

Strategi Akuisisi Calon Karyawan Generasi Z untuk Mengurangi Turnover Pegawai di PT Surya Toto Indonesia

Lucky Anggara¹, Andhinna Yunniekasari², Daru Malik³, Asep saepuloh⁴, Hadi Supratikta⁵

¹⁻⁵ Program Pasca Sarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Pamulang, Jl. Raya Puspitek No. 46, Kel. Buaran, Kec. Serpong, Kota Tangerang Selatan, Banten 15310, Indonesia
Email: anggara.lucky1992@gmail.com, darumaliki111@gmail.com, asep22saepuloh@gmail.com
supratikta@gmail.com

Abstrak— Fenomena pergeseran demografis dalam dunia kerja mendorong perusahaan untuk beradaptasi terhadap karakteristik generasi baru, khususnya Generasi Z yang kini mulai mendominasi pasar tenaga kerja. Studi ini bertujuan untuk menganalisis strategi akuisisi calon karyawan Generasi Z dalam menghadapi tantangan turn over pegawai, dengan studi kasus pada PT Surya Toto Indonesia. Melalui wawancara mendalam, ditemukan bahwa perbedaan nilai kerja, ekspektasi karier, dan gaya komunikasi Generasi Z menjadi tantangan utama dalam proses rekrutmen dan retensi. Generasi ini menunjukkan kecenderungan pragmatis, loyalitas kerja yang rendah, namun memiliki potensi besar apabila dikelola dengan pendekatan yang sesuai. Strategi yang disarankan mencakup pengembangan program onboarding yang inklusif, sistem mentoring berkelanjutan, serta lingkungan kerja yang partisipatif dan fleksibel. Hasil penelitian ini menggarisbawahi pentingnya transformasi dalam manajemen sumber daya manusia menuju pendekatan yang lebih dinamis dan lintas generasi. Keberhasilan dalam merekrut dan mempertahankan talenta muda tidak hanya bergantung pada kompensasi material, tetapi juga pada kualitas hubungan kerja dan ruang aktualisasi diri yang disediakan oleh organisasi.

Kata Kunci: Akuisisi Karyawan, Generasi Z, Turn over Pegawai

Abstract— The demographic shift in the workforce has compelled companies to strategically adapt to the characteristics of the emerging Generation Z, which is now starting to dominate the labor market. Based on interviews with HR representatives at PT Surya Toto Indonesia, the main challenges in recruiting this generation lie in their distinct work values, career expectations, and communication patterns. Generation Z is known for being digital natives, highly adaptive to technology, and open to change. However, they are also often associated with lower organizational loyalty and a preference for flexible work environments. During recruitment, they tend to exhibit pragmatic attitudes, such as openly stating salary expectations or displaying behaviors that deviate from traditional professionalism. These tendencies reflect broader shifts in workplace norms due to evolving social and cultural values in the digital era. PT Surya Toto's experience reflects a broader trend within the manufacturing sector in Indonesia, where employees with higher education levels often demonstrate lower retention compared to vocational school graduates. Despite relatively short tenure, Generation Z shows great potential, especially when guided with appropriate approaches. Therefore, organizations must rethink not only their recruitment strategies but also their overall HR management systems. Effective strategies include inclusive onboarding programs, continuous mentoring, and creating work environments that foster participation, flexibility, and recognition. Ultimately, successful talent acquisition and retention in today's context rely not just on material incentives, but on building meaningful relationships, providing organizational clarity, and offering opportunities for self-actualization.

Keywords: Employee Acquisition, Generation Z, Employee Turnover

1. PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, fenomena turnover pegawai menjadi isu yang semakin mendesak bagi perusahaan di Indonesia, termasuk PT. Surya Toto Indonesia. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2021, tingkat turnover di sektor industri manufaktur mencapai 15%, yang menunjukkan bahwa banyak perusahaan mengalami kesulitan dalam mempertahankan karyawan. Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, kini memasuki dunia kerja dan menjadi bagian penting dari angkatan kerja. Dengan karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, strategi akuisisi calon karyawan Generasi Z menjadi krusial untuk mengurangi tingkat turnover. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi yang efektif dalam merekrut dan mempertahankan karyawan Generasi Z di PT. Surya Toto Indonesia.

PT Surya Toto Indonesia, sebagai perusahaan terkemuka di sektor produksi perlengkapan sanitasi dan kebutuhan rumah tangga, memegang posisi strategis dalam mendukung rantai nilai industri nasional. Kontribusinya terhadap pengolahan produk-produk bernilai tinggi menjadikan perusahaan ini salah satu pilar penting dalam upaya akuisisitenaga kerja di Indonesia. Oleh karena

itu, menjadi sangat esensial untuk menganalisis secara mendalam bagaimana perusahaan ini secara cermat merancang dan mengelola perencanaan sumber daya manusianya secara efektif. Tujuan utama dari kajian ini adalah untuk memahami bagaimana strategi SDM tersebut mampu menopang proses akuisisi karyawan secara optimal dan berkelanjutan, memastikan bahwa perusahaan memiliki talenta dan kapasitas yang tepat untuk mencapai tujuan strategisnya.

1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Ketenagakerjaan

Menurut pandangan Dede & Melda (2024), manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan sebuah proses yang komprehensif, mencakup serangkaian tahapan krusial. Proses ini diawali dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang matang, memastikan organisasi memiliki jumlah dan jenis karyawan yang tepat. Selanjutnya, manajemen SDM berupaya menarik individu-individu yang kompeten dan berbakat untuk bergabung dengan organisasi. Setelah itu, fokus beralih pada pengembangan potensi karyawan melalui berbagai program pelatihan dan pembinaan yang berkelanjutan, guna meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Tujuan akhirnya adalah mempertahankan tenaga kerja tersebut agar tetap produktif dan loyal terhadap organisasi, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal dan efisien.

