

STRATEGI SDM DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KEGIATAN REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENGEMBANGAN DI UNIKA SANTO THOMAS MEDAN

Anitha Paulina Tinambunan¹⁾, Kornel Munthe²⁾, Miska Irani Tarigan³⁾

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Santo Thomas

e-mail: anithapaulinat@gmail.com

ABSTRACT

HR strategy is an effort to provide HR that has high competence and commitment to the company. Changes in HR strategy are not taboo but need to be done with careful consideration. If recruitment, selection and training activities are not based on HR strategy, it will disrupt the teaching and learning process in the future. The formulation of the problem in this research is: 1. What HR strategies does Unika Santo Thomas Medan implement?; 2. What are the implications of these HR strategies for recruitment, selection and training activities at Unika Santo Thomas Medan? When viewed from Sommenfeld and Pelper's theory, Unika Santo Thomas Medan's HR strategy varies according to the stage of its life cycle. In the early stages of operation until 2000, the strategy used was the Club type; 2001 - 2014 used the Fortress strategy while 2015 until now uses the Academy strategy. The recruitment and selection system is necessary to prepare reliable human resources who are able to assist the business in achieving its goals. To fill vacant positions, Unika Santo Thomas Medan uses traditional recruitment methods through Employee Referral and Advertisement. Online recruitment methods include: Job Posting and Job Bidding. Since 2018 the selection of Lecturers and Tendik Unika Santo Thomas Medan has been carried out collectively. Previously, the acceptance of Lecturers and Tendik was carried out depending on the needs of the faculty/division. The selection method carried out by Unika Santo Thomas Medan is categorized as scientific because it consists of several stages, namely: Application Letter Check; Recommendation Check and Reference Check; Job Interview; Selection and Placement Decision. Training is a short-term learning to improve the knowledge and skills of an employee. The training methods conducted by Unika Santo Thomas Medan consist of: Instructor briefing; On-the-job-training (OJT) and Job Rotation.

Keywords: HR Strategy, Recruitment, Selection, Training.

PENDAHULUAN

Peran karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan melalui strategi yang dijalankan oleh pihak manajemen sangat penting. Masalah SDM akan muncul bila terjadi gap antara kualitas peran yang diharapkan dengan apa yang terjadi. Ini menunjukkan SDM gagal mendukung strategi yang dijalankan. Oleh sebab itu, manajemen strategik SDM tidak dapat dilepaskan dengan tujuan strategik perusahaan. Kekurangan tenaga kerja mengakibatkan bertambahnya biaya yang dikeluarkan perusahaan karena membayar lebih untuk lembur. Strategi SDM dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja bisnis saat ini dan masa depan serta menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Strategi SDM bertanggung jawab bagaimana memberdayakan SDM yang ada melalui berbagai strategi mulai dari strategi rekrutmen, seleksi, penempatan dan pengembangan. Riset menunjukkan strategi SDM mempunyai kontribusi yang sangat besar pada kinerja organisasi untuk menarik dan mempertahankan jenis karyawan yang paling sesuai dengan kultur organisasi dan tujuan organisasi secara keseluruhan (Kaswan, 2012).

Dalam praktek bisnis terutama di Indonesia, perusahaan menghadapi problem yang serius dengan sebagian SDM yang dimiliki. Hal ini disebabkan berbagai faktor seperti basic skill yang lemah, keusangan pengetahuan yang dimiliki, kapasitas pembelajaran terbatas sehingga tidak memiliki kemampuan adaptif terhadap perubahan dalam organisasi. Masalah ini muncul sangat mungkin disebabkan kebijakan yang kurang strategik dalam melakukan

staffing proses mulai dari rekrutmen, seleksi, pengembangan dan sebagainya (Alwi, 2001). Sengitnya persaingan di berbagai sektor bisnis dan industri mendorong perusahaan untuk mengembangkan pada diri karyawan mereka. Industri 4.0 yang sarat dengan teknologi ini menjadi tantangan tersendiri bagi SDM. Sampai hari ini karyawan dengan rentang umur 40 sampai dengan 60 tahun mengambil proporsi besar di angkatan kerja. Melihat kondisi sekarang dimana organisasi dan karyawan sedang berhadapan dengan fase transisi dari era 4.0 menuju society 5.0; berbagai tantangan muncul, terutama tentang kecepatan dalam beradaptasi dengan perubahan teknologi. Gagal dalam beradaptasi akan menimbulkan kerugian seperti: kehilangan tenaga kerja yang kompeten, kalah dalam persaingan bisnis dan bahkan tidak dapat beroperasi dalam jangka panjang.

Unika Santo Thomas Medan telah beroperasi sejak tahun 1984, awalnya dengan 6 fakultas, namun saat ini sudah berkembang menjadi 8 fakultas. Proses belajar mengajar dilaksanakan di tiga lokasi yakni Kampus Tanjung Sari Medan, Catholic Center dan Sinaksak Pematang Siantar.

Tabel.1: Jumlah Dosen dan Tenaga Kependidikan Tahun 2023

Jenis Pekerjaan	Jumlah (orang)
Dosen Tetap Yayasan	127
Dosen Tetap KOPERTIS/LLDIKTI	16
Tenaga Kependidikan/TENDIK Tetap	79
Jumlah	222

Sumber : BAU Unika Santo Thomas Medan (Data Diolah)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah karyawan 222 orang dengan perincian: 127 orang Dosen Tetap Yayasan dan 16 orang tenaga pendidik yang dipekerjakan oleh pemerintah (Dosen Tetap KOPERTIS/LLDIKTI). Tenaga Kependidikan Tetap sebanyak 79 orang.

Banyak tantangan yang dihadapi organisasi termasuk Unika Santo Thomas Medan; terutama yang berkaitan dengan perubahan teknologi dan peraturan pemerintah. Dalam menentukan strategi SDM, faktor eksternal perlu dipertimbangkan. Perubahan strategi SDM bukanlah sesuatu yang tabu namun perlu dilakukan dengan pertimbangan yang matang. Jika kegiatan rekrutmen, seleksi dan pengembangan yang dilakukan tidak berdasarkan pada strategi SDM, maka hal tersebut akan mengganggu proses belajar mengajar ke depannya. Maka permasalahan dalam penelitian ini Apa strategi SDM yang diterapkan Unika Santo Thomas Medan dan Bagaimana implikasi strategi SDM tersebut terhadap kegiatan rekrutmen, seleksi dan pelatihan di Unika Santo Thomas Medan?

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi SDM

Strategi SDM adalah upaya menyediakan SDM yang memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

Beberapa pengertian tentang strategi SDM:

1. Strategi SDM adalah seperangkat proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah bisnis yang terkait dengan manusia (*people-related business issues*) (Soetjipto. dkk: 2002)
2. Strategi SDM merupakan nilai yang diciptakan oleh fungsi MSDM dan menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan oleh manajer SDM bersama-sama dengan manajer lini yang lain menambah nilai terhadap bisnis yang dijalankan. Dengan demikian strategi SDM menentukan aktivitas SDM apa prioritas apa yang diperlukan untuk mencapai nilai tersebut. (Alwi: 2001)

3. Strategi SDM adalah upaya menyediakan SDM yang memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Strategi SDM merupakan hasil keputusan kebijakan dan praktek yang berhubungan dengan strategi SDM (Bamberger dan Meshoulam: 2010)

Dari beberapa pengertian di atas disimpulkan bahwa strategi SDM merupakan upaya menyediakan SDM yang memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi agar perusahaan mampu bersaing secara efektif.

