

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/358343937>

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Book · February 2022

CITATIONS

0

READS

8,181

1 author:



[Fitri wulandari Wulandari](#)

State Institute For Islamic Studies, Surakarta

18 PUBLICATIONS 17 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Human Resource Management [View project](#)



Middle Range Teori dalam Ilmu Manajemen SDM [View project](#)



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Fitri Wulandari, MSi © Penulis 2020

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian Atau seluruh buku ini Tanpa seijin tertulis dari penerbit.

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA/Dr. Fitri Wulandari, MSi
—cet.1.—Yogyakarta: Gerbang Media, 2020
x + 202 hal. 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-602-6248-94-7

Cetakan 1 Juni 2020

CV Gerbang Media Aksara Bekerjasama dengan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta
Alamat. jl sampangan No 58A, Rt 01 Banguntapan,
Bantul, Yogyakarta Telp. (0274) 4353651

KATA PENGANTAR

Assamualaukum Wr.wb

Alhamdulillah puji syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penyusunan Buku Daras Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta tahun Anggaran 2020 dapat terselesaikan dengan baik.

Penyusunan Buku Daras ini memiliki maksud adalah sebagai acuan dan refrensi bagi seluruh civitas Akademika di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam khususnya bagi Mahasiswa yang sedang menyelesaikan mata kuliah yang tertera dalam judul buku daras ini. Selain itu buku daras ini digunakan sebagai panduan bagi Dosen dalam melaksanakan pembelajaran dan pengajaran kepada mahasiswa.

Buku Daras ini merupakan salah satu program tahunan dilaksanakan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang bersumber dari anggaran PNPB yang tertera dalam daftar isian pelaksanaan anggaran tahun 2020

Besar harapan kami buku daras ini memberikan manfaat kepada Dosen, Mahasiswa dan seluruh civitas akademika yang sedang melakukan proses pembelajaran dan perkuliahan pada mata kuliah yang tertera dalam buku ini

Dengan mengucapkan Alhamdulillah dengan hadirnya buku daras ini semoga memberikan manfaat yang sangat besar kepada peningkatan kualitas dan mutu pembelajaran di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Akhirnya kami ucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang membantu dalam proses penyelesaian buku daras ini khususnya kepada para penulis.

Wassalamualaikum wr.wb

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Dr. Rahmawan Arifin, SE., M.Si

KATA PENGANTAR

Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM adalah ilmu yang cukup unik dan menarik, karena mengelola orang tentu membutuhkan gaya yang berbeda dibandingkan dengan mengelola sumber daya lainnya. Globalisasi telah mendorong suatu perubahan seperti; selera pasar yang lebih luas dan berubah, perubahan teknologi, dan lingkungan organisasi yang semuanya mendorong terjadinya kompetitif dengan tingkat persaingan yang ketat. Dalam era yang penuh ketidakpastian memaksa organisasi untuk terus berubah dan berbenah, disinilah pentingnya *human capital* unggul untuk memenangkan persaingan. MSDM menjelaskan tentang bagaimana organisasi mengelola SDM potensialnya untuk mendapatkan karyawan terbaik dengan merencanakan SDM dan melakukan perekrutan dan seleksi, mengelola dan mengembangkannya, memberikan kompensasi yang adil untuk mempertahankan karyawan terbaiknya tetap bertahan di organisasi.

Buku ini mencoba menjelaskan tentang apa itu MSDM, peran dan fungsinya dalam menciptakan dan mempertahankan orang-orang terbaik untuk berkontribusi pada perusahaan. Proses menciptakan MSDM unggul dalam organisasi telah dimulai dari bagaimana organisasi merencanakan kebutuhan SDM, mencari orang-orang berbakat yang akan dikembangkan dan dikelola organisasi, melakukan perekrutan dan seleksi, memilih berbagai metode seleksi baik wawancara dan tes, melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan, melakukan penilaian kinerja, memberikan kompensasi baik langsung maupun kompensasi tidak langsung dalam rangka mempertahankan karyawan terbaik untuk tetap bertahan di perusahaan. Disamping itu, buku ini juga mengkaji bagaimana manajemen global, perubahan, dan kepemimpinan global serta dampaknya bagi organisasi ke depan.

