

Adopsi dan Penerapan Kompetensi Kecerdasan Emosi dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi Fresh Graduates

Monika Ayu Wijaya dan Neil Samuel Rupidara

Departemen Manajemen, Universitas Kristen Satya Wacana

Abstrak. *Kecerdasan emosi telah diargumentasikan sebagai determinan yang kuat bagi kesuksesan di tempat kerja. Penelitian-penelitian empiris juga telah memberikan bukti-bukti pendukung. Untuk mengembangkan pengetahuan tentang kecerdasan emosi dari hasil-hasil penelitian sebelumnya, studi ini berfokus pada proses bagaimana perusahaan mengadopsi kecerdasan ke dalam sistem rekrutmen dan seleksinya. Penelitian ini bertujuan untuk memahami: 1) arti penting kecerdasan emosi sebagaimana yang dipersepsi oleh pelaksana rekrutmen dan seleksi, 2) alasan-alasan perusahaan memasukkan kecerdasan emosi ke dalam kriteria rekrutmen, dan 3) jenis instrument seleksi yang digunakan untuk mengukur kecerdasan emosi dalam merekrut dan menyeleksi fresh graduates. Ini adalah penelitian kualitatif, yang terutama didasarkan pada wawancara yang dilakukan pada delapan peserta Job Fair di sebuah perguruan tinggi di Jawa Tengah. Studi ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosi telah dipandang penting dan diimplementasikan dalam proses-proses rekrutmen dan seleksi fresh graduates.*

Kata kunci: *kecerdasan emosi, fresh graduate, penelitian kualitatif, rekrutmen, seleksi.*

Abstract. *Emotional intelligence has been argued as a strong determinant of job-related success. Empirical research has also provided supporting evidence. Extending previous research, this study focuses on the process how companies adopting emotional intelligence into their recruitment and selection system. This study aims to understand (1) perceived importance of emotional intelligence according to recruitment and selection people, (2) reasons companies include emotional intelligence into recruitment criteria, and (3) types of selection instrument used to measure emotional intelligence in the recruitment and selection of fresh graduates. This is a qualitative research, mainly based on interviews with eight participants of a Job Fair at a university in Central Java. This study shows that emotional intelligence has been considered important and implemented in the recruitment and selection process of fresh graduates.*

Keywords: *emotional intelligence, fresh graduate, qualitative research, recruitment, selection*

1. Pendahuluan

Sejak munculnya buku *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (Goleman, 1995), kecerdasan emosi makin populer dirujuk sebagai faktor penting dalam menjelaskan keberhasilan di tempat kerja. Goleman berargumen dalam bukunya itu bahwa kecerdasan emosi mampu menjelaskan 80% dari kesuksesan kerja, hanya 20% sisanya dijelaskan oleh faktor lain seperti kecerdasan intelektual. Majalah Time edisi 2 Oktober 1995 menulis di cover-nya, *'It's not your IQ. It's even not a number. But emotional intelligence may be the best predictor of success in life, redefining what it means to be smart* (lihat juga Mayer, Salovey, Caruso, & Cherkasskiy, 2011)."

Penelitian-penelitian lain yang dilakukan setelah itu juga telah memberikan bukti empiris tentang pentingnya kecerdasan emosi. Misalnya, kecerdasan emosi disimpulkan berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan (Aduyawati, 2009), kesuksesan dalam pekerjaan (Pompandevittaya & Sukkhwat, 2011), dan pola kepemimpinan demokratis (Kusuma, 2005). Para pemimpin yang efektif pun didapati memiliki tingkat kecerdasan emosi yang baik (Colfax, Rivera, & Perez, 2010). Kecerdasan emosi dianggap mampu menjelaskan 85-90 persen dari keberhasilan para pemimpin organisasi (Bennis, 2001). Cherniss dan Goleman (2001) mengatakan bahwa penelitian-penelitian selama 25 tahun (sampai terbitnya buku mereka) menunjukkan bahwa aspek-aspek kompetensi emosional merupakan faktor pembeda kinerja antar pegawai maupun antar organisasi.

Implikasi dari pandangan dan hasil-hasil penelitian seperti itu adalah pada makin pentingnya kepemilikan akan kecerdasan emosi oleh karyawan. Isu ini karenanya merupakan pokok perhatian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Ini merupakan dasar penting untuk dikembangkannya sistem-sistem internal organisasi yang memungkinkan diperoleh dan dikembangkannya kecerdasan emosi sebagai sebuah kompetensi yang penting.

Sekalipun kompetensi kecerdasan emosi penting untuk dikelola, penelitian tentang bagaimana sistem-sistem pengelolaan SDM dalam perusahaan dikembangkan agar dapat memfasilitasi perolehan dan pengembangan kecerdasan emosi pada karyawan tergolong masih sangat jarang, apalagi di Indonesia, sehingga penelitian bersifat relevan untuk dilakukan.

Sebagaimana jenis kompetensi lainnya, kepemilikan kecerdasan emosi pada pekerja dapat dicapai melalui dua jalur. Pertama, melalui program-program pengembangan kompetensi kecerdasan emosi pada karyawan yang ada. Kedua, melalui perekrutan karyawan baru, dengan fokus mencari karyawan dengan kepemilikan kecerdasan emosi yang baik. Penelitian ini hanya memfokuskan kajiannya pada jalur kedua, yakni bagaimana melalui sistem rekrutmen dan seleksi perusahaan berupaya mendapatkan karyawan yang memiliki kompetensi kecerdasan emosi yang baik. Karena mengambil rekrutmen dan seleksi sebagai jalur akuisisi kompetensi ini, maka penulis memandang bahwa penetapan kecerdasan emosi sebagai salah satu kriteria dalam proses rekrutmen dan seleksi menjadi penting.

Sebuah *survey* tentang praktik *benchmarking* di perusahaan-perusahaan besar di Amerika yang dilakukan oleh *American Society for Training and Development* pada 1997 menunjukkan bahwa ada empat dari lima perusahaan yang telah mengadopsi kriteria kecerdasan emosi, dan salah satunya menggunakan proses seleksi (Goleman, 1998). Pentingnya hal itu bukan hanya terkait pada penetapan dan penggunaan kriteria kandidat guna menyaring para pelamar semata, namun itu terkait juga dengan pemilihan metode atau alat seleksi yang tepat, serta pada akhirnya pada pembuatan keputusan seleksi. Salah satu pertimbangan yang lazim digunakan untuk memprioritaskan pencarian kepemilikan kecerdasan emosi melalui proses rekrutmen dan seleksi adalah efektivitas dalam pembiayaan. Mencari dan mendapatkan *ready-made talent* seringkali dinilai lebih murah dibanding harus berinvestasi

mengembangkan sendiri kompetensi karyawan. Namun, fenomena lain menunjukkan adanya gejala *turnover* tenaga kerja apabila sistem rekrutmen dan seleksi gagal mendapatkan karyawan dengan kesesuaian diri yang cukup dengan keadaan organisasi dan ini merupakan *cost* yang tidak kecil. *Turnover* tenaga kerja yang tinggi mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian investasi dalam bentuk biaya-biaya rekrutmen, seleksi, dan pelatihan (Suwandi & Indriantoro, 1999).

Selama ini dipahami bahwa tidak sedikit karyawan yang setelah diterima dan ditempatkan bekerja kemudian memilih keluar (*quit*) dari perusahaan walaupun belum lama bekerja. Penelitian lazimnya menghubungkan fenomena *turnover* dini tersebut dengan ketiadaan *job-preview* (baca mis. Breugh, 1983). Namun dalam penelitian ini kami cenderung memandang bahwa *turnover* tenaga kerja yang terjadi secara dini ini diduga terkait pula dengan kondisi kematangan emosi yang relatif rendah sehingga karyawan tidak mampu *cope* dengan kondisi beban kerja secara psikologis. Oleh karena itu, kami memandang bahwa menyeleksi dan mendapatkan karyawan dengan tingkat kecerdasan emosi yang cukup tinggi adalah krusial.

Penelitian ini diarahkan secara lebih spesifik pada rekrutmen dan seleksi lulusan baru (*fresh graduates*) dengan beberapa pertimbangan. Secara umum, masih dapat dikatakan bahwa lulusan perguruan tinggi dinilai lemah dalam kemampuan-kemampuan lunak (*soft-skills*) (mis. Schulz, 2008), termasuk kecerdasan emosi. Harian Kompas (18 Oktober 2011), misalnya, juga mengungkapkan keluhan dari dunia industri bahwa perguruan tinggi di Indonesia baru mampu menghasilkan lulusan yang belum siap kerja, termasuk ketidakmampuan dalam *hard-skills*. Herizon dan Wirda (2012) mengidentifikasi sejumlah item *soft-skills* yang dinilai tidak dimiliki oleh lulusan perguruan tinggi seperti tidak mampu bekerja sama dalam tim, lemahnya kemampuan komunikasi, atau rendahnya inisiatif.

