



SIAPA HARUS PERGI SIAPA HARUS TINGGAL

STRATEGI MENCEGAH *TURNOVER* KARYAWAN **GEN-Y**

Dr. Zahara Tussoleha Rony

SIAPA HARUS PERGI SIAPA HARUS TINGGAL

STRATEGI MENCEGAH *TURNOVER* KARYAWAN GEN - Y

Dr. Zahara Tussoleha Rony

Disain sampul : Tombak Matahari.

Tata letak : Irsyad.

Editor : Susi Kusumawati.

Cetakan pertama Desember 2016
Penerbit Pusat Studi Sumber Daya Manusia (PSSDM)
Gedung Muhamad Syafei Lantai 7
Universitas Negeri Jakarta (UNJ)
Jalan Rawamangun Muka
Jakarta Timur

Nomer ISBN 978-602-73829-4-7

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk mengkopii, merekam, atau dengan sistem penyimpanan lainnya tanpa seizing tertulis dari penerbit.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72 Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

DAFTAR ISI

Pengantar : Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, M.A.	v
Persembahan.....	xi
Beranda	1
I DINAMIKA KARYAWAN.....	5
Perusahaan Televisi	9
Membentuk dan Mengelola SDM.....	12
Prestasi	20
Kinerja Iklan.....	31
II MENGAPA MEREKA PERGI?	33
Intention <i>Turnover</i>	34
Kepuasan Kerja.....	38
Dampak <i>Turnover</i>	43
Fenomena Gen Y	45
1. Faktor Internal Individu.....	47
a. Nilai	47
b. Motivasi	49
c. Persepsi	53
d. <i>Sacrifice</i>	57
e. Sikap	58
2. Faktor Pendorong Internal Individu	60
a. Gen Y.....	60
b. Usia dan Masa Kerja	64
c. Status dan Keluarga	67

3. Faktor Internal Perusahaan.....	69
a. <i>Work Life Balance</i>	69
b. Politik Kantor	76
c. Ketidakpuasan Terhadap Gaji, Karier, dan Pemimpin	80
4. Faktor Eksternal Perusahaan.....	94
a. <i>Easy of Leaving</i>	94
b. <i>Job Alternative</i>	95
III PROSES SEBELUM MELAKUKAN <i>TURNOVER</i>	99
1. Perubahan Perilaku	102
2. Meninggalkan Kerja Secara Fisik	103
3. Meninggalkan Kerja Secara Psikologis.....	104
IV MENCEGAH KARYAWAN PERGI.....	107
1. Kembali Kepada Gen Y.....	108
2. <i>Work Life Balance</i>	110
3. Berdamai Dalam <i>Win-Win Solution</i>	111
4. Antara Ketidakadilan dan Ketidakpuasan Karier.....	113
5. Pemimpin yang Dirindukan	119
6. Gaya Kepemimpinan Untuk Gen Y	120
7. Dukungan Divisi Manajemen SDM	124
DAFTAR PUSTAKA	129
DAFTAR GAMBAR	135

PENGANTAR

Turnover atau keluar masuk pekerjaan sekarang ini menjadi sebuah fenomena yang hampir selalu terjadi di perusahaan-perusahaan atau perkantoran. Keluar dan masuk bekerja terjadi tak tanpa sebab, ini terjadi karena beberapa alasan. Di antara alasan itu adalah (1) situasi dan kondisi pekerjaan, dimana tempat bekerja sudah 'dianggap tak menarik' lagi untuk pengembangan karier seseorang; (2) bidang pekerjaan yang kurang menantang. Bidang pekerjaan tak memberikan ruang yang cukup untuk lebih mendorong kreativitas dan inovasi, sehingga orang 'merasa bosan' dengan ritme dan jenis pekerjaan yang ditekuninya; (3) hubungan kolegialitas yang kurang egaliter, rigid dengan birokrasi yang mengikat, tanpa memberi keleluasaan untuk membangun interaksi yang lebih setara, seimbang antara produktivitas dan '*individual standing*' yang dimiliki oleh seorang karyawan; (4) harapan pengembangan karier yang tak terlalu jelas, karena peta jalan karier yang pendek, bahkan menyumbat kemungkinan seseorang untuk mencapai jabatan puncak di dalam sebuah institusi atau perusahaan; (5) insentif yang flat, dimana prinsip-prinsip meritokrasi digerus oleh 'kerakusan' untuk memperoleh keuntungan yang besar, tanpa memedulikan dengan baik distribusi penghargaan finansial kepada mereka yang berjasa mendatangkan keuntungan di sebuah perusahaan atau institusi; (6) ketersediaan institusi peningkatan kapasitas bagi karyawan yang bisa memastikan bahwa setiap keterampilan dapat ditingkatkan, dan setiap pengetahuan baru dapat diintroduksikan kepada semua

karyawan. Dengan demikian, pengetahuan dan keterampilan dapat selalu ditingkatkan untuk menjamin terbentuknya apa yang disebut sebagai *'life long competency'*. Sebuah kompetensi yang dapat memberi 'jaminan' untuk seseorang bisa bertahan hidup dalam mengarungi kehidupan selama hayatnya.

Itulah di antara begitu banyak alasan yang mengemuka mengapa keluar masuk pekerjaan menjadi fenomena yang tak terhindarkan di dunia kerja. Fenomena ini tak hanya terjadi di institusi-institusi swasta semisal perusahaan. Fenomena itu, belakangan, juga terjadi di institusi-institusi pemerintahan, yang memiliki karakteristik birokrasi yang 'dianggap lebih pasti' bagi masa depan karier seseorang. Pertanyaannya adalah mengapa gejala keluar-masuk pekerjaan ini menjadi menarik bagi angkatan kerja kita? Tentu pertanyaan itu tak muncul dengan sendirinya.

Pertanyaan itu mengemuka seiring dengan makin rasionalnya masyarakat kita, karena tingkat pendidikan masyarakat makin meningkat, kehadiran gen y, serta akses terhadap informasi sangat terbuka. Keterbukaan menjadi sebuah konsekuensi yang dihadapi oleh seseorang, karena ledakan informasi yang menyerbu ke hampir setiap tingkat kehidupan. Masyarakat oleh ledakan informasi disediakan beragam pilihan dengan cita rasa dan konsekuensi-konsekuensi yang dapat dihitung, dan dipertimbangkan.

Keadaan seperti di atas 'memaksa' seseorang untuk mulai terbiasa dengan cara berpikir 'kalkulatif-rasional' untuk menentukan masa depannya sendiri. Karyawan akan

membandingkan satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain, walaupun pekerjaan itu di dalam *level* yang sama. Semua unsur yang ada di dalam jenis pekerjaan mendapatkan 'sandingan persamaan dan perbedaan', sehingga memungkinkan orang untuk menentukan pilihan: mana yang paling baik untuk menjamin masa depan dirinya, baik dari sudut pandang karier, maupun dari sudut pandang jaminan insentif-penghasilan yang lebih baik.

Kini *turnover* menjadi fenomena biasa, lazim, dan lumrah. Namun demikian, kelaziman dan kelumrahan seperti itu tetaplah menjadi problematik bagi sebuah institusi atau perusahaan. Institusi dan perusahaan menghadapi 'kalang-kabut', karena keluar masuk karyawan memberi implikasi terhadap investasi dan kinerja. Dari sisi investasi, institusi akan mengalami 'kerugian besar', selain telah mengeluarkan biaya yang tak kecil untuk mendidik karyawan sampai pada tingkat keahlian dan keterampilan tertentu, suatu keahlian yang dipersyaratkan bagi penyokong produktivitas perusahaan, juga mereka mengalami 'kehabisan waktu' untuk mengisi kembali tenaga ahli dan terampil sebagai pengganti karyawan yang keluar. Dinamika seperti itu menimbulkan banyak ketegangan di dalam institusi, yang pada gilirannya akan memengaruhi kinerja perusahaan, mempengaruhi kontinuitas dan daya saing sebuah institusi.

