oleh setiap perusahaan. Metode seleksi menurut Hasibuan, (2012), yaitu *Successive Hurdless Selection Approach* (sistem gugur) dan *Compensatory Selection Approach*. Faktor-faktor yang mempengaruhi proses seleksi di masing-masing perusahaan tidak sama, hal ini dikarenakan ukuran, bidang, kepemilikan perusahaan juga tidak sama misalnya proses seleksi pada perusahaan BUMN akan lebih banyak dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi nasional, globalisasi, bahkan sosial politik.

Teori Human Capital

Pidato Theodore, W. Schultz pada tahun 1960 yang berjudul *Investment in Human Capital* merupakan peletak dasar teori atau konsep *human capital*. Konsep ini pada intinya menganggap bahwa manusia merupakan suatu bentuk modal atau kapital yang lainnya seperti mesin, teknologi, tanah, uang, dan material. Konsep *human capital* memberikan nilai tambah manusia untuk organisasi. *Human capital* mengacu pada proses yang berhubungan dengan pelatihan, pendidikan dan inisiatif profesional lainnya dalam rangka

meningkatkan tingkat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, nilai-nilai, dan aset sosial dari karyawan yang akan menyebabkan kepuasan dan kinerja karyawan, dan akhirnya pada kinerja perusahaan.

Terdapat enam komponen *human capital* (Ancok, 2000) antara lain yaitu modal intelektual (*Intellectual Capital*), modal emosional (*Emotional Capital*), modal sosial (*Social Capital*), modal ketabahan (*Adversity Capital*), modal moral (*Moral Capital*), modal kesehatan (*Healthy Capital*). Pengelolaan *human capital* dapat dilakukan dengan mengadopsi dari pengelolaan *human capital* dalam konsep *Strategic Map* (Kaplan dan Norton, 2002), yaitu dengan mengidentifikasi kesiapan *human capital* yang bertujuan untuk mengetahui kesiapan kompetensi individu untuk dilakukan pengembangan. Proses identifikasi meliputi (1) *Strategic job families*, yaitu menentukan pekerjaan-pekerjaan yang memiliki dampak yang tinggi terhadap strategi peningkatan kualitas, (2) Pengembangan *profil competence* yaitu merinci kebutuhan pekerjaan yang *detail* dan tugas-tugas yang mengacu pada profil kompetensi tertentu, dan (3) Penilaian kesiapan *human capital*, yaitu menilai kapabilitas yang ada dengan kompetensi karyawan untuk pelaksanaan *strategic job families*.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif-kualitatif. Creswell (1998) dalam Herdiansyah (2011:8) mendefinisikan penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian ilmiah yang lebih dimaksudkan untuk memahami masalah-masalah manusia dalam konteks sosial dengan menciptakan gambaran menyeluruh dan kompleks, melaporkan pandangan terperinci dari sumber informasi, serta dilakukan dalam *setting* yang alamiah tanpa adanya intervensi apapun dari peneliti.

Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk medeskripsikan hasil dari penelitian yang berupa data-data yang diperoleh sesuai dengan kondisi *real* perusahaan tanpa perhitungan statistik, namun melalui metode pengumpulan data kualitatif seperti wawancara dan dokumentasi. Peneliti sebagai instrumen kunci untuk melaksanakan penelitian sehingga diperoleh hasil berupa data yang diwujudkan dalam bentuk

argumen dan deskripsi dalam tata bahasa yang logis dan sistematis.

Berkaitan dengan penelitian mekanisme seleksi berbasis pendekatan teori *human capital*, maka fokus penelitian ini mencakup :

1. Seleksi
 - a. Pedoman seleksi
 - b. Sumber pemenuhan kebutuhan karyawan
 - c. Pihak yang terlibat dalam seleksi
 - d. Kualifikasi seleksi
 - e. Mekanisme seleksi
 - f. Kebijakan seleksi
 - g. Kekuatan dan kelemahan seleksi
2. *Human Capital*
 - a. Peran *human capital*
 - b. Kebijakan dan pengelolaan karyawan berbasis teori *human capital*
3. Mekanisme seleksi karyawan berbasis pendekatan teori *human capital*.