Jikapun peneliti lain (mis. Suryanto, Kamdi, & Sutrisno, 2014) menemukan bahwa pendidikan formal pun telah mengupayakan pengembangan *soft-skills*, kondisi aktual masih menunjukkan adanya *mismatch* dengan kebutuhan dunia kerja dengan. Kondisi ketidaksiapan atau kesenjangan kompetensi ini kami nilai dapat berimplikasi pada ketegangan psikologis pada diri pekerja yang berujung pada fenomena *turnover* yang telah dibahas sebelumnya. Hal ini kontras dengan anggapan belakangan ini bahwa *soft-skills*, termasuk *emotional intelligence*, justru dipandang sebagai salah satu bentuk kompetensi yang makin diperlukan di dunia kerja (mis. Cangelosi & Petersen, 1998; Marcand, 2005). Padahal, *soft-skills* tergolong sebagai kemampuan yang proses pembentukannya membutuhkan waktu. Karena itu, pengidentifikasian kepemilikan kompetensi ini pada tahap rekrutmen-seleksi lulusan baru dari perguruan tinggi menjadi *urgent*.

Kondisi-kondisi tersebut mendorong makin diperlukannya penelitian empiris untuk membantu kita memahami bagaimana HR Dept di perusahaan mengintegrasikan kemampuan kecerdasan emosi ke dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan, terutama *fresh graduate*. Penelitian tentang proses adopsi dan penerjemahan kriteria kecerdasan emosi untuk keperluan rekrutmen dan seleksi bersifat kami nilai masih sangat terbatas dilakukan terutama dalam konteks MSDM di Indonesia. *Literature* yang lazim dijumpai adalah sebatas kajian atas pentingnya kecerdasan emosi di tempat kerja, bukan bagaimana perusahaan mengadopsi dan mengimplementasi kecerdasan emosi dalam kriteria rekrutmen dan seleksi.

Berdasarkan identifikasi kebutuhan dan gap penelitian di atas, maka penelitian ini mengangkat persoalan penelitian sebagai berikut:

1. Seberapa penting kecerdasan emosi digunakan dalam proses rekrutmen dan seleksi?
2. Bagaimana perusahaan menerjemahkan kompetensi kecerdasan emosi ke dalam kriteria rekrutmen dan seleksi?

3. Instrumen seleksi apakah yang lazim digunakan dalam mengukur kecerdasan emosi untuk karyawan *fresh graduate*?

Justifikasi terhadap diangkatnya ke-tiga persoalan penelitian tersebut akan disajikan lebih jauh pada bagian-bagian kajian literature di bawah.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami beberapa aspek dalam proses adopsi dan penerapan kecerdasan emosional sebagai kriteria dalam sistem rekrutmen dan seleksi karyawan, terutama *fresh graduate*, mulai dari penilaian urgensi adopsi, penerjemahan ke dalam kriteria atau kualifikasi ketenagaan, serta pemilihan instrument atau metode seleksi. Dengan demikian dapat dijelaskan nantinya mekanisme dalam proses adopsi dan penerapan konsep kecerdasan emosi dalam praktik rekrutmen dan seleksi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi sejumlah pemangku kepentingan terutama para pengelola di bidang MSDM. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan *evidence* bagi pengembangan sistem rekrutmen dan seleksinya yang lebih sensitif terhadap pemanfaatan kompetensi kecerdasan emosi.

Di samping itu, dengan memberikan *evidence* bagaimana perusahaan makin menghargai kecerdasan emosi sebagai kompetensi ketenagaan yang diperlukan, terutama dalam mencari dan menyeleksi karyawan, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat bagi universitas dan mahasiswa dalam upaya mengembangkan kecerdasan emosi mahasiswa sebagai calon pelamar kerja.

2. Menuju Kecerdasan Emosi sebagai Kriteria Sukses

Sekalipun merujuk pada karya Goleman (1995), artikel ini memandang bahwa konsep dan riset kecerdasan emosi sebetulnya telah dimulai sebelum Goleman (1995). Mayer, Salovey, dan Caruso (2000) misalnya mengungkapkan bahwa sebelum Goleman, publikasi karya Salovey dan Mayer telah dilakukan pada 1990.

Cherniss (2001) pun menggunakan hasil penelitian Campbell pada 1990 yang menunjukkan peran pengendalian emosi dalam mengelola situasi-situasi sulit seperti dalam keadaan perang. Bar-On bahkan dinyatakan telah menelaah kecerdasan emosi sebagai pengukur kondisi kesejahteraan (*well-being*) dalam riset doktoralnya di tahun 1980an (lihat e.g. Goleman, 2001). Masih ada riset dan publikasi lainnya sebelum itu yang telah membahas atau paling tidak menggunakan istilah kecerdasan emosi atau konsep relevan lain (lihat Mayer *et al.*, 2011). Bahkan lebih dari itu, untuk memahami dengan lebih baik kemunculan konsep kecerdasan emosi sebagai kriteria penjelasan kesuksesan ia harus pula dikaitkan dengan konsep-konsep kecerdasan yang lain dan dengan demikian dikaitkan pula dengan pengetahuan dan hasil-hasil penelitian terkait yang telah berusia jauh lebih tua dari studi Goleman. Untuk itu penjelasan singkat seputar evolusi pemahaman ke arah kecerdasan emosi sebagai faktor penting penjas kesuksesan kerja perlu diberikan sebagai sebuah setting kontekstual.

Kecerdasan telah dipahami secara berbeda dari waktu ke waktu oleh para ahli (lihat Davidson & Kemp, 2011; McIntosh, 2011; Willis, Dumont, Kaufman, 2011). Filsuf Yunani kuno, Plato mengartikan kecerdasan sebagai kesukaan untuk belajar dan akan kebenaran (Macintosh, 2011). Definisi seperti ini adalah salah satu yang memahami kecerdasan sebagai "*sesuatu*", *a thing* (bndk. Willis, dkk, 2011, p. 39), sekalipun Willis dkk. menyarankan kecerdasan akan lebih tepat dipahami sebagai sebuah proses. Aspek perbedaan lain adalah apakah kecerdasan yang dimiliki oleh seorang individu itu dipahami sebagai mencakup di dalamnya satu kemampuan kognitif atau intelektual umum yang holistik (sering dikenal dengan simbol *g*, berarti *general intelligence*, *general ability*, atau oleh Charles Spearman penggagasnya pada 1904 disebut *general factor*) ataukah kecerdasan itu terdiri dari berbagai fragmen kemampuan yang saling lepas (baca Willis dkk., 2011, p. 40-41).

Terlepas dari kepelbagaian pemahaman ilmiahnya, pengertian tradisional yang diterima oleh kaum awam maupun dalam pemahaman ilmiah awal adalah bahwa kecerdasan merupakan sebuah konsep kemampuan tunggal yang holistik. Kecerdasan yang demikian itu hanya meliputi kemampuan-kemampuan kognitif, yakni membaca, menulis, dan berhitung; kemampuan berolah kata, angka, dan simbol secara logis. Sebagai kesatuan kemampuan, maka model kecerdasan yang diterima adalah kecerdasan sebagai *general factor*, *g*. Pemahaman seperti itu lama mendominasi wacana tentang kecerdasan manusia sehingga lalu menjadi pegangan dalam dunia pendidikan formal. Pandangan itu telah menghasilkan IQ (*intellectual quotient*) sebagai indikator pengukuran tingkat kecerdasan umum yang utuh dan tunggal.

Sebagai pengukur kecerdasan umum, pada mulanya IQ dipandang sebagai prediktor keberhasilan di berbagai bidang (bndk. Urbina, 2011, p. 24), termasuk di dalamnya pada konteks pekerjaan. Pandangan umum yang berkembang adalah, semakin tinggi skor IQ seseorang, semakin tinggi pula peluang sukses orang tersebut di tempat kerja (Pompandevittaya & Sukkhewat, 2011). Namun, sebagai alat pengukur kecerdasan dalam perspektif kemampuan umum, IQ memiliki sejumlah kelemahan terkait faktor seperti kondisi emosi dan budaya (lihat misalnya Nickerson, 2011, p. 111-112 dan Suzuki, Short, & Lee, 2011).

Kritik atas pandangan tentang kecerdasan sebagai sebuah atribut tunggal karenanya kemudian mendapatkan perhatian. Sekalipun telah didahului oleh sejumlah peneliti lain, pada 1938 Thurstone berargumen bahwa kecerdasan bukanlah *a single unitary trait* (lihat Willis dkk., 2011, p. 43). Ada berbagai kecakapan mental yang membentuk kecerdasan dan di antaranya adalah kecakapan visualisasi keruangan (*spatial visualization*). Sejak itu, elemen-elemen lain yang membentuk kecerdasan coba diidentifikasi untuk menjelaskan kecerdasan sebagai sebuah kemampuan berfaktor banyak.