Umumnya, praktik *turnover* atau keluar masuk karyawan, diminati oleh dua kelompok karyawan. Pertama, keluar masuk perusahaan disukai oleh kelompok orang yang merasa tidak puas bekerja di sebuah institusi disebabkan kapasitasnya tak dapat didayagunakan dengan optimal oleh manajemen

perusahaan. Kelompok karyawan ini mengimajinasikan suatu pekerjaan yang lebih '*demanding*', pekerjaan yang lebih menantang, pekerjaan yang memerlukan kreativitas, pekerjaan yang lebih inovatif, serta pekerjaan yang memberi peluang dan lebih terbuka untuk pengembangan karier. Kelompok ini adalah golongan orang yang mudah bosan dengan regularitas yang bergerak dari itu ke itu saja. Regularitas dianggap dapat membelenggu keahlian dan keterampilan. Regularitas dipandang kurang memberi ruang bagi kreatifitas dan inovasi. Regularitas menjadi 'hantu' yang menakutkan bagi masa depan karier dan jaminan masa depan mereka. Itu sebabnya, kelompok ini lebih membuka diri, berinteraksi dengan beragam keahlian dan keterampilan. Mereka, seringkali, diganggu oleh perspektif 'trans-disiplin', lintas keahlian dan lintas keterampilan. Mereka tak ingin 'menjadi jumud', berhenti dengan pengetahuan, pemahaman dan keterampilan terbatas.

Kedua, kelompok orang yang merasa tidak nyaman bekerja di perusahaan itu karena terkendala dengan keahlian dan keterampilan yang dimilikinya. Keahlian dan keterampilannya tak begitu cocok untuk jenis pekerjaan yang ditekuninya. Umumnya, mereka ini mudah bosan karena 'merasa kalah' dalam persaingan memperebutkan posisi pekerjaan, baik dari sudut keahlian maupun dari sudut keterampilan. Kelompok kedua biasanya didominasi oleh mereka yang bekerja di tingkat yang rendah, kurang memiliki keahlian dan keterampilan.

Kedua kelompok di atas mencerminkan perubahan perspektif angkatan kerja kita yang banyak dipenuhi oleh generasi baru (gen y). Generasi yang telah akrab dan aktif

dengan media sosial. Mereka bergumul dengan beragam informasi, membandingkan satu informasi pekerjaan dengan informasi pekerjaan yang lainnya. Mereka mengkonstruksi imajinasi sendiri dengan membayangkan kecocokan jenis pekerjaan dengan keahlian dan keterampilan yang dimilikinya. Mereka membangun imajinasinya untuk 'ingin menjadi' karyawan atau pegawai yang sesuai dengan bakat, minat dan perhatiannya. Mereka melakukan 'self engineering' terhadap apa yang diinginkannya. Mereka berusaha agar apa yang dibayangkannya itu terjadi di tempat mereka bekerja. Atau minimal di tempat bekerjanya tersedia ruang yang cukup untuk mewadahi apa yang diimajinasikannya itu. Di situlah letak 'kesetiannya' sebagai karyawan, sehingga mereka akan merasa betah, terikat dengan pekerjaannya. Mereka akan setia dan tak akan melakukan keluar masuk karena ada 'mutual commitment' antara dirinya dengan institusi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

Buku yang ada di tangan Anda ini adalah sebuah gambaran yang disajikan untuk membantu memahami mengapa ada kecenderungan karyawan untuk melakukan keluar masuk dalam sebuah perusahaan. Dalam buku ini diungkap berbagai informasi tentang sebab, alasan yang digunakan oleh karyawan untuk melakukan *turnover*. Di dalamnya juga digambarkan bagaimana interaksi di dalam perusahaan yang secara implisit dapat mendorong orang untuk tertarik melakukan aksi keluar masuk perusahaan.

Buku ini, memang bukan tanpa kelemahan, karena dikonstruksi dari sebuah disertasi yang diubah dalam bentuk

yang lebih populer. Konstruksi semacam ini menyisakan sebagian kecil masalah, karena penjelasan teoritis tak diungkap secara lebih utuh dan gamblang. Akibatnya kita semua diminta untuk merangkai ulang keterpautan antara penjelasan teoritisnya dengan fakta kasusnya. Namun demikian, terlepas dari semua itu, buku ini telah berhasil memberi informasi tentang pentingnya perhatian terhadap fakta *turnover* yang acapkali dihadapi oleh sebuah perusahaan, agar kita bisa belajar untuk mendekatkan disparitas yang menganga antara keahlian, keterampilan, dan harapan dengan jenis pekerjaan yang akan ditekuni oleh seorang karyawan.

Saya kira, kita patut memberi apresiasi dan selamat atas terbitnya buku ini. Buku yang ditulis oleh seorang Doktor Ilmu Manajemen, khususnya dalam bidang manajemen SDM, yang menekuni area kajian keluar masuk karyawan di sebuah perusahaan atau institusi.

Kepada Anda semua saya sampaikan selamat membaca.

Jakarta, November 2016

Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, M.A.

Wakil Rektor I Universitas Negeri Jakarta

PERSEMBAHAN

Terima kasih Allah Maha Segala Ilmu, yang memudahkan saya mengadaptasi rangkaian fakta, teori, dan solusi dalam disertasi menjadi sebuah buku yang saya beri judul *Siapa Harus Pergi Siapa Harus Tinggal (Strategi Mencegah Turnover Karyawan Gen Y)*.

Berawal dari kegelisahan saya untuk sebuah pertanyaan mengapa banyak *turnover* karyawan di perusahaan *established* dan memiliki citra baik? Faktanya dari sebuah proses penelitian kualitatif yang cukup panjang ditemukan empat faktor penyebab *turnover* karyawan yaitu faktor internal individu, faktor pendorong internal individu, faktor internal perusahaan, dan keempat faktor eksternal perusahaan.

Buku ini saya persembahkan bagi penggiat Sumber Daya Manusia (SDM) dan pemimpin perusahaan. Dedikasi ini bertujuan memperluas wawasan pengetahuan dalam memahami *anxieties & desires* karyawan terutama karyawan gen y sehingga dapat membangun suatu kondisi sinergi *mutual trust* serta komitmen antara karyawan dan perusahaan.

Saya mengakui sarat keterbatasan dalam buku ini, namun harapan Penulis, buku ini bisa mempersandingkan antara realitas dengan teori yang melahirkan sebuah bingkai proses belajar tak berkesudahan untuk merekonstruksi sekaligus mempertajam persepsi tentang kebutuhan kondisi perusahaan masa kini, serta memberikan kontribusi dalam ilmu pengetahuan manajemen SDM.

Secara khusus saya persembahkan buku ini kepada :

- Kedua orang tua saya tercinta Ayah Jamil Rony dan Mama Rosalina, keluarga saya, Muhammad Taufan, dan tiga permata hati saya sebagai pijar semangat untuk terus belajar Aulia Rizkyta, Mutiara Fadhilah, dan Nabila Wahyu Saliha.
- Rekan berkarya, Yenita A, Widyastuti K, Shanti D, Indri S, Antonius R, Nia, Silmi Irsal, M. Dwijanuarto, Aldhila, Rein P, Yudhistira, Nur Amalina, dan Sesario Putra.
- Teman berbagi ide, Buyung H, Edy S, Eko S, Agus B, Dwi P, dan Siti H.
- Tim Editor, Gus AW, Dona Sitta, dan Teguh Usis.
- Mentor : Anton Kamal.

Semoga buku ini bisa bermanfaat bagi para pembaca dan bisa diaplikasikan dalam perusahaan.

Salam,

Dr. Zahara Tussoleha Rony

BERANDA

Dinamika dan kegiatan yang sehari-hari terjadi dalam jaringan kerja di stasiun televisi, telah menjadikannya sebagai suatu perusahaan yang khas. Di sini energi dan kreativitas manusia bergabung dan berkaitan dengan keterbatasan spektrum elektromagnetik frekuensi. Kegiatan besar ini juga melibatkan organisasi yang padat modal, Sumber Daya Manusia (SDM) padat karya, penggunaan teknologi, serta penerapan regulasi yang berstandar tinggi. Ujung-ujungnya, semua ini telah menjadikan setiap stasiun televisi sebagai perusahaan yang menjalankan suatu bisnis yang unik, yaitu bisnis kreatif.

Sementara itu, bisnis utama setiap stasiun televisi yang menggabungkan proses eksploitasi ide dengan dinamika teknologi dan juga investasi besar memicu persaingan ketat antartelevisi. Hal ini memacu karyawannya berlomba membuat program bagus demi memperoleh porsi iklan yang banyak, dan menuntut mereka untuk bekerja lebih kreatif serta lebih cerdas. Di tengah penampilan televisi yang serba gemerlap, sangat terasa bahwa tuntutan ini serta merta berdampak pada tekanan kerja yang cukup besar setiap harinya. Lantas, bagaimana kiat dan cara perusahaan media massa ini dalam membentuk serta mengelola karyawan andal, dengan ritme kerja ketat dan dalam tekanan tinggi?