Dengan penyajian yang cukup ringkas, namun buku ini mampu memberikan pemahaman secara cepat terutama untuk pemula dalam memahami MSDM secara keseluruhan. Mengawali dengan

apa perbedaan antara MSDM dari kajian fungsi yang sejalan dengan fungsi manajemen atau dari kajian operasional yang selama ini banyak dibahas oleh berbagai buku MSDM. Buku ini juga mencoba menjelaskan bagaimana peran MSDM strategic dari segi formulasi maupun strategi implementasi. Strategic formulasi mencoba memahami MSDM strategic yang mengkaitkan antara apa visi, misi, tujuan dan target, sedangkan MSDM strategic dari sisi implementasi menjawab MSDM dari kajian teknis dan operasional sehingga mampu menghasilkan kinerja organisasi dan kinerja keuangan secara maksimal. Selanjutnya materi ini akan menjelaskan tentang manajemen bakat sebagai proses analisis, yang bertujuan untuk mengembangkan dan juga memanfaatkan bakat/talenta secara berkelanjutan serta efektif untuk memenuhi tuntutan bisnis. Yang kemudian dilanjutkan dengan bagaimana organisasi melakukan analisis pekerjaan dengan melakukan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, dengan mengkaji manfaat dan metode yang digunakan.

Di bab selanjutnya dibahas tentang bagaimana cara organisasi melakukan perencanaan dan rekrutmen, dan juga menjelaskan metode apa yang akan digunakan untuk melakukannya. Memilih kandidat mana yang paling sesuai apakah kandidat dari dalam perusahaan atau kandidat dari luar perusahaan, dengan mengkaji keuntungan dan kelemahan dari kedua sumber kandidat tersebut. Materi selanjutnya akan membahas tentang seleksi dan tes karyawan, yang menjelaskan tentang apa perbedaan antara seleksi dan rekrutmen, pentingnya melakukan seleksi dan tes, serta metode apa saja yang akan digunakan. Bab selanjutnya akan membahas tentang orientasi karyawan baru, berbagai metode pelatihan baik diluar perusahaan atau di dalam perusahaan, serta bagaimana merencanakan karir secara individu dan organisasi serta pengembangan karir secara personal maupun pengembangan karir yang dilakukan organisasi.

Setelah itu, hal yang paling krusial harus dilakukan oleh organisasi adalah melakukan penilaian kerja. Perlu dibahas juga tentang apa perbedaan antara kinerja organisasi dan penilaian kinerja, termasuk pembahasan siapa yang akan melakukan penilaian

kinerja dan metode apa yang digunakan. Pada bab selanjutnya adalah perlu dibahas tentang apa itu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, serta berbagai teori-teori terkait dengan motivasi kompensasi, serta menjelaskan tentang kompensasi upah, kompensasi kesehatan dan kompensasi keamanan. Yang kemudian dilanjutkan dengan pembahasan tentang apa gaji kotingen atau gaji variable, skema insentif dan bonus.

Pembahasan dalam kajian selanjutnya adalah membahas tentang hubungan industrial antara pemerintah, pengusaha dan karyawan/buruh (serikat pekerja), peran negosiasi dalam hubungan tersebut, bargaining. Selanjutnya perlu dikaji tentang Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan bagaimana mempertahankan karyawan. Bagaimana cara mengatasi agar perusahaan dapat menekan karyawan potensialnya tetap bertahan di perusahaan. Terakhir dalam materi ini adalah pembahasan tentang manajemen global, kepemimpinan global, manajemen perubahan, dan dampaknya aspek globa

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA	
MANUSIA: MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING..	1
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ..	2
B. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia	3
C. Fungsi pokok Manajemen Sumber Daya Manusia sama dengan fungsi operasional yang meliputi.....	4
D. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia ..	7
E. Peran baru Manajemen Sumber Daya Manusia .	9
F. Bagaimana MSDM akan memberikan dampaknya dalam meningkatkan kinerja keuangan?.....	13
BAB 2 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	
(MSDM) STRATEGIK.....	20
A. Pengantar manajemen strategik dan MSDM strategik	21
B. Model proses manajemen strategic	25
C. Tipe dari strategi perusahaan	32
BAB 3 MANAJEMEN BAKAT DAN ANALISIS PEKERJAAN	39
A. Pendekatan manajemen bakat untuk mengelola Sumber Daya Manusia/SDM	39
B. Dasar-dasar analisis pekerjaan.....	46
C. Manfaat dengan melakukan Analisis Pekerjaan ..	47
D. Tahapan Analisis Pekerjaan.....	47
E. Metode Pengumpulan Informasi Analisis Jabatan..	48