J. P. Guilford adalah salah satu ahli yang mengembangkan model kecerdasan berfaktor ragam ini (*multidimensional model*) (baca Willis dkk., 2011, p. 43). Namun, model kecerdasan yang ragam (*multiple intelligences*) yang lebih diterima dan yang lebih membuka penerimaan terhadap ragam bentuk kecerdasan adalah yang dikembangkan oleh Howard Gardner (1983; Davis, Christodoulou, Seider, & Gardner, 2011). Pemahaman kecerdasan sebagai yang beraspek banyak inilah yang memberi ruang munculnya konsep-konsep kecerdasan baru seperti kecerdasan emosi.

Kecerdasan emosi diangkat sebagai konsep yang serius dalam studi kecerdasan dengan berangkat dari studi yang dilakukan Salovey dan Mayer (1990). Mereka mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai salah satu bentuk kecerdasan sosial yang meliputi kemampuan untuk memonitor perasaan dan emosi diri sendiri serta orang lain, merasakan perbedaannya, dan menggunakan informasi ini sebagai tuntunan dalam berfikir dan mengambil tindakan. Menurut definisi ini, pengendalian emosi sangatlah penting bagi individu yang memiliki inteligensi emosional ini. Konsep kecerdasan emosi kemudian diperdalam oleh Goleman (1998) yang mengatakan bahwa koordinasi suasana hati adalah inti dari hubungan sosial yang baik. Apabila seseorang pandai menyesuaikan diri dengan suasana hati individu yang lain atau dapat berempati kepadanya, orang tersebut memiliki tingkat emosionalitas yang baik dan lebih mudah menyesuaikan diri dalam pergaulan sosial.

Uraian di atas memberi pemahaman bahwa muncul dan diterimanya konsep kecerdasan emosi di dunia akademik sebagai bagian yang utuh dari faktor kecerdasan seseorang yang dapat darinya dapat dijelaskan kemampuan orang itu untuk bisa mengerjakan suatu tindakan dengan baik agar mencapai suatu hasil yang baik adalah sebuah evolusi atau perkembangan pemahaman. Dalam fenomena seperti itu, penerimaan terhadap sebuah konsep dan penilaian akan pentingnya konsep itu digunakan dalam berbagai bidang relevan

masih bersifat belum holistik, artinya belum semua pihak dapat menerima pemahaman seperti itu. Oleh karena itu, pertanyaan eksploratif berkenaan dengan penilaian arti penting konsep kecerdasan emosi perlu diajukan, terutama pada pihak pengelola SDM perusahaan, untuk menilai seberapa jauh penerimaan dan penggunaan konsep ini dalam realitas pengelolaan perusahaan.

2.1. Kecerdasan Emosi sebagai unsur Kompetensi

Dalam rangka memahami dengan lebih baik bagaimana penerimaan terhadap konsep kecerdasan emosi dalam praktik pengelolaan SDM, khususnya di perusahaan, konsep tersebut perlu dikaitkan dan dipandang menjadi bagian dari konsep kompetensi yang telah menjadi konsep utama dalam menilai kualifikasi ketenagaan. Secara etimologis, istilah kompetensi berasal dari kata *competens*, sebuah istilah Latin (baca Tilley, 2008, p. 58), yang dapat berarti sebuah kemampuan (*capability or ability*) untuk menjalankan sebuah fungsi atau peran. Boyatsis (2007) menjelaskan kompetensi sebagai sekumpulan unsur-unsur perilaku yang walaupun berbeda tetapi saling terkait. Ia lebih jauh menjelaskan bahwa konsep kompetensi ini menyatukan intensi (*intent*) atau maksud dengan tindakan (*action*), walaupun dapat terjadi asosiasi yang berbeda-beda dalam relasi *intent-action* tersebut. Artinya, sebuah tindakan yang sama dilakukan oleh dua orang berbeda bisa didorong oleh maksud yang berbeda. Atau sebaliknya, maksud yang sama bisa dimanifestasikan ke dalam bentuk tindakan yang berbeda.

Dalam hal itu, konsep kompetensi ini perlu dipahami dalam konteks hubungan asosiatif antara maksud yang ingin dicapai dan tindakan yang seperti apa yang dapat dikatakan efektif dalam menjalankan sebuah fungsi atau peran. Kemampuan untuk mengasosiasikan kaitan efektif antara *intent-action* itu memuat di dalamnya tiga unsur pembentuk yakni, keahlian dan pengalaman (= *skills*), pengetahuan (*knowledge*), dan ketrampilan kognitif dasar seperti ingatan dan kemampuan berpikir dan bersikap (*attitude*) (Boyatsis, 2007, p. 7).

Dalam hal itu, intensi dari sebuah tindakan harus dipahami sebagai bentuk kinerja yang diharapkan (*expected performance*). Ini dapat dipahami dari pernyataan Boyatsis (2007, p. 6), "*A theory of performance is the basis for the concept of competency.*" Dengan demikian, kapasitas untuk memilih bentuk tindakan yang 'tepat' atau efektif untuk mencapai tuntutan kinerja inilah yang kini lazim dimengerti sebagai konsep kompetensi dalam konteks pekerjaan. Kompetensi karenanya merupakan salah satu prediktor kinerja dan keberhasilan di dunia kerja, apa yang menjadi pusat perhatian dalam artikel ini ketika menghubungkan kecerdasan emosi, sebagai sebuah jenis kompetensi, dengan keberhasilan di tempat kerja.

Merujuk Boyatsis (2007, p. 7), kompetensi dapat dibagi ke dalam tiga klaster. Ketiga klaster itu adalah *cognitive competencies*, *emotional intelligence competencies*, dan *social intelligence competencies*. Ketiga klaster kompetensi inilah yang dinilai akan membedakan seseorang yang berhasil di tempat kerja dibanding yang gagal, di mana kecerdasan emosi adalah satu di antaranya. Pendekatan kompetensi (*competency-based*) adalah pendekatan keperilakuan (*behavioral approach*). Dalam hal itu, konotasi dari kemampuan yang hendak ditonjolkan dalam pendekatan ini adalah apa yang lazim dikenal sebagai yang lunak (*soft-skills*), yakni pada kemampuan intra- maupun interpersonal.

Justifikasi atas Pertanyaan Penelitian

Penelitian ini telah merumuskan tiga persoalan penelitian sebagaimana dirumuskan di bagian Pendahuluan. Berikut kami mencoba memberi sejumlah penjelasan teoritis untuk menjustifikasi diajukannya tiga persoalan atau pertanyaan penelitian tersebut.

Pertanyaan Penelitian 1: Seberapa penting kecerdasan emosi digunakan dalam proses rekrutmen dan seleksi?

2.2. Pengukuran Kompetensi Kecerdasan Emosi

Dalam perkembangan pemahaman akan kecerdasan emosi, Mayer, Salovey, dan Caruso (1997) mengidentifikasi bahwa kecerdasan emosi mempunyai enam aspek yaitu: *self-awareness*, *assertiveness*, *empathy*, *interpersonal relationships*, *stress tolerance* and *impulse control*.

Di tahun yang sama, Bar-On (1997) mengajukan pola pengukuran kecerdasan emosi yang terdiri dari dua kategori atau kelompok kompetensi. Kelompok pertama terdiri dari *intrapersonal dan interpersonal, adaptability, stress management, dan general mood*. Kelompok kedua terdiri atas 15 faktor yaitu; *Emotional Self-Awareness (ES*, mengenali dan memahami emosi diri); *Assertiveness (AS*, mengekspresikan perasaan, keyakinan dan pikiran dan membela hak-hak pribadi dengan cara non-destruktif); *Self-Regard (SR*, menyadari, memahami, menerima, dan menghargai diri sendiri); *Self-Actualization (SA*, mewujudkan kapasitas potensi diri); *Independence (IN*, menjadi mandiri dan *self-controlled* dalam pemikiran dan tindakan dan untuk bebas dari ketergantungan emosional); *Empathy (EM*, menyadari, memahami, dan menghargai perasaan orang lain); *Interpersonal Relationship (IR*, membangun dan memelihara hubungan yang saling memuaskan); *Responsibility (RE*, menunjukkan diri sebagai anggota yang kooperatif, berkontribusi, dan konstruktif kelompok sosial seseorang); *Problem Solving (PS*, mengidentifikasi dan menentukan masalah serta untuk menghasilkan dan menerapkan pemecahan yang ampuh); *Reality Testing (RT*, menilai korespondensi antara apa yang dialami dan apa yang ada secara obyektif); *Flexibility (FL*, menyesuaikan emosi, pikiran, dan perilaku untuk mengubah situasi dan kondisi); *Stress Tolerance (ST*, menahan efek samping dan situasi stress); *Impulse Control (IC*, menahan atau menunda impuls, *drive* atau godaan untuk bertindak); *Happiness (HA*, merasa puas dengan kehidupan sendiri, untuk dinikmati diri sendiri dan orang lain, dan memiliki menyenangkan); *Optimism (OP*, melihat sisi terang kehidupan dan memelihara sikap positif (*positive attitude*).