Dalam meningkatkan kompetensi, perusahaan dapat menggunakan beberapa strategi SDM nya yakni: (Soetjipto dkk: 2002)

1. *Buy*. Cara ini dilakukan dengan mengganti karyawan yang lama dengan yang baru, yang memiliki kualitas lebih baik.
2. *Build*. Investasi dilakukan terhadap para karyawan untuk meningkatkan kualitas mereka menjadi lebih baik.
3. *Borrow*. Perusahaan mencari keluar SDM yang mampu memberikan ide/gagasan, kerangka kerja dan alat untuk menjadikan perusahaan lebih kuat.
4. *Bounce*. Perusahaan harus mengeluarkan karyawannya yang gagal melakukan tugas standar. Resiko perusahaan mengalami kerugian jika keputusan lebih didasarkan pada persepsi dan bukan pada fakta. Kerugian tersebut seperti hilangnya karyawan yang terbaik atau kredibilitas manajemen akan turun.
5. *Bind*. Mengikat karyawan merupakan tindakan yang kritical pada semua tingkat. Menjaga manajer senior yang memiliki visi, arahan dan kompetensi yang sangat penting dan dapat menahan para teknikal, operasional dan pekerja paruh waktu juga merupakan hal yang penting; karena investasi untuk membangun mereka memakan waktu yang lama.

Menurut Sonnenfeld dan Pelper ada empat tipologi strategi SDM terutama mengenai sistem karier yaitu: (Alwi: 2001)

1. *Baseball Team*. Dalam memenuhi kebutuhan SDM cenderung menggunakan "Buy Approach" (pemenuhan kebutuhan karyawan cenderung yang berkualitas sudah jadi) dan kurang berorientasi pada strategi pengembangan.
2. *Club*. Strategi SDM yang dijalankan berorientasi pada strategi retensi dimana perusahaan berupaya agar tingkat *labour turn over* rendah dan karyawan bekerja dalam jangka panjang.
3. *Academy*. Strategi SDM yang dijalankan terletak antara strategi tipe *club* dan *baseball team*. Perusahaan melakukan pengembangan SDM, tetapi seringkali juga mengambil sumber dari luar sebagai cara memenuhi kebutuhan posisi jabatan yang lagi kosong.
4. *Fortress*. Kebijakan SDM nya menggunakan strategi *Retrenchement* (Pengurangan) & hanya mempertahankan individu tertentu yang menjadi pendukung utama fungsi fungsi perusahaan.

Penyusunan strategi SDM yang diarahkan untuk mendukung perubahan teknologi yang digunakan, penyediaan SDM yang berkualitas, peningkatan partisipasi SDM, penciptaan komitmen organisasi dan memelihara kepuasan karyawan, harus merupakan bagian dari perencanaan strategi organisasi. Strategi SDM dalam berbagai bentuk terlihat dalam fungsi MSDM yang dijalankan. Sekali strategi itu ditetapkan, fungsi MSDM harus menjalankan perannya untuk memastikan kesuksesan strategi, dengan membantu organisasi mencapai tujuannya.

Rekrutmen

Rekrutmen merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang dapat memenuhi kualifikasi suatu jabatan.

Beberapa pengertian dari perekrutan:

1. Perekrutan adalah proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah

yang cukup dan dengan persyaratan yang layak, untuk mengisi lowongan dalam organisasi (Mondy: 2008)

2. Rekrutmen adalah proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi. (Mathis dan Jackson: 2002)
 3. Rekrutmen merupakan praktik atau aktivitas yang dilakukan organisasi dengan tujuan utama mengidentifikasi dan memikat pegawai yang potensial/qualified. (Kaswan: 2012)
- Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses menarik para pelamar yang dapat memenuhi persyaratan yang dibuat perusahaan untuk mengisi jabatan yang kosong.

Menurut Mondy (2008) terdapat dua metode perekrutan yaitu:

1. Metode perekrutan secara tradisional.

Sumber perekrutan secara tradisional meliputi:

- a. Referensi karyawan (*employee referrals*). Organisasi telah menyadari karyawan dapat memainkan peran penting dalam proses perekrutan dengan secara aktif mengajak teman atau kolega mereka untuk mengajukan lamaran.
- b. Mantan karyawan. Dewasa ini pemberi kerja yang cerdas justru mencoba mengajak mantan karyawan terbaik mereka untuk kembali.
- c. Iklan. Iklan memberikan liputan luas dengan biaya yang relatif rendah. Akhir-akhir ini penggunaan iklan di surat kabar telah menurun akibat perekrutan online.
- d. Magang. Banyak pemberi kerja dewasa ini menggunakan magang sebagai salah satu cara efektif untuk menarik dan mempekerjakan para lulusan akademi.
- e. Perusahaan Pencari Eksekutif dan Asosiasi Profesional adalah organisasi yang digunakan beberapa perusahaan untuk mencari para profesional dan eksekutif ketika sumber-sumber lainnya terbukti tidak cukup.
- f. Agen Tenaga Kerja adalah organisasi yang membantu perusahaan merekrut karyawan dan pada saat yang sama menolong orang dalam usaha mereka mencari pekerjaan.
- g. Sekolah Kejuruan, Akademi dan Universitas. Para perekrut dapat berkomunikasi dengan penasehat akademi dan mewawancarai mahasiswa melalui sistem videoconferencing sehingga mereka tidak perlu meninggalkan kantor.
- h. Pesaing dalam pasar tenaga kerja. Perusahaan yang memiliki kebijakan promosi dari dalam pun terkadang mencari karyawan baru dari tempat lain untuk mengisi posisi yang lowong.
- i. Bursa Kerja adalah metode perekrutan yang dilaksanakan oleh pemberi kerja tunggal atau sekelompok pemberi kerja untuk menarik pelamar ke satu lokasi untuk wawancara. Bursa kerja seringkali diorganisasikan oleh universitas untuk membantu mahasiswa memperoleh pekerjaan.

2. Metode perekrutan secara online

Kini perusahaan menggunakan intranet, internet atau selebaran (*newsletter*) online untuk mengumumkan adanya lowongan pekerjaan. Banyak organisasi menggunakan aplikasi berbasis Web. Sumber perekrutan secara online meliputi:

- a. Perangkat-perangkat yang berguna yang dimanfaatkan untuk perekrutan internal mencakup basis data karyawan, prosedur pengumuman pekerjaan (*job posting*) dan pengajuan pekerjaan (*job bidding*).
- b. Teknologi jejaring sosial juga digunakan sebagai alat perekrutan yang penting. Sistem ini juga membantu pencari kerja pasif yang tidak secara aktif mencari pekerjaan namun akan mempertimbangkan jika pekerjaan yang tepat ditemukan.
- c. Pelamar yang belum dipanggil seringkali terbukti sebagai karyawan yang bernilai. Di era internet, para pelamar bisa mengunjungi situs Web karir perusahaan dan masuk dengan membuat lamaran online.

