

PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENGELOLA PERGANTIAN KARYAWAN

Vira Maratus Sholihah

Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang

Email: virasholihah24@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses seleksi pegawai di perguruan tinggi, tepatnya di Universitas Negeri Malang. Sebelum proses seleksi, para pelamar harus memenuhi syarat-syarat yang diberikan oleh sebuah instansi agar dapat melanjutkan tahap selanjutnya. Dalam proses ini, tentu tidak dapat terhindar dari hambatan yang harus dihadapi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi melalui rekaman. Metode ini dianggap dapat menggali informasi sedetail mungkin. Hasil penelitian ini menunjukkan ada beberapa langkah yang harus dilakukan dalam proses seleksi pegawai. Selain itu, syarat-syarat yang harus dipenuhi pegawai juga sangat dipertimbangkan, mengingat hal tersebut dapat berpengaruh terhadap instansi maupun pada saat pegawai tersebut telah diterima di instansi yang bersangkutan. Hambatan yang dihadapi adalah dana atau anggaran untuk calon pegawai karena hal tersebut sudah ditetapkan oleh kementerian.

Kata kunci: seleksi kualitas, sumber daya manusia, perguruan tinggi

Keberadaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat melekat dalam strategi bisnis secara efektif untuk mendukung inovasi serta pengelolaan dalam pencarian karyawan maupun pekerja berpotensi. Manajemen sumber daya manusia divisi yang paling fleksibel di setiap perusahaan, karena memungkinkan perusahaan untuk memperluas dan beradaptasi pada perubahan. Menurut Ali Javed (2017), manajemen sumber daya manusia yang fleksibel dianggap sebagai aspek yang sangat penting dari perusahaan karena membentuk atribut karyawan yang terdiri dari keterampilan, kemampuan, atribut, dan perilaku sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan. Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengetahuan yang efektif dari lingkungan dan diberikan rencana insentif dan pelatihan untuk mengelola setiap pergantian karyawan.

Pergantian karyawan atau Turnover merupakan suatu konsep mengenai perubahan. Istilah perubahan mengacu pada hal yang penting dan mendasar terhadap pengembangan sumber daya manusia atas karyawan di sebuah perusahaan. Perubahan adalah dimensi strategis, karena memang demikian indikator yang paling utama terhadap situasi daya saing yang diinginkan di masa depan. Beradaptasi dengan perubahan adalah kunci untuk bertahan hidup. Organisasi perusahaan dapat bertahan dalam lingkungan pasar yang dinamis dengan kecepatan sumber daya manusia yang mereka miliki. Karena itu, organisasi harus bersiap untuk penciptaan kompleksitas hingga kompleksitas lingkungan. Menurut Zafar (2014), pergantian karyawan memainkan peran penting dalam organisasi yang memengaruhi stabilitas yang lebih besar. Sementara tekanan dari lingkungan eksternal dan internal terus mendorong perubahan dari kinerja para karyawan di sebuah perusahaan.

Konsep kinerja karyawan pada perusahaan yaitu merujuk pada pekerja dalam bidang pengorganisasian lembaga maupun perusahaan yang bergerak dalam aspek komersil maupun sosial, contoh untuk komersil yaitu perusahaan penjualan produk, sedangkan sosial yaitu merujuk pada jasa, contohnya yaitu organisasi internal pada rumah sakit. Konsep mengenai relasi atas karyawan yang bergerak pada perusahaan maupun institusi sosial, dipandang sebagai konsep yang sentral karena praktek karyawan maupun pekerja dalam bidang sosial itu sendiri dilaksanakan melalui relasi, relasi antara pekerja sosial dengan atasan dan relasi antara karyawan dengan sistem lainnya atau disiplin ilmu lain, serta semua ahli dalam

karyawan mempunyai pandangan bahwa tujuan dari karyawan memperbaiki dan meningkatkan keberfungsian social, dan melalui relasi karyawan bisa mempengaruhi kepribadian seseorang.