Walaupun memiliki prinsip umum yang sama, Goleman menawarkan cara memahami dan mengukur konsep kecerdasan emosi secara agak berbeda. Kerangka pengukuran yang digunakan Goleman meliputi empat dimensi kecakapan (lihat Emmerlink & Goleman (2003) serta Goleman (2001) sebagai koreksi terhadap model lima dimensi yang diajukan

pertama kali dalam Goleman (1995; 1998), yakni dengan menghilangkan dimensi *motivation*). Keempat dimensi itu adalah, pertama, kesadaran diri (*self awareness*), yakni kemampuan untuk mengenali dan memahami keadaan emosi diri, termasuk di dalamnya perasaan, dorongan, serta kekuatan dan kelemahan diri, serta efek-efek yang ditimbulkannya. Kedua, pengelolaan emosi (*self management*), yakni kemampuan untuk mengelola emosi, yakni dorongan atau impuls bersifat negatif, serta bersikap hati-hati dalam memutuskan dan bertindak sehingga berperilaku secara terkendali. Ketiga, kesadaran sosial (*social awareness*), yakni kepekaan dalam memahami keadaan emosi dan kebutuhan orang lain dan karenanya mampu meresponnya dengan tepat. Keempat, pengelolaan relasi (*relationship management*), yakni kemampuan untuk membangun dan mengembangkan relasi-relasi sosial dan memanfaatkannya. Sekalipun demikian penelitian ini tetap menggunakan model lima dimensi, yakni *self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, dan social skills*.

Dengan memahami unsur-unsur pembentuk atau pembangun konsep kecerdasan emosi seperti yang diuraikan di atas, maka dapat ditelusuri penggunaan konsep ini dalam berbagai aktivitas perusahaan mengelola karyawan sebagai sumber daya strategiknya, terutama dalam memilih karyawan yang tepat berdasarkan kriteria kecerdasan emosi. Untuk memahami bagaimana perusahaan menggunakan konsep kecerdasan emosi ini dalam praktik rekrutmen dan seleksi, terutama dalam penerjemahan konsep kecerdasan emosi ini pada kriteria kebutuhan karyawan, maka penelitian ini merumuskan persoalan penelitian sebagai berikut:

Pertanyaan Penelitian 2: Bagaimana perusahaan menerjemahkan kompetensi kecerdasan emosi ke dalam kriteria rekrutmen dan seleksi?

Pertanyaan ini menasar pada aspek proses, yakni dari menerima makna pentingnya konsep kecerdasan emosi ke penggunaannya dalam praktik rekrutmen dan seleksi. Aspek proses yang dimaksud adalah proses penerjemahan

konsep kemampuan/kompetensi, dalam hal ini kecerdasan emosi, ke bentuk kriteria kebutuhan karyawan. Aspek proses sejauh ini sudah diklaim para peneliti MSDM sebagai elemen pengetahuan yang penting tetapi seringkali tidak begitu diperhatikan dan karenanya *missing* dalam riset-riset MSDM (lihat misalnya Paauwe, 2004; Rupidara & McGraw, 2011; Smale, 2007).

2.3. Adopsi dan Penerjemahan Kecerdasan Emosi dalam Praktik Rekrutmen-Seleksi

Bagian-bagian sebelumnya telah menjelaskan tentang konsep kecerdasan emosi. Pada bagian ini kami akan menjelaskan bagaimana kecerdasan emosi sebagai sebuah kompetensi yang dipersyaratkan pada pemegang jabatan digunakan dalam praktik rekrutmen dan seleksi.

Umumnya perusahaan telah melakukan analisis jabatan sebagai tahapan yang mendahului praktik rekrutmen dan seleksi. Analisis jabatan merupakan upaya untuk memahami hal-hal yang berkaitan dengan suatu jabatan, termasuk di dalamnya kualifikasi atau kompetensi yang dipersyaratkan bagi pemegang sebuah jabatan. Kompetensi yang dipersyaratkan sebuah jabatan itulah yang menjadi kriteria bagi proses rekrutmen dan seleksi karyawan (bandingkan penjelasan Patterson, Ferguson & Thomas, 2008, p. 1196).

Sebagaimana telah diungkapkan dari awal, penelitian ini mengambil fokus pada proses penerjemahan kompetensi kecerdasan emosi ke dalam kriteria dan instrument rekrutmen dan seleksi. Literatur rekrutmen dan seleksi pada umumnya tidak menjelaskan bagaimana proses sebuah syarat atau kualifikasi jabatan, terutama dalam hal ini kompetensi kecerdasan emosi, diterjemahkan ke dalam kriteria dan instrument rekrutmen dan seleksi. Patterson *et al.* (2008), misalnya, dari proses analisis jabatan yang dilakukan, mereka berhasil membangun syarat kompetensi yang diperlukan dan penekanan berbeda yang diberikan yang mana berguna untuk proses rekrutmen dan seleksi pada jabatan pediatri, anestesi, dan obstetri di sektor kesehatan.

Sampai pada temuan itu mereka lalu langsung menyatakan, "... *this study informs the design of selection criteria and selection methods. Most significantly, by describing the competency domains relevant to the various specialties (p. 1203).*" Namun, seperti apa kriteria seleksi lalu dinyatakan dan metode seleksi yang mana yang sebaiknya digunakan tidak mereka spesifikasikan.

Sekalipun demikian, pemahaman atas praktik rekrutmen dan seleksi membantu kita memahami bahwa instrumen-instrumen psikometrik, misalnya, telah dikembangkan untuk mengukur sejumlah karakteristik individu yang disesuaikan dengan syarat-syarat jabatan. Ini berarti bahwa informasi tugas-tugas dalam suatu jabatan dan khususnya kualifikasi pemegang jabatan telah dikonversi menjadi informasi kriteria dan instrumen seleksi. Namun, dalam upaya memahami hal tersebut terkait kecerdasan emosi sebagai sebuah kualifikasi yang dianggap makin penting dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya, harus dikatakan bahwa tidak tersedia informasi yang memadai untuk memahami bagaimana kualifikasi kecerdasan emosi dikonversi menjadi informasi yang relevan bagi proses rekrutmen dan seleksi.

Masih menjadi pertanyaan bagi kita, bagaimana para praktisi MSDM di perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasinya lainnya menerjemahkan konsep ini pasca diadopsi sebagai kualifikasi yang dicari dari para pencari kerja. Ini yang diharapkan dapat diungkapkan melalui penelitian ini. Berdasarkan uraian atau argument mengenai adopsi dan penerjemahan kecerdasan emosi dalam praktik rekrutmen-seleksi di atas, maka kami menyusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

Pertanyaan Penelitian 3: Instrumen seleksi apakah yang lazim digunakan dalam mengukur kecerdasan emosi untuk karyawan fresh graduates?

Pertanyaan tersebut secara khusus diarahkan pada konteks rekrutmen dan seleksi para lulusan baru (*fresh graduates*). Menanyakan instrumen seleksi menandai bahwa proses

rekrutmen dan khususnya seleksi perlu dikelola secara sistematis dan bertanggung jawab. Sejauh mana perusahaan serius menggunakan atau mengimplementasikan konsep kecerdasan emosi dalam proses *staffing* ini dapat dilihat dari instrumen seleksi yang digunakan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini bersifat kualitatif. Penelitian kualitatif yaitu penelitian yang digunakan untuk memahami kondisi obyek secara alamiah. Peneliti adalah instrumen kunci. Teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan. Data yang diperoleh bersifat deskriptif, berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2005). Analisis data lazimnya bersifat induktif. Hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2010).

Penelitian ini dilaksanakan pada saat penyelenggaraan sebuah *Job Fair* pada Maret 2013 di sebuah Universitas di Jawa Tengah. Responden penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan yang melakukan rekrutmen dan seleksi di *Job Fair* tersebut. Peserta *Job Fair* adalah sejumlah 53 peserta. 43 dari antaranya adalah perusahaan. 40 dari 43 perusahaan tersebut mendirikan booth di *Job Fair XXI*. Dari jumlah itulah responden diambil. Sekalipun ingin melibatkan semua peserta itu, hanya 17 perusahaan yang menyatakan kesediaan terlibat dalam penelitian ini. Namun, pada akhirnya hanya delapan perusahaan yang benar-benar terlibat dalam tahap diwawancarai. Sumber data utama adalah dari wawancara-wawancara yang dilakukan pada perwakilan delapan perusahaan tersebut.

Wawancara dilakukan dengan mengikuti sebuah kerangka berisi garis besar atau pokok-pokok pertanyaan yang telah dirumuskan sebelumnya, sekalipun tidak ditanyakan secara berurut-urutan. Pelaksanaan wawancara dan pengurutan pertanyaan disesuaikan dengan keadaan responden dalam konteks wawancara yang sebenarnya.