- d. Perekrut Internet (*Internet Recruter*) yang juga disebut sebagai perekrut maya (*cyber recruiter*). Para professional sumber daya yakin bahwa dari semua media, internetlah yang memberikan kualitas tertinggi bagi para pelamar kerja dan juga tingkat pengembalian investasi perekrutan terbaik.
- e. Bursa kerja virtual (*Virtual job fair*) adalah metode perekrutan online yang dilakukan oleh satu pemberi kerja atau sekelompok pemberi kerja untuk menarik sejumlah besar pelamar.
- f. Situs web karir perusahaan (*corporate career website*) adalah situs kerja yang dapat diakses dari homepage perusahaan yang menampilkan daftar posisi yang tersedia di perusahaan, memberikan jalan bagi pelamar untuk melamar pada pekerjaan tertentu.
- g. Situs Web ketenagakerjaan umum. Perusahaan memanfaatkan situs Web ketenagakerjaan dengan mengetikkan kriteria, keterampilan dan pengalaman kerja yang penting bagi pekerjaan serta menunjukkan wilayah geografisnya.

Seleksi

Beberapa pengertian dari seleksi:

1. Seleksi merupakan mekanisme yang menentukan kualitas keseluruhan SDM (Kaswan: 2012)
2. Seleksi adalah proses memilih dari sekelompok pelamar, orang yang paling sesuai untuk menempati posisi tertentu dan untuk organisasi. (Mondy: 2008)
3. Seleksi merupakan proses di mana organisasi berusaha mengidentifikasi pelamar dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lain yang diperlukan untuk membantu organisasi itu mencapai sasarannya. (Noe, et.al: 2006)

Dapat disimpulkan, seleksi merupakan proses yang harus dilakukan untuk mendapatkan karyawan yang mampu memenuhi persyaratan suatu jabatan.

Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara baik, tepat dan objektif agar karyawan yang diterima memiliki kompetensi yang sesuai dengan yang dibutuhkan suatu pekerjaan, Beberapa metode seleksi yang lazim digunakan perusahaan meliputi: (Mondy: 2008)

1. Wawancara Pendahuluan dengan tujuan untuk menyisihkan mereka yang jelas-jelas tidak memenuhi persyaratan.
2. Pemeriksaan Lamaran. Formulir lamaran yang dirancang dengan baik dan digunakan dengan benar bisa sangat membantu karena informasi yang penting termuat disitu dan disajikan dalam format standar.
3. Pemeriksaan Resume. Resume adalah ringkasan berorientasi tujuan dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan seseorang yang disusun untuk digunakan dalam proses seleksi.
4. Tes Seleksi. Dewasa ini semakin banyak perusahaan yang menggunakan internet untuk menguji berbagai keterampilan pelamar. Perusahaan mengirim bahan uji melalui surat elektronik dan pelamar dapat mengerjakan tes di semua tempat berada.
5. Wawancara Kerja adalah perbincangan berorientasi tujuan di mana pewawancara dan pelamar saling bertukar informasi. Informasi tambahan tetap diperlukan untuk membuktikan kemauan kerja seseorang dan kemampuannya beradaptasi dengan perusahaan.
6. Penyaringan Prakerja merupakan penentuan keakuratan dari informasi yang diberikan atau menentukan adanya informasi penting yang belum diberikan. Perusahaan semakin lama semakin sering mengumpulkan informasi yang berkenaan dengan gaya hidup dan karakter pelamar.
7. Keputusan Seleksi. Biasanya orang yang terseleksi memiliki kualifikasi yang paling dekat kecocokannya dengan persyaratan posisi lowong dan organisasi. Beberapa perusahaan

meyakini bahwa potensi pengembangan seorang kandidat sama pentingnya dengan kemampuannya untuk mengisi posisi yang ada.

8. Pemeriksaan Kesehatan. Tujuan dasar dari pemeriksaan kesehatan adalah untuk mengetahui kemampuan fisik pelamar dalam menjalankan pekerjaan.

Pelatihan

Dalam meningkatkan kinerja SDM sebuah perusahaan, tentunya dibutuhkan pelatihan dan pengembangan. Ada banyak metode pelatihan dan pengembangan SDM yang dapat dipilih dan digunakan. Metode pelatihan dan pengembangan secara tradisional terdiri dari: (Mondy: 2008)

1. Arahan instruktur. Instruktur menyampaikan sejumlah besar informasi dalam waktu yang relatif singkat.
2. Studi kasus adalah metode pelatihan dan pengembangan di mana para trainee diharapkan mempelajari informasi yang diberikan dalam sebuah kasus dan mengambil keputusan berdasarkan hal tersebut.
3. Pemodelan perilaku adalah metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan seseorang untuk belajar dengan meniru atau mereplikasi perilaku orang-orang lainnya untuk menunjukkan kepada para manajer cara menangani berbagai situasi.
4. Permainan peran adalah metode pelatihan dan pengembangan dimana para peserta diminta untuk merespon permasalahan khusus yang mungkin muncul dalam pekerjaan mereka dengan meniru situasi di dunia nyata.
5. Permainan bisnis adalah metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan para peserta untuk mengambil peran seperti presiden, controller atau vice president pemasaran dari dua organisasi bayangan atau lebih dan bersaing satu sama lain dengan memanipulasi faktor-faktor yang dipilih dalam suatu situasi bisnis tertentu.
6. In-Basket training adalah metode pelatihan di mana para peserta diminta menyusun prioritas dan kemudian menangani sejumlah dokumen bisnis, pesan e-mail, memo, laporan dan pesan telepon yang biasanya melewati meja seorang manajer.
7. On-the-job-training (OJT) adalah metode pelatihan dan pengembangan informal yang memungkinkan seorang karyawan mempelajari pekerjaan dengan mengerjakannya secara nyata
8. Rotasi Pekerjaan adalah metode pelatihan dan pengembangan di mana para karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman mereka.
9. Magang (*internship*) sebagai metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan peserta untuk mengintegrasikan teori yang dipelajari di kelas dengan praktik-praktik bisnis.
10. Pelatihan pemula (*apprenticeship training*) adalah metode pelatihan yang mengkombinasikan instruksi di kelas dengan on-the-job training.

Pengembangan SDM melalui kegiatan pelatihan dirasakan semakin penting karena tuntutan jabatan, kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan sejenis. Teknologi telah memainkan peran besar dalam mengubah cara pengetahuan yang disampaikan kepada karyawan. Pelatihan dalam era digital dapat dilakukan dengan cara pembelajaran digital melalui e-learning (webinar), videoconferencing, simulator dan video pelatihan. Pengembangan SDM secara digital tersebut secara tidak langsung dapat menghemat perusahaan karena tidak perlu mengeluarkan biaya pelatihan maupun biaya perjalanan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah policy research (penelitian kebijakan). Menurut Majchizak, policy research merupakan proses penelitian yang dilakukan pada atau analisis terhadap masalah-masalah sosial yang mendasar, sehingga temuannya dapat direkomendasikan kepada pembuat keputusan untuk bertindak secara praktis dalam menyelesaikan masalah. Policy research ini sangat relevan bagi perencanaan dan perencanaan. (Sugiyono: 2003)

Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh melalui 2 cara yakni:

1. Wawancara dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan informasi tentang hal-hal yang berkaitan dengan strategi SDM dan implikasinya terhadap kegiatan rekrutmen, seleksi dan pengembangan di Unika Santo Thomas Medan.
2. Teknik Dokumentasi, dilakukan dengan mengumpulkan data yang berkaitan dengan judul penelitian seperti: jumlah dosen dan tendik, metode rekrutmen, proses seleksi dan metode pelatihan di Unika Santo Thomas Medan.

