

Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan asset penting dalam mencapai tujuan organisasi. Barney (1991) menggambarkan bahwa sumber daya manusia adalah sumber keunggulan kompetitif. Sama dengan itu Boxall (1996), menyatakan sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan kompetitif pada tingkat paling dasar. Untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif, SDM (Sumber Daya Manusia) harus bernilai, bersifat langka, tidak mudah ditiru, dan tak tergantikan. Untuk itu dibutuhkan pengelolaan SDM yang baik.

Agar manajemen sumber daya manusia dapat memberikan dampak yang baik pada organisasi dan atau karyawan, maka diperlukan sistem SDM yang baik dan selaras unsur-unsur sistemnya. Arthur (2007) menyebutkan terdapat lima unsur atau elemen dalam sistem manajemen sumber daya manusia yaitu prinsip, kebijakan, program, praktek dan iklim. Kelima elemen sistem SDM harus memiliki fit satu sama lain untuk dapat mendukung pengelolaan manajemen perusahaan.

Dalam memahami keselarasan fitnya sistem manajemen sumber daya manusia, Baird & Meshoulams (1984) mewacanakan dua strategi fit yang perlu dikelola yaitu, strategi *external fit* dan strategi *internal fit*. Strategi *external fit* adalah kesesuaian antara sistem dan praktek manajemen sumber daya manusia dengan perkembangan organisasi, strategi, dan teknologi. Disamping itu strategi *internal fit* berupa unit struktur, sistem

, dan praktek manajemen harus lengkap dan mendukung antara satu dengan yang lainnya. Selain itu, Kepes & Delery (2007) menggunakan dua kategori fit yaitu, vertikal (antara prinsip, kebijakan, program, praktek dan iklim) serta horizontal (antara fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia seperti *recruitment & selection, training & development, performance appraisal, compensation & benefit, serta career*). Komponen tersebut saling berhubungan agar dapat menghasilkan kinerja yang

maksimal. Peneliti lebih menggunakan kerangka fit yang digunakan Kepes & Delery dalam penelitian ini.

PT Reckitt Benckiser merupakan salah satu perusahaan multinasional yang ada di Indonesia. PT Reckitt Benckiser berdiri pada tahun 1823 dan bertahan hingga saat ini dengan persaingan yang semakin ketat. Perusahaan ini menyediakan berbagai macam produk kebutuhan rumah tangga (*household*) dengan produk utama cairan pencuci terkemuka Indonesia. Perusahaan tersebut memiliki komitmen untuk merencanakan dan mengembangkan karir mereka serta memberikan sarana dan pelatihan yang memadai untuk melaksanakan tugas mereka secara maksimal, serta kesuksesan PT Reckitt Benckiser akan ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam merekrut, melatih dan mengembangkan karyawan-karyawan terbaik. Dalam hal ini sumber daya manusia mempunyai beberapa aspek untuk mengelola, mendukung, dan membantu kinerja perusahaan, diantaranya adalah *recruitment & selection, training & development, performance appraisal, compensation & benefit, serta career*. Lima aspek ini penting sebagai dasar pengembangan kinerja perusahaan di PT Reckitt Benckiser dan masing-masing komponen itu saling berkaitan. Dari aspek-aspek yang ada suatu perusahaan dapat menerapkan proses pelatihan sebagai pendukung kinerja agar lebih berkembang, adapun setiap karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan mendapatkan kompensasi yang sesuai.

Dari peninjauan peneliti atas literatur sebelumnya membahas tentang sumber daya manusia dan prinsip sumber daya manusia sebagai strategi kelangsungan kinerja hampir tidak ada. Pada umumnya banyak perusahaan yang masih belum menerapkan sistem sumber daya manusianya dengan tepat khususnya perusahaan multinasional. Fokus utama peneliti dalam penelitian ini mengevaluasi apakah sistem sumber daya manusia sudah sesuai atau belum pada fit yang dimiliki perusahaan dengan mengkaitkan lima komponen penting. Disamping itu agar mencapai proses diatas, dibutuhkan tujuan penelitian, yaitu menganalisis perusahaan PT Reckitt

Benckiser yang berkaitan dengan sistem sumber daya manusia, sesuai dengan komponen *recruitment & selection, training & development, performance appraisal, compensation & benefit, serta career*. Manfaat pada penelitian ini, yaitu memberikan informasi terkait sistem sumber daya manusia yang ada di perusahaan multinasional di Indonesia, dan memberikan inovasi kepada perusahaan dan kepada pembaca.

Kajian Pustaka

Sistem manajemen sumber daya manusia

Becker & Huselid (1998) menilai bahwa dasar sistem SDM merupakan komponen yang dapat membantu organisasi perusahaan menjadi lebih efektif dalam mencapai keunggulan perusahaan. Stone (2015) juga mengatakan bahwa manajemen SDM adalah manajemen yang berhadapan langsung dengan orang, sedangkan manajemen itu sendiri termasuk pemasaran, sistem informasi manajemen, produksi penelitian dan pengembangan, akuntansi dan keuangan. Dalam teori Stone (2005) pendekatan manajemen sumber daya manusia ada dua pendekatan teoritikal dibedakan menjadi Instrumental manajemen SDM dan Humanistik manajemen SDM. Instrumental manajemen SDM melibatkan penggunaan produktif orang dalam mencapai tujuan strategis organisasi dan kepuasan kebutuhan individu karyawan. Sedangkan humanistik manajemen SDM adalah pendekatan humanistik yang tetap menekankan kebijakan dan sistem SDM dengan tujuan strategi bisnis mengakui bahwa keunggulan kompetitif dicapai oleh karyawan dengan pengetahuan, komitmen, statifikasi kerja, kemampuan adaptasi, dan motivasi yang superior. Literatur Arthur (2007) mengatakan terdapat lima unsur yaitu **prinsip** merupakan suatu kebenaran umum individual maupun organisasi sebagai pedoman atau landasan untuk bertindak. **Kebijakan** sebagai nilai-nilai dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diterapkan pada organisasi atau perusahaan dan sektor lainnya. **Program** suatu serangkaian kegiatan yang direncanakan oleh perusahaan guna mencapai tujuan, sedangkan **praktek** suatu penerapan kegiatan secara nyata dari program yang sudah direncanakan. Dan **iklim** merupakan hasil implikasi seluruh penerapan sistem sumber daya manusia.

Pada kelima elemen sistem sumber daya manusia salah satunya terdapat program dan praktek yang diilustrasikan Kepes dan Delery (2007) terdiri dari beberapa subsistem di dalamnya seperti *recruitment & selection*, *training & development*, *performance appraisal*, *compensation & benefit*, serta *career*. Hal ini dijabarkan sebagai berikut;

Recruitment & selection

Sumber daya manusia sebuah organisasi dimulai dari menentukan kualitas calon-calon pekerja atau pelamar. Perusahaan menganggap karyawan sebagai asset penting dalam menunjang karir perusahaan, upaya untuk mendapatkan calon-calon pekerja itu diawali dari merekrut sebuah proses untuk menemukan hal yang menarik dari pelamar yang berkemampuan dapat bekerja dan memajukan organisasi. Marwansyah (2012), "*the set of activities an organization uses to attract job candidate who have the abilities and attitudes needed to help the organization achieve its objectives* (serangkaian aktivitas yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk menarik para pelamar kerja yang memiliki kemampuan dan sikap yang di butuhkan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya)". Proses rekrutmen dilakukan dengan cara menemukan calon karyawan yang memiliki kemampuan dan syarat sikap yang dibutuhkan oleh perusahaan dengan tugas-tugas yang harus dijalankan. Bila sebuah perusahaan memutuskan untuk melakukan rekrutmen, tersedia ada dua pilihan rekrutmen yakni dari dalam perusahaan itu sendiri (internal) maupun dari luar perusahaan (eksternal). Masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan.

Perusahaan kerap melakukan penarikan calon karyawan menggunakan metode internal, sehingga banyak karyawan pemula yang dapat bekerja secara langsung tanpa harus mendaftarkan diri di pihak manapun akan tetapi jika perusahaan tidak mendapatkan karyawan sesuai dengan kriteria maka perusahaan akan merekrut calon pekerja menggunakan metode eksternal. Sama dengan yang dikatakan oleh Mondy (2008) mengenai penjelasan metode perekrutan ada tiga yaitu, internal, eksternal

dan Online. Metode perekrutan internal digunakan untuk mengkomunikasikan fakta bahwa lowongan pekerjaan tersedia dan pada pengajuan pekerja adalah sistem yang memungkinkan orang-orang dalam organisasi melamar untuk pekerjaan tertentu dalam organisasi. Metode perekrutan eksternal bersumber dari kerja sama antara sekolah menengah umum dan sekolah kejuruan, komunitas kampus, perguruan tinggi dan universitas, pesaing dan perusahaan lainnya, pengangguran, orang-orang tua, personil militer, dan karyawan yang bekerja mandiri. Yang terakhir adalah perekrutan online, beberapa metode online meliputi sosial media, website, dan situs-situs tertentu. Sehingga perusahaan mudah mendapatkan calon pekerja dan dapat memilah sesuai dengan kriteria dan persyaratan yang diinginkan perusahaan.