BAB 4	PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN REKRUTMEN	52
	A. Pengertian perencanaan SDM atau Human resource planning (HRP)	53
	B. Tahapan perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia)	54
	C. Sumber Perekrutan	56
BAB 5	TES DAN SELEKSI KARYAWAN.....	63
	A. Perbedaan Rekrutmen Dan Seleksi	64
	B. Pentingnya Peran Dari Seleksi Karyawan	65
	B. Tes Penerimaan Karyawan	66
	C. Wawancara seleksi	70
	D. Bagaimana wawancara kerja dilakukan	73
	E. Pemeriksaan latar belakang dan pengecekan kandidat	75
	F. Tes kesehatan.....	77
BAB 6	PELATIHAN & PENGEMBANGAN KARYAWAN	78
	A. Program Orientasi Karyawan	78
	B. Program pelatihan dan pengembangan karyawan.....	80
	C. Metode pelatihan dan pengembangan	81
	D. Pengembangan karir individu dan organisasi.....	84
	E. Pengembangan Karir	89
BAB 7	PENILAIAN KINERJA KARYAWAN.....	98
	A. Pengertian Penilaian Kinerja	98
	B. Alasan Penilaian Kinerja	100
	C. Siapakah Yang Harus Melakukan Penilaian?	101
	D. Teknik/Metode Penilaian Kinerja.....	104
	E. Bagaimana cara untuk meminimalisasi bias dalam penilaian kinerja?.....	112
BAB 8	RENCANA PEMBAYARAN DAN PRODUKTIVITAS ..	114
	A. Kebijakan Kompensasi.....	114

A. Filosofi kompensasi	118
B. Lima teori motivasi terkait dengan kompensasi..	120
C. Kompensasi dalam upah, kompensasi keamanan dan kompensasi kesehatan.....	126
BAB 9 GAJI KONTINGEN DAN SKEMA INSENTIF.....	132
A. Gaji Kontingen Sebagai Pertimbangan Umum Penggajian	132
B. Skema insentif dan bonus	138
BAB 10 HUBUNGAN INDUSTRIAL, NEGOSIASI DAN BARGAINING SERIKAT PEKERJA.....	146
A. Pengertian Serikat Pekerja.....	146
B. Hubungan Industrial Antara Serikat Pekerja, Pemerintah Dan Perusahaan	148
C. Pengertian Negosiasi.....	150
D. Pola-Pola Negosiasi.....	151
E. Mempersiapkan Negosiasi.....	152
F. Mempertemukan Berbagai Kepentingan Dalam Hubungan Industrial	157
BAB 11 PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK) DAN MEMPERTAHANKAN KARYAWAN.....	160
A. Keinginan Keluar dari Pekerjaan (Turnover Intention) Atau Tetap Bertahan Di Perusahaan (Intention to Remain)	160
B. Keadilan di tempat kerja.....	163
C. Faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan di tempat kerja	164
D. Faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan di tempat kerja	166
BAB 12 MANAJEMEN GLOBAL DAN KEPEMIMPINAN GLOBAL	176
A. Manajemen Global.....	177

B. Faktor yang mempengaruhi MSDM Global.....	180
C. Apakah perusahaan siap untuk berubah?	183
D. Kajian Budaya Hofstede dalam manajemen global	185
E. Implikasi budaya terhadap Manajemen	188
F. Pengaruh budaya terhadap kepemimpinan global	190
SUMBER REFERENSI.....	192

PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING

Tujuan Pembelajaran

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Mendiskusikan Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Mendiskusikan peran-peran dan aktivitas dari fungsi MSDM perusahaan
4. Mendiskusikan peran baru MSDM
5. Bagaimana MSDM Akan Memberikan Dampaknya dalam meningkatkan Kinerja Keuangan
6. Mendiskusikan apa yang harus dilakukan perusahaan agar mampu bersaing di pasar global
7. Mendiskusikan praktek-praktek MSDM yang mendukung sistem pekerjaan berkinerja tinggi