Keterangan-keterangan yang diterima dicatat melalui buku catatan atau direkam secara tertulis atau direkam melalui perekam audio serta melalui pengambilan foto. Di samping itu, juga dilakukan observasi atau pengamatan. Penulis secara umum mengamati secara langsung aktivitas-aktivitas *Job Fair* terkhususnya pada aktivitas di booth delapan perusahaan tersebut. Penulis menyaksikan bagaimana *staff HRD* perusahaan menjelaskan spesifikasi pekerjaan di dalam lowongan pekerjaan, jika ada calon kandidat (pelamar) bertanya.

Selebihnya, data tambahan berupa dokumen cetak juga digunakan. Kajian dokumen merupakan teknik ketiga dalam penelitian ini, berfungsi terutama sebagai pembuktian atau pengujian atas keterangan-keterangan yang diterima (bandk. Moleong, 2005).

Teknik analisis data yang digunakan berada dalam pendekatan konstruktivisme. Data dianalisis melalui proses pemberian kode dan kategori untuk menemukan tema-tema utama yang akan kemudian dinarasikan dalam rangka menjawab persoalan penelitian. Untuk itu, rekaman-rekaman wawancara dibuat transkrip-transkripnya terlebih dahulu dan kemudian dari situ dilakukan analisis tematis. Tema-tema yang dikembangkan diorganisasikan sedemikian rupa ke dalam bentuk matriks tema dan kemudian disajikan dengan membuat narasi. Proses analisis data sudah dimulai sejak data pada wawancara pertama terkumpulkan (bandk. Moleong, 2005).

4. Temuan Penelitian

Bagian ini menyajikan dan menganalisis temuan penelitian. Agar sistematis, hasil-hasil penelitian tersebut disajikan dan diuraikan satu per satu disesuaikan dengan fokus kajian sebagaimana disusun menurut persoalan penelitian, yakni berkaitan dengan: 1) pentingnya kecerdasan emosi dalam proses rekrutmen dan seleksi; 2) cara penerjemahan kompetensi kecerdasan emosi ke dalam kriteria rekrutmen dan seleksi, 3) instrumen seleksi yang lazim digunakan dalam mengukur kecerdasan emosi untuk karyawan *fresh graduate*.

Tabel 1. Karakteristik Delapan Perusahaan

No	Kode Perusahaan	Bidang bisnis	Head Office	Hiring Target	
				Quantity	Contoh pekerjaan
1	A	Finance	Jakarta	1	Financial Planner (Finansial Advisor)
2	B	Manufacture	Jakarta	11	Management Trainee, Internal Auditor, Supervisor in Manufacturing Site
3	C	Otomotif	Jakarta	15	Management Trainee Workshop, Management Trainee Sales
4	D	Otomotif	Semarang	3	ADM & Finance Sales Office,
5	E	Otomotif	Jakarta	6	Local Purchasing Staff, Material Service Staff
6	F	Manufacture	Surabaya	18	MT Finance & Accounting,
7	G	Manufacture	Jakarta	8	Management Trainee, Internal Auditor,
8	H	Finance	Jakarta	1	Management Trainee

Sebelum menyajikan hasil penelitian, berikut disampaikan terlebih dahulu karakteristik perusahaan yang telah digali informasinya dalam penelitian ini. Kedelapan perusahaan yang terlibat dalam penelitian ini beroperasi di bidang otomotif ($n=3$), *manufacture lainnya* (3), dan *finance* (2). Mayoritas perusahaan memiliki head office di Jakarta ($n=6$).

Beberapa perusahaan (B, D, dan G) telah dua kali mengikuti *Job Fair* ini dengan waktu keikutsertaan yang berbeda. Di samping *Job Fair* ke-21 saat ini, perusahaan B misalnya pernah mengikuti *Job Fair* ke-19, D mengikuti *Job Fair* ke-20, serta G mengikuti *Job Fair* ke-18. Perusahaan lainnya baru satu kali mengikuti *Job Fair*. Untuk mengetahui apakah perusahaan telah menggunakan kompetensi kecerdasan emosi dalam praktik rekrutmen dan seleksinya, pertama kali kami mengevaluasi

iklan lowongan pekerjaan kedelapan perusahaan sebagaimana yang terdapat pada *Job Fair Handbook*, mencari indikasi kriteria seleksi yang dekat dengan kecerdasan emosi.

Temuan menunjukkan bahwa pada umumnya kedelapan perusahaan yang diteliti mensyaratkan kriteria *intra* dan *interpersonal skills* seperti (*strong leadership, communication, good management, organizational experience*, kerjasama yang baik, motivasi untuk berprestasi tinggi, disiplin, *team player*, mampu bekerja di bawah tekanan. Karena dinilai telah menggunakan item kompetensi kecerdasan emosi, maka perusahaan-perusahaan baru diwawancarai atau dilakukan penelusuran dokumen lebih lanjut untuk diketahui pengalaman mereka dalam menggunakan kompetensi kecerdasan emosi di dalam praktik rekrutmen dan seleksi.

4.1. Persepsi akan Pentingnya Kecerdasan Emosi

Kedelapan perusahaan yang diteliti menyatakan bahwa kecerdasan emosi berpengaruh dalam proses rekrutmen dan seleksi. Secara empiris, ketiga perusahaan yang mengikuti *Job Fair* sebanyak dua kali dalam tiga periode penyelenggaraan terakhir menggunakan kriteria kecerdasan emosi di dalam lowongan pekerjaan. Lowongan pekerjaan pada perusahaan B, D, dan G kuat mengindikasikan muatan kecerdasan emosi. Perusahaan B yang pada *Job Fair* ke-19 menggunakan kualifikasi *strong leadership, communication and interpersonal* cenderung konsisten pada *Job Fair* ke-21 dengan mensyaratkan kualifikasi *interpersonal skill* dan *leadership skill* kepada pelamar. Perusahaan D pada *Job Fair* ke-20 mensyaratkan kualifikasi *organizational experience* dan *good communication skills*.

Pada *Job Fair* ke-21 perusahaan ini menuntut kualifikasi kemampuan komunikasi dan kerjasama yang baik, motivasi untuk berprestasi tinggi, disiplin, *strong leadership and team player*, serta pengalaman organisasi. Ini menunjukkan makin spesifiknya atau bertambahnya item kecerdasan emosi atau soft-skills yang dituntut perusahaan. Perusahaan G masih menggunakan kualifikasi yang sama dari penyelenggaraan *Job Fair* sebelumnya. Kualifikasi di atas tentang kecerdasan emosi yang tercermin di dalam lowongan pekerjaan menyatakan bahwa perusahaan sudah menyadari bahwa hal ini penting.

Perusahaan juga diminta menilai arti penting kecerdasan emosi dan membandingkan dengan kecerdasan intelektual. Rata-rata mereka menilai bahwa kecerdasan emosi lebih penting. Salah satu responden menjawab bahwa kedua kompetensi itu mempunyai kedudukan (arti penting dalam pekerjaan) yang sama pentingnya tetapi juga menegaskan bahwa kecerdasan emosi kini berposisi lebih dominan.

Untuk menguji lebih jauh pandangan tentang urgensi penggunaan kompetensi kecerdasan emosi, peneliti mencoba untuk mengetahui tingkat familiaritas atas dan penggunaan konsep kecerdasan emosi. Perusahaan-perusahaan ditanya apakah menerapkan mengetahui dan menerapkan dimensi-dimensi kecerdasan, yakni *self awareness, self regulation, motivation, empathy, social skills* (Goleman, 1995).

Dari kelima aspek ini kedelapan perusahaan mengatakan menerapkannya dalam proses rekrutmen dan seleksi. Namun, seperti diungkapkan respond dari perusahaan E dan F, di kedua perusahaan ini kelima komponen itu tidak diterapkan pada karyawan tingkat bawah atau disebut karyawan regular. Implikasi negatif dari hal ini bisa dilihat dari munculnya kasus-kasus seperti perkelahian secara fisik antar karyawan bagian operator yang tidak bisa mengelola emosinya. Perusahaan meresponnya hanya dengan memberikan *punishment* berupa PHK kepada karyawan yang terlibat. Ini menunjukkan relatif masih lemahnya pendekatan bermuatan kecerdasan emosi dalam membina atau mengembangkan pegawai, sekalipun sudah dinilai sebagai sesuatu yang penting.

4.2. Proses Adopsi dan Penerjemahan Kecerdasan Emosi sebagai Kriteria Seleksi Calon Karyawan Baru

Kami berasumsi bahwa pengenalan akan konsep kecerdasan emosi sebagai faktor penting dalam mempengaruhi kesuksesan pekerjaan baru dikenal di Indonesia setelah publikasi buku Goleman (1995). Atas dasar itu, penelitian ini mendapati ada jarak waktu yang cukup jauh antara publikasi Goleman dengan waktu adopsi kompetensi kecerdasan emosi dalam konteks perusahaan di Indonesia, paling tidak sebagaimana pengalaman kedelapan perusahaan yang diteliti. Perusahaan B melaporkan mulai mengadopsi kecerdasan emosi pada sekitaran tahun 2009. Perusahaan F menyatakan mengadopsinya sekitar tahun 2010 atau 2011. Perusahaan-perusahaan ini tampak lambat dalam merespon rekomendasi pentingnya kriteria kecerdasan emosi.