Buku ini merangkum hasil penelitian studi kasus dari data 2010 hingga 2012 tentang banyaknya *turnover* karyawan di perusahaan televisi swasta nasional. Apa makna *turnover*? Menurut Robbins dan Judge, *turnover* adalah penarikan diri secara permanen, baik secara sukarela dan tidak sukarela dari suatu organisasi.¹

Data yang kami peroleh dari penelitian ini cukup mengejutkan sehingga membuat saya bertanya-tanya, mengapa banyak karyawan menarik diri dari perusahaan stasiun televisi swasta nasional yang saya teliti? Padahal perusahaan tersebut *established* dan memiliki lingkungan kondusif.

Saya menemukan fakta yang menyatakan cukup banyak faktor yang menyebabkan para karyawan memutuskan mengundurkan diri dari pekerjaan mereka. Pengalaman empiris dalam menemukan jawaban atas penyebab timbulnya fenomena karyawan *turnover* ini saya tuangkan dalam sebuah buku pada tahun 2016.

Dalam proses penulisan buku ini, saya teringat dua tahun silam saat saya melakukan penelitian di salah satu perusahaan televisi terkenal di negeri kita. Ketika itu saya sering berlalu lalang melewati koridor yang menghubungkan gedung satu dengan gedung lainnya. Koridornya diapit dinding-dinding kaca yang membuat saya leluasa menatap air mancur dan pepohonan kurma yang dirawat apik.

Begitu juga ruang-ruang kerja para karyawan semua tertata baik dengan area tata tanam yang cukup asri. Tidak ketinggalan adanya *foodcourt* tempat para karyawan berkumpul. Tempat

¹ Stephen P. Robbins, Timothy A Judge, *Organizational Behavior 12th* (Canada : Pearson Education, 2007), hlm. 28.

yang menyenangkan itu juga mereka gunakan untuk berdiskusi tentang pekerjaan. Semua diskusi ringan itu berlangsung serius dalam suasana tidak formal, sembari mereka menikmati makan dan minum.

I

DINAMIKA KARYAWAN

Masih pagi sekitar pukul 07.25 WIB namun suasana di *foodcourt* dalam kompleks kantor suatu perusahaan televisi swasta nasional sudah terlihat cukup ramai. Suasana *foodcourt* di sini luas, nyaman, bersih, dan sejuk, terletak di lantai dasar suatu gedung perkantoran cukup bergengsi di Jakarta. *Foodcourt* ini menyajikan beragam makanan dan minuman untuk karyawan di banyak perusahaan dalam gedung perkantoran ini, termasuk salah satunya terdapat perusahaan televisi swasta nasional yang saya teliti. Beberapa karyawan divisi pemberitaan menikmati sarapan sembari berbincang.

Seorang jurnalis cantik berlesung pipit bernama Zela berparas mirip artis Laudya Chintya Bella menyeruput kopi hangat dengan nikmat.

"Aku belum tidur nih setelah meliput kebakaran pasar di Jakarta Selatan dan mengulasnya untuk berita pagi ini," katanya. Dengan kopi hangat itu dia mencoba mengusir

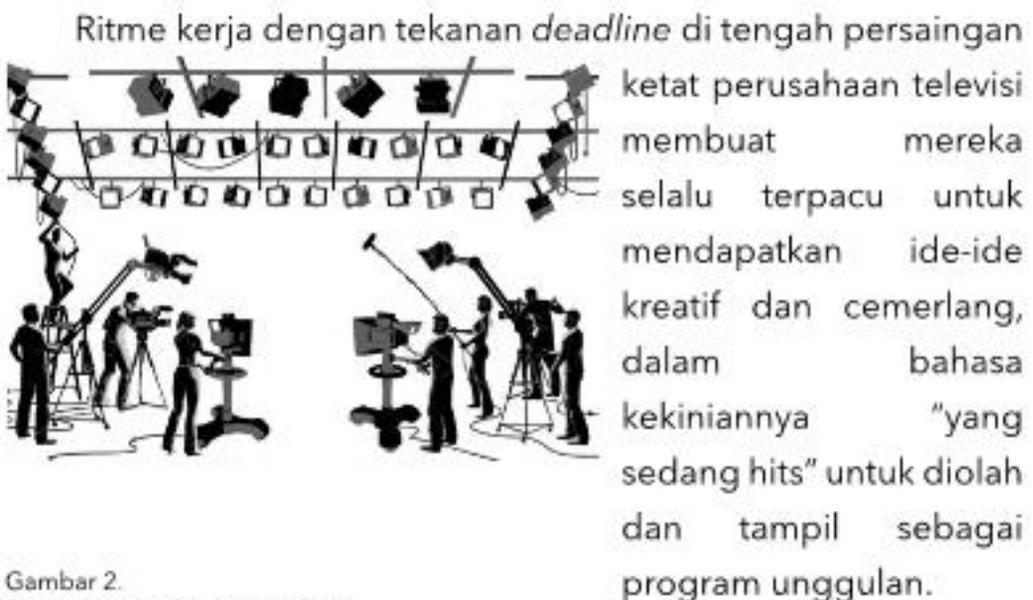


Gambar 1.
Karyawan makan minum sambil kerja.

lelah dan kantuk karena bekerja sepanjang malam, yang tidak hanya menguras energi fisik tetapi juga menuntut kecerdasan jurnalistik.

Di meja paling ujung, Shinta dari tim kreatif tampak mengeluh. "Ini baru saja satu narasumber bilang tidak bisa datang untuk syuting *on air talk show* (siaran langsung wawancara artis). Dia sakit. Aduh, mana waktunya mepet begini. Siapa gantinya ya?" Ia bertanya pada teman di depannya walau tak sepenuhnya mengharap jawaban. Gadis itu membuka *ipad* dan segera menghubungi setelah menemukan nomor calon narasumber lain.

Dua kisah faktual di atas merupakan cerita biasa yang dialami para pekerja di perusahaan yang bergerak di bidang media massa pertelevisian. Mereka dituntut terus mengeksplorasi ide dan mewujudkannya dalam program acara. Tanpa kenal waktu dan harus selalu dalam kondisi fisik yang prima.



Gambar 2.
Suasana kerja di stasiun televisi

Bisnis pertelevisian sangat berbeda dengan bisnis lainnya, yang paling utama adalah tiadanya keterikatan jam kerja. Di industri kreatif semacam ini tidak dikenal jam kerja teratur (masuk kantor pukul sembilan pagi dan pulang pukul lima sore, yang biasa disebut *nine to five*). Rekan-rekan pekerja televisi pulang antara pukul 20.30 WIB, 22.30 WIB, atau 24.00 WIB, sementara itu keesokan paginya sudah harus bekerja di kantor sekitar pukul 09.00 WIB.

Bahkan saat sedang dipepet oleh *deadline* (tenggat waktu), karyawan di divisi berita dan produksi bisa tidak pulang ke rumah. Mereka terpaksa menginap di kantor atau di tempat penyelenggaraan acara.

Nuke adalah seorang produser acara yang hobinya naik gunung. Ia seringkali melakukannya di saat mengambil cuti. Dalam aktivitas hobinya itu pula Nuke menemukan ide membuat program acara yang berkaitan dengan petualangan. "Jadi, saat libur pun yang terpikirkan adalah program. Sepertinya program menjadi nafas buat hidup saya. Bekerja di dunia televisi itu harus dengan jiwa dan raga," tutur Nuke sambil tertawa.

Itu cerita di divisi pemberitaan dan produksi yang menjadi *core* divisi di perusahaan televisi. Lantas bagaimana dengan cerita dari divisi pendukung? Ternyata ritme kerja di divisi Sumber Daya Manusia (SDM) dan divisi keuangan pun hampir sama serunya karena mengikuti ritme kerja divisi *core*. Bunga mengungkapkan, "Kami tidak memiliki jam kerja normal dengan istilah *nine to five*. Bila kerja melebihi delapan jam per hari, kelebihan waktunya tidak dihitung lembur," ungkap

manajer SDM ini. "Sebagai divisi pendukung mau tidak mau harus mengikuti ritme kerja divisi utama. Dan kesibukan super padat divisi SDM terlihat pada saat perekrutan karyawan dan pelatihan," lanjutnya.

Dia menceritakan suatu kesibukan kerja yang luar biasa. Tahun 2007, saat harus merekrut ribuan karyawan ketika mempersiapkan peluncuran stasiun televisi baru. Perekrutan ini membutuhkan energi dan waktu ekstra, namun harus dituntaskan dengan cepat dan tepat. Perekrutan massal dilakukan untuk memenuhi kebutuhan SDM yang memiliki kompetensi memadai dalam menghasilkan program yang menjadi produk utama industri pertelevisian.