SUMBER DAYA MANUSIA



A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Patut dipahami bahwa faktor manusia sangat diperlukan dalam suatu organisasi sehingga muncul suatu ilmu manajemen yang mempelajari permasalahan ketenagakerjaan atau kepegawaian yang disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Secara umum tidak terdapat definisi yang tunggal berkaitan dengan pengertian apa itu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Para ahli atau pakar mendefinisikan dengan beragam terkait dengan aktivitas yang dilakukan yang dimulai dari perencanaan MSDM, seleksi dan tes, wawancara, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, manajemen retensi sampai dengan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

Pengertian MSDM ini sejalan dengan kajian Dessler (2017) bahwa MSDM adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan berkaitan dengan karyawan di suatu perusahaan yang dimulai dari perencanaan, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian karyawan, kompensasi dan PHK. Sedangkan pengertian MSDM menurut Noe dkk. (2011) adalah kebijakan, praktik, dan system yang mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Kajian MSDM menurut Noe lebih menekankan pada kajian strategis dengan kegiatan analisis dan desain pekerjaan, perencanaan dan rekrutmen, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan kompensasi, manajemen kinerja dan hubungan karyawan/hubungan industrial.

Sering menjadi pertanyaan mengapa peran MSDM sedemikian penting bagi setiap manajer atau organisasi. Peran penting tersebut dikarenakan;

- Berkaitan dengan tanggung jawab Manajer Sumber Daya Manusia/MSDM yang dimulai dari proses perencanaan, rekrutmen dan seleksi, kemudian dilanjutkan dengan proses melakukan wawancara kerja, pelatihan dan pengembangan karyawan, melakukan penilaian kinerja, pemberian kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial dan juga terkait dengan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).
- Sejalan dengan peran baru yang menjadi tugas Manajer Sumber Daya Manusia/MSDM yakni pentingnya bagi organisasi untuk

dapat meningkatkan kapabilitas, kapasitas, kompetensi dan pengetahuan karyawan

- Sejalan dengan praktek serta kebijakan Manajer Sumber Daya Manusia/MSDM yang seharusnya menghasilkan keahlian, ketrampilan, sikap dan perilaku kerja karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk mencapai sasaran strategis

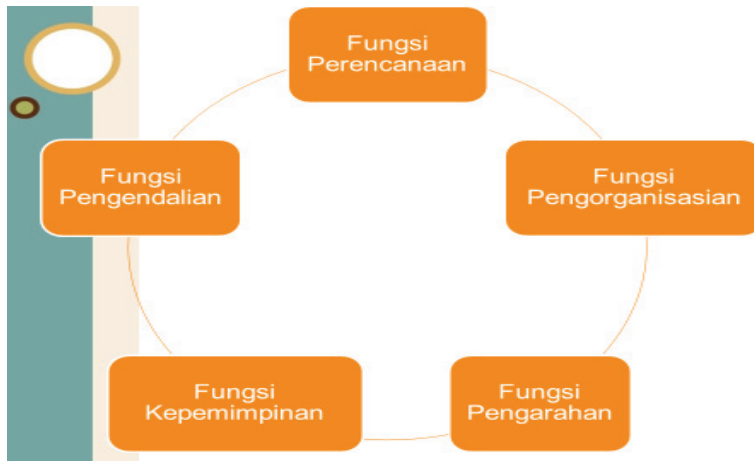
B. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengawali uraian definisi tentang pengertian dari manajemen sumber daya manusia menurut para ahli/pakar yang membagi lingkup Sumber Daya Manusia sebagai berikut;

1. Fungsi-fungsi pokok Manajemen Sumber Daya Manusia sama dengan fungsi manajemen yang meliputi
 - a) Fungsi perencanaan merupakan fungsi yang berkaitan dengan melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pengadaan tenaga kerja, pengembangan dan pelatihan serta pemeliharaan tenaga kerja.
 - b) Fungsi pengorganisasian merupakan fungsi berkaitan dengan menyusun suatu organisasi serta mendisain struktur organisasi, menyajikan hubungan antara tugas yang akan dikerjakan oleh tenaga kerja dan menyiapkan peran organisasi.
 - c) Fungsi Pengarahan merupakan fungsi yang memberikan dorongan kepada karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan sejalan dengan visi, misi dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien
 - d) Fungsi kepemimpinan merupakan peran bagaimana seorang pemimpin mampu mengarahkan, memotivasi bawahan, dan menggerakkan bawahan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan, mendorong dan membuat para bawahannya untuk melakukan perubahan, dan pada suatu titik tertentu mengajak bawahan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari yang seharusnya mereka kerjakan.