Variabel Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi variabel adalah:

1. Strategi SDM merupakan upaya menyediakan SDM yang memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi agar perusahaan mampu bersaing secara efektif.
2. Rekrutmen adalah proses menarik para pelamar yang dapat memenuhi persyaratan yang dibuat perusahaan untuk mengisi jabatan yang kosong.
3. Seleksi merupakan proses yang harus dilakukan untuk mendapatkan karyawan yang mampu memenuhi persyaratan suatu jabatan.
4. Pelatihan merupakan upaya memberi kemampuan kepada karyawan agar dapat melakukan pekerjaan di masa yang akan datang.

Operasionalisasi Variabel

1. Jenis strategi yang digunakan adalah menurut teori Sonnenfeld dan Peiperl yaitu:
 - a. Baseball Team merupakan strategi inovatif dimana dalam memenuhi kebutuhan SDM nya, perusahaan menggunakan "Buy Approach"
 - b. Club merupakan strategi retensi dimana perusahaan berupaya agar tingkat labor turn over rendah dan karyawan diharapkan bekerja dalam jangka panjang.
 - c. Academy merupakan strategi perusahaan untuk pengembangan dan pemenuhan kebutuhan posisi jabatan atas yang kosong dengan menggunakan sumber dari luar.
 - d. Fortress merupakan strategi retrenchement (pengurangan) dengan hanya mempertahankan individu yang menjadi pendukung utama fungsi-fungsi perusahaan.
2. Metode Rekrutmen adalah pendekatan yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan selaku pihak yang membutuhkan suplai SDM untuk menentukan darimana SDM akan didapat, sehingga hal ini menentukan sumber-sumber yang akan dipilih. Ada dua metode rekrutmen yaitu: a. Metode perekrutan secara tradisional dan b. Metode perekrutan secara online.
3. Proses Seleksi yaitu tahapan yang harus dilewati calon karyawan sebelum terpilih menjadi karyawan perusahaan. Ada dua metode seleksi yaitu: a. Metode seleksi non ilmiah dan b. Metode seleksi ilmiah.
4. Metode Pelatihan yaitu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ada dua metode pelatihan yaitu: a. Metode on the job dan b. Metode off the job.

Metode Analisis

Metode Analisis ini adalah metode deskriptif karena :

1. Hanya menjelaskan metode rekrutmen, seleksi dan pelatihan yang diterapkan Unika Santo Thomas Medan.
2. Ingin melihat apakah ada keterkaitan antara kegiatan rekrutmen, seleksi dan pelatihan dengan strategi SDM yang diterapkan Unika Santo Thomas Medan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Strategi SDM yang diterapkan Unika Santo Thomas Medan

Struktur pengelolaan SDM yang berfokus pada peningkatan kinerja dapat dianalisis dengan model AMO (Ability, Motivation, Opportunity)

1. Ability yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas karena memiliki pengetahuan, kemampuan kerja/skill dan bakat. Pada umumnya, bidang ilmu yang dimiliki oleh Dosen Unika Santo Thomas Medan adalah linier dan mayoritas sudah memiliki sertifikat pendidik.
2. Motivation yaitu keinginan untuk melakukan tugas atas keinginan sendiri atau merasa harus melakukan tugas tersebut. Untuk meningkatkan motivasi Dosen menulis di jurnal Nasional (SINTA) dan jurnal Internasional terindeks scopus, pihak Rektorat memberikan penghargaan (reward) dalam bentuk uang yang jumlahnya tergantung kepada peringkat jurnal tersebut.
3. Opportunity yaitu struktur pekerjaan dan lingkungan yang mendukung serta tempat untuk mengekspresikan diri. Beberapa Dosen dari Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik, FIKOM dan FKIP mampu bersaing secara Nasional. Hal ini dibuktikan dari:
 - a. Beberapa Dosen mendapatkan dana hibah penelitian bagi dosen pemula.
 - b. Beberapa Dosen mendapatkan dana hibah penelitian terapan.
 - c. Beberapa Dosen melakukan penelitian kerjasama antar Perguruan Tinggi.
 - d. Beberapa Dosen memperoleh dana hibah untuk kegiatan pengabdian pada masyarakat.
 - e. Beberapa Dosen terlibat dalam kegiatan kampus mengajar.

Praktek SDM dalam konteks pencapaian tujuan yang diharapkan Unika Santo Thomas Medan dibedakan dalam beberapa tahap:

1. Tahap awal beroperasi sampai dengan tahun 2000, strategi yang dipakai Unika Santo Thomas Medan untuk mengelola SDM nya adalah:

- a. Strategi Build :
 - 1) Merekrut Tenaga Pendidik (Dosen) yang belum memiliki pengalaman (baru lulus/fresh graduate). Banyak alumni yang diterima menjadi Dosen Tetap dengan alasan alumni sudah mengetahui budaya organisasi.
 - 2) Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja Dosen dengan memberikan kesempatan untuk melanjutkan studi ke jenjang S2 dan S3. Pada umumnya Dosen melanjutkan studinya di Pulau Jawa dan ada 2 (dua) orang yang melanjutkan studi S2 di Luar Negeri (Philipina).
 - 3) Untuk tenaga kependidikan (Tendik) terutama tenaga Pustakawan, diberi kesempatan untuk melanjutkan studinya ke Pulau Jawa.
- b. Strategi Bind yakni menggunakan beberapa dosen yang dipekerjakan pemerintah dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui lembaga KOPERTIS Wilayah I (LLDIKTI).
- c. Strategi Bounce yaitu menawarkan program Pensiun Dini pada tenaga kependidikan(Tendik) untuk mengurangi kelebihan jumlah karyawan akibat penggunaan komputerisasi dalam proses administrasi.