Setelah perusahaan melakukan rekrutmen dan calon karyawan telah mendaftarkan diri, lalu perusahaan melakukan kegiatan menentukan dan memilih calon tenaga kerja sesuai kriteria yang ditetapkan dengan tujuan memutuskan pelamar akan diterima bekerja atau tidak. Menurut Mondy (2008), “seleksi adalah proses memilih dari sekelompok pelamar, orang yang paling sesuai untuk menempati posisi tertentu dan untuk organisasi”. Jika calon pelamar merasa ada satu hal yang kurang cocok dengan pekerjaan atau budaya organisasi maka calon pelamar akan menjadi tidak efektif dan mungkin akan meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak, sama dengan perusahaan jika calon pelamar melebihi persyaratan (*overqualified*), kurang memenuhi persyaratan (*underqualified*) atau karena kurang memenuhi kriteria perusahaan maka perusahaan kemungkinan tidak akan menerima pelamar di dalam organisasinya.

Proses seleksi standar yang diikuti dengan seksama akan sangat memudahkan proses seleksi namun, kondisi sekitar mungkin menuntut adanya pengecualian seperti faktor lingkungan yang mempengaruhi proses seleksi yaitu fungsi-fungsi SDM lainnya. Yang pertama jika kompensasi yang ditawarkan kurang menarik dibandingkan yang diberikan oleh perusahaan lain maka untuk menarik pelamar dengan kualitas yang terbaik

akan sulit, ataupun catatan keselamatan dan kesehatan yang dimiliki perusahaan dibawah standar maka akan mustahil mendapatkan calon karyawan yang berkualitas. Yang kedua yaitu pertimbangan hukum, hukum sangat memainkan peran penting dalam manajemen SDM diakibatkan adanya perundang-undangan, instruksi eksekutif, dan keputusan pengadilan. Hal itu bertujuan menentukan kelayakan para kandidat untuk dipekerjakan sehingga seleksi juga penting bagi organisasi memelihara praktik-praktik nondiskriminatif. Ketiga, yaitu kecepatan pengambilan keputusan, menjadi sangat penting jika wawancara yang dilakukan secara singkat dan test yang dilakukan hanya sekedar formalitas dapat mencerminkan prosedur seleksi secara keseluruhan.

Agar perusahaan mendapatkan pekerja yang baik dan berkualitas, maka proses seleksi harus dengan aturan sesuai prosesnya, hal tersebut biasanya dimulai dengan wawancara, dengan tujuan untuk menyisihkan pelamar yang jelas tidak memenuhi persyaratan pada posisinya namun bisa juga menciptakan posisi lainnya bagi perusahaan. Bisa saja posisi yang diinginkan pelamar bukanlah satu-satunya posisi yang tersedia sehingga pelamar akan ditawarkan pada posisi lainnya. Wawancara tidak hanya berlangsung dengan tatap muka sehingga ada yang dinamakan wawancara telepon, proses ini banyak dilakukan oleh seorang manager perekrutan yang sibuk dan ingin memperkecil kumpulan pelamar sebelum mengadakan wawancara tatap muka dengan tujuan mengurangi waktu dan tenaga yang terbuang dalam proses perekrutan. Lalu yang kedua dengan pemeriksaan lamaran, hal ini dilakukan setelah wawancara, perusahaan kemudian menilai lamaran tersebut dan melihat kecocokan antara pelamar dengan posisi yang dilamarnya. Berikutnya pemeriksaan berkas pelamar berupa *curriculum vitae*, ijazah dan data diri lainnya. Dalam mengirim CV pelamar harus jujur hal tersebut berpengaruh terhadap citra pelamar. Setelah mengirimkan resume maka dilanjutkan tes seleksi sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Training & development

Pelatihan adalah mengajari karyawan di tingkat bawah (lower level) untuk bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka saat ini (Bateman & Snell 2009). Argumen ini juga didukung oleh Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2008) pelatihan adalah upaya yang direncanakan untuk memfasilitasi pembelajaran keterampilan berhubungan dengan pekerjaan, pengetahuan, dan perilaku oleh karyawan. Hasibuan (2016) berpendapat bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Sedangkan menurut Bateman dan Snell (2009), pengembangan adalah membantu manager dan karyawan profesional untuk belajar keterampilan yang lebih luas yang diperlukan untuk pekerjaan mereka sekarang dan masa depan.

Ada lima langkah dalam proses pelatihan dan pengembangan yaitu analisis kebutuhan, merancang instruksi, validasi, menerapkan program, dan evaluasi (Dessler 2004). Metode pelatihan karyawan baru di antaranya sebagai berikut yaitu, *On the job training* dan *Off the job training*. *On the job training* merupakan pelatihan karyawan yang berlangsung dalam situasi kerja normal, dengan menggunakan alat yang sebenarnya, peralatan, dokumen, atau bahan yang akan digunakan oleh trainer (Murtie 2012). Ada beberapa metode-metode yaitu *on the job training* yaitu demonstrasi, praktik langsung, dan metode *self training*. Sedangkan, *Off the job training* adalah metode yang berlangsung jauh dari situasi kerja normal. Dilakukan tidak berkenaan dengan pekerjaan, tapi menyiratkan bahwa dalam training tersebut seorang karyawan tidak lagi diposisikan pada tugas dan fungsi seperti biasanya. Metode yang biasanya dipakai dalam *off the job training* ini adalah metode ceramah. Pembicara akan menyampaikan tentang segala sesuatu yang perlu disampaikan, sementara karyawan hanya mendengarkan.

Performance appraisal

Tenaga kerja mempengaruhi kinerja perusahaannya. Secara khusus, manusia berperforma tinggi, dalam kinerja perusahaan dibutuhkan kontribusi yang tinggi sehingga tujuan dapat tercapai, kontribusi yang kurang dan tanggung jawab yang kurang itu akan menyebabkan kinerja perusahaan memburuk. Penilaian kinerja sebagai suatu bentuk sosio-psikologis bukan merupakan suatu keunikan (Ilgen & Favero, 1982).

Adapun beberapa tujuan sebagai bentuk sistem SDM dalam penilaian kinerja, yaitu strategis bertujuan untuk membantu manajemen puncak mencapai bisnis strategis, pengembangan bertujuan untuk memungkinkan manajer memberikan pembinaan kepada mereka para karyawan, sedangkan organisasi pemeliharaan bertujuan memberikan informasi untuk digunakan di tempat kerja perencanaan dan alokasi sumber daya manusia.

Kemampuan menerima sistem penilaian kinerja untuk menilai sangat penting bagi efektifitas sistem (Mayer 1999). Ada beberapa manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak yaitu, orang yang dinilai (karyawan), penilai (atasan, supervisor, pemimpin, manajer, konsultan), dan perusahaan (Rivai, dkk 2008).

Compensation & benefit

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan. Pada dasarnya kompensasi merupakan kontribusi yang diterima atas pekerjaan yang telah dikerjakan. Husein umar (2004) mendefinisikan kompensasi sebagai sesuatu yang diterima oleh karyawan atas kerja mereka dan merupakan balas jasa. Besarnya kompensasi mencerminkan ukuran-ukuran nilai kinerja antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan termotivasi dan lebih terpusatkan untuk mencapai sasaran perusahaan.

Sedarmayanti (2009) mengatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji atau upah, bonus, premi, dan lain-lain yang sejenis yang dibayarkan langsung kepada karyawan, sedangkan kompensasi non finansial untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, seperti penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan antara lain dengan program rekreasi, cafeteria dan menyediakan tempat ibadah.

Career

Salah satu keputusan terpenting pada hidup seseorang adalah karir. Bagi sebagian orang memilih karir hal yang mudah, akan tetapi tidak sedikit orang yang bimbang dan ragu akan karir yang dipilihnya meskipun mereka telah memilih bidang tertentu yang mereka inginkan pada saat dibangku kuliah sesuai dengan passion dan kemampuan setiap individu. Marwansyah (2012) mengatakan bahwa arti karir ialah sebuah pola/lintasan pekerjaan yang ditempuh seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Pada umumnya mereka berharap bahwa mereka akan menghabiskan waktu terus bekerja diperusahaan yang sama hingga pensiun disitulah mereka beranggapan karir mereka akan berkembang.

Dalam dunia kerja setiap pribadi individu mempunyai tantangan perencanaan karir untuk masa depannya sehingga perusahaan harus menjadi 'jembatan' untuk meraih karir masing-masing individu. Perusahaan harus memiliki perencanaan karir yang matang hal itu menjadi penting bagi individu dan perusahaan sebagai bagian dari suksesi pekerja. Perencanaan karir yang dilaksanakan perusahaan memudahkan organisasi dalam mengarahkan program pengembangan dan penempatan karyawan yang selaras sesuai dengan kemampuan serta aspirasi karir karyawan dan

kebutuhan perusahaan. Perencanaan karir hendaknya dimulai pada saat seseorang ditempatkan pada level bawah dan baru mengikuti orientasi.