Lokasi penelitian berada di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk yang terletak di Jalan Veteran, Gresik - Jawa Timur, sedangkan situs penelitian berada di Biro Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia. Dalam penelitian ini menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh peneliti melalui observasi langsung dan wawancara dengan responden yang ada di Biro PO dan SDM. Data sekunder diperoleh peneliti dari dokumen-dokumen perusahaan dan buku-buku literatur yang memberikan informasi tentang mekanisme seleksi dan kebijakan pendekatan teori *human capital* yang diterapkan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sebelum penelitian di lapangan, saat penelitian berlangsung dan setelah penelitian dalam periode tertentu. Menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2012) metode analisis data meliputi pengumpulan data, proses reduksi data, triangulasi data, penyajian dan analisis data, serta penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan mengenai analisis mekanisme seleksi berbasis pendekatan teori *human capital* diperoleh setelah melalui analisis hasil wawancara dan penelitian langsung yang dilakukan. Untuk memperoleh calon karyawan yang tepat sesuai dengan kriteria, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk membuat Instruksi Kerja Direksi tentang Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

Tetap. Instruksi kerja digunakan sebagai pedoman demi kelancaran proses pengadaan karyawan perusahaan.

1. Seleksi

Seleksi menurut perusahaan adalah proses pemilihan pelamar berdasarkan kualifikasi dan kriteria yang ditetapkan untuk mendapatkan calon kandidat yang tepat agar dapat ditempatkan pada posisi yang tepat. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk melalui Biro PO dan SDM melakukan evaluasi terhadap perencanaan SDM melalui analisis beban kerja (*Workload Analysis*). Hasil dari *Workload Analysis* akan dapat dirumuskan jumlah optimal SDM pendukung operasional yang dibutuhkan terkait keberlangsungan maupun pengembangan bisnis perusahaan.

Analisis beban kerja ini dimulai dari masing-masing departemen menyerahkan formulir kebutuhan karyawan, sehingga Biro PO dan SDM dapat mengetahui jabatan yang harus diisi. Apabila dari internal perusahaan dinyatakan cukup memadai maka akan digunakan tenaga dari internal perusahaan, namun jika dinilai kurang maka akan ditindaklanjuti dengan program seleksi eksternal, sesuai dengan bidang yang dibutuhkan dan kompetensi yang dipersyaratkan untuk setiap posisi jabatan.

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk menetapkan kriteria atau syarat-syarat menjadi karyawan dalam Surat Keputusan Direksi Nomor: 055/Kpts/Dir/2011 tentang Rekrutmen dan Seleksi Karyawan dalam pasal 2 mengenai Persyaratan Pelamar yang meliputi :

- a. Warga Negara Indonesia.
- b. Mempunyai ijazah serendah-rendahnya Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA).
- c. Berusia maksimal 30 tahun untuk pelamar dengan ijazah Sarjana Strata-1 (S-1) atau Diploma Empat (D-IV), 25 tahun untuk Diploma Tiga (D-III) dan 23 tahun untuk SLTA.
- d. Bagi pelamar dengan ijazah D-IV dipersamakan dengan S-1.
- e. Berbadan sehat dan memiliki kecakapan / keahlian yang diperlukan.
- f. Berkelakuan baik dan tidak pernah terlibat dengan kasus hukum.
- g. Bersedia ditempatkan di wilayah kerja perusahaan.
- h. Tidak pernah diberhentikan dengan tidak hormat sebagai karyawan.

- i. Salah satu pasangan bersedia mengundurkan diri bila menikah dengan sesama karyawan perusahaan.
- j. Persyaratan lain yang ditetapkan kemudian.

Setelah Biro PO dan SDM melakukan evaluasi ketersediaan karyawan tetap melalui *manpower planning*, langkah berikutnya merencanakan pengadaan calon karyawan tetap dengan mengajukan korespondensi intern tentang izin rekrutmen dan seleksi calon karyawan tetap kepada Kepala Departemen SDM kemudian diteruskan kepada Direksi.

Perusahaan mengumumkan lowongan pekerjaan melalui media internal perusahaan, media surat kabar, media elektronik, serta instansi pendidikan. Para pelamar dapat mendaftarkan diri secara *online* di *website* resmi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, dengan mengisi biodata dan informasi diri pelamar. Melalui pendaftaran *online* ini tim seleksi perusahaan dapat melakukan seleksi administratif berkas-berkas para pelamar yang memenuhi kriteria untuk dipanggil dalam tes seleksi berikutnya.