Sementara itu, dalam kerangka ketenagakerjaan yang lebih luas, manajemen SDM memiliki dimensi yang lebih kompleks. Fokusnya tidak hanya terbatas pada pengelolaan tenaga kerja secara internal dalam lingkup perusahaan. Lebih dari itu, manajemen SDM wajib memperhatikan dan mengintegrasikan aspek hukum ketenagakerjaan yang berlaku, memastikan semua praktik SDM sesuai dengan regulasi yang ada. Hal ini juga mencakup upaya menjalin hubungan industrial yang sehat dan harmonis antara pekerja dan perusahaan, mendorong komunikasi yang baik dan penyelesaian masalah secara konstruktif. Terakhir, namun tidak kalah penting, manajemen SDM bertanggung jawab untuk memastikan kesejahteraan pekerja terpenuhi secara menyeluruh, melalui berbagai bentuk perlindungan sosial dan penyediaan fasilitas yang layak, sebagaimana dikutip oleh Ririni (2024).

1.2 Akuisisi Calon Karyawan

Akuisisi perusahaan merupakan sebuah strategi bisnis yang digunakan untuk mengembangkan dan memperkuat posisi pasar perusahaan. Proses akuisisi perusahaan adalah suatu strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk memperluas bisnis mereka, meningkatkan kekuatan pasar, dan mencapai tujuan strategis lainnya. Akuisisi perusahaan melibatkan pembelian aset atau saham perusahaan oleh perusahaan lain. Proses ini dapat dilakukan secara sukarela oleh perusahaan yang akan diakuisisi atau oleh pihak ketiga yang memiliki kepentingan dalam perusahaan tersebut. Melalui proses akuisisi, perusahaan dapat memperoleh keuntungan berupa peningkatan skala bisnis, perluasan jangkauan pasar, akses terhadap teknologi atau sumber daya manusia yang berkualitas, dan sebagainya. Dalam akuisisi perusahaan memiliki strategi akuisisi perusahaan yang memiliki tujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan pertumbuhan perusahaan melalui ekspansi pasar, pengembangan produk, atau diversifikasi bisnis. Dalam beberapa kasus, akuisisi juga dapat digunakan untuk mengurangi pesaing dan meningkatkan posisi pasar perusahaan.

Akuisisi perusahaan juga memiliki tantangan yang signifikan bagi perusahaan. Salah satu tantangan terbesar adalah memastikan kesesuaian budaya dan nilai antara perusahaan yang diakuisisi dan perusahaan pembeli. Jika tidak terdapat kesesuaian budaya maka dapat terjadi perbedaan dalam pola kerja, proses bisnis, dan manajemen yang dapat menghambat efektivitas integritas diperusahaan tersebut. Dampak akuisisi perusahaan pada kinerja keuangan perusahaan dapat sangat bervariasi. Ada dampak pada sisi positif bagi perusahaan dan ada dampak pada sisi negatif bagi perusahaan. Secara keseluruhan, proses akuisisi perusahaan dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan nilai perusahaan dan mencapai tujuan strategis lainnya. Namun, perusahaan harus mempertimbangkan tantangan dan risiko yang terlibat serta memastikan bahwa akuisisi dilakukan dengan cara yang bijaksana dan sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Oleh karena itu, dalam artikel ini akan dibahas secara lengkap mengenai proses akuisisi perusahaan, strategi yang dapat digunakan, tantangan yang dihadapi, serta dampaknya terhadap kinerja keuangan perusahaan.

1.3 Generasi Z

Generasi Z juga dapat disebut dengan Gen Z, iGen, Gen Zers, ataupun generasi pasca millenial. Generasi dapat didefinisikan sebagai sekelompok individu yang mengalami peristiwa sosial dan sejarah penting di sekitar waktu yang sama dalam hidup mereka dan menunjukkan beberapa karakteristik dan perilaku yang sama (Mannheim, dalam Lyons & Kuron, 2014). Generasi dalam pengertian sosio-kognitif atau sosiologis merupakan kumpulan individu yang lahir pada periode waktu yang sama, di mana mereka telah berbagi peristiwa unik yang diciptakan oleh situasi yang sama dalam (mengacu pada kelompok generasi), salah satu contohnya adalah Generasi Z.

Barhate dan Dirani (2022) mendefinisikan Generasi Z sebagai generasi yang lahir pada tahun 1995-2012. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Gabrielova dan Buchko (2021), bahwa generasi Z lahir pada rentang tahun 1995-2012. Dalam buku *The New Generation Z in Asia: Dynamics, Differences, Digitalisation*, disebutkan bahwa generasi Z merupakan generasi yang lahir pada pertengahan 1990an sampai dengan akhir tahun 2000an (Gentina, 2020). Sementara itu Atika dkk. (2020) mendefinisikan generasi Z sebagai generasi kelahiran tahun 1996-2010. Kemudian McCrindle (2014) menyatakan bahwa generasi Z adalah generasi yang lahir pada tahun 1995-2009. Terdapat satu lagi pendapat yang berbeda mengenai rentang kelahiran Generasi Z, yaitu dari tahun 1995-2010 (Francis & Hoefel, 2018). Walaupun banyak pendapat dan banyak versi, rentang kelahiran Generasi Z dapat diperkirakan antara pertengahan 1990an sampai dengan tahun 2012.

Terlepas dari perbedaan rentang tahun kelahiran Generasi Z, seluruh tokoh-tokoh tersebut memiliki kesamaan pendapat bahwa generasi Z merupakan generasi internet atau generasi yang menggunakan gadget (gawai) dalam kehidupannya sehari-hari. Generasi Z lahir dan tumbuh dalam dunia digital dan teknologi. Generasi Z tersebut lahir di zaman dimana teknologi sudah mulai berkembang pesat, sehingga membuat generasi ini akrab dengan beragam media sosial yang ada.