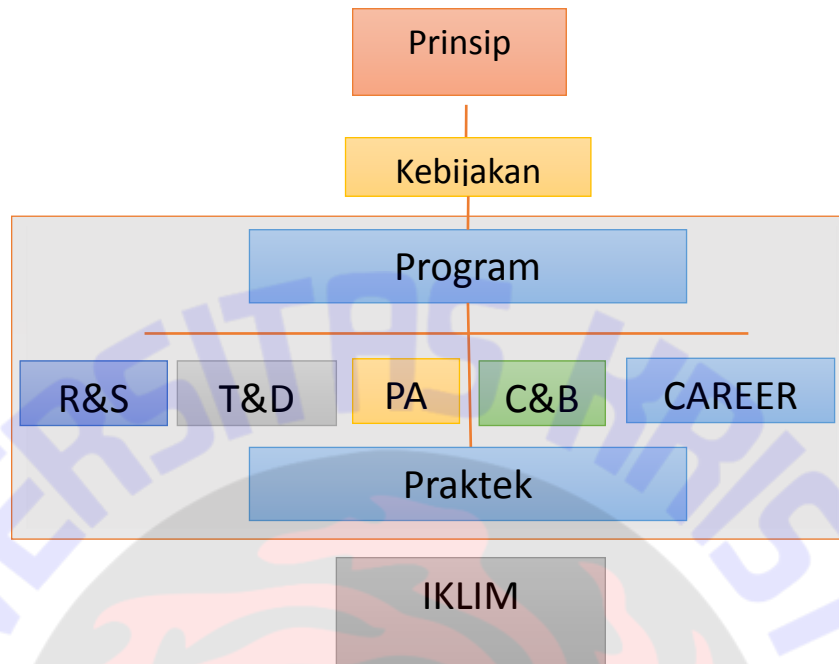
Adanya perencanaan karir individu dapat mengevaluasi kemampuan dan minat, mempertimbangkan peluang karir, menetapkan tujuan karir, dan merencanakan pengembangan pribadi. Hal ini dilakukan bermaksud memberikan penilaian diri sendiri untuk mempertimbangkan tujuan karirnya yang dapat membantu seseorang untuk manajemen pribadinya agar menghindari kesalahan-kesalahan yang dapat mempengaruhi perkembangan karir individu. Di sisi lain peran perusahaan dalam melakukan perencanaan karir organisasi pun juga mempunyai pihak manajemen yang akan mengamati kinerja karyawan dan mempertimbangkan dan membandingkan dengan standar yang dimiliki perusahaan agar manajemen dapat membantu mereka dalam pengambilan keputusan karir yang akan mereka tuju. Karena fokus penelitian ini pada fit dan tidak fit nya, berikut akan dijelaskan teori fit dan masing-masing sub sistem tersebut.

Kriteria Evaluasi Fit / Misfit

Berhasilnya suatu organisasi akan ditentukan olehseberapa baik penerapan berbagai faktor seperti struktur, teknologi dan SDM yang memiliki kesesuaian dan saling mendukung. Kesesuaian tersebut dapat dilihat pada perusahaan yang membangun internal fit. Sebuah perusahaan memiliki komponen yang menunjang fit sistem SDM diantaranya adalah *recruitment & selection, training & development, performance appraisal, compensation & benefit, serta career*.

Sesuai dengan pendapat sebelumnya Arthur (2007) menyebutkan lima unsur elemen manajemen sumber daya manusia, hal ini di ilustrasikan oleh Kepes dan Delery (2007) menjadi vertikal antara lain prinsip, kebijakan, program, praktek dan iklim, dan secara horizontal pada program dan praktek didalamnya peneliti hanya mengambil lima fungsi yaitu *recruitment & selection, training & development, performance appraisal, compensation & benefit, serta career*(gambar 1).

Gambar 1.1



Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui program magang di PT Reckitt Benckiser. Maharani (2015) mengatakan bahwa magang merupakan proses observasi dalam waktu yang panjang dan peneliti terlibat dalam kehidupan keseharian melalui wawancara dengan kelompok tersebut. Magang telah dilaksanakan selama tiga bulan di kantor pusat yang berada di Jakarta dan di pabrik yang ada di Cileungsi dari September sampai November 2017. Karena penelitian ini fokus untuk memahami sistem sumber daya manusia, maka penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, dan studi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *field study* (Pauline 2014), karena penelitian ini berlangsung secara alamiah dengan aktivitas sehari-hari yang berjalan dengan normal. Sumber data diperoleh narasumber yang terdiri dari *Manager Factory, Asisten Manager, HR Training Manager, HR BP Supply Manager, dan staff HRD*.

Metode yang digunakan untuk proses pengumpulan data dalam penelitian ini dengan melakukan wawancara dan observasi. Pauline (2014) menyatakan bahwa metode wawancara semi-structured dilakukan dengan menyiapkan pertanyaan terlebih dahulu dan perkembangan pertanyaan

mengikuti keadaan pembicaraan dengan narasumber sehingga peneliti dapat menggali lebih dalam terhadap berbagai temuan yang diperoleh selama berlangsungnya wawancara tersebut, sedangkan metode observasi dilakukan untuk memperoleh keyakinan antara hasil wawancara dengan fakta yang ada di lapangan, serta untuk mengetahui kondisi di lapangan yang tidak sempat dijelaskan dalam metode wawancara.

Wawancara *semi structured* yaitu wawancara dilakukan dengan menyiapkan pertanyaan terlebih dahulu dan mengikuti keadaan pembicara selanjutnya. Wawancara dilaksanakan di kantor pusat pada awal oktober dengan dua asisten manager dilakukan sebanyak dua kali wawancara langsung dalam dua minggu dan dua kali melalui telfon setelah magang dengan masing-masing alokasi satu jam. Setelah itu wawancara kepada dua *Staff HRD* sebanyak satu kali pertemuan dengan alokasi satu jam dalam satu minggu. Untuk wawancara *semi structured* yang dilaksanakan di pabrik Cileungsi pada awal November dengan *Factory Manager, Compensation Manager* dilakukan sebanyak satu kali pertemuan selama dua minggu dengan masing-masing alokasi waktu dua sampai tiga jam. Lalu wawancara dengan *HR BP Supply Manager* dilakukan sebanyak satu kali pertemuan dengan alokasi waktu dua jam dalam satu minggu dan satu kali melalui Email dengan alokasi waktu satu jam setelah magang selesai. Kemudian wawancara dilaksanakan kepada narasumber *HR Training & Development Staff dan HR Recruitment & Selection Staff* sebanyak dua kali pertemuan dengan alokasi waktu satu jam dalam dua minggu. Selama peneliti magang peneliti yang awalnya magang di perusahaan pusat kemudian setelah satu bulan di pindah ke perusahaan supply dikarenakan pekerjaan yang berada dipusat masih bersifat terbatas dan sudah tidak ada pekerjaan untuk anak magang, serta tidak sebanyak pekerjaan yang ada di pabrik, sehingga peneliti dipindahkan di perusahaan supply selama dua bulan.

Selain melakukan wawancara, peneliti juga melakukan observasi yang intens dengan melihat aktivitas di perusahaan, melakukan sebagian dari

kegiatan HRD setiap hari mulai dari hari senin-jumat pukul 08.00 hingga 17.00 serta peneliti dapat memperoleh informasi melalui website perusahaan tersebut, dan data-data dokumen yang bersifat terbuka diberikan langsung dari HRD sesuai yang peneliti butuhkan, seperti SOP setiap bidang *recruitment & selection, training & development, performance appraisal, compensation & benefit, serta career* dalam bentuk *softfile*. *Training feedback form, interview assessment form, interview observation sheet form, performance development & review form* dalam bentuk *hardfile*. Kemudian peneliti juga memperoleh data berupa laporan mingguan, dan hasil wawancara yang peneliti *record*, serta foto-foto dan video pelatihan yang dilaksanakan di perusahaan tersebut.

Proses yang peneliti lakukan secara detail ini dapat diambil suatu analisis data dengan cara mengumpulkan jawaban wawancara lalu peneliti mengkategorikan ke dalam sub sistem sumber daya manusia sesuai dengan jawaban yang diberikan oleh narasumber, dan observasi dalam kegiatan tersebut peneliti melakukan aktivitas sesuai dengan sebagian pekerjaan yang ada di perusahaan, sehingga peneliti dapat menyimpulkan hasil penelitian dan pembahasan (Pauline 2014).