2. Strategi yang dipakai untuk mengelola SDM nya pada tahun 2001 – 2014 adalah:

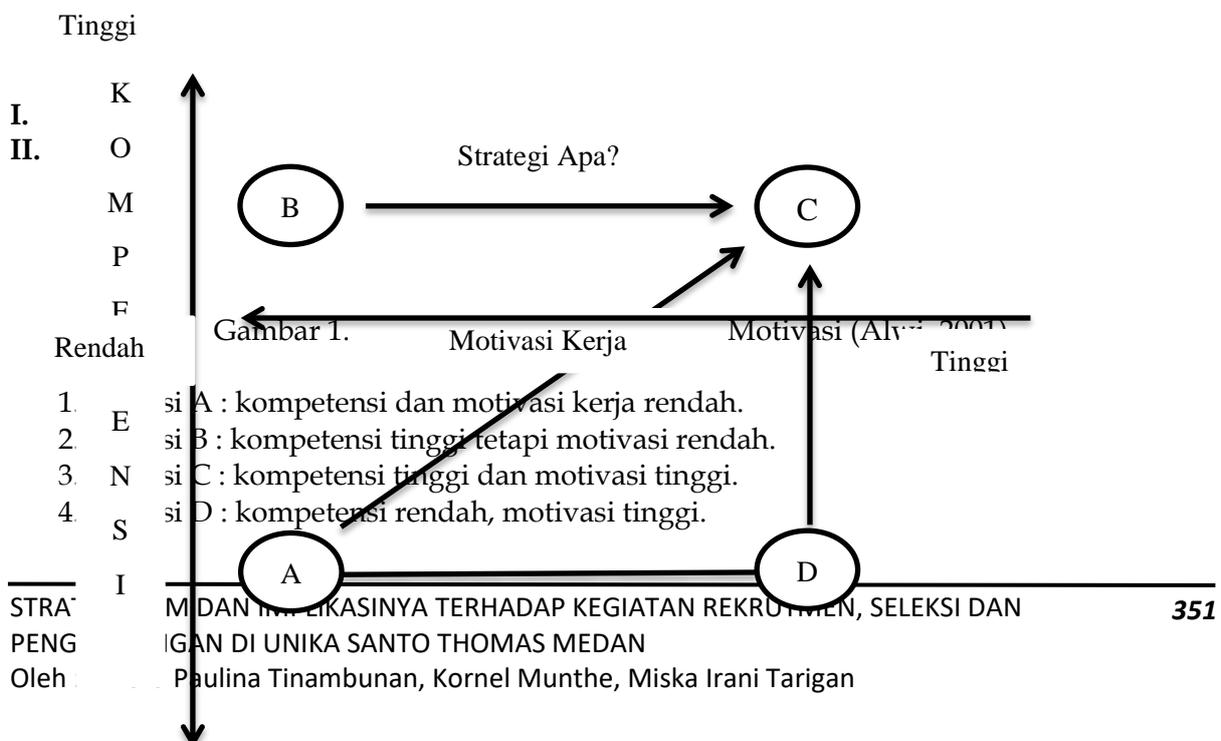
- a. Strategi Bounce yakni menawarkan program Pensiun Dini pada Dosen yang tidak bersedia untuk melanjutkan studi ke jenjang S2. Saat itu, Unika Santo Thomas Medan sebagai pioneer karena langsung menerapkan kebijakan pemerintah tersebut. Pensiun dini juga masih berlangsung kepada tenaga kependidikan (Tendik) yang dianggap gagal melakukan tugas standar.
 - b. Strategi Build yaitu memberikan kesempatan kepada Dosen untuk melanjutkan studi S2 dan S3 di Pulau Jawa.
3. Strategi yang digunakan dalam mengelola SDM pada tahun 2015 sampai dengan sekarang adalah:
- a. Strategi Borrow dimana ada beberapa orang tenaga kependidikan (Tendik) diterima dengan sistem kontrak.
 - b. Tahun 2018 dilakukan rekrutmen secara terbuka di surat kabar Tribun Medan selama 3 hari (tgl 20, 22 dan 23 Oktober 2018). Kepada pegawai yang lulus seleksi tersebut diberikan pelatihan oleh pihak Rektorat agar mereka memahami prosedur kerjanya. Jenis strategi SDM yang dipakai adalah strategi Build.

Jika dilihat dari teori Sommenfeld dan Pelper, strategi pengelolaan SDM Unika Santo Thomas Medan berbeda-beda, sesuai dengan tahap siklus hidupnya.

1. Tahap awal beroperasi sampai dengan tahun 2000, strategi yang dipakai adalah tipe Club karena:
 - a. Menggunakan strategi Low Cost yang memfokuskan orientasi pada Cost Controlling, bersaing melalui peningkatan efisiensi biaya, pemeliharaan kualitas dan pelayanan langganan.
 - b. Menekankan kegiatan Training dan Development khususnya tentang berbagai metode penelitian sosial sebagai upaya mengoptimalkan kinerja Dosen. Pada saat itu pelaksanaan kegiatan pelatihan adalah lembaga CARDS (Centre for Applied Rural Development Studies) yang bekerjasama dengan Universitas Wageningen Belanda. Disamping itu juga ada pelatihan metode penelitian dari Dosen Unika Atmajaya Jakarta.
 - c. Beberapa Dosen mengikuti kegiatan APTIK di Pulau Jawa seperti: Penelitian Sosial, Kursus Statistik Jarak Jauh dan Membuat Modul. Kegiatan ini dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan Dosen di bidang penelitian dan pengajaran.
 - d. Setiap ada jabatan yang lowong, baik di lingkungan Fakultas maupun Rektorat diisi oleh Dosen dan Tendik yang dianggap kompeten (Promotion from within)
2. Tahap 2001 - 2014, strategi yang dipakai adalah:
 - a. Strategi Fortress yaitu melakukan Program Pensiun Dini bagi Dosen yang tidak mau melanjutkan studi ke jenjang Strata 2. Pengurangan Dosen sebagai reaktif dari kebijakan pemerintah yang menyatakan minimal tingkat pendidikan Dosen yang mengajar di program S1 adalah S2. Untuk meningkatkan efisiensi, dilakukan juga Program Pensiun Dini kepada Tendik.
 - b. Tipe Club dimana kepada Dosen diberikan kesempatan untuk mengikuti Seminar/Workshop maupun Lokakarya di dalam kota maupun luar kota.
3. Tahap 2015 sampai dengan sekarang
 Strategi yang dipakai adalah: Strategi Academy dimana Unika Santo Thomas Medan tetap memberikan kesempatan kepada Dosen untuk melanjutkan studi ke jenjang Strata 3 (S3). Posisi strategis diisi tenaga dari luar agar dapat mempercepat upaya Unika Santo Thomas Medan menjadi universitas yang berskala Internasional.

Implikasi Strategi SDM di Unika Santo Thomas Medan

Strategi SDM menekankan perlunya perencanaan SDM dan penerapan strategi yang akan dirumuskan dalam konteks struktur organisasi. Strategi ini secara keseluruhan tanggap terhadap perubahan lingkungan eksternal sehingga membutuhkan interpretasi dan adaptasi oleh praktisi untuk memastikan kesesuaian antara strategi SDM dengan rencana bisnis organisasi. Menurut Schuler, strategi SDM berkaitan dengan tantangan yang sesuai dengan filosofi, kebijakan, program, praktek dan proses yang akan memacu dan memperkuat perilaku peran karyawan yang berbeda sesuai untuk setiap strategi bersaing. (Tampubolon, 2016).



1. si A : kompetensi dan motivasi kerja rendah.
2. si B : kompetensi tinggi tetapi motivasi rendah.
3. si C : kompetensi tinggi dan motivasi tinggi.
4. si D : kompetensi rendah, motivasi tinggi.