1.4 Turn Over Karyawan

Turnover adalah keluarnya karyawan dari suatu organisasi tempatnya bekerja. Turnover memang merugikan organisasi, meskipun ada juga turnover yang justru menguntungkan organisasi (Robbins, 1998). Organisasi akan menderita kerugikan bila karyawan yang keluar adalah karyawan yang sudah berpengalaman tinggi, mempunyai kemampuan tinggi dan mempunyai posisi penting. Sebaliknya, organisasi justru akan beruntung, bila karyawan yang keluar tersebut mempunyai posisi tidak penting (marginal). Posisi yang ditinggalkannya akan diisi oleh karyawan lainnya yang sudah menunggu promosi. Pada umumnya, turnover pada organisasi berdampak negatif. Demikian pentingnya isu turnover ini, sehingga isu tersebut telah menjadi salah satu variabel tergantung pada banyak penelitian (Robbins, 1998). Turnover ini berkaitan dengan kepuasan kerja (Medina, 2012).

Oleh karena itu organisasi berusaha keras agar para karyawannya mempunyai kepuasan kerja tinggi, sehingga mengurangkan niatnya untuk turnover. Usaha-usaha organisasi tersebut berkaitan dengan tingkat kepedulian pemimpin pada karyawannya. Semakin ia peduli maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk turnover. Kepedulian pemimpin itu biasanya berbentuk program-program pemberdayaan karyawan. Contoh program adalah kesempatan untuk menimba ilmu lanjutan. Persoalannya adalah tidak semua karyawan jeli dengan program-program tersebut. Mungkin saja karyawan justru merasa terbebani oleh program-program tersebut. Jadi permasalahan dalam tulisan ini adalah karyawan kurang jeli melihat peluang-peluang yang ditawarkan pimpinan organisasi untuk memberdayakan dirinya. Karyawan kurang mempunyai dorongan berprestasi (*nAch*, need for achievement) yang tinggi. Dampaknya, bila karyawan sedikit saja merasa tidak puas dengan pekerjaannya maka kecenderungannya adalah turnover. Kalau pun tetap setia pada organisasi, maka kesehatan mentalnya mungkin terganggu. Ia merasa terpenjara oleh pekerjaan dan organisasinya (Huysse-Gaytandjieva, Groot, & Pavleva, 2013).

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang dengan mengadopsi pendekatan deskriptif kualitatif, sebuah metode yang dipilih secara spesifik untuk mencapai pemahaman yang mendalam dan komprehensif mengenai fenomena yang menjadi fokus kajian. Fenomena yang diteliti adalah peran krusial manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam mendukung proses akuisisi karyawan. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi nuansa dan kompleksitas hubungan antar variabel, alih-alih hanya mengukur korelasi. Metode penelitian ini didasarkan pada pengumpulan dan analisis data sekunder yang berasal dari berbagai sumber terpercaya. Sumber-sumber tersebut

meliputi studi literatur ilmiah yang relevan dengan manajemen SDM, akuisisi karyawan, dan sektor manufaktur, yang menyediakan kerangka teoritis dan temuan penelitian sebelumnya. Selain itu, data juga diperoleh dari informasi mendetail mengenai profil perusahaan PT Surya Toto Indonesia, yang memberikan gambaran umum tentang struktur, operasi, dan filosofi perusahaan. Terakhir, dokumen-dokumen resmi terkait kebijakan dan praktik manajemen SDM di PT Surya Toto Indonesia juga menjadi sumber data utama, memberikan wawasan langsung tentang implementasi strategi SDM di lapangan. Fokus utama dari analisis dalam penelitian ini secara khusus diarahkan pada bagaimana berbagai aspek pengelolaan SDM berkontribusi secara strategis terhadap keberhasilan pelaksanaan akuisisi karyawan di lingkungan perusahaan tersebut. Aspek-aspek kunci yang ditelaah meliputi perencanaan tenaga kerja yang efektif dalam memenuhi kebutuhan spesifik akuisisi, pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pembinaan untuk meningkatkan kompetensi yang relevan, serta sistem evaluasi kinerja yang mampu mengukur dan mendorong kontribusi individu terhadap tujuan akuisisi. Dengan demikian, penelitian ini berupaya memberikan gambaran utuh mengenai sinergi antara manajemen SDM dan pencapaian tujuan akuisisi karyawan.

3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Dalam proses wawancara yang dilakukan dengan perwakilan dari PT Surya Toto, terungkap adanya fenomena transisi generasi dalam struktur angkatan kerja Indonesia yang membawa dampak signifikan terhadap dinamika manajemen sumber daya manusia. Lucky, selaku pewawancara, menyoroti bahwa saat ini tenaga kerja yang masuk ke dunia industri sebagian besar berasal dari generasi Z—yakni individu yang lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an. Lebih lanjut, diperkirakan bahwa pada tahun 2025, sebagian dari generasi Alpha akan mulai memasuki dunia kerja, sehingga perusahaan perlu bersiap menghadapi karakteristik dan tantangan baru dalam pengelolaan SDM lintas generasi.

Berdasarkan informasi yang berkembang di berbagai media dan laporan rekrutmen, generasi Z kerap diidentifikasi memiliki perilaku kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya. Salah satu fenomena yang muncul adalah rendahnya etika kerja dalam proses seleksi awal, misalnya ketika kandidat dari generasi Z langsung menyebutkan harapan gaji tanpa mempertimbangkan standar perusahaan, serta kurangnya kesopanan dalam wawancara kerja. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi divisi SDM dalam menilai kesiapan dan profesionalisme kandidat dari generasi ini. Oleh karena itu, muncul pertanyaan kritis mengenai strategi rekrutmen yang dapat diterapkan oleh perusahaan seperti PT Surya Toto untuk mendapatkan tenaga kerja generasi Z yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki komitmen jangka panjang.