Saat perekrutan ribuan karyawan tersebut, Bunga sangat sibuk dan dikejar target dengan batas waktu singkat.

"Tugas divisi SDM memilih dan memilah untuk mendapatkan ratusan karyawan andal sesuai bakat dan minat mereka. Sebelum melakukan perekrutan karyawan, tim SDM sudah mendesain sistem perekrutan. Kadang kami harus pulang pukul 23.00 WIB dan esoknya harus datang pagi seperti biasa karena kami dikejar target," papar Bunga. Ia bercerita dikelilingi tumpukan berkas calon-calon karyawan yang menggunung.

Tugas divisi SDM selanjutnya adalah melatih dan mengembangkan SDM, termasuk mengelola manajemen karier, kompensasi, dan pemberian penghargaan.

“Terbayang sibuknya saat itu. Selain waktu yang singkat, harus mengelola ribuan SDM dengan ribuan pula problematikanya,” ungkap Bunga.

Bekerja dengan ritme tinggi juga terus dialami divisi pendukung lain yaitu divisi keuangan. “Kadang kami juga harus pulang larut malam untuk mendukung kerja divisi pemberitaan atau divisi produksi. Misalnya, dalam membuat produksi, banyak pengeluaran dan banyak pula laporan keuangan yang perlu kami kelola sebagai tuntutan tertib administrasi,” kata Wina, manajer keuangan.

Dalam membuat satu program, banyak pengeluaran keuangan yang harus dicatat dari berbagai tim kerja. Contohnya mencatat dan merekapitulasi pengeluaran dana untuk dekorasi panggung, honorarium para bintang tamu serta pembawa acaranya, biaya kostum, tata rias, katering, pencahayaan, dan sebagainya.

Itu baru untuk satu program. Bagaimana dengan banyak program dalam setiap hari, setiap bulan, bahkan setiap tahun? “Kami di divisi keuangan, ritme kerjanya juga seperti jurnalis dan tim kreatif yang dikejar target, dengan tenggat waktu singkat setiap harinya,” ujar Wina sambil tertawa kecil.

Perusahaan Televisi

Perusahaan televisi bisa disebut sebagai perusahaan khas atau unik. Mengapa? Karena berkaitan dengan keterbatasan

spektrum elektromagnetik frekuensi, organisasi padat modal, padat karya, penggunaan teknologi dan regulasi.

Spektrum elektromagnetik frekuensi merupakan sumber daya alam terbatas, karena spektrum frekuensi merupakan gelombang elektromagnetik yang merambat di udara serta ruang angkasa tanpa sarana penghantar buatan dan tidak dapat dibuat atau didaur ulang oleh manusia. Spektrum elektromagnetik merupakan jantung lembaga penyiaran televisi swasta. Spektrum ini digunakan sebagai media penghantar untuk memancarkan program siaran televisi.²

Perusahaan televisi memerlukan lokasi yang spesifik. Bisnis yang didukung teknologi canggih ini juga memerlukan infrastruktur yang kuat, dan itu juga berarti perlu SDM andal.

Bisnis pertelevisian juga padat modal karena memerlukan investasi sangat besar. Perusahaan televisi juga padat karya, karena melibatkan begitu banyak SDM dengan berbagai *skill* dan kompetensi. Juga, padat teknologi dan ilmu pengetahuan, karena di dalam bisnis ini terdapat peralatan-peralatan elektronik yang tergolong canggih dan mahal, serta kebutuhan dari berbagai disiplin ilmu yang berkembang dengan cepat.

Selain itu, perusahaan televisi berada dalam spektrum multiregulasi karena banyak regulasi yang berkaitan dengan syarat-syarat pelaksanaan dan etika penyiaran.

Dalam menjalankan bisnis, perusahaan televisi swasta nasional ini membaginya menjadi dua kelompok divisi. Kelompok pertama yang merupakan core divisi, adalah departemen news,

² <http://pengetahuankulus.blogspot.co.id/>, diakses pada 25 Agustus 2016.

produksi, program, serta sales & marketing. Kelompok kedua ialah divisi pendukung, di antaranya *departemen finance, human resource & general service, production facilities, serta broadcast operation*.

Pembagian kelompok ini ternyata merujuk kepada perusahaan televisi pada umumnya, seperti yang dinyatakan oleh Pringle P.K., Starr M.F., dan Mc Cavitt W.E. Mereka menyebutkan bahwa sebagai lembaga bisnis, perusahaan televisi memiliki dua kelompok peran. Kelompok pertama ialah departemen yang masuk dalam kategori *commercial broadcast stations*, di antaranya adalah *sales departement, program departement, news department, dan engineering department*. Kelompok kedua ialah *department support*, diantaranya adalah *business department, promotion dan marketing, traffic, continuity, human resources, dan finance*.³

Berbagai departemen dalam perusahaan televisi ini memerlukan banyak SDM. Mereka diproyeksikan kepada tujuan utama yakni membuat program unggulan dengan tingkat tinggi angka pemirsa (*rating*) sehingga mampu menarik iklan sebanyak-banyaknya. Iklan dengan tarif mahal ini menjadi pendapatan terbesar bagi lembaga bisnis televisi, sehingga menjadi nyawa atau ruh perusahaan televisi.

Richard Daft L, menyebutkan bahwa karyawan merupakan elemen organisasi yang sangat penting karena memiliki nilai ekonomis. Karyawan juga sosok perpaduan antara pengetahuan, pengalaman, keterampilan, dan kemampuan. Maka, manajemen harus memberikan perhatian kepada

³ Pringle P.K., et. al. "Electronic Media Management" 3rd Ed (London: Fokal Press, 1995), hlm. 24-25.

karyawan sebagai SDM yang bernilai dengan melakukan investasi dalam memprioritaskan, menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, mengembangkan karyawan, menghasilkan performa yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, serta mempertahankan SDM yang potensial.⁴ Lantas bagaimana SDM di perusahaan televisi ini?

Membentuk dan Mengelola SDM

Di perusahaan televisi yang menjadi objek penelitian ini, sistem perekrutan sudah bagus dan terorganisasi dengan baik. Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) melakukan rekrutmen mengacu kepada model kompetensi.

Model kompetensi adalah rangkaian penting bagi kinerja unggul dari sebuah pekerjaan atau sekelompok pekerjaan. Model kompetensi ini memberikan sebuah peta yang membantu seseorang memahami cara terbaik mencapai keberhasilan dalam pekerjaan atau memahami cara mengatasi suatu pekerjaan tertentu (LOMA, *s Competency Dictionary*, 1998).

Dengan adanya model kompetensi, perusahaan dapat menentukan standar pengetahuan, keahlian, serta kemampuan kerja seseorang atas bidang tertentu yang digunakan saat melakukan rekrutmen calon karyawan, maupun saat melakukan seleksi sampai dengan keperluan promosi karyawan.

Kompetensi didefinisikan oleh Palan (2007:5-6) sebagai deskripsi perilaku. Secara lebih terperinci deskripsi itu

⁴ Richard L. Daft, *Era Baru Manajemen: New Era of Management* (Jakarta: Salemba Empat, 2010), hlm. 94-100.

merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan, atau keahlian. Semua itu hanya dibawa atau dimiliki oleh seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja.

Dengan kata lain, kompetensi pada dasarnya merupakan dimensi kemampuan, keterampilan, dan sikap yang dituntut dari seseorang untuk dapat memenuhi tuntutan jabatan secara umum dan dapat dianggap sebagai persyaratan agar seseorang dapat melaksanakan pekerjaannya dengan profesional.

Berdasarkan pengukuran pada kompetensi, dapat diketahui kompetensi-kompetensi apa saja yang perlu dikembangkan pada masing-masing karyawan sehingga kinerjanya dapat meningkat. Intinya, kompetensi digunakan untuk merencanakan, membantu, mengembangkan perilaku, serta meningkatkan kinerja seseorang sehingga lebih terarah dan tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan.

Idealnya setiap perusahaan memiliki tiga jenis kompetensi yaitu kompetensi inti, kompetensi peran, dan kompetensi fungsional.

Kompetensi inti adalah suatu kumpulan yang terintegrasi dari serangkaian keahlian dan teknologi yang merupakan akumulasi pembelajaran, yang memberikan manfaat bagi keberhasilan bersaing suatu bisnis (Prahalad dan Hamel, 1990). Secara khusus, kompetensi dari suatu perusahaan adalah kombinasi sumber daya yang unggul dalam persaingan di seluruh strategi korporasi.