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Profil Reckitt Benciser

PT. Reckitt Benckiser merupakan salah satu perusahaan skala global yang profesional dan inovatif. Perusahaan multinasional ini telah diakui di seluruh dunia atas keberhasilannya menghasilkan produk rumah tangga yang “*Healty, Hygiene Home*”. Tidak sekedar unggul atas produknya, PT. Reckitt Benckiser juga unggul karena sistem manajemen yang baik. Peneliti dapat merasakan langsung akan hal ini karena berpartisipasi di dalam melalui proses magang selama tiga bulan di HRD PT. Reckitt Benckiser di Artha Graha - Jakarta dan Cileungsi –Bogor, Jawa Barat.

PT. Reckitt Benckiser membangun Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia sejak tahun 1998 Di Indonesia. Dengan perkembangan industri kimia yang begitu pesat perusahaan melihat perkembangan zaman dan teknologi untuk terus melakukan perbaikan sistem agar menjadi lebih efektif dan efisien. Pada November 2000, Reckitt Benckiser mengakuisisi Tiga Roda, perusahaan yang memproduksi pestisida di Indonesia. Pada tahun 2007 Air Wick Freshmatik mulai diperkenalkan dan produk Vanish, deterjen pakaian menjadi pemimpin penjualan pasar dengan memimpin penjualan sebesar 75 persen pasar di 57 negara. Lalu Reckitt Benckiser berhasil juga dalam proses akuisisi SSL International dan menambahkan Durex dan Schooll ke dalam produk Reckitt pada tahun 2010. Selama tahun 2010 sampai tahun 2017 Perusahaan RB terus melakukan perkembangan hingga pada tahun 2017 Lalu Reckitt Benckiser berhasil mengakuisisi Mead Johnson Nutrition, perusahaan yang memproduksi keperluan bayi dan balita.

Perusahaan RB mempunyai ciri khas pada kegiatan sehari-hari. Dapat peneliti lihat bahwa, karyawan memiliki rasa kepemilikan perusahaan yang tinggi sehingga mereka mengelolanya dengan maksimal, mereka juga memiliki sikap cepat tanggap dalam pekerjaannya, dan mampu berkomunikasi dengan aktif. Meskipun masih kurang disiplin dalam hal waktu kerja. Kegiatan mereka sehari-hari pun bebas tetapi tetap sadar akan tanggung jawabnya.

Sistem manajemen sumber daya manusia

Demi terwujudnya pencapaian tujuan perusahaan, PT. Reckitt Benckiser memajukan sumber daya manusia dengan mengelola sistem manajemen SDM yang berkualitas. Sama seperti dikatakan HRBP Supply Manager perusahaan bahwa,

“\Sistem SDM dikatakan baik dan berkualitas tidak hanya memiliki peran administratif (pelengkap) tetapi juga dapat menjalankan peran sebagai agen perubahan dan juga partner bisnis strategis bagi management”

Sesuai yang diamati oleh peneliti dan teori MSDM, berkaitan dengan Instrumental manajemen SDM, perusahaan berusaha membuat strategi untuk para karyawan agar merasa nyaman dengan kondisi dan situasi yang berada di dalam perusahaan sehingga fasilitas pun menjadi salah satu menunjangkepuasan kebutuhan individu karyawan dalam perusahaan untuk mengelola SDM agar kinerja karyawan dapat maksimal. Fasilitas yang disediakan dalam perusahaan seperti ruangan ber-AC, pantry, kantin, tempat ibadah, tempat parkir yang luas, koperasi, klinik. Dengan begitu karyawan akan lebih mengembangkan strategi bisnis manajemennya didalam perusahaan, sehingga secara otomatis hal ini sesuai dengan teori pendekatan Humanistik MSDM yang mana dapat terjadi peningkatan kinerja karyawan dalam menghasilkan produk-produk yang berkualitas dan unggul.

Seperti disampaikan oleh Arthur (2007) bahwa terdapat lima komponen dari sistem manajemen sumber daya manusia untuk dapat mencapai keunggulan. Komponen tersebut adalah prinsip yang merupakan keyakinan yang dapat mendorong kinerja karyawan, kebijakan yang bertujuan untuk mengorganisasikan tujuan atau target dan visi misi, program yang merupakan penentuan aktivitas yang “akanditerapkan”, dan praktek yang merupakan pelaksanaan dari program yang “telah ditetapkan”, komponen yang terakhir adalah iklim yang merupakan hasil implikasi dari praktek yang dilaksanakan dalam perusahaan.

Prinsip

Menurut Arthur (2007), perusahaan memiliki pendapat mengenai prinsip terhadap manajemen sumber daya manusia yang dimilikinya. Hal tersebut disampaikan oleh *HR BP Supply Manager* pada saat wawancara di PT. Reckitt Benckiser, berikut pernyataanya,

“Orang yang kompeten dan engaged (bersemangat) adalah asset utama bagi pertumbuhan organisasi”

Sesuai dengan pandangan PT. Reckitt Benckiser pada website (<https://www.rb.com/careers/human-resources>) mengenai prinsip RB yang

mengutamakan Manajemen Sumber Daya Manusia menjadikan orang adalah inti dari kesuksesan perusahaan dan membutuhkan wirausahawan yang bersemangat, berbagi ambisi perusahaan dalam memberikan “kehidupan” kepada setiap konsumen. Dijelaskan bahwa semangat perusahaan tersebut menjadikan karyawan sebagai asset yang utama dalam organisasi sehingga perusahaan berusaha memberdayakan kemampuan karyawan secara maksimal.

Kebijakan

Dari prinsip tersebut dapat dijabarkan mengenai kebijakan, Seperti yang dijelaskan oleh *HR Factory Manager* terkait kebijakan-kebijakan perusahaan, seperti berikut :

“Kebijakan RB yang dijalankan yaitu People, Safety, Quality, Service dan Cost untuk mencapai Nilai (tanggung jawab, prestasi, kewirausahaan, kerjasama, dan rasa memiliki) dan Visi Misi Pabrik Cileungsi yaitu Bangga Menjadi Pabrik yang terdepan untuk Hygiene dan Compliance (Bangga Mengejar Kesempurnaan)”

Untuk mewujudkan visinya RB merasa mampu dan bangga menjadi pabrik yang terdepan dalam hal *hygiene* dan *compliance*, Perusahaan perlu melakukan beberapa aktivitas atau kultur perusahaan yang sudah ditargetkan dan terdapat dalam tujuan perusahaan. PT. Reckitt Benckiser memiliki tujuan yang tidak hanya tinggi, tetapi memiliki tujuan untuk menjadi yang lebih unggul. PT. Reckitt Benckiser mendukung setiap karyawannya untuk fokus dan unggul dalam hal produk, maupun tanggung jawab. PT. Reckitt Benckiser mendorong keberanian untuk berpikir, inisiatif dan mereka berani mengambil resiko yang telah dipertimbangkan sebelumnya (*kewirausahaan*) dan menyeimbangkan kebutuhan bisnis dengan kebutuhan masyarakat. Untuk mencapai kesuksesan bersama, perusahaan juga memperlakukan satu sama lain dengan tingkat rasa hormat yang tinggi, dan saling berbagi ide (*kerjasama*), kegagalan serta keberhasilan bersama-sama (*prestasi*). Perusahaan (*bertanggung jawab*)

penyempurnaan, dan berinisiatif untuk melakukan apa yang dibutuhkan dalam bisnis ini dan dalam mengembangkan tim mereka. Perusahaan menarik orang-orang yang memiliki (*rasa kepemilikan*) yang tinggi. Berjuang untuk menjadi unggul dan mendapatkan pertumbuhan tertinggi dalam kategori dan pasar apapun adalah yang menjadi mutu PT. Reckitt Benckiser.

Program dan praktek

Selain mengaplikasikan kultur perusahaan, perusahaan juga melakukan berbagai program perbaikan dan pengembangan praktek agar membantu tercapainya tujuan bersama dimana merupakan salah satu kebijakan yang diterapkan di PT. Reckitt Benckiser. Berikut penjelasan HR BP Supply Manager terkait program perbaikan, khususnya untuk mengelola Sumber Daya Manusia.

“tiga tahun ke depan program yang akan dikembangkan adalah bagaimana meningkatkan kompetensi karyawan melalui Sistem training and development yang lebih terstruktur dan juga mengembangkan budaya organisasi yang kuat dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman yang dapat meningkatkan produktifitas dan engagement karyawan.”

Perusahaan yang berkompeten akan melakukan pengembangan dengan program tertentu agar menghasilkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas, dan turut bekerja sama untuk membangun perusahaan lebih baik. Ada beberapa program SDM yang menunjang perusahaan untuk mencapai tujuan yaitu, *recruitment & selection, training & development, performance appraisal, compensation & benefit, serta career*. Dari hasil analisis peneliti melalui proses observasi partisipan program dan praktek tersebut yang dilaksanakan PT. Reckitt Benckiser cukup terstruktur dan terlaksana dengan baik.

Recruitment and selection

Untuk mendapatkan karyawan yang mempunyai kemampuan berkualitas perusahaan PT. Reckitt Benckiser mempunyai metode

rekrutmen untuk menarik calon karyawan atau pelamar, sumber rekrutmen dapat digolongkan ke dalam dua jenis, yakni sumber internal dan sumber eksternal.