Merespons hal tersebut, perwakilan dari PT Surya Toto menyampaikan bahwa berdasarkan pengalaman internal perusahaan, justru kelompok yang paling sering tidak bertahan lama dalam pekerjaan berasal dari kalangan lulusan perguruan tinggi, khususnya generasi milenial. Temuan ini menarik karena bertentangan dengan asumsi umum bahwa pendidikan tinggi menjamin loyalitas kerja. Bahkan, pihak kantor pusat PT Surya Toto sempat mengusulkan kebijakan perpanjangan usia pensiun hingga 60 tahun sebagai upaya untuk mengurangi turnover dan mempertahankan tenaga kerja berpengalaman. Menariknya, informan juga menyampaikan bahwa tenaga kerja lulusan SMA dan SMK justru menunjukkan tingkat retensi kerja yang lebih tinggi. Mereka dianggap memiliki loyalitas dan komitmen yang lebih kuat terhadap perusahaan. Sedangkan untuk generasi Z, meskipun rata-rata masa kerja mereka di perusahaan hanya sekitar dua tahun, mereka cenderung lebih mudah diarahkan, terbuka terhadap pelatihan, dan memiliki etos kerja yang cukup baik apabila diberikan pembinaan yang sesuai.

Fenomena ini menunjukkan adanya pergeseran nilai dan preferensi kerja yang memengaruhi stabilitas tenaga kerja di perusahaan. Dalam konteks ini, PT Surya Toto melihat pentingnya pengembangan strategi rekrutmen yang adaptif dan responsif terhadap karakteristik generasi baru. Dibutuhkan pendekatan yang lebih humanistik dan komunikatif dalam membangun hubungan kerja dengan generasi Z, termasuk di dalamnya program onboarding yang efektif, sistem mentoring, serta pola komunikasi dua arah yang memberi ruang bagi ekspresi dan aspirasi individu. Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan perusahaan dalam mengelola generasi Z tidak hanya bergantung pada seleksi awal, tetapi juga pada bagaimana perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, suportif, dan selaras dengan nilai-nilai yang dianut oleh generasi tersebut. Selain itu, penting pula untuk menyeimbangkan antara fleksibilitas dan

kedisiplinan agar perusahaan tetap mampu menjaga produktivitas tanpa kehilangan identitas profesionalnya.

3.1 Perencanaan dan Analisis Kebutuhan SDM PT Surya Toto Indonesia

Menunjukkan ketajaman strategisnya dengan secara cermat dan teliti merancang strategi perencanaan tenaga kerja. Dalam proses ini, mereka menjadikan visi dan misi perusahaan sebagai landasan utama yang tak tergoyahkan dan pedoman sentral bagi setiap keputusan terkait pengelolaan sumber daya manusia. Ini berarti setiap langkah dalam perencanaan tenaga kerja didasarkan pada tujuan jangka panjang dan nilai-nilai inti perusahaan. Selain berpegang teguh pada fondasi internal, perusahaan juga secara proaktif dan responsif mempertimbangkan kebutuhan operasional yang terus berkembang dan bergeser. Hal ini merupakan adaptasi krusial terhadap dinamika yang sangat cepat dan kompetitif di sektor industri manufaktur, di mana teknologi, permintaan pasar, dan regulasi terus berubah. Pendekatan holistik dan adaptif ini secara efektif memastikan bahwa alokasi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan selalu selaras dengan arah strategis keseluruhan perusahaan. Lebih lanjut, ini juga menjamin bahwa organisasi tetap fleksibel dan adaptif terhadap perubahan pasar yang tidak terduga, memungkinkan PT Surya Toto Indonesia untuk secara efisien merespons tantangan dan peluang yang muncul, serta mempertahankan keunggulan kompetitifnya di tengah persaingan industri.

Perencanaan SDM yang strategis dan berkelanjutan harus mampu mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja secara kuantitatif dan kualitatif, termasuk kualifikasi serta kompetensi yang diperlukan untuk menjawab tantangan perkembangan teknologi dan dinamika pasar global. Hal ini sejalan dengan kebutuhan perusahaan untuk mengantisipasi ekspansi kapasitas produksi, pengembangan produk berbasis teknologi digital, serta penerapan proses produksi yang lebih efisien dan ramah lingkungan.

Kebutuhan tenaga kerja yang semakin kompleks menuntut PT Surya Toto Indonesia untuk menyesuaikan kualifikasi SDM dengan spesifikasi teknis yang tinggi, seperti penguasaan mesin CNC, robotik, sistem otomasi, serta pemahaman lean manufacturing dan prinsip Kaizen. Selain itu, pengembangan kompetensi di bidang riset dan pengembangan (R&D) serta teknologi informasi juga menjadi prioritas, mengingat peran penting inovasi produk dan transformasi digital dalam memperkuat posisi perusahaan di pasar ekspor. Perencanaan SDM yang efektif harus mencakup penguatan kapasitas tenaga kerja di divisi teknologi informasi dan manajemen SDM berbasis sistem HRIS untuk mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan berbasis data. Analisis kesenjangan kompetensi (gap analysis) menunjukkan adanya disparitas antara kondisi SDM saat ini dengan kebutuhan masa depan, khususnya dalam hal penguasaan teknologi industri 4.0 dan kemampuan inovasi. Kesenjangan ini menjadi tantangan utama yang harus diatasi melalui strategi rekrutmen yang selektif, program pelatihan berkelanjutan, serta digitalisasi proses manajemen SDM. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat retensi dan pengembangan talenta yang adaptif terhadap perubahan industri.

Lebih jauh, penyusunan roadmap pengembangan SDM jangka panjang yang berfokus pada pengembangan kepemimpinan dan pemetaan kompetensi inti merupakan langkah strategis untuk menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing. Kesiapan tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kualitas menjadi faktor kunci dalam menghadapi persaingan global dan nasional. Dengan demikian, perencanaan SDM yang berbasis data dan kebutuhan strategis perusahaan merupakan fondasi penting dalam mengelola pertumbuhan organisasi secara efektif dan berkelanjutan di tengah dinamika industri manufaktur modern.