Kompetensi inti merupakan kompetensi yang diturunkan dari aspek strategis organisasi, yaitu visi, misi, nilai-nilai dan arah strategi perusahaan sehingga mencerminkan keunikan perusahaan atau organisasi. Hal ini menjadi dasar bagi organisasi



Gambar 3.
Bagan Kompetensi.

untuk memenangkan persaingan dengan organisasi sejenis. Kompetensi inti juga terlihat pada perilaku semua individu dalam organisasi yang menjadi persyaratan karyawan dalam organisasi.

Kompetensi inti di perusahaan televisi ini terdiri dari tujuh dimensi. Pertama, *integrity* yaitu bertindak jujur, konsisten, menunjukkan komitmen sesuai dengan norma-norma sosial, etika, nilai-nilai dan peraturan organisasi. Kedua, *achievement orientation* adalah mengarahkan diri untuk bekerja dengan baik, atau melampaui suatu standar prestasi berupa peningkatan prestasi diri (*improvement*), suatu ukuran objektif (*result orientation*), prestasi kerja yang kompetitif (*competitiveness*), serta sasaran menantang. Ketiga, *flexibility* yaitu kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja dengan efektif dalam situasi berbeda, dengan berbagai individu dan kelompok. Keempat, *continuous learning* adalah secara aktif melakukan pembelajaran dan pengembangan untuk mencapai target atau tujuan dan

meningkatkan kinerja secara terus menerus. Kelima *creativity*, menerapkan cara-cara baru atau berbeda, membuat solusi atau produk baru untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Keenam, *teamwork* adalah membangun dan membina kerja sama dengan orang lain, menjadi bagian dari kelompok untuk bersama-sama mencapai tujuan. Ketujuh *customer focus*, yaitu memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan internal maupun eksternal sebagai fokus utama dari tindakan yang dilakukan.

Kompetensi inti perusahaan ini merupakan suatu kombinasi yang harmonis dari beragam sumber daya dan keahlian yang membedakan dari perusahaan televisi lainnya dan merupakan hasil pembelajaran kolektif di perusahaan itu. Keberadaan kompetensi inti perusahaan ini memudahkan para pengelola SDM menjalankan kegiatan rekrutmen, pelatihan, promosi, serta penilaian kerja.

Jenis kompetensi kedua adalah kompetensi peran yaitu jenis-jenis kompetensi yang hanya dituntut untuk pemegang pekerjaan manajerial. Kompetensi peran diturunkan dari uraian pekerjaan dan ekspektasi manajemen puncak terhadap peran kepemimpinan di perusahaan.

Jenis kompetensi ketiga ialah kompetensi fungsional yang merupakan jenis-jenis kompetensi yang spesifik untuk *job family* tertentu, sehingga membedakan *job family* satu dengan yang lainnya. Kompetensi fungsional diturunkan dari tanggungjawab dan tuntutan pekerjaan. Kompetensi fungsional ini terdiri dari kompetensi teknis (*hard skill*) dan kompetensi perilaku (*soft skill*). Kompetensi teknis (*hard skills*) adalah penguasaan bidang

ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan teknis yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi perilaku merupakan komplemen dari *hard skills*. Kompetensi perilaku (*soft skills*) yaitu keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain, juga dengan dirinya sendiri. Atribut kompetensi perilaku meliputi nilai yang dianut, motivasi, perilaku, kebiasaan, karakter, serta sikap. Jenis keterampilan ini merupakan bagian dari kecerdasan intelektual seseorang, dan sering dijadikan syarat untuk memperoleh jabatan atau pekerjaan tertentu.

Model-model kompetensi inilah yang menjadi acuan bagi manajemen SDM untuk melakukan rekrutmen. Nah, sekarang bagaimana dengan rekrutmen, pelatihan, dan pemberdayaan SDM?

Perusahaan televisi swasta nasional ini menjalankan kegiatan rekrutmen, baik dalam jumlah kecil secara regular dan jumlah besar secara temporer. Perekrutan massal dilakukan untuk mendapatkan karyawan *fresh graduate* dengan persyaratan minimal D3. Pada 2007, dalam rangka persiapan peluncuran televisi baru, perusahaan ini mengundang ribuan kandidat lulusan baru S1 (*fresh graduate*) di Jakarta, yang diterima sekitar ratusan orang. Lalu 2008 dan 2009, diundang lagi ribuan orang untuk mendapatkan ratusan posisi pekerjaan. Para lulusan baru S1 ini yang jumlahnya ratusan, ditempatkan di masing-masing divisi yakni divisi produksi, programming, pemberitaan, transmisi, *sales & marketing*, SDM serta keuangan.

Pada kegiatan rekrutmen ada kalanya top management terjun langsung mewawancarai para kandidat. Mekanisme sistem

rekrutmen satu pintu, benar-benar diterapkan di perusahaan ini, sehingga tidak ada istilah titipan. Semua murni melewati tes untuk mendapatkan SDM potensial. Taktik ini menghasikan kualitas SDM yang baik di perusahaan ini.

Untuk mendapatkan SDM yang benar-benar cocok pada posisinya, divisi SDM menggunakan teknik rekrutmen dengan menggabungkan sistem *Talent Base Human Resources Management* (TBHRM) dan *Competency Base Human Resource Management* (CBHRM).

Sistem TBHRM fokus pada aspek *passion*. Setiap pekerjaan harus sesuai dengan *passion* dan karakter masing-masing orang. Menurut Peter Cappelli bahwa TBHRM adalah konsep pekerjaanlah yang harus menyesuaikan orang.⁵ TBHRM adalah proses yang digunakan perusahaan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan SDM, mencari orang yang tepat dengan keterampilan tepat serta posisi yang tepat.

Seperti yang terjadi pada Cahaya, karyawan dengan latar belakang pendidikan yang tidak sama dengan pekerjaan yang ia tekuni sekarang. "Saya baru lulus S1 akuntansi, tapi saya menyukai dunia pemberitaan yang penuh dengan tantangan lapangan. Saya merasakan *passion* saya di sini sehingga saya melamar jadi jurnalis televisi. *Alhamdulillah* diterima," ujarnya dengan mata berbinar.

Lantas bagaimana dengan sistem CBHRM? Moeheriono menyebutkan bahwa CBHRM adalah suatu pola pendekatan di dalam membangun suatu sistem manajemen SDM andal, dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik sentralnya,

⁵ Peter Cappelli, *Talent on Demand: Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta* (Jakarta: PPM, 2009), hlm.1.

yaitu mengelola hubungan ketenagakerjaan SDM secara optimal mulai dari rekrutmen, seleksi dan penempatan kebutuhan pelatihan individu, rencana karier karyawan, promosi jabatan, serta sanksi dan penghargaan semua didasarkan oleh penguasaan kompetensi⁶, sehingga implementasi proses rekrutmen berdasarkan CBHRM juga menitikberatkan pada kompetensi yang dimiliki oleh kandidat.

Dessy, salah satu karyawan yang memiliki kompetensi sesuai latar belakang pendidikan formalnya. "Saya kuliah di fakultas komunikasi, jurusan jurnalistik. Kebetulan saya sudah jadi jurnalis majalah selama tiga tahun. Untuk menambah wawasan, pengalaman, dan penghasilan, saya melamar jadi jurnalis di televisi ini. *Alhamdulillah* tak terasa sudah satu tahun saya bekerja di sini dan menyenangkan."

Setelah serangkaian tes ditempuh dan para kandidat ditempatkan, mereka menjalani *on the job training* (OJT). OJT adalah suatu proses yang terorganisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan akan membentuk etos kerja.

Bintang karyawan bagian produksi mengungkapkan, "Pelatihan sambil bekerja (*on the job training*) di perusahaan ini sangat positif, padahal pengalaman saya nol di produksi pertelevisian. Sekitar enam bulan saya terus didampingi, dibimbing, dimonitor, dan dievaluasi senior dalam bekerja. Saya juga mendapat pendidikan teori (*in house training*) seminggu sekali. Buat saya ini adalah kawah candradimuka pembelajaran. Sekarang saya sudah mandiri berkat para senior yang baik hati berbagi ilmu."

⁶ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Indonesia: Galia, 2009), hlm. 48.