- e) Fungsi pengendalian merupakan fungsi dalam melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang telah dilaksanakan yang kemudian dilakukan perbandingan dengan standard-standard yang ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.

Gambar 1.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai fungsi manajemen



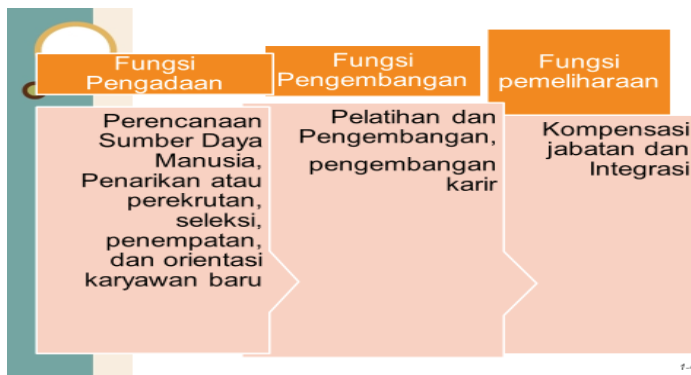
C. Fungsi pokok Manajemen Sumber Daya Manusia sama dengan fungsi operasional yang meliputi

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai fungsi operasional meliputi fungsi Pengadaan SDM, dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Kedua adalah fungsi pengembangan yang meliputi pelatihan dan pengembangan karir. Ketiga adalah fungsi pemeliharaan yang meliputi fungsi kompensasi dan integrasi karyawan.

- a. Fungsi pengadaan Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM
- 1) Perencanaan Sumber Daya Manusia dilakukan dengan cara merencanakan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif dan juga memutuskan posisi apa yang akan diisi dengan melakukan analisis pekerjaan, deskripsi serta spesifikasi pekerjaan.

- 2) Penarikan/perekrutan calon tenaga kerja atau melakukan (*recruitment*) dilakukan dengan cara menarik sebanyak mungkin calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.
- 3) Selesi (*selection*) merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dilakukan dengan proses *recruitment*.
- 4) Penempatan (*placement*) merupakan penempatan tenaga kerja yang telah dipilih/diterima pada jabatan yang telah ditentukan.
- 5) Pembekalan atau masa orientation dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja telah diterima mengenai deskripsi jabatan, lingkungan kerja baru, informasi dasar organisasi seperti peraturan dan kebijakan organisasi, gaji atau tunjangan, dan akses.

Gambar 1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai fungsi operasional



- b. Fungsi pengembangan (Development)
Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi SDM yang telah dimiliki. Fungsi pengembangan berperan untuk memastikan bahwa SDM organisasi akan terjaga kemampuannya dengan melakukan pelatihan dan pengembangan secara berkelanjutan sehingga tidak akan tertinggal dengan perkembangan organisasi, mampu

memenuhi tuntutan pasar serta meng update pengetahuan baru dan teknologi baru, dan juga memiliki kesiapan menghadapi berbagai perubahan. Fungsi ini meliputi dua hal yakni fungsi pelatihan dan pengembangan serta pengembangan karir.

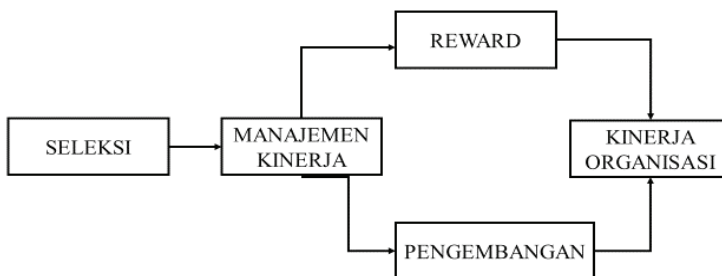
- 1) Pelatihan dan pengembangan. Dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan pengalaman karyawan dengan melakukan perencanaan baik jangka pendek maupun dalam jangka panjang.
- 2) Pengembangan karir (*Career Development*). Dilakukan dengan pengembangan karir oleh individu dan pengembangan karir yang direncanakan oleh organisasi.

c. Fungsi pemeliharaan (*maintenance*)

Fungsi pemeliharaan bertujuan untuk memelihara sumber daya manusia yang dimiliki organisasi agar dapat tetap bertahan di organisasi. Fungsi pemeliharaan dapat dilakukan organisasi dengan berbagai cara seperti kompensasi dan gaji serta integrasi.