3.2 Rekrutmen dan Seleksi

Dalam menghadapi kompleksitas tantangan bisnis dan kemajuan teknologi industri, PT Surya Toto Indonesia Tbk mengakui bahwa pengelolaan sumber daya manusia (SDM) telah bertransformasi dari fungsi administratif menjadi elemen strategis yang krusial dalam menentukan arah dan daya saing perusahaan. Salah satu aspek fundamental dalam manajemen SDM adalah perencanaan rekrutmen dan seleksi yang harus dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan berorientasi jangka panjang guna memastikan setiap posisi diisi oleh individu yang memiliki kompetensi, potensi, dan kesesuaian dengan nilai-nilai organisasi.

Perencanaan rekrutmen di PT Surya Toto Indonesia dibagi menjadi dua kerangka waktu, yakni jangka pendek dan jangka panjang. Pada periode jangka pendek, yang mencakup satu hingga dua tahun, fokus utama adalah memenuhi kebutuhan tenaga kerja operasional yang mendesak, terutama untuk menjawab peningkatan permintaan pasar dan target produksi tahunan. Rekrutmen pada tahap ini diarahkan untuk posisi-posisi seperti operator mesin, teknisi pemeliharaan, staf gudang dan logistik, quality control, serta administrasi produksi. Selain itu, perusahaan juga memperluas perekruitment di bidang teknologi informasi dan digitalisasi, sejalan dengan upaya transformasi proses kerja menuju otomatisasi dan penerapan sistem ERP. Estimasi kebutuhan tenaga kerja pada periode ini berkisar antara 50 hingga 100 orang per tahun, dengan tujuan menjaga kelancaran operasional sekaligus meningkatkan efisiensi melalui tenaga kerja yang memiliki keterampilan teknis dan kesiapan kerja yang memadai. Proses seleksi difokuskan pada efisiensi waktu dan biaya tanpa mengurangi kualitas kandidat.

Sementara itu, perencanaan jangka panjang yang meliputi periode tiga hingga lima tahun lebih menitikberatkan pada pembangunan talent pool yang kokoh, pengisian posisi strategis, dan pengembangan kader kepemimpinan masa depan. Pada tahap ini, PT Surya Toto Indonesia memproyeksikan kebutuhan SDM dengan keahlian khusus di bidang riset dan pengembangan produk, keberlanjutan (sustainability), transformasi digital, serta manajemen rantai pasok global. Kebutuhan akan profesional di bidang pemasaran internasional dan pengelolaan proyek juga menjadi fokus utama. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, perusahaan merancang program Management Trainee (MT) dan Graduate Development Program (GDP) yang terintegrasi dengan sistem pemetaan kompetensi dan jalur karier yang jelas.

Strategi sumber rekrutmen perusahaan mengadopsi pendekatan hybrid, memanfaatkan sumber internal dan eksternal secara bersamaan. Rekrutmen internal dilakukan melalui pengembangan karier dan promosi berdasarkan evaluasi kinerja serta potensi karyawan, memungkinkan pengisian posisi strategis oleh talenta yang sudah memahami budaya dan proses bisnis perusahaan. Pendekatan ini juga mendukung kebijakan retensi dengan membuka peluang pengembangan karier yang jelas bagi karyawan yang berprestasi dan loyal. Di sisi eksternal, PT Surya Toto Indonesia menjalin kemitraan strategis dengan institusi pendidikan vokasi dan perguruan tinggi teknik untuk menjaring tenaga kerja siap pakai dan profesional muda. Perusahaan juga memanfaatkan platform digital seperti LinkedIn dan JobStreet, serta bekerja sama dengan agensi rekrutmen untuk posisi-posisi kunci yang memerlukan keahlian khusus.

Proses rekrutmen dan seleksi di perusahaan ini terdiri dari beberapa tahap, mulai dari penyusunan deskripsi pekerjaan, publikasi lowongan, seleksi administrasi, wawancara awal oleh HR, tes psikologi dan teknis, wawancara akhir oleh user, hingga pemeriksaan latar belakang. Untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi, PT Surya Toto Indonesia telah mulai mengimplementasikan teknologi digital seperti Applicant Tracking System (ATS) yang terintegrasi dengan sistem HRIS, memudahkan penyaringan pelamar dan pengelolaan data kandidat. Durasi proses rekrutmen bervariasi, dengan posisi operasional rata-rata memakan waktu 2–4 minggu, sedangkan posisi manajerial dan strategis dapat berlangsung hingga 1–2 bulan, tergantung tingkat kompleksitas seleksi.

Evaluasi berkala menjadi bagian integral dari perencanaan rekrutmen, di mana tim HR melakukan audit efektivitas sumber rekrutmen, waktu proses, dan tingkat keberhasilan kandidat selama masa probation. Data ini digunakan untuk mengoptimalkan proses rekrutmen di masa depan. Selain itu, PT Surya Toto Indonesia tengah mengembangkan sistem talent analytics untuk mengukur kualitas perekruitment, efektivitas pelatihan, dan dampaknya terhadap kinerja jangka panjang.

3.3 Pengembangan dan Pelatihan Pekerja

Perencanaan pelatihan dan pengembangan di PT Surya Toto Indonesia merupakan bagian integral dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan daya saing organisasi secara berkelanjutan. Tahapan awal dari perencanaan ini dimulai dengan proses identifikasi kebutuhan pelatihan yang dilakukan secara sistematis melalui evaluasi kinerja, analisis kompetensi, peninjauan hasil asesmen, serta diskusi mendalam antara manajer dan staf HR. Perusahaan menggunakan pendekatan berbasis data (data-driven approach) untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar selaras dengan kebutuhan aktual di lapangan, baik dari sisi individu maupun kebutuhan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, pemantauan terhadap

dinamika pasar, perkembangan teknologi, dan perubahan regulasi industri juga menjadi variabel penting dalam menentukan arah program pelatihan yang akan dijalankan.