Perlu dicatat bahwa beberapa perusahaan yang lain mengalami kesulitan mengidentifikasi secara cukup akurat sejak kapan kecerdasan emosi ini mulai digunakan. Pada perusahaan E, misalnya, yang memiliki afiliasi pada sebuah perusahaan multinasional Jepang, hanya diketahui bahwa praktik-praktik menajerialnya sangat bergantung pada kebijakan perusahaan induk. Ini termasuk dalam hal perumusan kriteria kecerdasan emosi sampai penyusunan kerangka kegiatan rekrutmen dan seleksi karyawan.

Untuk memahami proses adopsi, peneliti mencoba memahami cara perusahaan mengadopsi, memahami, dan selanjutnya menerjemahkan kompetensi kecerdasan emosi ke dalam kriteria seleksi pekerja sifatnya beragam. Dalam hal pengenalan dan pembelajaran akan kompetensi kecerdasan emosi ini, ada perusahaan yang mempelajarinya dari buku-buku yang relevan. Ada yang mengadopsinya sebagai hasil kerja dari *team* khusus yang dibentuk untuk maksud itu atau rekomendasi karyawan tertentu yang memahami kompetensi ini. Ada perusahaan yang mengadopsi kompetensi ini karena permintaan dari perusahaan induknya (perusahaan multinasional).

Penelitian ini mendapati bahwa ada peran signifikan dari konsultan dalam proses adopsi dan penggunaan kompetensi kecerdasan emosi. Konsultan disewa untuk membantu perusahaan dalam penggunaan kompetensi ini cukup penting. Berikut adalah contoh seperti yang diungkapkan oleh *staff* HRD dari dua perusahaan yang menggunakan jasa konsultan.

*Staff*HRD perusahaan B:

“Kurang lebih sekitar tahun 2009 [kami] sudah memakai, ya ketika saya sudah masuk perusahaan ini, dari perusahaan pusat yaitu di Jakarta, menyewa konsultan untuk menerjemahkan kecerdasan emosi, tentunya juga disesuaikan dengan budaya perusahaan.”

*Staff*HRD perusahaan H:

“Sewa konsultan pas pertama [kali menggunakan] soalnya IR nya gak conduct semuanya, jadi pake konsultan.”

Secara lebih spesifik, konsultan dinilai berperan memberikan bantuan teknis agar perusahaan dapat dengan lebih baik bagaimana menggunakan kompetensi ini dalam merekrut karyawan, termasuk dalam kesesuaiannya dengan budaya perusahaan. Berikut penjelasan *staff* HRD perusahaan H:

“[Konsultan] Membantu untuk bikin kurikulum, spesifikasinya seperti apa, karakter-karakter yang diperlukan itu seperti apa, trus dia [lakukan] assesment juga [apakah] cocok dengan budaya [perusahaan kami]. Kan misal [nya] kita merekrut orang, yang kita lihat kecerdasan emosional, itu kita akan cocokkan dengan budaya perusahaan. Itu salah satu faktornya juga kenapa harus dilibatkan cocok atau nggak, sesuai atau nggak, memang seperti itu.”

Dua perusahaan lainnya tidak menyatakan secara detail dengan alasan semua sudah diatur sesuai dengan apa yang berlaku pada perusahaan induk, walaupun ada kurikulum yang disesuaikan, yakni menyesuaikan dengan budaya dan visi misi perusahaan. Sedangkan dua perusahaan menyatakan bahwa mereka bertanya kepada perusahaan lain dan belajar sendiri melalui buku dan internet, serta melakukan pengembangan interpretasi. Pembelajaran juga ditempuh melalui *team* khusus perusahaan yang dibentuk untuk menyusun kurikulum dalam menyusun karakteristik calon karyawan untuk perusahaan.

4.3. Penggunaan Kecerdasan Emosi dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi

Untuk memahami lebih jauh bagaimana kompetensi kecerdasan emosi ini digunakan dalam praktik rekrutmen dan seleksi, kami mengidentifikasi seberapa jauh perusahaan menyajikan informasi kualifikasi jabatan sebagai kriteria seleksi.

Dalam memublikasikan informasi lowongan pekerjaan, lima dari delapan perusahaan menyebutkan bahwa detail kriteria seleksi sudah disampaikan sedangkan tiga perusahaan lain mengatakan belum. Dalam pengamatan kami di lokasi *Job Fair*, terkadang kandidat yang datang melamar pekerjaan masih bertanya tentang kriteria, sekalipun sudah dituliskan pada iklan lamaran pekerjaan.

Dari sisi perusahaan, sekalipun sudah dituliskan pada iklan lamaran pekerjaan, perusahaan juga melakukan presentasi, termasuk di dalamnya memberikan penjelasan tentang kriteria calon karyawan seperti apa yang dicari perusahaan. Hal ini difungsikan agar calon karyawan memahami dengan baik apa yang diinginkan perusahaan. *Staff HRD* perusahaan H mengungkapkannya seperti ini:

“Sebelum psikotest, rekrutmen kita kan ada presentasi program kita seperti apa, orang-orang seperti apa yang kita cari, itu kita floor-kan dan benar-benar kita floor-kan. Kompetensi apa yang harus dimiliki itu dipresentasikan. Sebelum psikotest kita presentasikan itu, khususnya program MT (management trainee). Jadi, biar aware aja untuk peserta, oh berarti ini yang dicari, tipenya kayak gini-gini, mereka cocok gak, kita juga gak akan maksakalau mereka gak cocok, ingin meninggalkan, silahkan, dan tidak ikut [seleksi].”

Untuk memahami apa yang dipraktikkan perusahaan, kami mencoba mengidentifikasi secara lebih jauh kriteria-kriteria seperti apa yang dimaksudkan itu. Ada beberapa aspek kecerdasan emosi yang dimuat dalam materi informasi lowongan kerja yang digunakan dalam *Job Fair* ini. Beberapa contoh kriteria kecerdasan emosi yang diminta adalah kemampuan bekerja dalam tekanan, komunikasi dan kerjasama yang baik, motivasi untuk berprestasi tinggi, kepemimpinan, serta kemampuan bekerja dalam *team*. Bagi *fresh-graduate* hal-hal tersebut dievaluasi berdasarkan potensi diri para calon.

Potensi yang dicari dari seorang *fresh graduate* adalah pengenalan akan diri sendiri dan orang lain, hubungan sosial yang baik, sikap (*attitude*) giat bekerja, motivasi atau *passion*, kepemimpinan, kepercayaan diri, komunikatif, aktif berorganisasi, dorongan berprestasi, *problem solving*, kecepatan beradaptasi, dengan sikap kerja yang positif (*positive attitude*) sebagai kriteria perilaku jangkar.

Pertanyaan selanjutnya diajukan adalah tentang bagaimana cara atau metode apa yang digunakan perusahaan untuk mendeteksi kepemilikan atas item-item kecerdasan emosi itu pada para pelamar. Penelitian ini mendapati bahwa perusahaan-perusahaan menggali data kepemilikan atas item-item kecerdasan emosi dengan menggunakan kombinasi metode seperti wawancara individual, aktivitas terstruktur, interaksi melalui dan di dalam *focused group discussion*, serta tes psikometrik, sekalipun menggunakan informasi pengalaman dalam CV sebagai sumber utama. Kombinasi metode dilakukan dengan pertimbangan bahwa aspek-aspek tertentu lebih mudah dideteksi dengan metode tertentu yang tidak selalu *applied* untuk aspek-aspek lainnya. Sekalipun menggabungkan metode-metode seleksi tersebut, tidak semua perusahaan mengatakan menggunakannya secara lengkap keempat metode itu (lihat tabel 2).

Untuk merangkum seluruh hasil penelitian yang telah disampaikan di atas, berikut kami sajikan tabel 2.