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk memiliki lima tahapan seleksi diantaranya seleksi administratif, Tes Potensi Akademik, tes psikologi, wawancara kompetensi, dan tes kesehatan. Peserta seleksi dinyatakan lulus dengan metode peringkat terbaik (*cut-off*) atau disebut juga dengan sistem gugur, yaitu peserta seleksi yang lulus dapat melanjutkan ke tahapan seleksi berikutnya. Melalui tahapan tersebut dapat diperoleh hasil seleksi yaitu terkumpulnya calon karyawan sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan. Biro PO dan SDM memintakan persetujuan hasil seleksi setiap tahap kepada Kepala Departemen SDM, kemudian Kepala Departemen SDM memintakan persetujuan hasil akhir seleksi kepada Direksi. Perusahaan juga mengelola data dan dokumen setiap tahapan seleksi sebagai laporan dan informasi bagi perusahaan dan pihak-pihak yang berkepentingan.

2. Human Capital

Human capital merupakan sebuah perspektif modern terkait masalah tenaga kerja. Dalam perspektif *human capital* lebih mementingkan peningkatan kualitas SDM yang dimiliki karena manusia dianggap sebagai bentuk aset yang sama pentingnya dengan modal kapital yang lainnya. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk mendefinisikan *human capital* atau karyawan sebagai bentuk aset atau modal yang lain yang dimiliki. Perusahaan

telah menyadari bahwa peran manusia sangat penting dan menganggap bahwa jika memiliki karyawan atau aset yang bermutu akan menguntungkan bagi perusahaan.

Seiring dengan pemahaman PT Semen Indonesia (Persero) Tbk mengenai konsep *human capital*, yaitu menganggap bahwa manusia merupakan modal atau aset. Perusahaan secara bertahap telah mempersiapkan suatu kebijakan untuk pengelolaan *human capital* yang dimiliki. Perusahaan melakukan identifikasi dan penilaian terhadap sistem pengelolaan SDM dan kinerja masing-masing karyawan, untuk mengetahui kesiapan perusahaan menerapkan konsep *human capital*.

Pada tahun 2008, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk telah menyusun HCMP, dan mulai diterapkan pada tahun 2009. HCMP merupakan *framework* pengembangan secara bertahap untuk *human capital* perusahaan dalam periode lima tahun, guna tercapainya visi perusahaan. Dalam HCMP perusahaan telah menetapkan kebijakan-kebijakan mendasar dalam pengelolaan dan pengembangan SDM. Seluruh kebijakan yang disusun menyangkut pengembangan *human capital* bermuara pada satu tujuan yaitu perusahaan memiliki dan mengembangkan *human capital* dengan talenta terbaik untuk menjamin tercapainya visi dan misi perusahaan.

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk menyusun pelatihan dan pengembangan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan potensi karyawan. Sebagai wujud pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan, perusahaan melaksanakan program pelatihan internal dan eksternal yang diikuti oleh karyawan dari berbagai tingkat jabatan seperti Pelaksana, Kepala Regu, Kepala Seksi, Kepala Biro, dan Kepala Departemen. Jenis pelatihan yang diselenggarakan juga beragam sesuai dengan kebutuhan dan program pengembangan kompetensi yang telah ditetapkan misalnya pelatihan teknis fungsional, manajemen, umum, dan sertifikasi. Pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan untuk memberikan nilai tambah kompetensi dan *skill* karyawan sebagai *human capital* perusahaan.

3. Mekanisme Seleksi Berbasis Pendekatan Teori *Human Capital*

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan mekanisme seleksi berbasis pendekatan teori *human capital* adalah melalui berbagai tahapan seleksi diperoleh kandidat terbaik sesuai kriteria perusahaan untuk ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya, agar dapat menghasilkan *performance* yang terbaik untuk perusahaan.

Dalam perkembangan organisasi dan karyawan tentunya membutuhkan pengelolaan untuk meningkatkan *skill* dan kompetensi karyawan, karena PT Semen Indonesia menganggap karyawan yang dimiliki merupakan aset berharga bukan hanya sebagai pekerja. Perusahaan menyusun HCMP sebagai *blueprint* untuk memperbaiki sistem pengelolaan karyawan. Pengelolaan karyawan yang ditempuh perusahaan adalah melalui pelatihan dan pengembangan terpadu sesuai kebutuhan organisasi dan kompetensi karyawan.