Berikut pernyataan Recruitment and Selection dari HR Staff di PT. Reckitt Benckiser Indonesia yang berada di Cileungsi, tentang metode Rekrutmen secara internal :

“untuk internal sesuai dengan sistem RB melalui Job Posting dan referensi pegawai, job posting dimana memberikan informasi kepada karyawan tentang posisi yang lowong dalam RB, tahapanya, sesuai kebutuhan pada bagian Finance misalnya, tahapanya User mengisi form permintaan (persyaratan) ke HR, setelah itu diberikan oleh HR dan dilihat dulu kualifikasinya atau spesifikasinya, setelah disetujui oleh HR lalu diberikan oleh Bp. Adit (HR Manager Factory), kemudian disetujui, lalu cek Head Count dan diposting, dan ketika User (bagian finance) menyetujui semua spesifikasinya kemudian User menyerahkan kepada Bp. Tomaks (Direktur Manufacturing)”

Selain berpendapat tentang metode secara internal dalam Recruitment and Selection, HR Staff juga memberikan pernyataan tentang metode secara eksternal :

Untuk metode Eksternal User minta dengan memberikan manpower equisition form beserta jobdesc dan struktur organisasi lalu Approval Manufacturing Director, Posting online (taleo sistem, linkedin, jobstreet), Interview HR psikotes, Interview user, MCU (Medical Check Up), Offering compensation & benefit dan terakhir Join kerja”

Sesuai dengan pernyataan manager diatas PT. Reckitt Benckiser telah menjalankan metode rekrutmen dengan baik, dan namun selama proses magang peneliti hanya bisa melihat ketika karyawan baru sudah diterima di perusahaan sesuai bidang yang dibutuhkan.

Dalam menentukan dan memilih tenaga kerja yang profesional, tentunya dibutuhkan proses seleksi. Menurut pernyataan dari *Recruitment and Selection* HR Staff di perusahaan PT. Reckitt Benckiser, menjabarkan proses seleksi sebagai berikut :

“Staff kebawah dengan tes psikologi (prestasi, bakat, kecerdasan dan kepribadian) lalu interview HR, setelah itu User, user memberikan tes seperti(MCU) uji kesehatan jasmani, setelah disetujui lalu pelamar mengisi Form Application mengumpulkan ijazah, CV, NPWP, dan ekspektasi gaji, langkah ini dipergunakan untuk staff kebawah , sedangkan untuk SPV keatas sudah menggunakan taleo sistem”.

Menurut Peneliti, karena proses *Recruitment and Selection* dalam perusahaan multinasional khususnya PT. Reckitt Benckiser masih bersifat privacy, sehingga informasi ini masih sangat terbatas bagi peneliti. Dalam proses magang peneliti memiliki kesempatan untuk bertanya kepada calon pelamar yang telah memasukan CV, namun pada proses seleksi tersebut calon pelamar tidak lolos karena tidak sesuai kriteria. Dari kasus ini peneliti menyimpulkan bahwa perusahaan RB sudah menerapkan proses seleksi yang optimal.

Setelah calon pelamar melalui proses *Recruitment and Selection* yang panjang, akhirnya calon pelamar yang memenuhi kriteria perusahaan diterima menjadi karyawan baru. Manajer akan melihat kinerja karyawan baru dalam beberapa waktu, untuk menambah pengetahuan tentang perusahaan ia bekerja, maka karyawan tersebut memasuki tahap *Training dan Development*, hal ini untuk menunjang kinerja karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Training and development

Selama peneliti magang di Perusahaan tersebut, terdapat berbagai situasi yang terjadi, peneliti menjumpai beberapa kegiatan training yang hampir setiap hari dilakukan. Pada teori *Training and Development* terdapat dua subsistem untuk mendukung proses pelatihan yaitu, *On the Job*

Training & Off the Job training. HR Staff Training memberikan informasi sebagai berikut.

“Pelatihan yang ada di PT. Reckitt Benckiser mempunyai dua kategori yaitu, Pelatihan Internal dan Pelatihan Eksternal, pelatihan internal merupakan pelatihan untuk karyawan RB yang memiliki pengalaman satu tahun pada subjek yang diajarkan, Sedangkan pelatihan eksternal pelatihan yang di fasilitatori dari lembaga eksternal yang memiliki pengalaman terakait pada subjek yang diajarkan. PT. Reckitt Benckiser saat ini yang sering dilakukan adalah off the job training yang dijalankan hampir setiap hari pada jam kerja, sedangkan on the job training belum setiap hari dijalankan hanya sesuai kebutuhan saja”

Selama penulis meneliti mengenai pelatihan dan pengembangan di PT Reckitt Benckiser, perusahaan telah sesuai dengan komitmen pada pembelajaran dan pengembangan seluruh karyawan, sehingga mereka akan mendapatkan pengalaman dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai kualitas kinerja mereka secara penuh.

Ketika peneliti menanyakan terkait apa saja kegiatan training yang dilaksanakan secara terstruktur, ada beberapa training, dan beliau menjelaskan sebagai berikut.

“Karena PT. Reckitt Benckiser ingin berkembang sesuai dengan visi & misinya dengan standar perusahaan, maka RB mengadakan pelatihan mandatoring (wajib) yang di lakukan oleh perusahaan RB yaitu , Healty Safety & Environment (HSE) Dan Quality. Dari departemen HSE ini merupakan pelatihan yang berhubungan dengan keselamatan kerja, pelatihan ini menjadi pelatihan wajib karena sebagai dasar karyawan agar bekerja sesuai dengan penuh kesadaran bahwa keselamatan kerja itu penting, sedangkan departemen Quality adalah pelatihan tentang kualitas produk & bahan-bahan yang dibutuhkan bahwa produk diperusahaan RB harus sesuai dengan prosedur pemerintah dan bersifat halal, dari hasil wawancara oleh informan, peneliti mendapat informasi bahwa pada sistem

off the job training di perusahaan RB ada beberapa macam-macam pelatihan yang dijalankan yaitu, Training Alat Pelindung Diri, Hazard, Training Loto(penguncian) dan Basic safety ada 3 kategori : Training Emergency Response, Training Near Miss & Accident, Training Safety Behavior Observasi, dan training tersebut difasilitasi oleh departemen HSE, adapun training GDP, GMP dan Training Halal ini difasilitasi oleh departemen Quality, Sedangkan untuk on the job training hanya ada dua training yaitu training Manual Handling, dan Training forklift”

Seluruh kegiatan training, peneliti dapat menggambarkan bahwa training di PT. Reckitt Benckiser sudah sesuai dengan struktur, dan sudah terbukti dengan adanya proses magang juga dapat membantu manager training meningkatkan persentase training di tahun 2017 selama 3 bulan.

Dari training yang menjadi program PT. Reckitt Benckiser, peneliti akan menjelaskan masing-masing training sebagai hasil penelitian di PT. Reckitt Benckiser, mulaidari training: Pelatihan Alat Pelindung Diri ini merupakan pelatihan untuk mengembangkan keselamatan diri sendiri/karyawan agar tidak terjadinya *emergency* atau *near miss* pada karyawan RB. Pelatihan Hazardous and Material adalah pelatihan sebagai pengetahuan dan bekal untuk menentukan apa bahaya-bahaya limbah dan tempat pembuangan limbah produk pada perusahaan RB. Pelatihan LOTO ini pelatihan yang masih jarang dilaksanakan dan dijalankan sesuai kebutuhan yang bersangkutan, pelatihan ini merupakan pelatihan tentang prosedur penguncian pada mesin-mesin produksi agar setiap mesin yang digunakan tetap aman tanpa memberikan bahaya pada karyawan atau hasil output. Pelatihan Basic Safety ini merupakan pelatihan yang mempunyai beberapa macam bahan pelatihan yaitu pelatihan tentang near miss dimana pelatihan ini berkaitan dengan kecelakaan yang hampir terkena karyawan, atau nyaris menimpa karyawan, sedangkan pelatihan Emergency Response ini berkaitan dengan keadaan yang darurat yang terjadi di PT. Reckitt Benckiser.

Dan terakhir pelatihan Safety Behavior Observation merupakan pelatihan yang mepedulikan perilaku karyawan sebagai pengembangan karyawan agar lebih peduli dengan perilaku, sikap yang mencerminkan standar operasional PT. Reckitt Benckiser yaitu, Pelatihan *Good Manufacturing Practice* ini merupakan pelatihan yang dibawah oleh departemen Quality, pelatihan ini umumnya membahas tentang proses pembuatan atau prosedur untuk menghasilkan output yang maksimal. Pelatihan *Good Documentation Practice* (GDP) merupakan pelatihan yang membahas tentang standar operasional perusahaan dalam menjalankan kegiatan bekerja pada PT. Reckitt Benckiser. Pelatihan Halal Assurance System umumnya pelatihan tentang standar MUI atau pemerintah untuk kelayakan produk, khususnya PT. Reckitt Benckiser.