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat akan mengubah peta persaingan bisnis. Problem yang sering dihadapi adalah tidak tersedianya SDM yang memiliki kompetensi yang cukup dan motivasi yang tinggi untuk menjalankan strategi bisnis dengan sukses. Ada beberapa kemungkinan kombinasi yang terjadi dalam kaitan kompetensi (dalam penelitian ini dilihat dari masa kerja karena semakin tinggi masa kerja maka diasumsikan kompetensi juga akan semakin tinggi) dan motivasi individu (dalam penelitian ini dilihat dari usia karena semakin tinggi usia diasumsikan semakin kecil motivasi kerja).

Tabel 2. Problem Masa Kerja/Usia dan Strategi SDM yang dipertimbangkan

Problem Masa Kerja/Usia	Strategi SDM yang dipertimbangkan
Dari A ke C	Pelatihan dan Pengembangan, Job Re-design, Perbaikan Sistem Kompensasi
Dari B ke C	Sistem Kompensasi, Job Re-design
Dari D ke C	Pelatihan dan Pengembangan
Posisi C	Penghargaan, Insentif, Promosi

Sumber: Alwi, 2001

Berikut disajikan tabel jumlah Dosen dan Tendik Unika Santo Thomas Medan berdasarkan usia dan masa kerja.

Tabel 3. Jumlah Dosen & Tendik berdasarkan usia dan masa kerja.

Berdasarkan Usia :		
Usia	Jumlah Dosen (orang)	Jumlah Tendik(orang)
< 40 tahun	27	46
40-50 tahun	31	15
51-60 tahun	55	18
> 60 tahun	30	0
JUMLAH	143	79
Masa Kerja		
Masa Kerja	Jumlah Dosen(orang)	Jumlah Tendik(orang)
0-5 tahun	10	43
6-10 tahun	35	4
11-15 tahun	6	1
16-20 tahun	10	0
21-25 tahun	7	16
26-30 tahun	31	6
31-35 tahun	31	9
> 36 tahun	13	0
JUMLAH	143	79

Sumber: Biro Administrasi Umum (Data Diolah)

Jika dikaitkan dengan teori dari Alwi yang terdapat pada gambar 1 dan tabel 2 di atas, maka Dosen dan Tendik Unika Santo Thomas Medan dapat dikelompokkan atas 3 yaitu:

1. Pengelompokan Dosen Unika Santo Thomas Medan:
 - a. Mayoritas Dosen memiliki rentang usia 50 tahun ke atas dan memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun. Kelompok ini berada pada posisi B, dimana kompetensi/masa kerja tinggi tetapi motivasi rendah karena usia sudah tidak muda lagi.. Untuk mencapai posisi C (yang ideal), dibutuhkan Perbaikan Sistem Kompensasi.dan *Job Re-design*.

- b. Dosen dengan rentang usia antara 40 – 50 tahun ada 31 orang dengan masa kerja antara 10 – 20 tahun, berada pada posisi C karena kompetensi/masa kerja tinggi dan motivasi kerja tinggi. Hal ini dapat dilihat dari keterlibatan dosen-dosen tersebut dalam penelitian Hibah dan penulisan jurnal Internasional. Artinya mereka yang nantinya dapat mendukung Unika Santo Thomas Medan dalam mewujudkan visi/misi menjadi Universitas Unggul yang berskala Internasional. Oleh sebab itu sudah selayaknya diberikan penghargaan, insentif dan peluang promosi untuk menduduki jabatan strategis kepada mereka yang masuk dalam posisi C tersebut.
 - c. Dosen dengan rentang usia di bawah 40 tahun ada 27 orang dengan masa kerja kurang dari 10 tahun masuk dalam posisi A. Kelompok ini memiliki motivasi/usia yg masih muda dan kompetensi/masa kerja yang sedikit. Untuk mencapai posisi idela/C tersebut, strategi SDM yang dipertimbangkan adalah Pelatihan dan Pengembangan, Job Re-design, Perbaikan Sistem Kompensasi
2. Pengelompokan Tendik Unika Santo Thomas Medan
- a. Mayoritas Tendik memiliki usia dibawah 40 tahun dan memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun. Kelompok ini berada pada posisi A. Untuk mencapai C (Kompetensi) strategi SDM yang dipertimbangkan adalah Pelatihan dan Pengembangan, *Job Re-design* dan Perbaikan Sistem Kompensasi
 - b. Tendik dengan rentang usia antara 40 – 50 tahun ada 15 orang dengan masa kerja antara 10 – 20 tahun, berada pada posisi C. Kelompok ini memiliki kompetensi/masa kerja tinggi dan motivasi yang tinggi.. Srategi SDM yang sesuai untuk mereka adalah Penghargaan, Insentif, Promosi
 - c. Tendik dengan rentang usia di atas 50 tahun ada 18 orang dengan masa kerja lebih dari 20 tahun masuk dalam posisi B. Kelompok ini memiliki kompetensi/masa kerja tinggi namun motivasi rendah karena sudah mau memasuki masa pensiun. Untuk mencapai posisi C, Unika Santo Thomas Medan harus memperbaiki Sistem Kompensasi dan menata ulang pekerjaan (*Job Re-design*).

Dari uraian di atas dapat dibuat tabel usia, posisi saat ini dan strategi SDM yang dipertimbangkan dapat dilakukan Unika Santo Thomas Medan terhadap Dosen dan Tendik.

Tabel 4. Usia, Posisi dan Strategi SDM yang dapat dilakukan Unika Santo Thomas Medan

USIA DOSEN	POSISI SAAT INI	STRATEGI YANG DIPERTIMBANGKAN UNTUK DILAKUKAN
50 tahun ke atas	B	Perbaikan Sistem Kompensasi.dan <i>Job Re-design</i>
40 – 50 tahun	C	Penghargaan, Insentif dan Peluang promosi
di bawah 40 tahun	A	Pelatihan & Pengembangan, Job Re-design, Perbaikan Sistem Kompensasi
USIA TENDIK	POSISI SAAT INI	STRATEGI YANG DIPERTIMBANGKAN UNTUK DILAKUKAN
50 tahun ke atas	B	Perbaikan Sistem Kompensasi.dan <i>Job Re-design</i>
40 – 50 tahun	C	Penghargaan, Insentif dan Peluang promosi
di bawah 40 tahun	A	Pelatihan dan Pengembangan, Job Re-design, Perbaikan Sistem Kompensasi

Sumber: Data Diolah

Implikasi strategi SDM tersebut terhadap kegiatan rekrutmen, seleksi dan pelatihan di Unika Santo Thomas Medan

Kegiatan Rekrutmen

Penyediaan staf (Staffing) merupakan proses yang menjamin suatu organisasi untuk selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keahlian yang memadai. Penyediaan

staf mencakup analisis pekerjaan, perencanaan SDM, perekrutan dan seleksi. Perkembangan teknologi menyebabkan perubahan prosedur kerja. Oleh sebab itu Unika Santo Thomas Medan harus melakukan analisis pekerjaan Analisis pekerjaan memberikan ringkasan mengenai kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan lain, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan serta lingkungan kerja dimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Jenis data yang dikumpulkan dalam analisis pekerjaan adalah:

- Aktivitas kerja meliputi: aktivitas dalam proses kerja, prosedur yang digunakan dan tanggung jawab pribadi.
- Aktivitas berorientasi karyawan meliputi: perilaku manusia (tindakan fisik dan berkomunikasi dalam pekerjaan) dan tuntutan kerja pribadi.
- Peralatan kerja yang digunakan.
- Pengetahuan yang dapat diaplikasikan dalam pekerjaan.
- Hasil kerja meliputi: analisis kesalahan, standar kerja serta ukuran kerja (seperti waktu yang dibutuhkan untuk sebuah tugas)
- Konteks pekerjaan meliputi: jadwal kerja dan kondisi kerja.
- Persyaratan pribadi untuk pekerjaan meliputi: atribut pribadi (kepribadian dan minat), pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan serta pengalaman kerja.