Tabel 2. Rangkuman Hasil Penelitian

No	Tema	Perusahaan							
		A	B	C	D	E	F	G	H
1	Tahun adopsi kecerdasan emosi	2011	2009	-	-	-	2009	-	2000
2	Cara adopsi dan penerapan	perusahaan induk, <i>team</i> khusus	Sewa konsultan	Buku, karyawan lain	Perusahaan induk	Perusahaan induk	Pengalaman manajer	Buku, sewa konsultan	Sewa konsultan
3	Kecerdasaan emosi berpengaruh	Ya	ya	ya	Ya	ya	ya	ya	ya
4	Aspek kecerdasan emosi diterapkan dalam proses rekrutmen dan seleksi	Ya	ya	ya	Ya	ya	ya	ya	ya
5	Kecerdasaan emosi lebih penting dari pada kecerdasan intelektual	Ya	ya	ya	Ya	ya	ya	ya	ya
6	Sudah sesuai dengan item kompetensi kecerdasan emosi	Ya	ya	ya	-	ya	ya	ya	ya
7	Tersampaikan kepada kandidat	Sudah	sudah	sudah	Sudah	belum	sudah	belum	sudah
8	Metode yang digunakan	Semua metode	Semua metode kecuali test psikometrik	Semua metode	Semua metode	Semua metode kecuali test psikometrik	Semua metode	Semua metode kecuali interaksi	Semua metode
9	Metode untuk <i>fresh graduate</i> dengan yang berpengalaman	Berbeda	berbeda	sama	berbeda	-	sama	sama	sama

5. Pembahasan

Penelitian ini menunjukkan adanya resonansi dari argumentasi akan pentingnya kecerdasan emosi bagi dunia kerja, sebagai dianjurkan oleh literature, di dalam praktik rekrutmen dan seleksi perusahaan-perusahaan di Indonesia. Sebagaimana tampak dari temuan penelitian di atas, kedelapan perusahaan yang diteliti memberikan persetujuan atas makin pentingnya kepemilikan akan kompetensi kecerdasan emosi, hal mana sejalan dengan apa yang diargumentasikan oleh penulis seperti Goleman (1995).

Kecerdasan emosi merupakan kompetensi yang makin diperlukan, bahkan dinilai sebagian pihak sebagai melampaui kecerdasan intelektual. Implikasinya adalah bahwa, kini seorang calon pekerja tidak bisa lagi hanya mengandalkan kecerdasan intelektualnya ketika mencari pekerjaan, terutama pada perusahaan-perusahaan yang makin mensyaratkan kecerdasan emosi. Kecerdasan intelektual pada dasarnya masih menjadi syarat dasar tetapi di atas itu makin banyak perusahaan yang mencari orang dengan tingkat kecerdasan emosi yang baik. Namun, penilaian makin pentingnya kecerdasan emosi ini harus diletakkan atau datang di dalam kesadaran bahwa kecerdasan ini sulit diukur (bndk. kritik Antonakis, 2009) dan proses membentuknya memerlukan waktu.

Persoalan penelitian yang kedua tentang detail proses penerjemahan kecerdasan emosi sebagai sebuah item kompetensi yang dituntut dari kandidat ke dalam kriteria belum terjawab secara tuntas. Data menunjukkan bahwa sejumlah kriteria yang lazim digunakan dalam proses rekrutmen dan seleksi, seperti kemampuan bekerja dalam tekanan, motivasi diri yang tinggi, serta kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, telah merefleksikan dimensi-dimensi kecerdasan emosi. Sekalipun para responden menunjukkan derajat familiaritas terhadap konsep kecerdasan emosi dan mengatakan bahwa jenis kompetensi ini telah diadopsi dalam praktik rekrutmen dan seleksi oleh

perusahaannya, tampak bahwa upaya untuk menjabarkan dimensi-dimensi kecerdasan emosi ke dalam kriteria-kriteria rekrutmen dan seleksi belum cukup sistematis dan ketat. Hal ini terlihat dari keadaan di mana proses adopsi dan penerapan konsep kompetensi ini ke dalam kedelapan perusahaan yang diteliti cenderung terjadi sebagai hasil transfer dari pengalaman pada konteks lain (perusahaan induk, konsultan, pengalaman karyawan di perusahaan lain). Perusahaan-perusahaan ini terkesan hanya mengambil alih pengalaman-pengalaman tersebut dan tidak terkesan melakukan proses yang lebih elaboratif-rasional. Mungkin proses yang elaboratif-rasional itu terjadi, hanya para responden tidak dapat memberikan gambaran yang detail.

Paling tidak, penelitian ini dapat menunjukkan terjadinya penyebaran ide kecerdasan emosi yang difasilitasi oleh jejaring relasi antar perusahaan, termasuk oleh konsultan bisnis, yang memungkinkan proses adopsi dan penerapan di kedelapan perusahaan yang terlibat dalam penelitian ini. Fenomena serupa telah diungkap dalam penelitian Rupidara (2011) mengenai peran jejaring aktor dalam proses adopsi ide-ide yang membentuk sistem-sistem MSDM yang dimiliki perusahaan-perusahaan.

Secara khusus, kami hendak menekankan peran yang cukup sentral dari konsultan bisnis dalam membantu perusahaan membuat kriteria kecerdasan emosi bagi proses rekrutmen dan seleksi. Perusahaan-perusahaan yang tidak memiliki internal resources dalam mengembangkan hal-hal yang diperlukannya dalam sistem MSDM-nya akan cenderung memanfaatkan jasa konsultan. Hal ini memperkuat hasil penelitian Rupidara (2011) tentang peran konsultan untuk membimbing perusahaan mengembangkan sistem MSDM-nya. Terhadap persoalan penelitian yang ketiga tentang metode dan instrumen seleksi yang digunakan untuk mendeteksi dan menilai kecerdasan emosi yang dimiliki kandidat, khususnya *fresh graduate*, tampak bahwa berkas lamaran (CV, *Curriculum Vitae*) paling diandalkan, sekalipun kombinasi dengan metode lainnya juga digunakan.

Contohnya, terhadap kriteria *strong leadership*, kandidat dinilai dengan mengacu pengalaman berorganisasi yang termuat dalam CV, melihat peran kandidat di dalam organisasi. Hal ini dilaksanakan di dalam proses seleksi berkas dan selanjutnya akan dikonfirmasi ulang dengan proses wawancara. Wawancara juga merupakan sebuah metode seleksi dominan dalam mengukur bagaimana kandidat terlihat matang secara emosi atau tidak.

Dari beberapa metode dan instrumen seleksi yang digunakan, yang cenderung akan diperhatikan adalah kepemilikan *positive attitude* (bndk. Mayer, Salovey, & Caruso, 1997). Hal ini serupa dengan yang diungkapkan oleh perusahaan yang diwawancarai penulis bahwa yang terpenting dari seorang *fresh graduate* adalah *positive attitude*. *Fresh graduates* tentunya memiliki pengalaman yang terbatas di dalam bidang organisasi bukan di dunia kerja. Karena itu, hal yang paling utama yang dicari adalah apakah kandidat memiliki *positive attitude*, lengkapnya *positive mental attitude*. *Fresh graduate* akan mendapatkan program pengembangan dan pembelajaran secara teknis ketika mereka diterima bekerja, maka dari itu yang paling utama dicari dari kelompok ini adalah keadaan mentalnya yang positif.

6. Kesimpulan

Hasil dan pembahasan di atas mengenai kecerdasan emosi dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan *fresh graduate* dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosi dinilai penting dimiliki oleh pencari kerja, terutama *fresh graduate*, dalam menghadapi proses rekrutmen dan seleksi namun hal ini tidak bisa secara langsung bisa diukur secara langsung. Kompetensi kecerdasan emosi ini dinilai dapat dideteksi terutama melalui catatan pengalaman lampau dan pada saat wawancara, dalam seleksi yang terstruktur.
2. Cara dominan yang digunakan perusahaan-perusahaan dalam menerjemahkan ke dalam kriteria jabatan adalah melalui bantuan konsultan, termasuk karyawan sebagai *internal consultant*, baik yang berasal dari kantor pusat maupun karyawan perusahaan sendiri yang memiliki pengalaman terdahulu dalam pemanfaatan kecerdasan emosi. Sebagian perusahaan membentuk *team* khusus untuk mengembangkan sistem rekrutmen-seleksi berorientasi kompetensi kecerdasan emosi.
3. Instrumen seleksi yang digunakan adalah dengan memakai berkas lamaran pada bagian *curriculum vitae*, untuk melihat apakah pelamar memiliki pengalaman berorganisasi. Wawancara dan aktivitas terstruktur melalui FGD juga cukup sering digunakan.

6.1. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu pada masalah waktu di mana informan merupakan peserta *Job Fair* yang pada saat diteliti cenderung sangat sibuk dengan pekerjaan utama mereka untuk menjaga *stand*, melayani pelamar dan menyiapkan bahan untuk merekrut. Selain itu juga ada persoalan dengan kurangnya informasi mendalam (*in-depth data*) yang diperoleh dari informan tentang bagaimana cara perusahaan menerjemahkan kecerdasan emosi ke dalam kriteria rekrutmen-seleksi. Persoalan lain yang terkait dengan itu adalah dikarenakan informan hanya merupakan *staff HRD*, bukan manajer yang memiliki wawasan dan otoritas yang lebih besar, mereka belum bisa menjawab dengan rinci kebutuhan data penelitian ini. Keterbatasan lainnya adalah rancangan penelitian ini tidak mencakup informasi yang datang dari pihak pelamar khususnya *fresh graduate*, walaupun data dan metode pengumpulannya sangat mungkin diperoleh dan dilakukan.