Sebelum melakukan training, bagian HR akan melakukan rapat atau koordinasi untuk membahas kegiatan tersebut yang sesuai kebutuhan seperti trainer siapa, kepada siapa, materi yang akan disampaikan tentang apa, dan kapan akan dilaksanakan,serta metode yang digunakan dan lain sebagainya. Training ini diikuti oleh semua karyawan PT. Reckitt Benckiser tanpa terkecuali dan dilakukan secara bergelombang karena jumlah peserta yang cukup banyak.

Dalam kegiatan training tidak lepas dari tahapan training, yang dilaksanakan sesuai Standar Operasional Perusahaan. Berikut pernyataan HR Training Manger terakit metode yang diterapkan

“Tahapan yang digunakan perusahaan adalah, karyawan akan mengikuti training, lalu mereka melakukan post test, setelah itu post test dikumpulkan , dan jangan lupa untuk mengisi daftar hadir, setelah itu HR mengoreksi hasil post test(soal post test tergantung materi training), setelah itu booklet dipisahkan dan dikembalikan ke karyawan, lalu HR mengupdate hasil penilaian training, dan terakhir admin masing-masing departement mengupdate persentase training”

Terkait dengan kegiatan training di PT. Reckitt Benckiser, tahapan yang dijalankan sudah sesuai dengan SOP perusahaan, menurut peneliti alami selama proses magang, tahapan ini sudah tidak asing lagi bagi HRD khususnya *Training and Development* dan juga bagi peneliti, karena hampir setiap hari selama tiga bulan berlangsung tahapan ini selalu diterapkan, namun masih ada kendala dan ketidaksesuaian dengan praktek training yaitu; ketidaktepatan jumlah undangan dengan peserta yang hadir saat training, HRD memberikan undangan dengan kapasitas seratus orang, namun ketika training dilaksanakan peserta yang hadir hanya kurang lebih 25% nya, hal tersebut menjadi kendala di bagian training, permasalahan yang lain juga ketika training akan dilaksanakan mengalami kejadian yaitu; trainer tidak dapat hadir dikarenakan memiliki kepentingan lain sehingga training terpaksa tertunda dan HRD harus menyusun kembali rencana jadwal training tersebut, jika hal ini berkelanjutan akan menimbulkan penurunan pada persentase training.

Selama tiga bulan peneliti melaksanakan observasi pada Perusahaan PT. Reckitt Benckiser peneliti belum sempat menemukan kegiatan pengembangan kinerja karyawan, dikarenakan program belum dijalankan dengan bertepatan peneliti saat magang.

Untuk memastikan bahwa pelaksanaan Training & Development sudah berjalan dengan baik, serta dapat memberikan dampak percaya diri kepada karyawan, Manager akan melihat melalui hasil kinerja karyawan atau performance untuk mencapai potensi karyawan di Perusahaan Reckitt Benckiser.

Performance appraisal

Untuk meningkatkan kualitas perusahaan agar dapat dipandang menjadi perusahaan terbaik dan kompetitif adalah salah satunya dengan menilai kinerja perusahaan agar dapat membantu perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam perusahaan Reckitt Benckiser sistem penilaian yang di pakai adalah PDR (Performance Development Review)

hal ini untuk memenuhi target, mengontrol dan manage seseorang selama satu tahun. Sesuai yang dikatakan HR Factory Manager terkait PDR bahwa,

“Penilaian ini memiliki tiga tahap yaitu beginning of year, mid year review dan last year. Pada awal tahun PDR bertugas untuk merencanakan target pada setiap karyawan untuk mengetahui apa yang mau karyawan lakukan dalam periode satu tahun kedepan. Di tengah tahun karyawan akan kembali direview berdasarkan rencana karyawan pada awal tahun yang sudah di laksanakan selama 6 bulan berjalan. Dan di akhir tahun karyawan akan di nilai dan di review telah mencapai target atau tidak rencana karyawan yang telah di laksanakan selama satu tahun yang telah berjalan”

Dengan ini karyawan akan dikalibrasi oleh manager, untuk mengetahui pencapaian target yang sudah di rencanakan oleh karyawan saat masuk dalam perusahaan. Proses kalibrasi yang dimaksud disini adalah karyawan akan diberi sesi penilaian online dengan pertanyaan terkait PDR , jika semua telah terisi maka penilaian tersebut akan terkirim secara otomatis ke sistem para manager, sehingga manager dapat melihat dan menilai perkembangan karyawan dari awal masuk perusahaan hingga sesi pelaksanaan PDR, maka dari itu manager dapat mengkalibrasi karyawan menggunakan skala improvement yaitu (*need improvement, high performance dan Strong performance*) jika karyawan belum mencapai target berada di nilai *need improvement* karena hal tertentu maka manager akan memberikan motivasi dan dukungan kepada karyawan tersebut agar dapat mencapai target yang diinginkan perusahaan dan karyawan itu sendiri, sebaliknya jika karyawan telah memenuhi target dengan nilai *strong performance* maka karyawan tersebut akan diberikan *reward* oleh perusahaan atas prestasinya. *HR BP Supply Manager* juga mengatakan bahwa,

“Penilaian karyawan tidak hanya sekedar memberikan nilai atas pencapaian targetnya, tetapi dilihat dari kebijakan nilai-nilai perusahaan yang sesuai Lima Nilai Perusahaan yaitu Partnership (kerja sama), Ownership (rasakepemilikan), Achievement (prestasi), Entrepreneurship

(kewirausahaan) dan *Responsibility* (tanggungjawab) dan karyawan tersebut juga dinilai berdasarkan perilaku selama bekerja di perusahaan sehingga atasan akan menilai sesuai kriteria perusahaan yang sudah di standarisasi.

Dari pandangan peneliti melalui proses magang, penilaian terhadap karyawan yang dilakukan oleh Manager HRD di PT. Reckitt Benckiser telah berjalan, bahkan sudah memasuki program baru mengenai penilaian karyawan, tujuannya agar sistem yang dijalankan menjadi lebih efektif dan efisien lagi. Setelah melalui tahap penilaian kinerja, ketika karyawan memiliki kinerja yang berkualitas dan dapat memberikan output yang optimal, maka seorang manager akan mempertimbangkan kompensasi dan benefit yang seimbang dengan kinerja mereka.

Compensation and benefit

Pada teori *Compensation and Benefit*, komponen tersebut memiliki dua kategori yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Dalam PT. Reckitt Benckiser, *Compensation and benefit* pun memiliki beberapa Sub Job lingkungannya terkhusus pada *compensation and benefit* di pabrik Cileungsi yang bertanggung jawab atas data kepegawaian, hal-hal tersebut diatur pada dasarnya pada *Job Responsibilities*. HR CnB Manager mengatakan,

“*Job Responsibilities* pada pabrik Cileungsi bertanggung jawab atas data kepegawaian, data gaji, keuntungan karyawan, *disciplinary action*, Standart Operasional Perusahaan, *Success Factor System*, Maintaining terhadap Lembaga Kerjasama Bipartit, *Legal Document* dan Sistem Pembayaran”

Tanggung jawab *compensation and benefit* di pabrik Cileungsi sangatlah besar sehingga perusahaan harus bisa memenuhi kebutuhan dan feedback karyawan sehingga dapat merasakan kenyamanan tambahan bagi setiap karyawan. Selain itu perusahaan memberikan imbalan secara

finansial. Seperti yang dikatakan salah satu manager compensation and Benefit di perusahaan bahwa,

“perusahaan bertanggung jawab atas salary data yang lebih mengenai tentang kompensasi secara langsung yang diberikan, karyawan mendapatkan imbalan gaji pokok, tunjangan shift, tunjangan waktu kerja lembur, tunjangan transport, posisi jabatan dan intensif”

Dengan itu perusahaan memberikan imbalan tersebut sebagai hasil kerja sama karyawan telah ikut membangun perusahaan. Selain itu juga memberikan imbalan non-finansial berupa fasilitas-fasilitas yang di sediakan perusahaan agar karyawan merasa diberikan kenyamanan terlebih dalam bekerja seperti menyediakan kupon makan untuk setiap karyawan yang digunakan untuk makan siang saat istirahat, kemudian kupon tersebut akan di tukar dengan makan siang. Koperasi karyawan, hal tersebut digunakan untuk simpan pinjam, juga perusahaan menyediakan tempat ibadah agar dapat melaksanakan kewajibannya tersendiri.