Pelatihan internal dan eksternal diikuti oleh semua karyawan pada tingkat eselon 1-5 dengan jenis pelatihan diantaranya pelatihan teknis fungsional, manajemen, umum, dan sertifikasi. *Leadership Development Program* merupakan pengembangan yang ditujukan kepada setiap pemimpin unit kerja, dan *Talent Management Program* sebagai akselerasi untuk menyediakan *human capital* terbaik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya berkaitan dengan mekanisme seleksi berbasis pendekatan teori *human capital* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk Gresik-Jawa Timur, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Seleksi

Seleksi menurut perusahaan adalah proses pemilihan pelamar berdasarkan kualifikasi dan kriteria yang ditetapkan untuk mendapatkan calon kandidat yang tepat dan dapat ditempatkan pada posisi yang tepat pula. Mekanisme seleksi karyawan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk melalui tahapan seleksi administrasi, Tes Kemampuan Akademik, tes psikologis, wawancara kompetensi, dan tes kesehatan. Secara garis

besar mekanisme seleksi karyawan yang diterapkan oleh perusahaan sudah sesuai dengan teori-teori yang ada, namun terdapat satu temuan masalah yaitu perusahaan belum menerapkan wawancara bahasa Inggris dalam mekanisme seleksi.

2. *Human capital*

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk mendefinisikan *human capital* atau karyawan sebagai bentuk aset yang dimiliki perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa peran manusia sangat penting dan menganggap bahwa jika memiliki karyawan yang bermutu akan menguntungkan. Oleh karena itu, perusahaan mengelola karyawan dengan meningkatkan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan. Berdasarkan analisis hasil wawancara disimpulkan bahwa pengelolaan karyawan perusahaan berbasis pendekatan *human capital* sudah sesuai dengan teori yang berkaitan. Temuan masalah yang ditemukan peneliti yaitu perusahaan menerima banyak protes dari warga sekitar yang tidak lolos dalam seleksi karyawan tetap perusahaan sehingga terjadi kesenjangan sosial.

3. Mekanisme seleksi berbasis pendekatan teori *human capital*

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk melaksanakan proses seleksi untuk memperoleh kandidat terbaik. Dalam perkembangan dan tuntutan organisasi, perusahaan mengelola karyawan untuk meningkatkan *skill* dan kompetensi melalui program pelatihan dan pengembangan. Hal ini bertujuan untuk memiliki *human capital* yang unggul.

Saran

Berdasarkan uraian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, diketahui beberapa permasalahan yang dihadapi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam mekanisme seleksi berbasis pendekatan teori *human capital*, maka peneliti memberikan saran sebagai alternatif penyelesaian sebagai berikut :

1. Perusahaan menambahkan wawancara bahasa Inggris dalam mekanisme seleksi karyawan, agar perusahaan memperoleh karyawan yang benar-benar menguasai dan mampu berinteraksi dengan komunikasi bahasa Inggris maupun bahasa asing lainnya.

2. Membangun hubungan sosial yang baik dengan masyarakat sekitar sebagai wujud modal sosial perusahaan. Upaya yang dapat ditempuh perusahaan yaitu melalui kegiatan CSR perusahaan membina kompetensi masyarakat sekitar, dalam penilaian calon kandidat pada proses seleksi sebaiknya mempertimbangkan metode *Spoil System* untuk mengurangi kesenjangan sosial antara perusahaan dengan warga ring satu.

- Rastogi, P.N. 2002. *Sustaining Enterprise Competitiveness is Human Capital The Answer. Human System Management*.
- Rivai, V. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R&D*. Jakarta: Alfabeta

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, D. 2002. *Outbound Management Training: Aplikasi Ilmu Perilaku dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: UII Press.
- Creswell, John W. 2009. *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (3rd ed)*. California: SAGE
- Hasibuan, M.S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Herdiansyah, Haris. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Jackson, E., Schuller, Randall S., dan Werner, Steve. 2010. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Buku 1ed. 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 2004. *Strategic Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corp. Harvard Business School Press.
- Manullang, M. 2004. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Marimuthu, L, et al., 2009. *Human Capital development and its impact on Firm Performance: Evidence form Developmental Economics*. The Journal of International Social Research.
- Mathis, Robert. L dan John H Jackson. 2009. *Manajemen Sumber Daya Stratejik*. Diterjemahkan oleh Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). 2001. *The Well Being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. Paris: OECD.