Dalam kerangka pengembangan karir, PT Surya Toto Indonesia memiliki sistem manajemen talenta yang mengidentifikasi dan mengembangkan individu dengan potensi tinggi. Proses ini tidak hanya mencakup pelatihan, tetapi juga berbagai strategi seperti coaching, mentoring, job enrichment, job rotation, dan promosi berbasis meritokrasi. Rencana pengembangan karir disusun berdasarkan hasil evaluasi performa, asesmen kompetensi, serta minat dan aspirasi karyawan yang dikaji melalui percakapan pengembangan (development dialogue) secara berkala antara karyawan dan atasan langsung. Dengan cara ini, perusahaan tidak hanya memberikan ruang bagi karyawan untuk tumbuh secara profesional, tetapi juga menumbuhkan rasa kepemilikan (sense of ownership) terhadap proses pengembangan diri.

Lebih jauh lagi, PT Surya Toto Indonesia juga menyadari pentingnya keberlanjutan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, perusahaan secara konsisten mengevaluasi efektivitas pelatihan melalui pengukuran hasil pelatihan (training evaluation) yang mencakup reaksi peserta, peningkatan pembelajaran, perubahan perilaku kerja, hingga dampak terhadap produktivitas. Feedback dari pelatihan tersebut menjadi masukan penting untuk perbaikan program di masa mendatang. Dengan mengintegrasikan perencanaan pelatihan dan pengembangan karir ke dalam sistem manajemen kinerja dan budaya kerja perusahaan, PT Surya Toto Indonesia berupaya menciptakan ekosistem kerja yang tidak hanya mendorong pencapaian target bisnis, tetapi juga mendukung pencapaian potensi maksimal setiap karyawan.

3.4 Perencanaan Retensi SDM

Perencanaan retensi karyawan di PT Surya Toto Indonesia menjadi prioritas utama dalam pengelolaan sumber daya manusia, mengingat pentingnya mempertahankan karyawan berkinerja tinggi dan berpengalaman sebagai aset strategis perusahaan. Strategi retensi yang dijalankan perusahaan bersifat multidimensional, mencakup aspek finansial, karir, sosial, dan psikologis. Perusahaan secara aktif menyusun kebijakan retensi berbasis analisis data internal, termasuk tren turnover, hasil exit interview, dan survei kepuasan kerja. Strategi ini mencakup pemberian insentif berbasis kinerja, penyusunan jalur karir yang jelas, pengakuan atas kontribusi karyawan, serta peningkatan kualitas hubungan antar individu di tempat kerja. PT Surya Toto Indonesia juga membangun sistem pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, yang tidak hanya fokus pada peningkatan keterampilan teknis tetapi juga mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional.

Tingkat turnover karyawan di PT Surya Toto Indonesia bervariasi setiap tahunnya, namun perusahaan menunjukkan komitmen serius dalam menurunkannya secara progresif. Karyawan yang mengundurkan diri umumnya berasal dari generasi muda dengan karakteristik mobilitas karir yang tinggi. Berdasarkan data exit interview, alasan utama pengunduran diri antara lain kurangnya variasi dalam pekerjaan, ekspektasi karir yang tidak terpenuhi, serta ketertarikan terhadap peluang kerja lain dengan imbalan yang lebih tinggi atau fleksibilitas kerja yang lebih baik. Hal ini menunjukkan pentingnya pemahaman terhadap kebutuhan karyawan lintas generasi dalam menyusun strategi retensi. Sebagai respons terhadap tantangan ini, PT Surya Toto Indonesia mengembangkan kebijakan berbasis fleksibilitas kerja, peluang pengembangan lintas fungsi (multi-skilling), serta sistem reward and recognition yang lebih adaptif terhadap preferensi individu.

Salah satu pilar penting dalam keberhasilan retensi di PT Surya Toto Indonesia adalah tingkat kepuasan dan keterlibatan (engagement) karyawan. Perusahaan secara konsisten melakukan pengukuran keterlibatan melalui survei tahunan yang mencakup dimensi motivasi, rasa memiliki, komunikasi, kejelasan peran, dan hubungan dengan atasan. Hasil dari survei ini tidak hanya menjadi tolok ukur keberhasilan manajerial, tetapi juga menjadi dasar penyusunan action plan untuk peningkatan lingkungan kerja. Selain itu, perusahaan mendorong partisipasi karyawan dalam berbagai program kolaboratif seperti forum inovasi, tim lintas departemen, serta kegiatan sosial dan CSR yang memperkuat koneksi emosional antara individu dan organisasi. PT Surya Toto Indonesia juga menyediakan akses ke layanan konseling dan dukungan psikologis sebagai bagian dari pendekatan kesejahteraan holistik, yang memperhatikan aspek keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (work-life balance).

Dalam jangka panjang, PT Surya Toto Indonesia mengadopsi pendekatan retensi berbasis budaya organisasi, di mana nilai-nilai perusahaan—seperti integritas, kerja sama tim, inovasi, dan

keunggulan—ditanamkan sejak proses onboarding. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya berupaya mempertahankan karyawan melalui incentif material, tetapi juga melalui ikatan emosional dan nilai bersama yang memperkuat loyalitas intrinsik. Perencanaan retensi ini tidak bersifat reaktif, tetapi proaktif dan dinamis, mengikuti perubahan perilaku kerja, ekspektasi generasi baru, serta perkembangan teknologi dan pasar. Dengan strategi yang komprehensif ini, PT Surya Toto Indonesia berupaya menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya menarik bagi talenta baru, tetapi juga mampu mempertahankan karyawan terbaik untuk mendukung kesinambungan bisnis dan keunggulan kompetitif perusahaan.