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif, dengan pendekatan studi kasus. Peneliti akan bertindak sebagai pengamat-partisipan saat mengambil data primer. Data primer telah dikumpulkan dengan bantuan pedoman wawancara dan lembar catatan observasi. Data empiris telah diambil langsung dari Kasubag Kepegawaian Universitas Negeri Malang. Pengamatan direkam dengan lembar observasi sebagai data primer bersama dengan hasil wawancara mendalam dan dokumentasi primer. Data sekunder telah digunakan untuk mendukung data primer, kebanyakan berupa buku, jurnal, dan referensi yang berasal dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Observasi dilakukan untuk memverifikasi objektivitas data. Metode dan data sumber telah digunakan seperti pencocokan antara hasil wawancara mendalam dan hasil observasi, juga pencocokan data primer dan data sekunder. Selanjutnya, peneliti mengurangi objektivitas, dengan mengambil beberapa pendapat ahli dan kolega. Data yang terkumpul telah diklasifikasikan, dikurangi dan ditampilkan, agar sesuai dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Penelitian ini adalah studi kasus yang sulit digeneralisasikan ke organisasi sektor publik lainnya. Pembahasan dalam penelitian ini belum dapat menjelaskan kompleksitas masalah manajemen pergantian karyawan. Hal ini dikarenakan keterbatasan peneliti adalah ketidakmampuan untuk memperoleh informasi yang lebih komprehensif karena terdapat pembatasan pada informasi. Masalah lain muncul dalam penelitian ini karena peneliti tidak dapat menentukan referensi atau indikator penilaian pada setiap aspek yang dibahas. Jadi objektivitas dari penelitian ini hanya dihasilkan dari data antar sumber dan antar metode.

HASIL

Berdasarkan hasil data yang diperoleh, karyawan yang pada dasarnya bersifat politis dan idealis, dan beranggapan bahwa pergantian karyawan didominasi tentang kekuasaan dan, dengan demikian, penting dipahami jika karyawan memahami adanya efek kekuasaan di dalam struktur di mana mereka bekerja dan masyarakat secara keseluruhan. Kekuasaan berkaitan dengan penemuan dan deskripsi kekuatan relatif, stabil atau dapat berubah. Sehingga, dibutuhkan adanya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam pengaturan pergantian karyawan tersebut guna sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan dan kualitas perusahaan. Menurut (Bapak Komarudin) selaku narasumber mengatakan bahwa peningkatan kinerja karyawan baru dipengaruhi oleh otoritas formal yang didelegasikan kepada pemegang posisi (kekuatan yang sah), otoritas yang berasal dari keahlian atau keahlian tertentu (tenaga ahli), kapasitas untuk penerapan pengaruh negatif seperti ancaman dan hukuman (kekuatan koersif), serta kemampuan untuk menawarkan penghargaan dan karena itu untuk menggunakan kekuasaan atas subyek (kekuatan reward), dan kemampuan untuk menarik orang lain dan membangun kesetiaan (kekuatan referensi). Sedangkan setiap aspek tersebut membutuhkan adanya interaksi komunikasi kekuasaan antara atasan dan bawahan.

Intervensi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mengelola pergantian karyawan dapat dianalisa melalui konsep rekonsiliasi. Rekonsiliasi merupakan pemulihan dari hubungan pasca terjadinya konflik. Rekonsiliasi dapat membantu upaya suatu instansi untuk bekerja secara maksimal setelah terjadi masalah maupun konflik internal dan eksternal.

Rekonsiliasi terhadap program pergantian karyawan yaitu berpusat pada para pemangku yang bekerja dalam integrasi perusahaan dengan wujud tanggungjawab secara disiplin kepada pemegang kekuasaan, contohnya komisaris maupun jajaran manajemen puncak. Adanya permasalahan individu yang dapat menyebabkan konflik, dibutuhkan mekanisme berupa pengkajian masalah, pendekatan perumusan masalah, serta upaya mengembangkan performa kinerja karyawan. Mekanisme pergantian karyawan dalam rekonsiliasi pembaharuan dalam sebuah organisasi perusahaan, lembaga, maupun instansi yaitu dapat berupa pemecatan, mutasi atau pemindahan, dan juga pemberhentian. Ada dua tipe turnover atau pergantian karyawan, yaitu secara relawan dan tidak. Relawan turnover adalah mereka yang memiliki alasan untuk resign. Sebaliknya, mereka yang merupakan non-relawan turnover atau harus keluar maupun resign karena keputusan yang dibuat oleh perusahaan, misalnya PHK (Pemutusan Hubungan Kerja). Sebagai perbandingan, karena perubahan yang direncanakan dirasa tidak fleksibel, partisipatif, dan berjalan lambat pada setiap karyawan maupun individu yang bersangkutan, hal demikian dikarenakan kurangnya segi komunikasi yang dijalankan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) harus dapat menggunakan komunikasi yang baik dan efektif untuk menghindari konflik.