Kandidat yang sudah punya pengalaman kerja bisa langsung bekerja mandiri tanpa pengawasan yang intensif. Untuk para SDM yang sudah bekerja lebih dari satu tahun dan berstatus tetap, perusahaan televisi ini menyelenggarakan pengembangan dan pelatihan karyawan. Satu karyawan minimal mendapat satu kali pelatihan dalam satu tahun.

Sedangkan untuk karyawan di tingkat kepala bagian, kepala seksi, dan manajer, manajemen memberikan pengembangan dengan *training*, *mentoring*, dan *coaching*. Kegiatan ini untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan mengambil keputusan, dan memperluas hubungan kemanusiaan, sehingga karyawan pada tingkat ini diharapkan dapat memengaruhi orang-orang di perusahaan dalam menghadapi perubahan.⁷

Sebagaimana perusahaan sukses lainnya, di sini juga dilakukan pemberdayaan dengan menerapkan *enlargement*, *enrichment*, dan *assignment*.

Enlargement adalah penambahan beban kerja kepada karyawan secara kuantitas. Tujuannya agar para karyawan tidak monoton dengan pekerjaannya, peningkatan fleksibilitas kerja, dan tidak perlu pelatihan. Misalnya Agnes kepala divisi produksi yang diminta secara resmi oleh perusahaan untuk membantu suatu acara nasional di masa pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono. "Saya merasa senang dan bangga menjadi wakil dari perusahaan televisi ini. Kala itu saya bertugas sebagai kepala proyek dalam acara nasional tersebut," ulas Agnes.

⁷ Richard L. Daft, *Op. Cit.*, hlm. 287.

Sementara itu, *enrichment* adalah penambahan beban kerja secara kualitas. Tujuannya, membuat karyawan lebih banyak bertanggung jawab, mendapatkan otonomi dan mengontrol pekerjaannya. Serta membuat karyawan termotivasi untuk bekerja lebih giat. Boy, supervisor tim tata lampu (pencahayaan), mendapat tugas untuk acara ulang tahun perusahaan. "Saya senang dan bangga menjadi bagian dari acara ulang tahun televisi kali ini. Biasanya saya hanya mengoordinasi 20 orang untuk tim tata lampu untuk sebuah program acara rutin. Sekarang harus mengoordinasi 40 orang untuk tim tata lampu. Tugas menantang yang asyik," papar Boy penuh semangat.

Pemimpin di perusahaan ini juga melakukan pengembangan karyawan dengan cara *total cycle development*, *assignment* lintas perusahaan, dan akselerasi pengembangan karier. Bagi para calon-calon pemimpin yang dinilai kompeten akan diberikan jabatan yang lebih tinggi. Sebagai contoh, Lestari, Budi, Rita, dari divisi pemberitaan, mereka merupakan calon-calon pemimpin sebelum memimpin di satu jabatan yang lebih tinggi. Mereka ditugaskan menjadi pemimpin di anak perusahaan secara temporer untuk waktu tertentu dan kelak mereka akan menduduki posisi tersebut secara permanen.

Prestasi

Perusahaan memberikan penghargaan kepada para karyawan yang berprestasi dalam bentuk pengembalian baik berupa finansial maupun non finansial, yang diterima karyawan karena jasa yang ia berikan kepada perusahaan. Kompensasi

dalam bentuk finansial berupa gaji, bonus, tunjangan, komisi, libur, atau cuti dibayar, dan sebagainya. Kompensasi non finansial berupa tugas menarik, tanggung jawab, peluang, pengakuan, dan lingkungan kerja kondusif.

Bentuk penghargaan non finansial yang diterima karyawan berupa kepercayaan ketika memegang *show-show* besar bersifat kenegaraan, atau menangani *projek* selain pekerjaan rutin. Kurnia produser acara tersebut menuturkan, "Walaupun sulit dan rumit, tetapi kami senang dan bangga diberi kepercayaan memegang *show-show* besar, sehingga menambah rasa percaya diri kami untuk mengemban tugas yang lebih berat lagi."



Gambar 4.
Karyawan menerima penghargaan.

Ada juga penghargaan dalam satu paket finansial dan non finansial, salah satunya berupa penghargaan *employee of the year*, yaitu *penghargaan non financial* yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi. Hal ini dianggap sebagai suatu penghargaan yang sangat istimewa, karena saat dinobatkan sebagai *employee of the year*, mereka dipanggil ke atas podium dan di hadapan ribuan orang untuk menerima plakat dan sertifikat. Dari sisi finansial, perusahaan memberikan uang jutaan rupiah.

Agustina, salah seorang karyawan yang mendapat penghargaan. "Saya kerjanya *nothing to lose*, kerja sebaik-

baiknya. Senang, pastinya. Bagaimana tidak, bangga rasanya dipanggil dan disebut nama, berdiri diatas panggung mewah, disorot lampu dan disalami direktur, ditepuki banyak penonton, dapat uang lagi," ungkapnya dengan mata berbinar. Ia benar-benar tidak menyangka karena baru dua tahun bekerja dan mendapat hadiah uang jutaan pula.

Bagaimana dengan sistem promosi? Sarah salah satu produser di divisi produksi mengatakan, "Di perusahaan televisi ini tidak ada masalah untuk mendapatkan promosi jabatan. Cukup ideal."

Biasanya proses promosi diperoleh dari atasan langsung. Mereka memanggil dan menyampaikan kepada kandidat yang akan dipromosi kemudian pihak *Human Resource Development* (HRD) mengundang untuk mengikuti *assessment* yang diselenggarakan oleh pihak di luar perusahaan.

Hal yang dilakukan mereka yaitu mengikuti *behavioral event interview* (wawancara), psikotes terkait kecerdasan (*intelegensi test*), tes kepribadian (*personal test*), tes bakat (*aptitude test*), tes minat (*interest test*), tes prestasi (*achievement test*), dan melakukan presentasi. Mereka juga harus mengikuti proses *in tray*, dan melakukan praktik simulasi sesuai dengan posisi yang dipromosikan dalam waktu yang telah ditentukan.

Selain memiliki lingkungan kerja yang kondusif, dinamis, dan berbudaya, pada perusahaan televisi swasta nasional yang diteliti ini para pemimpin puncaknya adalah pemimpin-pemimpin yang menyenangkan dan membanggakan.

Para pemimpin puncak beberapa kali mendapat penghargaan seperti *Indonesian Marketing Champion 2013*, penobatan sebagai Tokoh Muda Media Televisi dari Menteri Negara Pemuda dan Olahraga RI dan Australian Alumni Award 2008.

Para pemimpin produksi, pemimpin sales dan marketing, dan pemimpin keuangan, sempat dijuluki sebagai *Three Musketeers* (nama film yang diangkat dari novel karya Alexandre Dumas), yaitu film yang menceritakan tentang tiga satria yang sangat solid dalam menjalankan tugasnya dan mereka memiliki moto *All for one, One for all*. Para pemimpin puncak ini telah membawa kesuksesan perusahaan sebagai stasiun televisi swasta nasional.

Perusahaan juga meraih penghargaan pada periode 2010 hingga 2012. Di antaranya, Anugerah Peduli Pendidikan Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) 2010, Program Anak Terbaik 2011 KPI Award, Program Anak Terbaik 2011 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Liputan Tentang Buruh Kategori Televisi Terbaik dari AJI & Frederich Stiftung Jerman, & ILO, Liputan Perbatasan Kalimantan - Malaysia mendapat Adinegoro Award, CNN Television Journalist Award, Dompot Dhuafa Award: Program TV Paling Inspiratif, MENDIKNAS Peduli Pendidikan: Media Teknologi, dan masih banyak lainnya.

Selain itu, nama besar para pemilik perusahaan ini membanggakan dan menghasilkan banyak karya serta penyedia lapangan kerja bagi ratusan ribu pekerja dan menjadikan

perusahaan televisi swasta ini semakin tersohor kala itu (2010-2012).

Satu hal lain yang menonjol adalah mudahnya mendapatkan teman kerja sebaya dan menjadi nilai tambah bagi perusahaan. Karyawan akan antusias dalam bekerja jika ia merasakan kehangatan dalam hubungan kekerabatan di lingkungan kerjanya, dalam teori dikenal dengan istilah camaraderie (hubungan kekerabatan). Hubungan kekerabatan yang hangat bermakna hubungan kooperatif dengan rekan kerja, perasaan memiliki terhadap komunitas, dan saling memiliki antar kolega yang kuat. (Kourdi, 2009 :161).