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil kerja sama antara perusahaan dengan karyawan, hal ini menyusut pernyataan *HR compensation and benefit Manager*, mengenai benefit (non finansial) yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

“Benefit data yang di dapatkan oleh karyawan yaitu cuti kerja karyawan, medical dibantu dengan BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial), asuransi (medical insurance dan life insurance) dan claim. Perbedaan CnB di Factory dengan di Komersial bahwa di lingkungan pabrik karyawan mendapatkan makan siang, transportasi yang difasilitasi perusahaan, dan pakaian yang dikenakan saat bekerja yang telah disediakan oleh perusahaan, dan mendapatkan tunjangan bonus setiap tahunnya sekali dan annual bonus setiap tahun sekali”

Peneliti dapat menggambarkan, seperti yang telah dikatakan oleh Manager kompensasi PT. Reckitt Benckiser bahwa *Compensation dan*

benefit yang diberikan, berguna bagi karyawan apabila karyawan mengalami gangguan kesehatan, kecelakaan kerja, dan prestasi dalam bekerja. Hal itu perusahaan mempertimbangkan pula beberapa hal dalam pemberian bonus ataupun tunjangan dilihat dari kehadiran karyawan, kedisiplinan karyawan, overtime kerja karyawan, keaktifan karyawan dalam berorganisasi ataupun lain sebagainya. Pembagian tunjangan dan bonus berbeda-beda setiap karyawan mengikuti sistem kerja karyawan itu sendiri.

Perusahaan menganggap karyawan adalah sebuah asset yang penting dan berharga, maka dari itu program dan praktek perusahaan untuk merekrut dan menyeleksi pelamar, memberikan pengetahuan pelatihan dan pengembangan karyawan, menilai hasil kinerja karyawan, hingga memberikan karyawan imbalan yang setara lewat kompensasi dan keuntungannya karyawan sangatlah berhati-hati, dikarenakan perusahaan tidak menginginkan karyawan yang tidak dapat membangun dan memajukan perusahaan. Dengan begitu perusahaan mendapatkan dampak dari hasil terlaksananya program dan praktek.

Career

Setelah karyawan melalui tahap *Recruitment and Selection, Training and Development*, dan perusahaan melihat *performance karyawan*, maka perusahaan juga akan memberikan kompensasi yang sesuai dengan kinerjanya sehingga mempengaruhi perkembangan karir pada hidup seseorang. Dengan demikian perusahaan harus membangun “jembatan emas” untuk menghubungkan kebutuhan karir organisasi dan aspirasi individu agar suatu karir bisa berjalan dan berhasil. Sesuai dengan yang dikatakan *HR BP Supply Manager* bahwa,

“Dapat berjalan dengan baik ketika dapat memberikan kesempatan kepada talent internal untuk dapat memenuhi aspirasi karirnya dan memberikan karyawan untuk terus berkembang didalam organisasi. Selain itu juga ketika merentasi karyawan untuk tetap dapat berkarir di dalam organisasi.”

Pada kenyataannya proses dalam perencanaan karir PT. Reckitt Benckiser mempertimbangkan perubahan-perubahan yang terjadi baik pada karir individu maupun karir organisasi perencanaan karir diawali dengan belajar memahami diri sendiri (*self assesement*) yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang di masa depan. Namun peneliti masih menemukan kurangnya kesadaran karyawan akan peluang untuk mengembangkan karirnya.

Dalam perencanaan karir juga mempengaruhi karyawan dalam mengembangkan talenta nya yang terbaik dalam organisasi maupun untuk diri sendiri, dan tentunya pihak manajemen pun juga terlibat didalamnya, sesuai dengan pernyataan dari *HR BP Supply* tentang perencanaan karir

“Perencanaan karir di PT. Reckitt Benckiser masih dikelola untuk posisi kritikal manajerial ke atas yang mengacu kepada kebijakan karir manajemen yang ditetapkan oleh Global yang bertujuan meretain talent terbaik di dalam organisasi”

Bagi peneliti jika di PT. Reckitt Benckiser sendiri perencanaan karir mengenai kebijakan karir manajemen, perusahaan memilih karyawan yang mempunyai talent yang tinggi, sehingga dalam proses ini harus mempertimbangkan perubahan-perubahan yang terjadi, baik karyawan maupun organisasi.

Perencanaan karir individu didalam perusahaan, harus mampu mengevaluasi kemampuannya, dikarenakan karyawan yang berkerja di PT. Reckitt Benckiser harus mengetahui tujuan karir individu, sedangkan perencanaan karir organisasi, perusahaan masih terlibat untuk memantau karir karyawan untuk dapat membantu mereka mengambil keputusan karir yang mereka tuju, sama dengan halnya yang dikatakan oleh Narasumber,

“Karyawan di PT. Reckitt Benckiser sadar akan tanggung jawabnya, mereka memiliki jiwa professional yang tinggi, mereka mengerti permasalahan antara di Perusahaan dan pribadinya, sedangkan karir

organisasi, pada setiap tahun PT. Reckitt Benckiser melakukan talent mapping terhadap karyawan diposisi manajerial untuk memetakan dengan melibatkan setiap Leadership Team dengan mempertimbangkan potensi dan performance masing-masing karyawan serta mengelompokkan ke dalam talent dan juga perencanaan karir”

Peneliti melihat bahwa benar adanya karyawan memiliki jiwa profesionalitas yang tinggi, mereka bisa membedakan situasi antara pekerjaan dan di luar dunia kerja, sehingga mereka fokus akan tujuan karirnya, terbukti bahwa ada beberapa karyawan memiliki penilaian kinerja yang baik dan memperoleh kenaikan jabatan yang sesuai. Untuk perencanaan karir organisasi peneliti tidak dapat membuktikan karena pada saat pemetaan perusahaan (*talent mapping*) waktunya tidak sama dengan saat peneliti melakukan observasi.

Iklm atau Situasi

Disamping itu untuk mendukung aktivitas perusahaan agar berjalan optimal, maka perusahaan juga mempertimbangkan iklim atau situasi, dari hasil penjelasan informasi mengenai hal tersebut, berikut penjelasan *HR BP Supply Manager* terkait dengan aktivitas di PT. Reckitt Benckiser,

“Saat ini iklim dan situasi di PT. Reckitt Benckiser sudah semakin mendekati apa yang diharapkan itu lingkungan kerja yang aman serta nyaman yang mendorong produktifitas dimana karyawan sebagai pondasi utama pertumbuhan, kesadaran karyawan terhadap Safety dan Quality semakin meningkat, hubungan dan komunikasi antara manajemen dan karyawan sangat baik dan erat gaya kepemimpinan yang semakin terbuka dan mendorong partisipasi dengan karyawan untuk ikut serta dalam memajukan perusahaan”.

Sesuai dengan yang dialami peneliti, bahwa peneliti melihat perusahaan telah berjalan dengan baik dengan segala tugas dan tanggungjawabnya sehingga menghasilkan karyawan yang berkualitas, maka dari itu perusahaan dapat melakukan apapun dengan berbagai macam

resiko dan keuntungannya agar karyawan yang bekerja dapat memajukan perusahaan dan tidak merasakan hal buruk yang dapat mempengaruhi turunnya kinerja karyawan.

Pembahasan

Sistem sumber daya manusia

Dari hasil analisis peneliti mengenai Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia di PT. Reckitt Benckiser, bahwa perusahaan telah berusaha menjalankan strateginya untuk mencapai keunggulan perusahaan dan memiliki sumber daya manusia yang berkompeten sehingga mampu menghadapi perubahan dan tantangan bisnis, yang mana perusahaan mengutamakan keselamatan kerja karyawannya dan secara konsisten dapat menghasilkan produk dengan kualitas terbaik yang menjamin pertumbuhan perusahaan PT. Reckitt Benckiser.

Dibawah ini peneliti akan menjelaskan konektifitas antara sistem-sistem SDM secara Vertikal dan Horizontal sesuai dengan latar belakang peneliti,

Prinsip - kebijakan

Pada pandangan PT. Reckitt Benckiser yang mengutamakan manusia sebagai asset penting dalam perusahaan, telah terlaksana dengan baik sehingga perusahaan berusaha mempergunakan kemampuan karyawannya semaksimal mungkin agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Hal ini seiring dengan prinsip yang dijalankan PT. Reckitt Benckiser, kebijakan juga menjadi fokus untuk mewujudkan nilai visi misi dan strategi dengan baik di PT. Reckitt Benckiser. Dikarenakan karyawan di dalam perusahaan selalu didukung untuk fokus dan unggul pada kinerja karyawan agar dapat memajukan pertumbuhan perusahaan yang lebih efektif dan efisien.

Kebijakan – program dan praktek

Melihat dari kebijakan yang dijalankan PT. Reckitt Benckiser sesuai dengan visi misi, nilai dan strategi perusahaan, masih terdapat ketidakcocokan antara kebijakan dengan program dan praktek, dimana hal tersebut kembali kepada kesadaran karyawan itu sendiri. Peneliti menemukan bukti mengenai keselamatan kerja karyawan, bahwa masih terdapat karyawan yang belum sadar akan tindakannya sehingga merugikan diri sendiri, seperti halnya saat sedang bekerja mengalami kecelakaan kerja pada area produksi dan penyimpanan barang. Begitu juga dengan nilai kualitas produk, masih ada beberapa karyawan yang lalai akan kualitas produk seperti lupa memberikan expired pada kemasan produk, hal tersebut bisa merugikan perusahaan.