Menurut hasil wawancara kami dengan narasumber yang menyatakan bahwa hambatan pokok dalam proses pergantian karyawan adalah anggaran atau dana. Untuk pegawai tidak tetap, di Universitas Negeri Malang diajukan sendiri di bidang kepegawaian dan jika dalam instansi anggaran yang ada masih minimum, maka tidak melakukan seleksi pegawai. Namun, pihak instansi tetap memberikan informasi kepada kementerian mengenai perlu tidaknya pegawai untuk instansi tersebut yang dilakukan setiap awal tahun. Selain itu, jika kementerian memberikan perintah untuk melakukan formasi terhadap pegawai, maka pihak instansi harus melaksanakannya. Biasanya, kementerian akan membagi dosen atau pegawai tersebut berdasarkan penguatan PTN yang membutuhkan pegawai baru.

PEMBAHASAN

Ketika seseorang sudah dipekerjakan, biasanya melewati pergantian pegawai. Pergantian karyawan atau Turnover merupakan suatu konsep mengenai perubahan. Istilah perubahan mengacu pada hal yang penting dan mendasar terhadap pengembangan sumber daya manusia atas karyawan di sebuah perusahaan. Perubahan adalah dimensi strategis, karena memang demikian indikator yang paling utama terhadap situasi daya saing yang diinginkan di masa depan. Beradaptasi dengan perubahan adalah kunci untuk bertahan hidup. Menurut Lukes (1974), berpendapat bahwa kekuasaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada sebuah perusahaan maupun instansi secara sosial dan budaya terletak dengan perilaku dan praktik kelompok atau lembaga budaya yang berpola dan terstruktur secara sosial yang secara signifikan mempertahankan bias dalam sistem jauh lebih banyak daripada rangkaian tindakan individu. Dengan demikian, ada kontradiksi laten kepentingan perusahaan dengan kekuasaan divisi human resource untuk mengubah potensi ketidakberdayaan dalam interaksi sosial menjadi sebuah ketetapan yang formalitas. Selain Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), pemimpin juga memainkan peran yang sangat vital dalam proses perubahan. Pemimpin membuat visi masa depan lalu kembangkan logis strategi tentang bagaimana menerapkan perubahan untuk membuatnya menjadi realitas. Mereka juga memotivasi agar para divisi dapat menerapkan visi, serta mencapai target.

Intervensi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mengelola pergantian karyawan dapat dianalisa melalui konsep rekonsiliasi. Rekonsiliasi merupakan pemulihan dari hubungan pasca terjadinya konflik. Rekonsiliasi dapat membantu upaya suatu instansi untuk bekerja secara maksimal setelah terjadi masalah maupun konflik internal dan eksternal.

Menurut Undang-undang Republik Indonesia No. 7 Tahun 2012 Bab V tentang pemulihan pascakonflik pada Pasal 36 ayat 1 dan 2 yang berbunyi: Ayat (1) pemerintah dan pemerintah daerah berkewajiban melakukan upaya pemulihan pascakonflik secara terencana, terpadu, berkelanjutan, dan terukur. Ayat (2) disebutkan upaya pemulihan pascakonflik sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) meliputi rekonsiliasi, rehabilitasi, dan rekonstruksi.

Rekonsiliasi terhadap program pergantian karyawan yaitu berpusat pada para pemangku yang bekerja dalam integrasi perusahaan dengan wujud tanggungjawab secara disiplin kepada pemegang kekuasaan, contohnya komisaris maupun jajaran manajemen puncak. Adanya permasalahan individu yang dapat menyebabkan konflik, dibutuhkan mekanisme berupa pengkajian masalah, pendekatan perumusan masalah, serta upaya mengembangkan performa kinerja karyawan. Mekanisme pergantian karyawan dalam rekonsiliasi pembaharuan dalam sebuah organisasi perusahaan, lembaga, maupun instansi yaitu dapat berupa pemecatan, mutasi atau pemindahan, dan juga pemberhentian. Ada dua tipe turnover atau pergantian karyawan, yaitu secara relawan dan tidak. Relawan turnover adalah mereka yang memiliki alasan untuk resign. Sebaliknya, mereka yang merupakan non-relawan turnover atau harus keluar maupun resign karena keputusan yang dibuat oleh perusahaan, misalnya PHK (Pemutusan Hubungan Kerja).