Nikita, salah seorang karyawan di bagian produksi yang enggan mengundurkan diri dengan alasan lingkungan kerja menyenangkan. "Saya suka bekerja di sini karena memiliki kawan sebaya dan mengasyikkan. Sahabat saya ada tiga orang di satu departemen produksi. Selain kerja bersama, kami juga liburan bersama. Saya tidak pernah berpikir untuk berpisah dengan kawan-kawan. Jadi saya enggan keluar dari perusahaan ini." Dimensi-dimensi ini merupakan magnet bagi pencari kerja untuk menjadi bagian dari perusahaan tersebut. Berikut ini gambaran jumlah karyawan di perusahaan televisi.

Karyawan di perusahaan televisi ini pada 2010 berjumlah 1.543 orang, 2011 berjumlah 1.676 orang, dan di 2012 berjumlah 1.663 orang. Mayoritas karyawannya adalah generasi y (gen y) yang lahir antara 1982 hingga 2000 yang kala itu berusia 20 sampai dengan 30 tahun. Data terakhir, di 2012 karyawan gen y sekitar 69 persen.

Penamaan gen y beragam di antaranya *NetGen*, *Google Generation*, *Digital Natives*, *Millennials* (Balda & Mora, 2011, Evans 2011, Cekada, 2012). (Cahill dan Sedrak, 2012) menggolongkan gen y sebagai generasi yang lahir antara tahun 1982 hingga 2000.

Sebagai generasi yang tumbuh dalam lingkungan yang berubah cepat, memiliki kemajuan teknologi yang berpengalaman seperti internet dan ponsel, mereka tidak hanya mengharapkan perubahan tapi menginginkannya. Mereka membutuhkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang di dalam dan di luar organisasi. Manakala kebutuhan tidak terpenuhi, mereka tidak akan ragu untuk mencari tempat yang akan menampungnya.

Para karyawan mayoritas anak muda (gen y) ini menjalin persahabatan tidak sebatas pekerjaan. Mereka adalah kelompok yang selepas kerja terbiasa melakukan aktivitas bersama, seperti menonton film dan "kongkow-kongkow" sambil makan atau minum. Suasana kekeluargaan ini juga membuat mereka saling berbagi ilmu, saling membantu, berkerja sama, dan berinteraksi dalam suasana nyaman. Persahabatan juga tampak pada kerja sama tim. Kerja sama tim yang kuat akan memperkokoh rasa kebersamaan, sekaligus membangun *altruisme* yang sangat tinggi di antara para individu. Menurut Colquit, LePine, Wesson, *altruisme* adalah sifat suka membantu orang lain.

Faktanya di perusahaan televisi swasta nasional ini, ketika ada seseorang merasa kesulitan mengerjakan tugasnya, bahkan tidak bisa hadir, otomatis ada rekan satu tim menggantikan dan

membantu pekerjaannya. Seluruh karyawan merasakan kerja sama tim ini, sehingga memunculkan rasa nyaman. Pengalaman mengenai kerja sama tim berkesan baik, karena setiap orang di dalam tim mengetahui deskripsi pekerjaannya dengan benar, mereka sigap membantu tanpa ada waktu terbuang untuk menunggu.

Lina, salah satu karyawan di bagian produksi menceritakan bahwa ia merasakan kerja sama tim sangat menyenangkan di sini, karena bila salah satu anggota tim memiliki kelemahan di bidang tertentu, maka anggota tim yang lain akan saling mendukung untuk menutupi kelemahan tersebut. "Saya akui, integritas dari karyawan solid dan saling bantu, jadi kerja individu adalah kerja tim begitu juga sebaliknya kerja tim adalah kerja individu. Kami saling tolong menolong, baik secara individu dan tim," papar Lina.

Hal ini sejalan dengan teori Stephen P. Robbin dan Timothy A. Judge, yaitu tim kerja merupakan kelompok yang usaha-usaha individunya menghasilkan kinerja lebih tinggi dan menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi.⁸ Pernyataan Lina menggambarkan kekuatan kerja tim berhasil membangun kinerja dan menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari kemampuan kerja yang sempurna, tapi juga kemampuan menguasai dan mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain dalam berkomunikasi.

Kesimpulan sebagian hasil penelitian ini yaitu dengan tim solid, karyawan lebih terbuka dalam berkomunikasi

⁸ Stephen P. Robbin, Timothy A. Judge, *Op.Cit.*, hlm. 406.

dan membagi ilmunya. Dampak melakukan kerja sama dan membangun tim yang baik, terbukti mampu membuahkan hasil berupa penghargaan dan menjadi kemenangan bagi tim, sehingga tercapainya tujuan perusahaan.

Sara, karyawan bagian produksi menuturkan, "Kami banyak mendapatkan penghargaan, seperti CNN award tahun 2012, kemudian Adinegoro 2013, juga beberapa kali dapat KPID award dari Kementerian Pendidikan Nasional." Dari beragam penghargaan ini Sara menegaskan, "Ini penghargaan atas kerja tim, percuma juga saya kerja bagus kalau timnya tidak bagus, jadi saling ketergantungan satu dengan yang lain".

Hal menarik lainnya yang ditemukan dalam penelitian ini adalah, pemilik perusahaan menetapkan *strategi cost leadership*. Strategi ini menekankan pada upaya memproduksi program dengan biaya per unit yang efisien. Misalnya membuat acara televisi dengan biaya efisien dan hasil produknya layak jual bahkan mendapat spot iklan yang banyak pula.

Pemilik perusahaan menantang manajemen dan karyawan menjual spot iklan melebihi standar umum. Pemilik perusahaan menetapkan target Rp 2,210 triliun per tahun untuk penjualan iklan. Sungguh target tersebut luar biasa tinggi, namun bisa tercapai. Prestasi itu tercipta karena karyawan memiliki kemampuan dan komitmen yang telah ditetapkan perusahaan. Pada 2010-2012, perusahaan ini berhasil menghasilkan laba terbesar mengalahkan televisi swasta lainnya. Hal ini disebabkan perusahaan ini berhasil mencetak beberapa program unggulan yang disukai pemirsa.

Banyak aspek penting yang menunjang keberhasilan perusahaan, seperti kompetensi karyawan, budaya kerja, tim solid, kekompakan para pemimpin puncak, tak kalah pentingnya pemilik perusahaan melakukan monitoring, feedback serta pemberian motivasi secara efektif. Pemilik perusahaan rutin mengadakan rapat mingguan dengan manajemen dan para kepala divisi dan departemen. Tujuannya untuk memompa motivasi dan mengevaluasi kerja para karyawan sekaligus memberi arahan baru.

Perusahaan ini sarat target, pemilik menentukan target tinggi dan para karyawan dipercaya dapat mencapainya. Sempat salah seorang kepala departemen *sales & marketing* mengeluh kepada pemilik perusahaan. "Pak, rasanya sulit kita capai target iklan ini..." Dengan santai, pemilik perusahaan berujar, "Kalian pasti bisa. Jalankan saja, kalian pasti bisa!" Situasi dan kondisi seperti di atas, mengingatkan kita pada cerita yang melahirkan teori *pygmalion effect*. Ini adalah teori dalam dunia psikologi yang memanfaatkan persepsi serta ekspektasi positif untuk meningkatkan kinerja. Teori ini mengungkapkan bahwa apa yang kita pikirkan atau harapkan dapat terjadi, seringkali akan betul-betul menjadi kenyataan.⁹

Siapa Pygmalion? Pygmalion adalah seorang pemahat patung wanita yang jenius dari Yunani. Begitu pandainya ia memahat, hingga patung pahatannya tampak seolah-olah benar-benar hidup. Suatu hari, ia memahat patung wanita dengan sempurna hingga Pygmalion jatuh hati pada hasil karyanya sendiri. Maka pergilah pemahat ini ke kuil Dewi Aphrodite dan berdoa, "Wahai Aprodite, berikanlah untukku istri, wanita yang sempurna seperti pahatanku itu!"

⁹ Jie Chang, *A case study of the "Pygmalion Effect": Teacher expectation and student achievement*. *International education studies* Vol. 4 No. 1, February 2011.

Dewi Aphrodite menangkap harapan Pygmalion, dan karena kuatnya doa si pemahat ini maka *Aphrodite* pun berkenan mengabulkan doanya. Ketika sampai di rumah, *Pygmalion* mengecup kening patung wanita pahatannya, ia dapat merasakan kehangatan tubuhnya. Tahulah ia bahwa Dewi Aphrodite telah mengabulkan doanya.