3.5 Perencanaan dan Analisa Beban Kerja

PT Surya Toto Indonesia menerapkan pendekatan yang sistematis dalam merancang dan mengevaluasi beban kerja karyawan sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Salah satu komponen penting dalam proses ini adalah penilaian rasio antara jumlah tenaga kerja dengan volume pekerjaan aktual di setiap bagian. Melalui proses tersebut, perusahaan dapat mengidentifikasi kesenjangan jumlah personel dan menyesuaikannya dengan kebutuhan riil organisasi, baik dari sisi kuantitas maupun kompetensi. Evaluasi ini juga berfungsi untuk menentukan alokasi tenaga kerja yang paling efisien, terutama dalam proses produksi dan operasional harian yang menuntut ketepatan waktu dan kualitas tinggi. Selain itu, penilaian terhadap produktivitas kerja—yang mencakup keluaran kerja, efisiensi waktu, serta capaian target—menjadi alat ukur dalam menilai seberapa optimal pembagian tugas saat ini. Dengan demikian, manajemen dapat merancang intervensi yang tepat, mulai dari pelatihan ulang, perbaikan prosedur kerja, hingga redistribusi tanggung jawab agar beban kerja lebih merata dan selaras dengan kompetensi individu.

Penugasan dan tanggung jawab karyawan diklasifikasikan berdasarkan kemampuan, jabatan, serta tingkat kesulitan pekerjaan, yang bertujuan untuk menciptakan proporsi kerja yang seimbang antar tim dan unit organisasi. PT Surya Toto Indonesia secara konsisten melakukan analisis beban kerja melalui berbagai metode kuantitatif dan kualitatif seperti observasi langsung, pengukuran waktu kerja, pengumpulan umpan balik dari staf, serta audit kapasitas kerja. Hasil dari analisis ini tidak hanya digunakan untuk perencanaan jangka pendek, tetapi juga untuk pengambilan keputusan strategis jangka panjang, seperti pembentukan tim baru, penyusunan struktur organisasi, serta kebutuhan rekrutmen yang berbasis prediksi beban kerja masa depan. Analisis beban kerja juga menjadi instrumen penting dalam menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan, sehingga perusahaan mampu mencegah risiko kelelahan kerja (burnout), absensi tinggi, atau penurunan keterlibatan emosional karyawan. Dengan menyelaraskan struktur kerja dengan kebutuhan bisnis secara berkelanjutan, perusahaan tidak hanya menjaga kestabilan operasional, tetapi juga memastikan karyawan tetap produktif, termotivasi, dan merasa dihargai. Lebih jauh, praktik ini memperkuat kapabilitas organisasi dalam beradaptasi terhadap dinamika pasar dan perubahan volume kerja, tanpa mengorbankan kesejahteraan dan kepuasan tenaga kerja.

3.6 Penggunaan Teknologi dalam Perencanaan SDM

Dalam meningkatkan efektivitas perencanaan sumber daya manusia, PT Surya Toto Indonesia mengintegrasikan pemanfaatan teknologi digital ke dalam proses manajemen SDM secara menyeluruh. Salah satu teknologi utama yang diimplementasikan adalah sistem informasi manajemen SDM atau HRIS, yang berfungsi sebagai platform terpadu untuk menyimpan dan mengelola seluruh data personalia, mulai dari absensi, keterampilan, pelatihan, hingga rekam jejak kinerja. Keberadaan HRIS membuat proses perencanaan tenaga kerja menjadi lebih akurat dan efisien, karena semua data penting tersedia secara digital dan dapat dianalisis dengan cepat.

Sistem ini juga mendukung otomatisasi proses-proses rutin seperti perhitungan kebutuhan tenaga kerja, pengelolaan cuti tahunan, hingga pembuatan laporan kepegawaian, sehingga mengurangi kesalahan manual dan mempercepat pengambilan keputusan. Dengan demikian, HRIS tidak hanya menjadi alat administratif, tetapi juga fondasi digital yang memperkuat tata kelola SDM berbasis data dan proses yang transparan. Tidak hanya berhenti pada otomasi administratif, PT Surya Toto Indonesia juga mulai menerapkan sistem prediktif berbasis teknologi dalam perencanaan tenaga kerja, seperti algoritma untuk meramalkan kebutuhan SDM berdasarkan tren operasional dan sistem penjadwalan kerja otomatis berdasarkan analisis beban kerja. Inisiatif ini memberikan kemampuan adaptasi yang lebih tinggi bagi perusahaan, terutama saat harus menyesuaikan kapasitas

produksi dengan kondisi pasar yang dinamis atau menghadapi lonjakan permintaan secara mendadak. Selain itu, perusahaan mulai mengembangkan sistem dashboard interaktif berbasis cloud yang memungkinkan tim HR dan manajer operasional memantau indikator-indikator tenaga kerja secara real-time, termasuk kehadiran, efisiensi unit kerja, hingga beban kerja per departemen. Langkah ini mempercepat deteksi dini terhadap potensi ketidakseimbangan tenaga kerja serta mendorong respons yang lebih cepat dalam perencanaan ulang.

Lebih lanjut, perusahaan juga mengembangkan kapabilitas analitik SDM dengan memanfaatkan data historis untuk memetakan karyawan berpotensi tinggi, memprediksi risiko pengunduran diri, serta mengevaluasi efektivitas program pelatihan. Analitik ini menjadi alat bantu strategis dalam pengambilan kebijakan berbasis bukti (evidence-based decision making), yang memperkuat kontribusi fungsi SDM dalam mendukung transformasi bisnis dan peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh. Budaya berbasis data yang mulai tumbuh ini menjadi salah satu modal penting dalam menciptakan fungsi HR yang tidak hanya reaktif terhadap kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga mampu merancang strategi jangka panjang berbasis proyeksi dan insight digital. Ke depannya, integrasi teknologi dalam perencanaan SDM di PT Surya Toto Indonesia diharapkan akan terus ditingkatkan melalui pemanfaatan artificial intelligence (AI), machine learning, dan big data analytics untuk membangun sistem perencanaan yang lebih presisi, adaptif, dan berkelanjutan dalam menghadapi era industri 4.0 dan 5.0.