Perencanaan SDM merupakan proses sistematis untuk mencocokkan pasokan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan pekerjaan yang diperkirakan akan muncul dalam organisasi sepanjang periode tertentu. Keputusan penyediaan staf yang efektif dimulai dengan perencanaan SDM. Perencanaan SDM secara sistematis meramalkan persediaan dan tuntutan tenaga kerja. Dengan mengestimasi jumlah dan jenis tenaga kerja yang akan dibutuhkan, organisasi dapat melakukan rekrutmen, seleksi, pelatihan dan perencanaan karir dengan lebih baik.

Tabel 5. Jumlah Dosen yang akan memasuki masa pensiun

Fakultas	Kriteria Pensiun	
	KWI : 55 tahun (orang)	Pemerintah : 65 tahun (orang)
Ekonomi dan Bisnis	24	3
Ilmu Komputer	1	0
Hukum	13	4
Teknik	7	1
Pertanian	16	2
Sastra	6	2
Keguruan dan Ilmu Pendidikan	6	1
Filsafat	13	1
Total	86	14

Sumber: Data Diolah

Data pada tabel 5 menunjukkan ada 86 orang dosen Unika Santo Thomas Medan yang sudah memasuki masa pensiun sesuai dengan kriteria Komisi Waligereja Indonesia/KWI. Ke 86 orang Dosen tersebut masih tetap aktif bekerja (meskipun sudah memperoleh uang pensiun dari KWI) karena Unika Santo Thomas Medan menerapkan usia 65 tahun untuk pensiun sesuai dengan peraturan pemerintah. Dari ke 86 orang dosen tersebut, sebanyak 14 orang Dosen akan memasuki purna bakti. Umumnya Unika Santo Thomas Medan mencari pengganti dari dosen yang pensiun tersebut dengan menggunakan model akturial yakni menghubungkan pergantian tenaga kerja dengan faktor usia dan senioritas. Akibatnya Unika Santo Thomas Medan mengalami kekurangan dosen yang menyebabkan beban mengajar dari beberapa dosen berlebih agar proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik.

Untuk mengantisipasi masalah kekurangan dosen di atas, sebaiknya Unika Santo Thomas Medan menggunakan kombinasi metode kuantitatif dan metode kualitatif dalam meramalkan persediaan SDM.

Metode kuantitatif meliputi: model aktorial, proyeksi tren dan pemrograman linear. Sedangkan metode kualitatif meliputi teknik kelompok nominal. Keuntungan dan kerugian metode peramalan persediaan SDM tersebut dapat dilihat pada tabel 7 berikut.

Tabel 6. Metode Peramalan Persediaan SDM

METODE PERAMALAN PERSEDIAAN SDM			
Metode Kuantitatif	Deskripsi	Keuntungan	Kerugian
Model Aktorial	Menghubungkan pergantian tenaga kerja dengan faktor usia dan senioritas	Merefleksikan masa lalu	Mungkin tidak akurat dalam kasus individual
Proyeksi Tren	Jumlah orang yang dipekerjakan atau ditempatkan pada poros lain. Dibuat dari masa lalu sampai masa depan untuk memprediksi permintaan SDM	Mudah diterangkan kepada manajer Mudah disiapkan oleh perencana SDM	Ramalan kasar tergantung pada data masa lalu
Pemrograman Linear	Menilai tingkat <i>staffing</i> yang sesuai dengan tingkat output yang dibutuhkan, dipengaruhi anggaran atau biaya	Menilai apa yang seharusnya ada dimasa yang akan datang	Manajer ragu terhadap metodologi yang sangat canggih. Banyak asumsi yang harus dibuat
Metode Kualitatif	Deskripsi	Keuntungan	Kerugian
Teknik Kelompok Nominal	Kelompok kecil pakar bertemu bertatap muka. Setelah prosedur yang melibatkan diskusi terbuka dan penilaian pribadi, kelompok mencapai penilaian tentang permintaan SDM yang akan datang.	Diskusi kelompok dapat memfasilitasi pertukaran gagasan dan penerimaan yang besar terhadap hasil oleh peserta	Tekanan dalam kelompok membawa kepada penilaian yang kurang akurat.

Sumber : Kajian teori dari buku Kaswan, 2012

Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas tenaga kerja adalah sumber tenaga kerja. Sistem rekrutmen dan seleksi diperlukan untuk mempersiapkan SDM yang handal dan mampu membantu bisnis dalam mencapai tujuannya. Organisasi harus mampu mengidentifikasi sumber tenaga kerja saat ini untuk mendukung proses rekrutmen dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja. Pemilihan sumber tenaga kerja sangat penting untuk menghindari kesalahan karena jika sumber tenaga kerja yang dipilih salah, maka kualitas tenaga kerja yang dihasilkan tidak sesuai dengan harapan. Ada dua sumber rekrutmen untuk mengisi kekosongan atau kekurangan SDM di Unika Santo Thomas Medan yaitu:

1. Untuk tenaga kependidikan/Tendik, umumnya menggunakan sumber internal karena secara periodik dilakukan *Transfer*/Rotasi/Mutasi (memindahkan karyawan dari satu bidang/fakultas ke bidang/fakultas lain dengan jenjang yang sama) dan Promosi atau kenaikan jabatan (misalnya karyawan menjadi KTU atau Kepala Bagian).
2. Untuk tenaga dosen digunakan sumber rekrutmen eksternal yang meliputi:
 - a. *Employee referral* yaitu memberikan rekomendasi kepada alumni yang dipandang dapat memenuhi persyaratan jabatan.
 - b. Tenaga yang dipekerjakan pemerintah yang disebut Dosen KOPERTIS/LLDIKTI.
 - c. Iklan baik cetak (surat kabar lokal) dan radio.

Rekrutmen adalah proses untuk mencari orang-orang yang dapat memenuhi persyaratan kerja. Untuk mengisi jabatan yang lowong, Unika Santo Thomas Medan menggunakan metode perekrutan tradisional dan metode perekrutan online.

Metode perekrutan tradisional meliputi:

- a. *Employee Referral* (Referensi karyawan) yaitu karyawan secara aktif mengajak teman atau keluarga mereka untuk mengajukan lamaran.
- b. Iklan di media surat kabar. Pada tahun 2018 tim rekrutmen Unika Santo Thomas Medan memasukkan info lowongan kerja di surat kabar Analisa dan beberapa stasiun Radio.