Dari kisah Pygmalion, fenomena harapan seseorang yang begitu kuat bisa menjadi kenyataan secara fantastis, disebut *Pygmalion Effect*. Secara alami manusia akan bereaksi terhadap lingkungan baik secara konkret maupun abstrak. Hal ini terjadi juga di dunia pekerjaan. Para karyawan cenderung bereaksi kepada harapan-harapan pemimpinnya, misalnya bekerja melebihi dari standar umum. Situasi dan kondisi ini membuat karyawan tidak mudah mengeluh, melainkan segera mencari solusi, agar terpacu capai target dan tantangan yang melebihi standar umum. Perusahaan ini menciptakan budaya kerja cepat dan tanggap terhadap situasi. Seperti yang dituturkan salah seorang pemimpin di perusahaan ini.

Salah satu sikap yang senantiasa dibangun di perusahaan televisi ini adalah: jika diminta "Kamu kerjakan pekerjaan ini!" maka harus dijawab, "Siap Pak! Atau siap Bu! Kami jalankan!" Jika ditanya, "Apakah kamu bisa?", maka jawabannya harus, "Bisa!".¹⁰ Dari situasi ini lalu muncul budaya "siap" yang menjadi etos kerja yang baik, sehingga tercipta semangat dan daya juang tinggi dalam diri karyawan.

Dampak etos kerja yang baik, diharapkan kreativitas berkembang dengan baik karena di perusahaan televisi ini yang

¹⁰Latif Harnoko. *Talent Management Implementation*. Jakarta : PPM, 2010.

dijual adalah program acara. Program acara ini adalah produk dari ide dan kreativitas yang didesain dan diaplikasikan dengan sistematis. Jiwa kreatif inilah yang diuji apakah mampu membuat program acara itu menarik dan juga baik untuk masyarakat.

Selain itu, mereka juga dituntut memiliki jiwa wirausaha, mampu berpikir, berupaya, serta berhasil dalam menjual programnya sekaligus mampu melakukan efisiensi budget.

Paparan di atas memperlihatkan bahwa karyawan perusahaan televisi ini dituntut memiliki kompetensi resiliensi. Menurut Jackson (2002) resiliensi adalah kemampuan individu untuk dapat beradaptasi dengan baik meskipun dihadapkan dengan keadaan yang sulit. Studi Tugade & Fredricson (2004) juga mencatat bahwa individu yang resilien memiliki sifat optimistik, dinamis, bersikap antusias terhadap berbagai hal yang ditemuinya dalam hidup, terbuka terhadap pengalaman-pengalaman baru, dan memiliki emosionalitas yang positif.

Lebih dari itu, individu yang memiliki resiliensi tinggi secara proaktif dan strategis akan menumbuhkan kondisi emosi positif, berpikir optimis, serta melakukan perubahan persepsi terhadap segala sesuatu yang mulanya dipandang sulit, menekan atau tidak menyenangkan menjadi sesuatu yang wajar, menyenangkan, atau menantang. Maka emosionalitas yang positif merupakan elemen penting dari resiliensi psikologis. Kemampuan seseorang dalam meregulasi berbagai emosi negatif menjadi emosi-emosi positif akan menentukan bagaimana mencapai resiliensinya.

Kinerja Iklan

Bagaimana dengan penjualan iklan? Hasil penjualan iklan meningkat tajam. Pada 2010 hasil penjualan iklan Rp 1.122 triliun, 2011 mencapai Rp 1.710 triliun, dan 2012 mencapai Rp 2.210 triliun. Tingkat *share* yang naik secara bertahap. Pada 2010 tingkat *share* 10,1%, 2011 tingkat *share* menjadi 11,7%, dan 2012 tingkat *share* mencapai 12,1%. Ini membuktikan bahwa minat penonton di televisi ini semakin tinggi. *Share* adalah presentase pemirsa sebuah televisi atau program terhadap jumlah pemirsa yang tersedia.¹¹

Selain itu, *rating* di televisi swasta nasional ini juga menempati posisi nomor enam pada 2007 dan secara bertahap naik menjadi nomor empat pada 2012. *Rating* merupakan presentase banyaknya pemirsa televisi atau program terhadap populasi pemilik televisi yang sudah ditentukan oleh Nielsen.

Hingga Februari 2012, televisi ini berhasil membuat program internal atau *inhouse production*, sebanyak 88,3%. Adanya semangat kerja melebihi tantangan dan target standar, berdampak positif berupa pendapatan iklan yang meningkat, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Dengan *profit*, memungkinkan adanya mekanisme pembagian bonus berdasarkan *profit sharing*.

Perhitungan bonus di perusahaan ini transparan. Misalnya, target yang ditetapkan pemilik perusahaan untuk penjualan iklan di 2011 lalu sebesar Rp 1.710 triliun, standarnya adalah Rp 1.5 triliun. Ternyata target tersebut tercapai. Maka ada kelebihan dana sebesar Rp 210 miliar. Selanjutnya Rp 210 miliar tersebut

¹¹ AGB Nielsen. "Glossary," AGB Nielsen; <http://www.agbnielsen.net/glossary/glosaary.Q.asp?type=alpha&jump=none#alphaR> (diakses 26 September 2013).

akan dibagi dua, 50% sebagai bonus manajemen atau pemilik dan 50% sisanya sebagai bonus untuk seluruh karyawan. Kala itu sempat para karyawan mendapat bonus 22 kali gaji. Dengan pembagian model bonus tersebut, semua karyawan sangat termotivasi dan tergerak karena adanya mekanisme pembagian bonus berdasarkan *profit sharing* ini.

Tetapi kondisi keuangan perusahaan baik dengan *profit* yang terus meningkat, adanya pembagian bonus kepada para karyawan, lingkungan kerja kondusif, teman kerja yang nyaman, nama besar pemilik, serta keteladan dari para pemimpinnya, ternyata tidak selalu membuat karyawan otomatis betah. Ada yang malah ingin mengundurkan diri dari pekerjaannya.

Lantas apa saja penyebab para karyawan di perusahaan televisi ini, yang mayoritas anak muda (*gen y*), ingin mengundurkan diri?

SIAPA HARUS PERGI SIAPA HARUS TINGGAL

(Strategi Mencegah *Turnover* Karyawan Gen Y)

Masa depan perusahaan terletak pada gen y. Slogan ini menjadi pekerjaan rumah bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya gen y. Mengapa demikian?

Gen y hadir memberikan tantangan, kesempatan, dan kreativitas bagi perusahaan masa kini. Mereka memiliki kelebihan yang sangat bermanfaat bagi perusahaan. Gen y memiliki fleksibilitas tinggi, keinginan kuat untuk belajar, senang berdiskusi, dan cerdas teknologi, hal ini akan berdampak bagi perusahaan untuk semakin progresif dan inovatif.

Hasil penelitian Cran (2010:9), gen y merupakan generasi yang tidak setia terhadap perusahaan, rata-rata gen y berganti pekerjaan 20 kali sepanjang hidup. Pay Scale dan Millennial Branding, 2014 mengungkapkan bahwa gen y tidak akan bertahan lama di sebuah perusahaan. Penelitian Gibson et. Al. (2009) juga menunjukkan bahwa gen y adalah generasi yang suka berpindah kerja dan cepat bosan bila kesempatan pengembangan karier tidak tersedia dengan cepat dan tepat.

Indonesia akan menjadi negara ketiga dengan tingkat pertumbuhan tenaga kerja tercepat di dunia tahun 2020, pada 2010 terdapat lebih dari 80 juta gen y dan akan meningkat menjadi 90 juta di 2030. Ini berarti sepertiga masyarakat Indonesia adalah gen y (Mark Plus Institute:2015).

Paparan di atas sejalan dengan hasil penelitian yang saya tuangkan dalam buku ini. Faktanya, tantangan mengelola gen y juga dialami oleh salah satu perusahaan media televisi swasta terkenal. Di perusahaan ini mayoritas gen y melakukan *turnover*. Penyebabnya adalah keseimbangan kehidupan kerja, praktik politik kantor, ketidakpuasan kerja terkait dimensi pemimpin, gaji, dan pengembangan karier.

Perusahaan ini memiliki pekerjaan rumah untuk melahirkan taktik dan strategi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang sarat target dan ketat persaingan bisnis sehingga rentan menimbulkan ketidakpuasan para karyawan. Namun di sisi lain, perusahaan ini juga berhasil memaksimalkan kinerja gen y. Ini terbukti dengan kinerja perusahaan meningkat pesat pada periode 2010-2012. Mengapa hal ini bisa terjadi? Anda perlu membaca buku ini!