- 1) Kompensasi sebagai cara pemberian balas jasa atas prestasi karyawan sekaligus berfungsi untuk mempertahankan karyawan terbaik agar tetap bertahan di organisasi.
- 2) Integrasi (*integration*) merupakan cara menciptakan kondisi integrasi atau adanya kesesuaian nilai antara karyawan dengan organisasi. Bentuk integrasi dapat diwujudkan motivasi, komitmen, keterlibatan, rendahnya konflik dan stress kerja, gaya kepemimpinan yang sejalan dengan organisasi, terjalannya komunikasi, dan team kerja yang solid.

Gambar 1.3. The Human Resource Cycle



(Sumber: Fombrun, dkk (1984), Armstrong (2006))

Diadaptasi dari Fombrun et al, 1984 dan Armstrong, 2006, secara konsisten menjelaskan tentang faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Diawali dengan proses seleksi yang akan meningkatkan manajemen kinerja yang kemudian memberikan organisasi dengan berbagai kebijakan seperti dengan pengembangan dan reward yang layak pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi melalui profitabilitas yang meningkat, penjualan yang terus tumbuh, market share yang juga terus berkembang.

D. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam bukunya Ulrich (1998) menjelaskan bahwa dewasa ini perusahaan menghadapi lima tantangan bisnis yang sangat ketat yakni;

- **Globalisasi**

Dengan ekspansi pasar global yang cepat, para manajer berjuang menyeimbangkan permintaan yang saling bertentangan untuk berpikir secara global dan bertindak secara lokal. Hal ini mengharuskannya memindahkan orang, ide-ide, produk, dan informasi di seluruh dunia untuk memenuhi kebutuhan lokal. Dalam konteks ini, perusahaan global didorong untuk lebih melek tentang customer, perdagangan, dan persaingan internasional dari sebelumnya. Singkatnya, globalisasi mengharuskan organisasi meningkatkan kemampuannya untuk belajar dan berkolaborasi, mengelola berbagai keragaman, kompleksitas yang lebih tinggi, serta ambiguitas.

- **Profitabilitas Melalui Pertumbuhan Bisnis**

Dalam dekade terakhir, sebagian besar perusahaan telah melakukan perampingan, *re-engineering*, *delayering*, dan konsolidasi untuk mendorong efisiensi serta mengurangi biaya. Dorongan untuk memperoleh pertumbuhan pendapatan, tentu saja menempatkan tuntutan yang unik pada suatu organisasi. Perusahaan yang ingin memperoleh pelanggan baru dan mengembangkan produk baru harus kreatif dan inovatif, dan harus mendorong kebebasan aliran informasi serta memiliki keinginan belajar bersama di antara karyawan.

- **Perkembangan Teknologi.**

Teknologi telah membuat dunia kita lebih kecil dan lebih cepat. Gagasan dan sejumlah besar informasi berada dalam gerakan yang konstan. Tantangan bagi para manajer adalah memahami dan menggunakan apa yang ditawarkan teknologi. Teknologi memiliki peran penting mendorong keunggulan kompetitif perusahaan. Di pasar yang kompetitif saat ini, perusahaan diharuskan untuk memperoleh pengetahuan dan teknologi baru dari lingkungan eksternal. Transfer teknologi adalah gerakan perpindahan teknologi dari satu organisasi yang lebih besar ke sebuah organisasi lainnya, atau bahkan dari satu negara ke negara lain. Perusahaan berusaha mengambil keuntungan dengan menghasilkan produk baru melalui transfer teknologi

- **Modal intelektual.**

Pengetahuan telah menjadi keunggulan kompetitif langsung bagi perusahaan yang menjual ide dan hubungan (memikirkan layanan profesional, perangkat lunak, dan perusahaan yang digerakan oleh teknologi) dan keunggulan kompetitif tidak langsung bagi semua perusahaan yang berusaha untuk membedakan diri melalui cara bagaimana mereka melayani pelanggan. Perusahaan yang sukses akan menjadi pilihan bagi karyawan yang paling mahir untuk bergabung dengan perusahaan, mengembangkannya, dan mempertahankan orang-orang terbaik dalam sebuah organisasi global. Jadi tantangan bagi organisasi adalah memastikan mereka memiliki kemampuan untuk menemukan, mencerna, mengembangkan, mengimbangi, dan mempertahankan orang-orang berbakatnya.

- **Perubahan.**

Barangkali tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan adalah menyesuaikan diri dengan perubahan yang tiada henti. Mereka harus dapat belajar dengan cepat dan terus menerus, tak henti-hentinya berinovasi, dan mengambil tindakan strategis baru yang lebih cepat dan lebih nyaman. Perubahan konstan berarti organisasi harus menciptakan ketidaknyamanan yang sehat dengan status quo, kemampuan untuk mendeteksi tren

lebih cepat daripada pesaing, kemampuan untuk membuat keputusan yang cepat, dan kemampuan untuk mencari cara-cara baru melakukan bisnis. Dengan kata lain, untuk berkembang, perusahaan harus berada dalam keadaan transformasi yang tidak pernah berakhir, terus-menerus menciptakan perubahan yang fundamental dan abadi. Terdapat enam kekuatan spesifik sebagai perangsang perubahan yakni; keadaan angkatan kerja yang senantiasa berubah, perubahan karena teknologi mengubah pekerjaan dan organisasi, perubahan karena persaingan yang berubah karena era globalisasi, perubahan karena guncangan ekonomi, perubahan karena trend sosial yang tidak statis, dan keenam perubahan karena perpolitikan dunia.

E. Peran baru Manajemen Sumber Daya Manusia

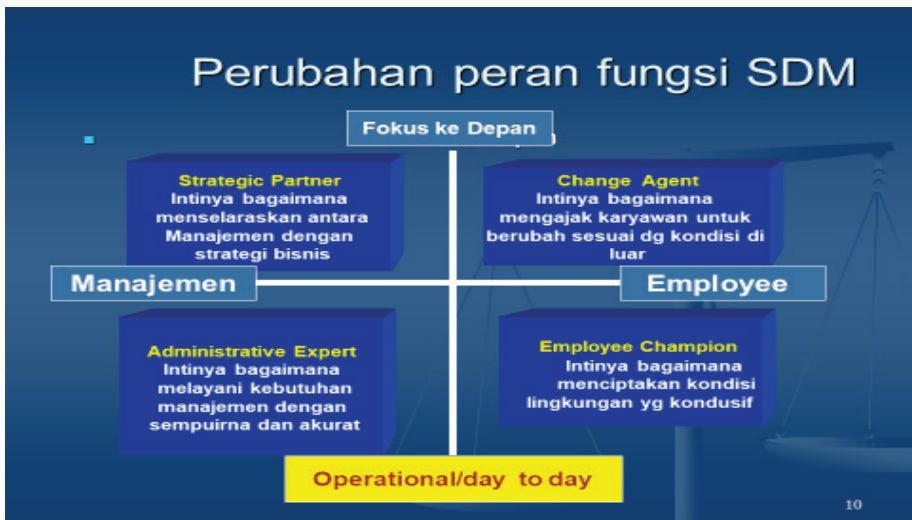
Kelima tantangan yang dijelaskan di atas memiliki satu implikasi menyeluruh untuk bisnis: satu-satunya senjata kompetitif yang tersisa bagi organisasi. Cepat atau lambat, bentuk-bentuk persaingan tradisional seperti, biaya, teknologi, distribusi, manufaktur, dan fitur produk dapat ditiru. Dalam ekonomi baru, pemenang akan muncul dari kemampuan organisasi seperti kecepatan, daya tanggap, kelincahan, kemampuan belajar, dan kompetensi karyawan. Organisasi yang sukses adalah mereka yang dapat dengan cepat mengubah strategi ke dalam tindakan; untuk mengelola proses secara cerdas dan efisien, untuk memaksimalkan kontribusi dan komitmen karyawan, dan untuk menciptakan kondisi untuk perubahannya yang mulus.

1. