

# PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA MENGELOLA *TURNOVER* KARYAWAN

( Studi kasus di Trans7 periode 2010-2012 )

Zahara Tussoleha Rony <sup>1</sup>

Dosen Pasca Sarjana, Magister Management, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

\*Penulis Untuk Korespondensi : [zahara.tussoleha@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:zahara.tussoleha@dsn.ubharajaya.ac.id)

**Abstrak** - Penelitian ini bertujuan menjelaskan peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mengelola karyawan di Trans7. Sebagai industri televisi swasta yang sukses di Indonesia, tetapi intensi perpindahan karyawan terus meningkat selama periode dari 2010 hingga 2012. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tipe studi kasus. Data didapat melalui observasi lapangan dan wawancara key informan yaitu para Tim Human Resources Manajemen dan informan dari *eks* karyawan, karyawan yang masih berkerja, karyawan sedang melaksanakan *exit interview* serta karyawan pindah bekerja kemudian bergabung kembali di Trans7. Hasil penelitian menyatakan bahwa peran MSDM Trans7 di area rekrutmen, *training*, kompensasi dan *benefit* pengembangan karier dan promosi, penghargaan, dan penilaian kerja individu sudah tersistematis dengan baik serta memiliki tahapan dan parameter yang jelas, namun demikian tidak membuat karyawan mengurungkan niat untuk melakukan *turnover*.

Kata kunci : intensi *voluntary turnover*, pengelolaan SDM, performa perusahaan.

## PENDAHULUAN

*Turnover* banyak terjadi di perusahaan-perusahaan. Tentu hal ini berdampak buruk terhadap kesehatan perusahaan. Semakin tinggi *turnover* berarti semakin sering terjadi pergantian pekerja, Ongori (2007:49-54). Masalah ini menjadi serius yang dapat merugikan perusahaan, jika angka *turnover* semakin meningkat, Zheng (2010:4148). *Turnover* menjadi pilihan terakhir bagi seorang karyawan karena kondisi sudah tidak lagi sesuai dengan apa yang diharapkan.

*Intensi turnover* karyawan telah banyak diteliti dalam berbagai sudut pandang, karena beragam dampak negatif muncul dan mengakibatkan performance suatu organisasi menurun. *Turnover* ini masih menjadi fenomena menarik. Ini tampak pada tulisan Michel & Steiner (1997) dalam jurnal *the impact of employee turnover on the efficiency of the organization*, M. Naeem Tariq (2013:702).

Peningkatan *turnover* karyawan dialami oleh Trans7, sebuah perusahaan televisi nasional swasta Indonesia pada periode 2010-2012. Berdasarkan hasil penelitian pada tahun 2014, *turnover* terus meningkat pada karyawan muda potensial, berpengalaman, dan di level eksekutif. Keunikan yang ditemui bahwa migrasi karyawan dan pimpinan itu tidak berpengaruh terhadap performa Trans7 sebagai entitas bisnis. Data dan observasi memperlihatkan Trans7 mampu mencetak program unggulan yang disukai pemirsa. Tak hanya itu, berdasarkan pernyataan BOD dalam Rapat Kerja 2011, 2012, 2013 dari sisi keuangan Trans7 menghasilkan laba terbesar mengalahkan televisi swasta lainnya.

Data hasil penelitian Zahara (2017:24) menunjukkan bahwa pada 2010 jumlah karyawan yang masuk sejumlah 226, sedangkan jumlah karyawan yang keluar sejumlah 175, pada 2011 jumlah karyawan yang masuk sejumlah 279 dan keluar 209. Adapun pada 2012 mengalami peningkatan antara jumlah karyawan yang masuk dan keluar, untuk karyawan yang masuk sejumlah 228 dan jumlah karyawan yang keluar sejumlah 241. Data tersebut juga memperlihatkan jumlah karyawan *resign* yang berusia 20–25 tahun terdapat 132 orang, berusia 26–30 tahun berjumlah 147 orang, berusia 31–35 tahun berjumlah 80 orang, berusia 36–40 tahun terdapat 30 orang, dan yang terakhir berusia di atas 40 tahun terdiri dari 18 orang. Berdasarkan data tersebut di atas juga diketahui bahwa karyawan *resign* didominasi oleh karyawan muda dengan masa kerja yang masih relatif singkat kurang dari 1 tahun dan mereka termasuk generasi y (gen y), generasi yang lahir tahun 1982-2000.

Fenomena di atas menunjukkan adanya indikasi permasalahan pengelolaan sumber daya manusia di Trans 7. Belum selesai terpenuhi karyawan sesuai rencana *man power planning*, beban baru muncul mencari karyawan pengganti untuk karyawan yang meninggalkan perusahaan. Kegiatan rekrutmen menjadi aktivitas rutinitas. Disamping itu kegiatan *training*

dan promosi menjadi meningkat karena karyawan keluar masuk dalam jangka waktu yang cukup dekat. Dengan meningkatnya aktivitas training dan promosi juga berdampak terhadap peningkatan biaya dan kualitas sumber daya manusia.

### Aktifitas Rekrutmen 2010 – 2012

Tahun	Karyawan yang bergabung	Karyawan yang tidak jadi bergabung
2010	226	81
2011	279	101
2012	228	63
<b>Total</b>	<b>733</b>	<b>245</b>

Sumber : Departemen HR Development TRANS 7

### Data Jumlah Training Trans7 2010 – 2012

No	Realisasi Pelatihan 2010	No	Realisasi Pelatihan 2011	No	Realisasi Pelatihan 2012	
	<b>Mandatory Training</b>		<b>Mandatory Training</b>		<b>Mandatory Training</b>	<b>Production Division</b>
1	Classical Training Januari	1	Basic Coaching	1	Basic Coaching	23 Basic Editing for PA
2	Classical Training April	2	Effective Supervisory Skill 8 & 9	2	Effective Supervisory Skill	24 Penulisan Skenario
3	Classical Training Februari	3	Basic Production Skill 11-a & 11-b	3	Service Excellence for Staff	25 Effective Outside Production
4	Classical Training Maret	4	A to Z Journalistic 11-a & 11-b	4	Mastering Presentation Skills	26 Show Directing
5	Supervisory Skill	5	Ayo Mudik 2011	5	Basic Production Skill	27 Team Building for New Employee (Production)
6	Live Report (Ayo Mudik 2010)		<b>All Division</b>	6	A to Z Journalistic	<b>TPS Division</b>
	<b>All Division</b>	6	Mastering Presentation Skills	7	LIVE REPORT ( Ayo Mudik 2012)	28 Basic Broadcast Technical Skill
7	APMF	7	Directing in Magic Show		<b>All Division</b>	29 Audio Technique for Editor
8	Beauty Class	8	ID BYTE - Conference	8	Coaching Clinic /Leadership Challenge	30 Basic Editing for Editor
9	Leadership (Fresh Your Friday)	9	Finance for Non Finance	9	Training for Trainer	31 Make up & Hair do Technique
10	Presentation That Win	10	Pemahaman Naskah	10	English Conversation	32 Broadcast Asia
11	The Practical Business Coach	11	Presentation Skills	11	Directing Technique	33 Menukur pola
12	The Heart of Creative Research	12	Script Writing	12	Creative Thinking	34 BIRTV Asia / Abu Digital
13	Effective Secretary Program	13	Motivasi - Cimeleati	13	Teknik Interview Kerja dan DISC	35 Team Building for News Employee (TPS)
14	Penulisan Skenario	14	Service Excellence for Supporting Staff	14	Motivation / Team Building	<b>FRM</b>
	<b>News Division</b>	15	Team Building		<b>News Division</b>	36 TAX
15	Creative Thinking (News)	16	Scuba Diving	15	Komunikasi Visual	37 Drafting Contract
16	News Presenter	17	Art Directing	16	Penulisan Naskah	38 Organization Development
17	Teknik Penyutradaraan		<b>News Division</b>	17	News Presenter	39 Mechanical Engineering
18	Historical Documentary	18	Basic Lighting	18	Teknik Wawancara	40 Service Excellence for Driver
19	Teknik VO	19	Teknik kamera	19	Teknik Lighting	<b>Sales &amp; Marketing</b>
	<b>Production Division</b>	20	Teknik Wawancara	20	Teknik Camera	41 Promax Asia
20	Infotainment	21	Sharing Penulisan Naskah & Manprod	21	Team Building for New Employee (News)	42 Graphics & Animation
21	Motivasi Production	22	Effective Mentoring	22	Basic Editing for PA, Rep & Campers	
22	Sharing Knowledge		<b>Production Division</b>			
23	Team Building ( Produksi )	23	Advance Production Skill			
24	Journalistik for Infotainment	24	Effective Outside Prod. & Directing			
	<b>TPS Division</b>	25	Investigative Reporting			
25	BIRTV 2010		<b>TPS Division</b>			
26	TPS Team Building	26	Abu Digital Broadcast			
27	Security	27	Color Correction			
28	Make Up Character I	28	Basic Editing			
29	Make Up Character II		<b>FRM</b>			
	<b>FRM</b>	29	Akuntansi Menengah			
30	Brevet A - B	30	Assessor			
31	Creating Effective 360 Questionnaire	31	Business Contract Drafting			
32	Graphologist & Doodles Graphotherapy	32	Certified Talent Management			
	<b>FRM</b>	33	Compensation & Benefit			
33	How to Conduct a Successful Employee Opinion Survey (EOS)	34	HR EXPO			
34	Legal Skills for Legal Officer	35	Service Excellence for Driver			
35	Modern Administration for Leader & Staff	36	Strategic MPP			
	<b>FRM</b>		<b>Sales &amp; Marketing</b>			
36	Partnership for Growth thr HC Empowerment to Facing ACFTA	37	3D Blender Animation			
37	Service Excellence for Driver					
	<b>Sales &amp; Marketing</b>					
38	Broadcast Asia					
39	Introduction to Blender 3D Animation					
40	IPR Writing					

### Total Training

Tahun	2010	2011	2012
<b>Total Pelatihan</b>	40	37	42

Sumber : Departemen HR Development TRANS 7

### Data Promosi Trans7 2010 – 2012

Jabatan		Periode		
		2010	2011	2012
Crew Chief		0	1	0
Coordinator		0	0	3
Associate Producer		13	24	0
First Level Leader	Producer	2	14	21
	Supervisor	11	9	15
	Section Head	5	2	4
Mid-Level Leader		1	11	5
Senior Leader		0	1	0
Total		31	62	59
Total Keseluruhan		152		

Sumber : Departemen HR Development TRANS 7

Banyak faktor yang menyebabkan *turnover* di perusahaan, salah satunya adalah pengelolaan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang belum efektif padahal peran MSDM sangat penting untuk menciptakan lingkungan kondusif bagi para karyawan, seperti yang disampaikan dalam beberapa jurnal yaitu jurnal Mohamad Abdullah Hemdi dan N Norhamizan Hamir Faculty of Hotel and Tourism Management, Universiti Teknologi MARA, Penang, MALAYSIA yang berjudul *Clarifying the Effects of Human Resource Management Practices on Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Trust in Organization*. Selain itu, dipertegas juga oleh penelitian Siti Asiah Md Shahid dan Abdul Kadir Othman, *The Influence of HRM Practices Towards PHEIs Non-Academic Staff Intention to Stay: A Conceptual Model* Shariff Harun yang menyatakan bahwa praktik Human Resources dan intensi menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara praktik HRM dengan intensi *turnover*.

MSDM adalah bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peran manusia dalam perusahaan. Unsur yang terlibat di dalam MSDM adalah manusia sebagai tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan karena manusia bisa menjadi perencana, pelaku dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Penanganan sumber daya yang tepat dapat menjadikan perusahaan semakin dinamis dan berkembang pesat, seperti yang disampaikan oleh Chang and Chang (2011:99) dalam jurnal *human resource practices and employees intention to stay in the Kuala Lumpur hotel industry*.

Peran MSDM menjadi sangat penting untuk menciptakan sebuah mekanisme dan sistem yang unik sesuai dengan konteks sosial-budaya dan institusional masing-masing perusahaan. Pengelolaan SDM dan peran MSDM sangat berkaitan erat karena digunakan sebagai kerangka kerja untuk menguji hubungan antara strategi SDM dengan kinerja perusahaan, Rose, Kumar (2006) dan sekaligus menjadi sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan, Wright, Dunford, dan Snell (2001). Organisasi yang kurang dapat mengelola karyawannya dengan baik dapat memunculkan rasa ketidakpuasan dari karyawannya dan berdampak kepada sulitnya mempertahankan karyawan yang ada dan dapat menyebabkan perpindahan karyawan.

## **KAJIAN TEORETIK**

Meyer mendefinisikan *turnover intention* dalam jurnal yang ditulis Aondoaver Ucho, Terseer Mkavga, Ike E. Onyishi (2012:378) sebagai hasrat keinginan seseorang untuk mencari peluang kerja alternatif pada organisasi/perusahaan lain. *Turnover intention* merupakan suatu prediktor yang signifikan bagi individu untuk melakukan *turnover*, Chang (2009:419). Menurut Long (2012:576), *turnover intention* didefinisikan sebagai tingkat perkiraan karyawan meninggalkan perusahaan secara pasti dalam waktu dekat, sedangkan *turnover* adalah berhentinya individu dalam organisasi Zheng *et. al.* (2010:18). Stone (2005: 819) menegaskan bahwa *turnover* adalah proses perpindahan individu yakni karyawan meninggalkan perusahaan dan harus dicari penggantinya. Robbins dan Judge (2007:28) menambahkan bahwa *turnover* adalah penarikan diri secara permanen, baik secara sukarela atau tidak dari suatu organisasi. Price (2012:1-2), menyampaikan *turnover* adalah pergerakan individu untuk melintasi batas keanggotaan dari perusahaan yang sekarang. Adapun Jacobs and Roodt (2012:4), menyebutkan *turnover* sebagai keputusan mental individu karyawan untuk memilih, melanjutkan, atau meninggalkan pekerjaan ke perusahaan lain.

## **Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Peran penting Manajemen SDM adalah membantu organisasi mencapai tujuannya. Guna mencapai tujuan organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efisien dan efektif diperlukan metode/strategi atau pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Dessler (2009:2), sejumlah aktivitas manajemen sumber daya manusia, meliputi proses merekrut, menyeleksi, melatih, promosi dan pengembangan karier, memberikan kompensasi dan menilai para karyawan. Aprianto (2013:248) menuturkan bahwa kegiatan rekrutmen SDM dan penempatan yang tepat pada bidangnya merupakan langkah awal membawa perusahaan

mencapai tujuan secara optimal. Edison (2009:63) menambahkan perlu dilakukan beberapa teknik dalam rekrutmen di antaranya wawancara, tes tulisan dan tes kompetensi serta tes bidang. Kegiatan lain adalah pelatihan, menurut Dessler (2009:161) pelatihan adalah metode yang digunakan organisasi untuk memberikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan baru kepada karyawan. Untuk mendapatkan *training* sesuai kebutuhan, perlu dilakukan sistem TNA atau *Training Need Analysis*. TNA adalah analisis kebutuhan pelatihan untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi pembelajaran yang sebaiknya diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan agar pelatihan sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan.

Pemberian kompensasi yang tepat menjadi salah satu tugas para pengelola SDM sebagai bentuk balas jasa uang kepada karyawan untuk memengaruhi pekerja sehingga kinerja mereka meningkat Daft (2000:536), sedangkan Preffer (2002:281) menuturkan kompensasi perlu memperhitungkan keadilan internal dan eksternal yakni melibatkan unsur keadilan dan kompetitif. Kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang diberikannya pada perusahaan tersebut Edy Sutrisno (2009:138). Kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan dan keadilan. Adapun kompensasi dalam bentuk non finansial merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap karyawan, di antaranya yaitu menjalankan tugas baru diluar tugas utama.

Selain kompensasi dan benefit, faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah promosi. Promosi jabatan membuat seseorang bersaing lebih sehat dan selalu berusaha untuk menjadi yang baik. Promosi jabatan membuat seseorang mempunyai semangat dalam bekerja. Kesempatan untuk maju/Promosi jabatan merupakan pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain. Promosi adalah proses kegiatan pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi, Robbins (1996:129). Promosi merupakan wujud nyata dari pengembangan karier, menurut Dessler (2009:210), perencanaan dan pengembangan karier adalah proses yang disengaja sebagai tahapan seseorang menjadi sadar akan atribut-atribut berhubungan dengan karier personal dan serangkaian langkah sepanjang hidup yang memberikan pemenuhan karier. Jeffrey Preffer, *et. al.* (2002:281) menyatakan bahwa perencanaan karier karyawan, adalah suatu proses yang bertujuan agar karier tenaga kerja dapat dikembangkan sesuai dengan bakat dan kemampuannya sehingga bisa berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan. Ahli lain, Casio dalam buku Bambang Wahyudi (2007:162) mengatakan bahwa karier adalah

rangkaian promosi jabatan atau mutasi jabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hierarki yang dialami oleh seorang karyawan selama masa kerjanya.

Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Pemberian penghargaan dari pihak manajemen sangat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena pada dasarnya karyawan pun memiliki keinginan untuk mendapat pengakuan atas hasil kerjanya. Menurut Prof. Dr. FX. Suwanto, M. Si (2014:156), penghargaan adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan.

Peran MSDM lainnya adalah membuat sistem kinerja karyawan. Sistem ini sangat penting dimiliki oleh perusahaan karena ini merupakan alat untuk mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, Mathis dan Jackson (2002:78). Dalam perusahaan, proses pengambilan keputusan manajemen perlu didukung dengan sistem tolak ukur kinerja integratif dengan menciptakan metode kinerja karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, di antaranya metode Balanced Scorecard. Menurut Kaplan dan Norton (1996), Antony, Banker, Kaplan, dan Young (1997), balanced scorecard merupakan sebuah sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (Financial), pelanggan (Customer), proses bisnis dalam perusahaan (Internal Business Process), serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Learning and Growth). Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang menjelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (*lead indicators*). Perspektif yang digunakan ini dianggap telah cukup mewakili dalam pengukuran kontribusi kinerja karyawan terhadap perusahaan.

Selain itu, metode yang dikenal lainnya yaitu Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Kompetensi didefinisikan Palan (2007:5-6) sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya yang terdiri dari karakteristik pribadi (*ciri khas*), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan, atau keahlian. Kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Bagi organisasi, penilaian kerja ini dapat mengetahui kemampuan SDM yang berkinerja

baik dan kurang baik di perusahaan, sedangkan bagi individu dapat menunjukkan prestasi kerja dan memperbaiki kompetensi-kompetensi yang dimiliki.

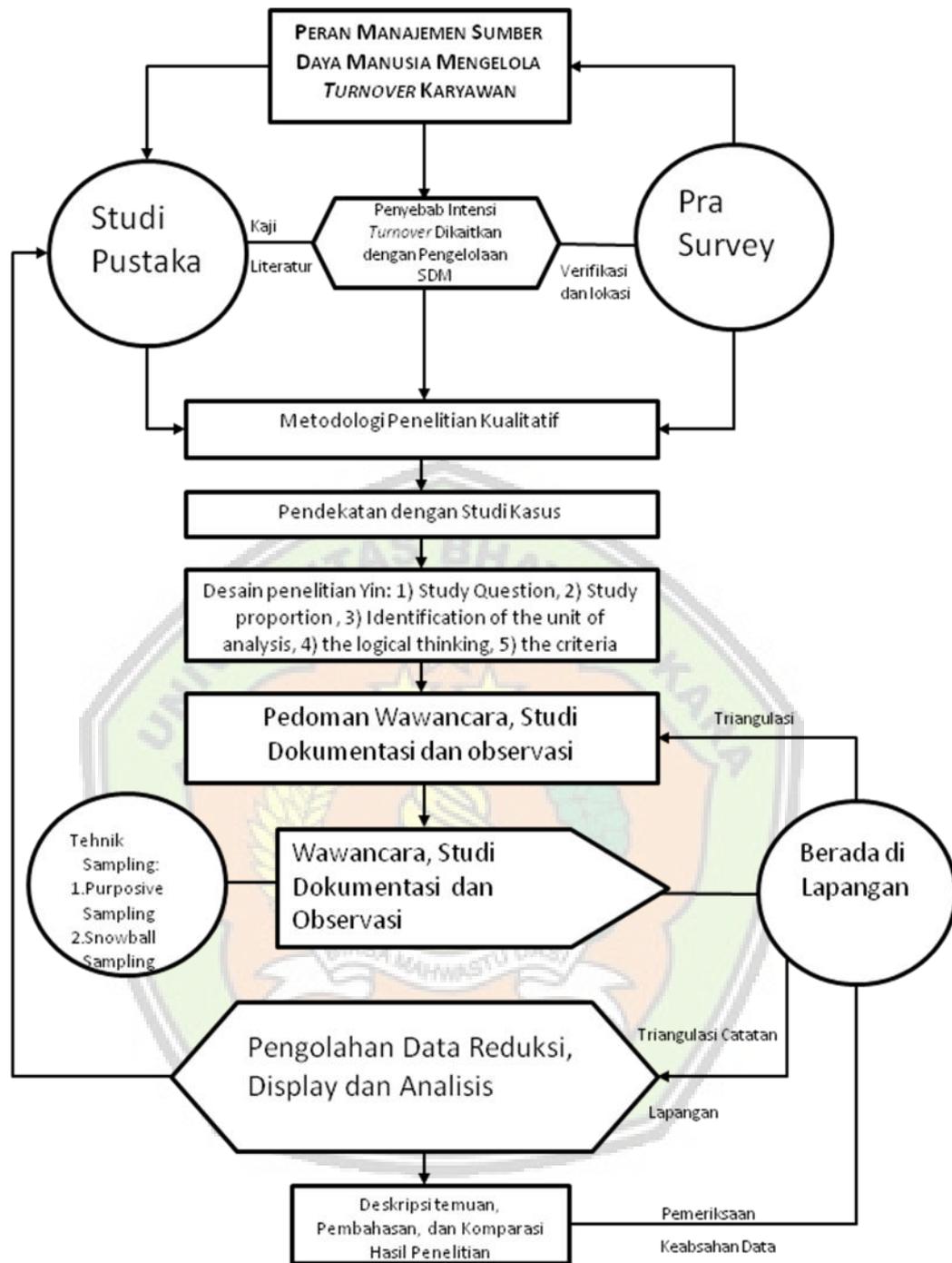
## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study research*), yaitu mencoba mempelajari suatu fenomena kasus dalam konteks nyata di Trans7 tentang intensi *voluntary turnover* karyawan pada periode 2010-2012 yang difokuskan pada bagaimana peran manajemen MSDM mengelola *turnover* karyawan. Metode dan prosedur penelitian menggunakan desain penelitian studi kasus yang dipaparkan oleh Yin (2012:25-61), Jumlah subjek dalam penelitian ini sebanyak dua puluh enam karyawan Trans7.

Pengumpulan data dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan metode wawancara dan observasi mendalam serta studi lapangan selama 1(satu) tahun. Jumlah informan dalam penelitian ini sebanyak dua puluh enam karyawan di Trans7. Jenis wawancara yang peneliti gunakan adalah wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Peneliti menetapkan informan dengan teknik *purposive* dan *snowball* sampling.

Tahapan selanjutnya, yaitu reduksi data yang merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Peneliti melakukan reduksi data secara manual dan melakukan pengorganisasian data melalui beberapa cara, seperti membangun sebuah matrik atau tabel sumber, mengorganisasikan materi/data, membaca data secara keseluruhan, membagi atau memilah data ke dalam segmen-segmen, menamai segmen dengan kode, serta membuat catatan reflektif yang terkait dengan fenomena intensi *voluntary turnover* dan pengelolaan sistem MSDM Trans7.

Keseluruhan sistem metode penelitian yang telah dipaparkan di atas dapat digambarkan dalam desain penelitian sebagai berikut:



Gambar 1 Desain Penelitian

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Trans7 Periode 2010-2012

Peran MSDM di Trans7 meliputi fungsi MSDM yang terdiri dari rekrutmen, *training*, kompensasi dan *benefit*, promosi, penghargaan dan penilaian kerja individu, sudah berjalan dengan aturan yang telah tersistemasi dengan baik. Sistem rekrutmen yang dilakukan oleh Trans7 sudah berjalan dengan baik. Sistem rekrutmen Trans7 dimulai dari *walking interview*. Kegiatan *walking interview* dilakukan untuk melihat motivasi seseorang dan menyesuaikan pekerjaan dengan karakter dan minat calon karyawan.

Proses selanjutnya adalah psikotes, kemudian dilanjutkan tahapan *interview* dengan para *user*. Sistem perekrutan di Trans7 juga mengacu kepada proses keakuratan, yaitu adanya keadilan yang akan memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama dengan mengikuti beberapa tes, seperti sistem seleksi tes kecerdasan (*intelegensi test*), tes kepribadian (*personal test*), tes bakat (*aptitude test*), tes minat (*interest test*), tes prestasi (*achievement test*). Proses seleksi dan rekrutmen Trans7 dilaksanakan mengacu kepada teori *Talent Base Human Resources Management*. TBHRM adalah proses yang digunakan perusahaan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan SDM dengan mencari orang yang memiliki keterampilan yang tepat dan posisi yang sesuai, Peter Capelly (2009:1) Dengan kata lain, tim rekrutmen menjalankan dan menyesuaikan *job preference* calon karyawan dengan baik dengan menggali potensi, motivasi, dan kompetensi mereka. Calon karyawan mendapatkan pekerjaan sesuai dengan *passion* mereka. Selain itu tim rekrutmen juga melakukan *job preview* dengan menyampaikan dan menggambarkan budaya dan kondisi kerja di Trans7, tidak hanya secara lisan, tim rekrutmen memperlihatkan lewat video tentang tugas mereka masing-masing hal ini agar mereka melihat realitas pekerjaan mereka di lapangan. Upaya ini dilakukan supaya calon karyawan mempertimbangkan bekerja di perusahaan televisi dan meyakinkan bahwa mereka tidak salah pilih perusahaan. Kegiatan tersebut dilakukan untuk mengurangi *turnover* pada karyawan yang berhasrat coba-coba bekerja di perusahaan Televisi.

Pelatihan yang dilakukan oleh HRD Trans7 belum diberikan secara merata kepada masing-masing departemen. Perencanaan merupakan faktor kunci dan tahapan pertama dari keseluruhan proses menentukan pelatihan. Inti suatu pelatihan harus dirancang sedemikian rupa sehingga secara keseluruhan mampu memfasilitasi terjadinya sebuah proses pembelajaran. Sementara itu, pemerataan diperlukan agar asas keadilan bagi karyawan untuk pengembangan dirinya dapat terealisasi. Namun beberapa informan mengakui bahwa *training* yang diberikan sudah sesuai dengan kebutuhan. Hal ini ditunjukkan dari data

evaluasi pelaksanaan *training* yang memuaskan semua informan sesuai kebutuhan mereka. Dengan kata lain, tim *training* cukup berhasil menjalankan *Training Need Analysis (TNA)*. TNA adalah analisis kebutuhan pelatihan untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi pembelajaran yang diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan agar pelatihan bermanfaat bagi peserta pelatihan, *Human Capital Journal (2012:7)*. Sistem *training* dan *development* yang dilaksanakan Trans7 berbasis kompetensi, sehingga memudahkan tim HRD menggali kebutuhan *training*. Dengan melakukan TNA, dapat diketahui pelatihan apa saja yang relevan bagi suatu organisasi pada saat ini dan di masa yang akan datang.

Dalam hal sistem kompensasi dan *benefit* yang diberikan oleh Trans7 sudah cukup baik. Kenaikan gaji telah diatur setiap tahunnya, bahkan kenaikan gaji bisa lebih dari satu kali. Mereka juga mendapatkan *gain sharing* berupa *profit sharing plan*, yaitu bonus tahunan yang cukup besar pada periode 2010-2012. Selain itu, terdapat *production sharing plan* atau berupa insentif diperuntukkan bagi karyawan yang menghasilkan program unggulan. Sebagian besar Informan mengatakan bahwa gaji belum cukup memadai dibandingkan dengan perusahaan televisi lainnya. Terutama karyawan dengan masa kerja kurang dari tiga tahun. Gaji selalu dikaitkan dengan bobot kerja yang diterima informan. Bobot kerja dirasakan sebagian informan begitu berat, namun tidak diikuti dengan gaji yang seimbang. Walaupun perusahaan memiliki sistem gaji yang cukup baik beberapa informan menjadikan alasan gaji yang kurang sebagai motivasi utama keluar dari Trans7.

Nampaknya Trans7 memiliki sistem kompensasi dan *benefit* yang tidak berbeda dengan perusahaan lain, sehingga tidak mampu menahan seseorang untuk pindah bekerja di perusahaan lain. Namun bagi informan *existing* di Trans7, gaji tidak menjadi masalah, terutama informan yang berada di departemen *Sales and Marketing*, mereka mendapatkan gaji yang sesuai dengan tanggung jawab yang mereka kerjakan. Ditambah dengan insentif yang selalu mereka dapatkan ketika mencapai target. tetapi bagi yang tidak mendapatkan insentif, mereka bisa memanfaatkan sistem bonus yang ada di Trans7 untuk mendapatkan keuntungan di luar gaji utama.

Promosi juga merupakan suatu hal yang diinginkan oleh karyawan. Sistem promosi sudah berjalan dengan baik, namun beberapa pimpinan masih belum mencalonkan kandidat sesuai dengan kriteria dan kompetensi, sehingga menimbulkan persepsi bahwa faktor kedekatan dapat mempercepat mendapatkan promosi jabatan. Pihak *HR Development* mengundang karyawan untuk mengikuti *assessment* yang diselenggarakan oleh pihak di luar manajemen Trans7. Mereka mengikuti wawancara, seleksi tes kecerdasan (*Intelegensi test*), tes kepribadian (*Personal test*), tes bakat (*Aptitude test*), tes

minat (*Interest test*), tes prestasi (*Achievment test*), dan tes bidang yang berhubungan dengan kompetensi manajerial dan *presentation skill*. Disamping itu mereka mengikuti proses *in tray*, yaitu menyelesaikan kasus-kasus dengan memecahkan masalah yang dilakukan secara tertulis, dalam waktu yang telah ditentukan, dan melakukan simulasi disesuaikan dengan posisi yang di promosikan.

Penghargaan yang mereka dapatkan berupa penghargaan secara materi atau non materi. Penghargaan non materi mereka dapatkan dalam bentuk pujian atas kinerja yang telah berhasil mereka lakukan. Mereka diberikan kepercayaan memegang *project* di lintas perusahaan. Salah satunya penghargaan *employee of the year*, yaitu penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi. Hal ini dianggap sebagai suatu penghargaan yang sangat istimewa. Ketika dinobatkan sebagai *employee of the year*, mereka dipanggil ke atas podium yang besar dan dihadapan ribuan orang untuk menerima plakat dan sertifikat. Dari segi materi, perusahaan memberikan uang senilai Rp. 6 juta.

Mengenai sistem penilaian kerja (*performance appraisal*) sudah dilakukan secara baik dan objektif, oleh karenanya sistem ini tidak mendapatkan catatan dari para informan. Alat ukur penilaian kerja yang digunakan berbasis kompetensi dan *balance scorecard*. Untuk mengukur kontribusi karyawan dalam hal kinerja individu digunakan *balance scorecard* yang terdiri dari empat area, yaitu finance, customer focus, pertumbuhan pembelajaran dan pekerjaan dalam lingkup internal. Adapun untuk mengukur kompetensi karyawan terkait dengan nilai-nilai perusahaan, kompetensi para pemimpin dan bidang teknis dilakukan pengukuran berbasis kompetensi. Karyawan dapat menilai dan berdiskusi secara langsung dengan atasan mengenai penilaian kinerja diri sendiri. Demi terjalin penilaian yang objektif, pihak HRD dan para atasan juga melakukan diskusi panel dalam membuat keputusan atau hasil akhir untuk menghindari adanya unsur subjektif.

## **SIMPULAN**

Simpulan yang dapat diambil dalam penelitian peran manajemen sumber daya manusia mengelola *turnover* karyawan yaitu peran MSDM Trans7 dari sistem rekrutmen, training, kompensasi dan benefit, pengembangan karier dan promosi, penghargaan serta penilaian kinerja sudah tersistematis dengan baik. Namun, beberapa catatan yang ditemui adalah mengenai masalah teknis dalam pemerataan pemberian *training* antar divisi, sistem kompensasi benefit bagi karyawan dengan masa kerja di bawah 3 tahun, peninjauan user dalam pemilihan calon kandidat yang akan dipromosi, serta belum adanya sistem bagi jabatan spesialis. Praktik *Human Resources Development* di Trans7 yang sudah cukup baik dan berkontribusi terhadap

peningkatan kinerja perusahaan, namun demikian tidak membuat karyawan mengurungkan niat untuk melakukan *turnover*.

## **REKOMENDASI**

Adapun rekomendasi sebagai berikut:

1. Membangun strategi kompensasi dan benefit yang merefleksikan kompetensi dan kinerja individu yang *updated*, kredible dan efektif.
2. Menyediakan sistem jenjang karier fungsional selain jenjang karier struktural.
3. Mengevaluasi kebijakan pemerataan pelaksanaan *training* antar divisi
4. Memberikan arahan terstruktur kepada user dalam menentukan standarisasi pencalonan karyawan yang akan dipromosi



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahyudi, Bambang. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sulita.
- Amstrong, M. 2009. *Amstrong's Handbook of human Resources Management Practice*. London: Kogan Page.
- Aprianto, B dan Arisandy, F. *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia*. Jakarta: PPM, 2013.
- Atkinson, Anthony A. & Banker, Rajiv D. & Kaplan, Robert S. & Young, S. Mark. 1997. *Management Accounting*. United Kingdom: Prentice-Hall Internasional.
- Bo Z, W., Kaur, S., Zhi, T. A critical review of employee *turnover* model (1938-2009) and development in perspective of performance. *African Journal of Business Management* Vol. 4(19), 2010.
- Capelly, Peter. 2009. *Talent On Demand*. Jakarta: PPM.
- Chang, Hsin-Yun. 2009. "Employee TurnOver: A Novel Prediction Solution with Effect Feature Selection. *Wseas Transactions on Information Science and Applications*.
- Daft, Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen : New Era of Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, G. 2009. *Human Resources Management*. United States: Prentice Hall.
- Ghazali, Hasrina, Nasyira Mohd Nasyuki and Oon Xiao Yi. 2011. Human Resource Practices and Employees Intention to Stay in The Kuala Lumpur Hotel Industry: Faculty of Business Management, Universiti Teknologi MARA, MALAYSIA.
- Herpen M, v., Praag M, v., Cools, K. The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation. *Tinvergen Institute Discussion Paper* vol 48(3). 2003.
- Human Capital Journal, 2012.
- Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P. 1996. "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Long C, S., Thean L, Y., Ismail W, K., Jusoh, A. 2012. Leadership Style and Employee's Turnver Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal*. Vol 19 (4).
- Mathis Robert L, Jackson John H. 2002. *Human Resources Management*, Alih Bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Mobley W, H. 2011. *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta: PPM.

- Newstrom J, W. 2011. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. United States: McGraw-Hill.
- Ongori, H. 2007. A review of the literature on employee turnover. *African Journal Business Management*. Academic Journals.
- Palan R., Phd. 2007. *Competency Management*. Jakarta: PPM.
- Pfeffer, Jeffrey. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ke-2*. Yogyakarta: Amara Books.
- Robbin S, P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Robbin S, P dan Judge T, A. 2007. *Organizational Behavior 12th*. Canada: Pearson Education.
- Robbin S, P dan Judge T, A. 2008. *Perilaku Organisasi : Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simanjuntak. P. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Stone R, J. *Human Resource Management 5th*. Australia: Wiley & Sons, LTD, 2005.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Perdana Media Group.
- Suwanto, Fx. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Cahaya Atma.
- T. Rony, Zahara. 2017. *Siapa Harus Pergi Siapa Harus Tinggal Strategi Mencegah Turnover Karyawan*. Jakarta: PSSDM.
- Ucho, A., Mkavga, T., Oniyishi I, E. 2012. Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.
- Yin R, K. 2012. *Studi Kasus : Desain & Metode* Jakarta : Raja Grafindo.