Sebagai perbandingan, karena perubahan yang direncanakan dirasa tidak fleksibel, partisipatif, dan berjalan lambat pada setiap karyawan maupun individu yang bersangkutan, hal demikian dikarenakan kurangnya segi komunikasi yang dijalankan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) harus dapat menggunakan komunikasi yang baik dan efektif untuk menghindari konflik. Dalam dunia bisnis, komunikasi diperlukan untuk menjalankan bisnis di secara yang efisien, meliputi dalam kegiatan pergantian karyawan. Bisnis apa pun pasti melibatkan dua jenis komunikasi, yaitu komunikasi eksternal yang diarahkan kepada para pelaku dalam bisnis lingkungan, dan komunikasi internal atau komunikasi organisasi itu diarahkan untuk karyawan. Selain itu, tidak mungkin membayangkan komunikasi organisasi tanpa konflik. Konflik adalah hal biasa dalam organisasi mana pun, karena orang-orang melakukannya pendapat yang berbeda, maupun dalam upaya pergantian karyawan yang dirasa tidak adil. Sementara beberapa individu tidak dapat menerima pendapat orang lain pendapat yang berbeda. Menurut Caputo (2018), sangat berbahaya bagi organisasi untuk memiliki terlalu banyak konflik, serta tidak memiliki konflik sama sekali.

Manusia tidak mungkin memiliki hubungan yang baik tanpa komunikasi. Sebuah organisasi memerlukan komunikasi yang efektif, tidak hanya untuk menjaga hubungan manusia, tetapi juga untuk mencapai kinerja bisnis yang baik. Selain itu, praktis pengalaman menunjukkan bahwa tidak ada komunikasi tanpa konflik. Terkadang, konflik dapat bermanfaat, karena membantu untuk membuat keputusan yang benar contohnya sebagai rujukan Human Resource untuk memberikan ajuan mengenai pergantian karyawan karena dirasa merupakan hambatan besar bagi organisasi dan bisnisnya.

Intervensi diperlukan ketika konflik substantif terlalu sedikit atau terlalu banyak konflik afektif ada di tingkat mana pun dan ketika anggota organisasi mengalami kesulitan. Analisis data diagnostik harus dipelajari hati-hati sebelum merancang strategi intervensi. Secara khusus, sumber konflik yang berkorelasi signifikan dengan konflik harus dipilih untuk diubah untuk menghasilkan atau mengurangi konflik atau mengubah gaya penanganan interpersonal konflik. Pengkajian berfungsi untuk memberikan gambaran dari penyebab terjadinya konflik, sehingga diperlukan analisis data diagnostik yang memadai dan bersifat objektif, bukan subjektif berdasarkan individu, melainkan harus memandang organisasi sebagai suatu sistem.

Dalam pendekatan kronologis, pendekatan kedua untuk proses manajemen konflik didasarkan pada premis itu semua konflik berpotensi merusak dan kontraproduktif dengan

tujuan organisasi. Karena itu, manajemen konflik identik dengan penghindaran konflik. Oleh karena itu, sebagian besar manajer melihat konflik sebagai masalah yang harus dihapus dari organisasi. Manajemen konflik adalah tindakan perencanaan untuk menghindari konflik bila memungkinkan, dan mengambil tindakan cepat dan efektif.

Adaptasi melibatkan ketegasan yang rendah dan ketersediaan yang tinggi untuk kerja sama. Disarankan untuk membangun pengaturan untuk mengelola konflik dengan menyesuaikan bila perlu ekspresi sikap yang masuk akal, pengembangan kinerja, mempertahankan keadaan pemahaman yang baik dan kedamaian. Organisasi perusahaan serta Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai entitas sosial disegmentasi secara hierarkis ke dalam departemen dan individu ditandai oleh konflik yang ada di dalamnya. Jenis konflik pada suatu organisasi yaitu Intrapersonal, Intragroup, Interpersonal, dan Antar kelompok. Konflik dapat membuat masalah dan performa kinerja yang menurun. Sehingga dalam manajemen konflik terdapat skema dan mekanisme berupa pengkajian, pengembangan, kemudian model dalam pemilihan cara serta pendekatan yang dapat digunakan untuk manajemen konflik yaitu terdiri dari pertarungan, ketegasan, kompromi, dan pengelolaan manajemen dengan kolaborasi mediator.

Mediator disini yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai jembatan dari perusahaan jajaran manajemen puncak, seperti komisaris maupun CEO terhadap para pekerja maupun karyawan. Mediasi komunikasi dapat dijadikan acuan sebagai pemberitahuan mengenai alasan dari Turnover atau pergantian karyawan serta upaya rekonsiliasi berupa pemecatan, mutasi, maupun hal lain. Latar belakang merupakan hal penting sebagai wujud penerimaan penyebab utama pergantian karyawan dilakukan serta sebagai indikator dalam rujukan kompensasi. Kompensasi dapat berupa pesangon maupun reward lain dengan nilai yang telah disepakati saat pergantian karyawan tersebut terjadi.

SIMPULAN

Seleksi merupakan usaha pertama yang dilakukan instansi untuk memperoleh karyawan dengan kualifikasi berkompeten yang nantinya akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada instansi tersebut, serta merupakan suatu proses ketika calon karyawan dibagi menjadi dua bagian, yaitu yang akan diterima atau yang ditolak. Seleksi menjadi komponen utama dalam merekrut sumber daya manusia di suatu instansi, agar instansi mempunyai sumber daya manusia terbaik, maka seleksi harus dilakukan secara ketat dan sesuai prosedur agar instansi hanya memiliki sumber daya manusia yang terbaik dan sesuai pilihan. Instansi juga harus memiliki standar tinggi dalam mencari sumber daya manusia agar instansi dapat berjalan dengan baik dan dapat mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Prosedur dalam proses seleksi juga harus diperhatikan dengan baik, mulai dari pengumpulan berkas hingga wawancara. Prosedur dalam proses seleksi harus dilakukan secara sistematis dan efisien sehingga pihak instansi mendapatkan sumber daya manusia yang baik dan tentunya dengan waktu yang tidak banyak, mengingat kegiatan di instansi sangat banyak pula. Bagi instansi yang berstatus negeri bisa mendapatkan sumber daya manusia melalui PNS yang telah diseleksi oleh pemerintah secara langsung. Namun tiap instansi juga memiliki wewenang dalam melakukan seleksi untuk mendapat pegawai sesuai dengan yang dibutuhkan oleh instansi. Prosedur yang dilakukan juga bertahap mulai dari wawancara singkat, pengumpulan berkas, tes psikologi hingga wawancara kerja oleh pihak kepegawaian di instansi tersebut. Sehubungan dengan dilaksanakannya seleksi sumber daya manusia, menjadi ajang bagi suatu instansi untuk mencari bibit-bibit unggul yang akan berjuang bersama dalam mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu,

diharapkan semua instansi dapat melakukan seleksi dengan baik sehingga dapat merekrut pegawai-pegawai terbaik sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh instansi tersebut.

Saran

Disarankan bagi instansi agar meningkatkan prosedur penyeleksian sehingga dapat memastikan kompetensi calon pegawai baru yang akan diterima. Selain itu, instansi perlu memperhatikan dasar-dasar, prosedur, kriteria, standar dan segala macam hal yang harus ditetapkan demi mendapat pegawai-pegawai yang berkualitas dan tentunya sesuai dengan kriteria atau standar yang telah disepakati bersama sehingga suatu instansi menjadi unggul karena memiliki pegawai pilihan dan telah melewati berbagai tahapan yang telah disepakati bersama oleh instansi tersebut. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan data yang lebih general dan juga lebih mendalam mengenai topik ini.

DAFTAR RUJUKAN

- Ali Javed, Muhammad Anas, Muhammad Abbas, Atif Ijaz Khan. 2017. Flexible Human Resource Management and Firm Innovativeness: Mediating Role Of Innovative Work Behavior. *Journal of Human Resource Management*. www.jhrm.eu • iSSN 2453-7683.
- Caputo, Andrea & Marzi, Giacomo & Maley, Jane & Silic, Mario. (2018). Ten years of conflict management research 2007-2017: An update on themes, concepts and relationships. *International Journal of Conflict Management*. 10.1108/IJCMA-06-2018-0078.
- Lukes, S. (1974). *Power: A radical view*. London: Macmillan.
- Wood, Geoffrey & Cooke, Fang & Demirbag, Mehmet & Kwong, Caleb. (2018). *International Journal of Human Resource Management (IJHRM) Special Issue on: International human resource management in contexts of high uncertainties. The International Journal of Human Resource Management*. 29. 1365-1373. 10.1080/09585192.2018.1477547.
- Zafar, Fareeha & Naveed, Kanwal. (2014). Organizational Change and Dealing with Employees' Resistance. *International Journal of Management Excellence*. 2. 237. 10.17722/ijme.v2i3.101.