4. KESIMPULAN

Fenomena pergeseran demografis dalam dunia kerja dewasa ini menuntut perusahaan untuk melakukan adaptasi strategis terhadap karakteristik generasi baru, khususnya generasi Z yang kini mulai mendominasi pasar tenaga kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak PT Surya Toto, dapat disimpulkan bahwa tantangan utama dalam menghadapi generasi ini terletak pada dinamika nilai kerja, ekspektasi karier, serta pola komunikasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi Z dikenal sebagai kelompok yang digital-native, adaptif terhadap teknologi, dan terbuka terhadap perubahan. Namun, di sisi lain, mereka juga kerap diasosiasikan dengan tingkat loyalitas yang rendah dan preferensi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel. Dalam konteks proses rekrutmen, muncul kecenderungan generasi ini untuk menunjukkan sikap pragmatis—seperti langsung menetapkan harapan gaji atau menunjukkan perilaku yang dianggap kurang etis dalam wawancara. Hal ini mencerminkan adanya pergeseran norma profesional akibat perubahan nilai-nilai sosial dan budaya kerja di era digital. PT Surya Toto mencerminkan realitas yang cukup umum di kalangan industri manufaktur di Indonesia. Perusahaan mencatat bahwa tenaga kerja dengan latar belakang pendidikan tinggi, khususnya generasi milenial, justru menunjukkan tingkat retensi kerja yang lebih rendah dibandingkan lulusan SMA/SMK. Sementara itu, generasi Z meskipun memiliki masa kerja yang relatif singkat (sekitar dua tahun), dinilai memiliki potensi besar karena lebih mudah diarahkan dan menunjukkan etos kerja yang positif ketika dibimbing dengan pendekatan yang sesuai.

Oleh karena itu, tantangan utama yang dihadapi perusahaan bukan hanya dalam proses perekrutan, tetapi juga dalam merancang sistem pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menjawab kebutuhan dan karakteristik generasi Z. Strategi yang disarankan mencakup pengembangan program onboarding yang inklusif, sistem mentoring yang berkesinambungan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi aktif, fleksibilitas, dan pengakuan terhadap kontribusi individu. Secara lebih luas, fenomena ini mengindikasikan bahwa pengelolaan SDM pada era kontemporer tidak lagi dapat bergantung pada pendekatan tradisional yang bersifat hierarkis dan birokratis. Diperlukan transformasi menuju manajemen yang lebih dinamis, partisipatif, dan berbasis nilai-nilai lintas generasi. Dengan demikian, keberhasilan dalam merekrut dan mempertahankan talenta muda tidak hanya akan bergantung pada insentif material semata, tetapi juga pada kualitas hubungan kerja, kejelasan visi organisasi, serta ruang aktualisasi diri yang diberikan kepada karyawan.

REFERENCES

- Alawiyah, Khairani & Handayani, Annisa & Hasibuan, Alawi Parlindungan & Simanungkalit, Jelita & Rina. (2024). Strategi Hilirisasi di Indonesia dalam Menghadapi Kebijakan Proteksionisme pada Komoditas Baja/Besi. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(5), 3371-3377.
- Aprilita, Ririni Kurniasih. (2024). Implikasi Hukum dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Studi Terhadap Kebijakan Ketenagakerjaan. *Satya Dharma: Jurnal Ilmu Hukum*, 7(1), 282-296.
- Dede Andi & Melda Wiguna. (2022). Peran manajemen SDM dalam pengembangan karir karyawan pada PT. Atlas Resources Tbk Jakarta Selatan. *e-Jurnal Ekonomi Sumberdaya dan Lingkungan*, 11(1), 31-40.
- Faesha Nabbal¹), Annisa Nur Afifah²), Endang Kartini Panggiarti³) PROSES AKUISISI PERUSAHAAN: STRATEGI, TANTANGAN, DAN DAMPAKNYA BAGI KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN VOL 12, NO. 2, JUNI 2023 p-ISSN: 2302-9560/e-ISSN: 2597- 4599
- Hinduan, Z. R., Anggreani, A., & Agia, M. I. (2020). Generasi z di indonesia: The self-driven digital. In E. Gentina & E. Parry (Eds.), *What the experts tell us about South East Asia: Dynamics, differences, digitalization* (pp. 117–130). <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-220-820201002>
- Prasetya, Q., Mariistiana Ayu, Dewi, Ade Sandra, & Juwairiah, Deviana Sari. (2023). PENERAPAN SISTEM INFORMASI AKUNTANSI TERHADAP KUALITAS LAPORAN KEUANGAN :
- PT. SURYA TOTO INDONESIA TBK TANGERANG. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai*, 9(2), 119- 126. PT Surya Toto Indonesia Tbk. (2024). Annual Report and Sustainability Report 2024. Putri, Desi Riana Prasetya & Faradina, Ryan. (2023). KAJIAN KEBIJAKAN HILIRISASI INDUSTRI PADA PERIZINAN KAWASAN BERIKAT. *Jurnal Perspektif Bea dan Cukai*, 7(2), 237-259.
- Yohana Caroline Iskandar¹ Dedi Rianto Rahadi² STRATEGI ORGANISASI PENANGANAN TURNOVER MELALUI PEMBERDAYAAN KARYAWAN SOLUSI : *Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi* Vol. 19, No. 1 , Januari 2021, Hal 102-116 Fakultas Ekonomi Universitas Semarang P-ISSN : 1412-5331, E-ISSN : 2716-2532