6.2. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan penelitian ini, terdapat sejumlah rekomendasi yang didapatkan yaitu sebagai berikut:

1. Diharapkan agar perusahaan memberikan informasi di dalam lowongan pekerjaan yang mencerminkan kecerdasan emosi dan jika memang kecerdasan emosi lebih berperan, kriteria kecerdasan emosi bisa sebagai poin utama di dalam menyaring calon karyawan.
2. Makin pentingnya kecerdasan emosi para pencari kerja dituntut untuk bisa memenuhi kriteria yang dibutuhkan perusahaan. Tentunya di dalam perusahaan sudah menganggap kecerdasan emosi merupakan hal penting. Sedangkan untuk membangun kecerdasan emosi di dalam calon pencari kerja perlu waktu yang cukup lama.
3. Bagi *fresh graduate* agar bisa melatih diri dengan lebih baik di dalam pembentukan kecerdasan emosi, terutama untuk *positive mental attitude*.
4. Bagi universitas tentunya juga membantu dalam hal fasilitas dalam pembentukan kecerdasan emosi untuk mahasiswa selama masa kuliahnya.

6.3. Rekomendasi untuk penelitian mendatang

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan metode pengumpulan data yang menjangkau sumber-sumber data yang lebih ragam, misalnya yang bukan hanya *staff HRD* yang datang pada saat *Job Fair* tetapi juga yang berada di perusahaan, terutama dari *team* khusus perusahaan, bahkan dari pihak konsultan bilamana dimungkinkan, agar dapat mengetahui dengan lebih baik bagaimana proses perusahaan mengadopsi dan menerjemahkan kecerdasan emosi ke dalam kriteria seleksi. Selain itu, diharapkan bisa menggali data dari pihak pelamar kerja.

Penelitian ini berkaitan dengan proses adopsi kompetensi dan penerjemahannya dalam aspek-aspek proses SDM. Penelitian seperti ini

masih sangat jarang dilakukan di Indonesia, karena itu perlu ditingkatkan dalam penelitian-penelitian serupa berkaitan dengan topik adopsi dan implementasi, bukan saja dalam kaitannya dengan kompetensi kecerdasan emosi tetapi juga banyak aspek-aspek MSDM, baik di perusahaan-perusahaan maupun organisasi-organisasi nir-laba.

Daftar Pustaka

- Adyutawati, R. (2009). *Hubungan Kecerdasan Emosi dengan Kepuasan Kerja Karyawan di CV Sukses Jaya Utama (Rindang Corporate)*. Salatiga: PU-UKSW (Skripsi tidak dipublikasikan).
- Anonim. (2011). *Perguruan Tinggi Lemah Melibat Kebutuhan Pasar Kerja*. Kompas, 18 Oktober 2011 diakses dari <http://edukasi.kompas.edu>. 15 Januari 2012.
- Antonakis, J. (2009). Emotional intelligence: What does it measure and does it matter for leadership? In G. B. Graen (Ed.), *LMX leadership—Game-Changing Designs: Research-Based Tools* (Vol. VII, pp. 163-192). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQi): Technical manual*. Toronto, ON: Multi Health Systems.
- Bennis, W. (2001). Foreword. In C. Cherniss and D. Goleman. *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Breaugh, J. A. (1983). Realistic Job Previews: A Critical Appraisal and Future Research Directions. *The Academy of Management Review*, 8 (4): 612-619.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12.
- Cangelosi, B. R., and Peterson, M. L. (1998). *Peer teaching assertive communication strategies for the workplace*. Clearinghouse No. CE078025) Montgomery, AL: Auburn University at Montgomery, School of Education (ERIC Document Reproduction Service No. ED427166).

- Cherniss, C., and Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Colfax, R., Rivera, J., and Perez, K. (2010). Applying Emotional Intelligence (eq-i) in The Workplace: Vital to Global Business Success. *Journal of International Business Research*, 9(Special Issue 1).
- Cooper, R. K., dan Sawaf, A. (1999). *Executive EQ. Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Dale, M. (2003). *Sukses Merekrut dan Menyeleksi Karyawan*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Davis, K., Christodoulou, J., Seider, S., and Gardner, H. (2011). *The theory of multiple intelligence*. In R. J. Sternberg and S. B. Kauffman, *The Cambridge Handbook of Intelligence*. New York: Cambridge University Press (pp. 485 – 503).
- Emmerlink, R. J., and Goleman, D. (2003). *Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings*. The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Diakses melalui: http://www.eiconsortium.org/pdf/EI_Issue_s_And_Common_Misunderstandings.pdf pada 30 Desember 2014.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York.
- _____ (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- _____ (2001). Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building. In C. Cherniss and D. Goleman (Eds.). *The Emotionally Intelligent Workplace*. Jossey-Bass
- _____ (2007). *Kecerdasan Emosional: Mengapa EI Lebih Penting Daripada IQ*. Alih Bahasa: T. Hermaya. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press, Boston.
- Herizon, H., dan Wirada, F. (2013). Pengembangan Soft Skills Melalui Pendekatan Student Centre Learning di Perguruan Tinggi. *POLI BISNIS*, 4(2), 101-112.
- Kusuma, A. W. (2005). *Hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan Kepemimpinan Demokratis pada Supervisor*. Salatiga: PU-UKSW (Skripsi Sarjana, tidak dipublikasikan).
- Mackintosh, N. J. (2011). History of Theories and Measurement of Intelligence. In R. J. Sternberg and S. B. Kauffman, *The Cambridge Handbook of Intelligence*. New York: Cambridge University Press (pp. 3 – 19).
- Marchand, A., Demers, A., and Durand, P. (2005). *Does work really cause distress? The contribution of occupational structure and work organization to the experience of psychological distress*. *Social Science & Medicine* (in press).
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., and Cherkasskiy, L. (2011). *Emotional Intelligence*. In R. J. Sternberg and S. B. Kauffman, *The Cambridge Handbook of Intelligence*. New York: Cambridge University Press (pp. 528 – 549).
- McKenna, E. (1995). *The Essence of Human Resource Management*. Yogyakarta: Andi.
- Moleong, Lexy. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nickerson, R. S. (2011). *Developing intelligence through instruction*. In R. J. Sternberg and S. B. Kauffman, *The Cambridge Handbook of Intelligence*. New York: Cambridge University Press (pp. 107 – 129).
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Patterson, F., Ferguson, E., and Thomas, S. (2008). Using Job Analysis to Identify Core and Specific Competencies: Implication for Selection and Recruitment. *Medical Education*, 42, 1195 - 1204.
- Pornpandejvittaya, P., and Sukkhewat, A. (2011). Emotional Intelligence Quotient, Professional Practice and Job Success: Empirical Research in the Stock Exchange in Thailand. *Journal of the Academy of Business & Economics*, 11(3).

- Rupidara, N. S. (2011). Connectivity of Actors and the Diffusion of Ideas in HR Systems Configuration: Evidence from multinational subsidiaries in Indonesia. In N.S. Rupidara, *The configuration of human resources system within multinational subsidiaries in Indonesia*. Macquarie University, Sydney. (Unpublished PhD thesis).
- Rupidara, N. S., and McGraw, P. (2011). The role of actors in configuring HR systems within multinational subsidiaries. *Human Resource Management Review*, 21(3), 174-185.
- Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. *Nawa: Journal of Language & Communication*, 2(1), 146-154.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN (Edisi ketiga, cetakan pertama).
- Smale, A. (2007). *Mechanisms of global HRM integration in multinational corporations*. Acta Wasaensia No. 18, University of Vaasa (Doctoral thesis).
- Sugiyono. (2010). *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.
- Suryanto, D., Kamdi, W., dan Sutrisno, S. (2013). Relevansi Soft Skill yang Dibutuhkan Dunia Usaha/Industri dengan yang Dibelajarkan di Sekolah Menengah Kejuruan. *Teknologi Kejuruan*, 36(2), 107-118.
- Suwandi, dan Indriantoro, N. (1999), Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 2 (2), 173-195.
- Suzuki, L. A.; Short, E. L., and Lee, C. S. (2011). Racial and ethnic group differences in intelligence in the United States: Multicultural perspective. In R. J. Sternberg and S. B. Kauffman, *The Cambridge Handbook of Intelligence*. New York: Cambridge University Press (pp. 273 - 292).
- Teguh, S. A., dan Rosidah (2009). *Manajemen Sumber Daya Mansusia: Konsep Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Jakarta: Graha Ilmu (Edisi kedua, cetakan pertama).
- Tilley, D. S. (2008). Competency in nursing: A concept analysis. *Journal of Continuing Wducation in Nursing*, 39(2), 58-64.
- Urbina, S. (2011). Tests of Intelligence. In R. J. Sternberg and S. B. Kauffman, *The Cambridge Handbook of Intelligence*. New York: Cambridge University Press (pp. 20 - 38).
- Willis, J. O., Dumont, R., and Kaufman, A. S. (2011). Factor-Analytic Models of Intelligence. In R. J. Sternberg and S. B. Kauffman, *The Cambridge Handbook of Intelligence*. New York: Cambridge University Press (pp. 39 - 57).