Metode perekrutan online meliputi:

- a. *Job Posting* (Pengumuman pekerjaan) yaitu prosedur untuk memberikan informasi kepada karyawan mengenai adanya lowongan pekerjaan. Misalnya melakukan penjangkaran dengan membuat daftar nama dosen yang memenuhi persyaratan untuk menjadi fungsionaris fakultas atau universitas.
- b. *Job Bidding* (Pengajuan pekerjaan) yaitu prosedur yang memungkinkan karyawan yang memenuhi persyaratan untuk melamar pada posisi yang lowong tersebut. Pada umumnya mereka yang bersedia yang diminta untuk membuat dan mempresentasikan program kerjanya.

Kegiatan Seleksi

Seleksi merupakan proses dimana organisasi berusaha mengidentifikasi pelamar dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik lain yang diperlukan untuk membantu organisasi itu mencapai sasarannya. Menurut Bowen, Ledford dan Nathan, pemilihan pelamar seharusnya tidak hanya didasarkan pada kesesuaian kualifikasinya dengan satu jenis pekerjaan yang lowong melainkan juga didasarkan pada kesesuaian nilai-nilai dan norma-norma yang berkembang atau dikembangkan di dalam perusahaan. (Soetjipto, dkk, 2002).

Sejak tahun 2018 seleksi Dosen dan Tendik Unika Santo Thomas Medan dilakukan secara kolektif. Sebelumnya penerimaan Dosen dan Tendik dilakukan tergantung pada kebutuhan fakultas/bagian. Berikut disajikan data hasil yang diperoleh Tim Rekrutmen SDM Dosen yang dapat dilihat pada Tabel 7 dan 8.

Tabel 7. Hasil proses seleksi tahun 2018

No	FAKULTAS	Jumlah Pelamar	Jumlah Rekomendasi Fakultas	Lulus Administrasi PRIA	Lulus Administrasi WANITA	Total Lulus Administrasi
1	HUKUM	30	14	12	9	21
2	TEKNIK	5	0	1	1	2
3	PERTANIAN	16	7	7	3	10
4	FKIP	25	5	6	5	11
	JUMLAH	76	26	26	18	44

Sumber: BAU Unika Santo Thomas Medan (2023)

Tabel 8. Jumlah Dosen & Tendik yang diterima tahun 2019 - 2022

Jumlah Dosen dan Pegawai/Tendik diterima		
Tahun	Jumlah Dosen (orang)	Jumlah Tendik (orang)
2019	8	14
2021	3	6
2022	3	19

Sumber: BAU Unika Santo Thomas Medan (2023)

Metode seleksi yang dilakukan Unika Santo Thomas Medan masuk kategori ilmiah karena terdiri dari beberapa tahap yaitu:

1. Pemeriksaan Surat Lamaran. Kegiatan ini bertujuan untuk melihat apakah dokumen calon karyawan tersebut telah memenuhi persyaratan administratif yang ditetapkan.

2. Pemeriksaan rekomendasi dan cek referensi untuk mengetahui karakter dan kemampuan interpersonal calon karyawan.
3. Wawancara Kerja merupakan percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi apakah seorang pelamar dapat diterima atau tidak. Informasi tambahan tetap diperlukan untuk membuktikan kemauan kerja seseorang dan kemampuannya beradaptasi dengan perusahaan.
4. Keputusan Seleksi. Biasanya orang yang akan diterima adalah yang memiliki kualifikasi yang paling dekat dengan persyaratan jabatan.
5. Penempatan. Setelah diterima menjadi karyawan maka selanjutnya diberikan induksi dan orientasi agar yang bersangkutan mengetahui sejarah perusahaan, atasan dan rekan kerja serta tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Kegiatan Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu pembelajaran jangka pendek untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan. Semakin lama pelatihan kerja dilakukan maka akan memudahkan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan yang telah ditugaskan dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Ada dua faktor yang mempengaruhi pelatihan yang dilakukan Unika Santo Thomas Medan yaitu :

- a. Dukungan manajemen puncak. Dukungan kepemimpinan dari atas sangat berguna agar program-program pelatihan dan pengembangan dapat berjalan dengan baik.
- b. Kemajuan teknologi. Teknologi memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap pelatihan dan pengembangan terutama penggunaan komputer dan internet yang secara dramatis mempengaruhi berjalannya fungsi-fungsi bisnis.

Metode pelatihan yang dilakukan Unika Santo Thomas Medan terdiri dari:

1. Arahan instruktur. Instruktur menyampaikan sejumlah besar informasi dalam waktu yang relatif singkat. Efektivitas program arahan instruktur meningkat ketika instruktur.
2. On-the-job-training (OJT) adalah metode pelatihan dan pengembangan informal yang memungkinkan seorang karyawan untuk mempelajari tugas-tugas dalam pekerjaan dengan mengerjakannya secara nyata
3. Rotasi Pekerjaan adalah metode pelatihan dan pengembangan di mana para karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman mereka.

KESIMPULAN

1. Jika dilihat dari teori Sommenfeld dan Pelper, strategi pengelolaan SDM Unika Santo Thomas Medan berbeda-beda, sesuai dengan tahap siklus hidupnya. Tahap awal beroperasi sampai dengan tahun 2000, strategi yang dipakai adalah tipe Club; Tahun 2001 - 2014 menggunakan strategi Fortress sedangkan Tahun 2015 sampai dengan sekarang menggunakan strategi Academy.
2. Untuk mengisi jabatan yang lowong, Unika Santo Thomas Medan menggunakan metode perekrutan tradisional melalui *Employee Referral* (Referensi karyawan) dan Iklan. Metode perekrutan online meliputi: *Job Posting* (Pengumuman pekerjaan) dan *Job Bidding* (Pengajuan pekerjaan).
3. Metode seleksi yang dilakukan Unika Santo Thomas Medan masuk kategori ilmiah karena terdiri dari beberapa tahap yaitu: Pemeriksaan Surat Lamaran; Pemeriksaan rekomendasi dan cek referensi; Wawancara Kerja; Keputusan Seleksi dan Penempatan.
4. Metode pelatihan yang dilakukan Unika Santo Thomas Medan terdiri dari: Arahan instruktur; On-the-job-training (OJT) dan Rotasi Pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Bamberger. P dan Fiegenbaum, Meshoulam. 2010. *The Role of Strategic Reference Points in Explaining The Nature and Consequences of Human Resource Strategy*. *Academy of Management Review*. 21: 4, 926-58
- Dale, Margaret. 2003. *Successful Recruitment and Selection*. Jakarta: Gramedia.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mathis, Robert L dan J. H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku Dua. Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy R. Wayne. 2008. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Alih Bahasa Bayu Airlangga. Edisi Kesepuluh Jilid Pertama. Jakarta: Gelora Aksara Pratama.
- Noe, Raymond A. et al. 2006. *Human Resource Management. Gaining Competitive Advantage*. Boston: Mc-Graw Hill.
- Soetjipto. W. Budi. dkk. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Editor A. Usmara. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Amara Books.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kelima. Alfabeta. Bandung