Program dan praktek

Sesuai dengan tujuan penelitian ini mengevaluasi apakah sistem SDM sudah sesuai atau belum pada fit yang dimiliki PT. Reckitt Benckiser dengan mengkaitkan lima komponen penting, antara lain *Recruitment and Selection, Training and Development, Performance Appraisal, Compensation and Benefit, dan Career*.

Mengacu pada hasil wawancara dengan informan, peneliti memperoleh koneksi secara garis Horizontal berdasarkan lima komponen Program dan Praktek nya, bahwa pada saat perusahaan merekrut calon karyawan baru, karyawan tersebut memasuki tahap seleksi yang akan dinilai berdasarkan tes psikologi (prestasi, bakat, kecerdasan dan kepribadian), setelah itu akan dipantau oleh HRD apakah karyawan tersebut baik atau tidak dalam perkembangan kinerjanya, jika perusahaan merasa ada yang kurang dari kinerja karyawannya, maka perusahaan perlu melakukan training, tetapi bila ada karyawan yang dirasa mempunyai potensi, maka perusahaan melakukan development pada karyawan. Untuk melihat kinerja karyawan, perusahaan melakukan penilaian setiap tahun di akhir tahun melalui metode PDR (Performance Development Review), dimana manajer menilai dengan mengkalibrasi kinerja karyawan secara teknis dan non-teknis sesuai skala

penilaian. Apabila hasil penilaian karyawan sudah cukup berkompeten, maka perusahaan mempertimbangkan perubahan kompensasi dan benefit bagi karyawan tersebut agar menjadi lebih baik, jika penilaian karyawan stabil dengan yang diharapkan perusahaan maka tidak ada perubahan kompensasi dan perlu dikembangkan kembali. Melihat kembali dari kinerja karyawan di masa kontrak bekerja selama lebih dari tiga tahun, untuk masalah peluang karir di Perusahaan RB masih sangat relatif pada sebagian karyawan, dikarenakan potensi yang dimiliki karyawan berbeda-beda, sehingga mempengaruhi keputusan karir mereka di masa depan.

Hasil evaluasi program dan praktek diatas menunjukkan lima komponen tersebut terdapat kesinambungan antara *recruitment & selection, training & development, performance appraisal, compensation & benefit, serta career*. Namun peneliti masih melihat dan menemukan adanya kurangnya kesadaran pada karyawan yang terdapat dalam komponen *career*.

Program dan praktik - iklim

Dari keseluruhan aktivitas perusahaan, PT. Reckitt Benckiser telah menjalankan kegiatan-kegiatan fungsional, dimulai dari sistem sumber daya manusia perusahaan yang dibangun lalu diterapkannya, kemudian perusahaan mengklaim prinsip bahwa “orang adalah inti dari kesuksesan perusahaan” yang menjadi landasan atau pedoman dasar perusahaan, kebijakan yang menjadi acuan untuk kesuksesan perusahaan, serta program dan praktek yang dibuat dengan kesepakatan bersama agar perusahaan dapat memajukan kinerjanya dengan maksimal, akan tetapi ketika perusahaan sudah menyusun segala perencanaan, ternyata masih terdapat hal-hal kecil yang belum sesuai dengan ekspektasi perusahaan, sehingga masih terdapat kesalahan-kesalahan tertentu, walaupun tidak berakibat fatal tetapi hal tersebut dapat menimbulkan miss komunikasi sehingga terjadi ketidaksinambungan antara kegiatan yang dijalankan perusahaan.

Kesimpulan, Implikasi dan Keterbatasan

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pemenuhan kriteria FIT pada Sumber Daya Manusia dalam perusahaan Multinasional pada studi kasus PT. Reckitt Benckiser Indonesia. Dengan ini peneliti melakukan menggunakan metode Wawancara dan Observasi selama tiga bulan di PT. Reckitt Benckiser. Berdasarkan temuan dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Masih terjadi mis fit antara elemen-elemen baik itu yang bersifat vertikal maupun horizontal, seperti halnya fungsi kebijakan terhadap program dan praktik.
2. Mis fit tersebut contohnya adalah saat sedang bekerja mengalami kecelakaan kerja pada area produksi dan penyimpanan barang. Begitu juga dengan nilai kualitas produk, masih ada beberapa karyawan yang lalai akan kualitas produk seperti lupa memberikan *expired* pada kemasaaan produk, hal tersebut bisa merugikan perusahaan.
3. Masih terdapat kurangnya kesadaran sensitifitas pada masing-masing karyawan terhadap peraturan perusahaan, seperti kurangnya disiplin dalam waktu bekerja (keterlambatan kerja).

Implikasi

Bedasarkan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan implikasi secara teoritis dan praktis sebagai berikut;

Implikasi Teoritis

1. Dari teori sistem SDM hingga ke lima komponen fungsional hanya ada beberapa komponen yang memiliki perbedaan; Pemilihan metode pada training yang tepat berpengaruh terhadap peningkatan persentase perusahaan, untuk komponen training terdapat perbedaan pelaksanaan training antara *off the job training* dan *on the job training*

2. Pada komponen karir dengan kesadaran karyawan melalui motivasi karyawan tersebut mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan motivasi yang tinggi tentunya mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada karyawan dengan motivasi yang rendah, dengan itu diharapkan perusahaan dapat menumbuhkan motivasi kinerjanya pada diri karyawan dengan berbagai cara sesuai kemampuan perusahaan. Sehingga peneliti mengajukan saran yaitu pengembangan karakter atau karir karyawan dalam perusahaan harus didukung semua pihak perusahaan agar dapat mewujudkan karyawan yang berkarakter dan berkualitas.

Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dan peneliti selanjutnya serta pembaca. Untuk membenahi ketidaksesuaian sistem SDM pada FIT yang dimiliki perusahaan dengan mengkaitkan lima komponen fungsional. Perusahaan juga perlu membuat program baru dengan mengumpulkan semua manager yang ada diperusahaan yang bertujuan untuk mendiskusikan pentingnya kesadaran sesitifitas karyawan terhadap kinerja karyawan dan perusahaan. Sehingga perusahaan dapat memberikan motivasi dan inovasi kepada karyawan dalam kinerjanya terhadap peningkatan produktivitas perusahaan.

Keterbatasan

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah. Namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu, akses terhadap data masih bersifat terbatas karena adanya sejumlah data yang masih dirahasiakan.

Daftar Pustaka

Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fit of Statigic Human Resource Management . *Academy of Management Rivew* , 116.

Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Bandung: Erlangga.

Barney, J. (1991). Frim Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17 , 99-120 .

Hirma, D. (2007). Manajemen Kinerja. *Magister Manajemen Evconomic Faculty, Andalas Univeristy* , 1-52.

Horgan, J., & hlau, P. M. (2006). Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: a test of the complementarity hypothesis. *Routledge* , 415.

Kalangi, R. (2015). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA APARAT SIPIL NEGARA DI KABUPATEN KEPULAUAN SANGIHE PROVINSI SULAWESI UTARA . *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum* , 2.

kepes, S., & Delery, J. E. (2014, May 16). *HRM System and The Problem of Internal Fit*. Dipetik September 13, 2018, dari Research Gate: <http://www.researchgate.net>

Kesiana, Febe.(2018).Evaluasi Pemenuhan Kriteria Fit Pada Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia di Perusahaan Domestik studi kasus PT. Konimex.UKSW

Lepak, D. P., Liao, H., Yunhyung, C., & Harden, E. E. (2006). A Conseptual Riview of Human Resource Management System in Strategic Human Resource Management Resource. *Emerald Group* , 17.

MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Peformance : Organizational Logic and Flexible Production System in the world Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 48, No. 2 , 197-221.

Maharani, H. (2010). *Modul Metodologi Penelitian*. Diambil kembali dari Google Sholar: <http://www.academia.edu>

Mawansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kedua*. Bandung: Alfabeta, cv.

Mayer, R. C. (1999). The Effect of The Performance Appraisal System on Trust For Management : A field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology, Vol, 84, No. 1* , 123-136.

Mondy, R. W. (2008). *Human Resource Management, Tenth Edition*. New Jersey: Pearson Education.

Patrick M. Wright, G. C. (1993). HUMAN RESOURCES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE : A RESOURCE-BASED PERSPECTIVE. *CEO PUBLICATION* , 4.

Pauline, F. A. (2014). Evaluasi Peran Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Salesman pada CV Trijaya Sentosa di Bojonegoro . *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.3 No.1* .

Praptiningsih, S. d. (2013). Analisis Penerapan Human Resource Training and Development dan Efektivitasnya Pada PT. JAYA MAS MANDIRI PLUS SURABAYA. *AGORA Vol. 1, No. 3, , 1*.

Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M. A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negri sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.

Rivai, Veithzal. M. B. A, dkk. (2008). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Sari, L. E. (2015). Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Pada PT Tyan Jaya Persada. *Jurnal Ilmu Riset dan Management vol 4, nomor 12, , 1-14*.

stone, R. J. (2005). *Human Resource Management-Fifth edition*. Australia: John Wiley & Sons Australia.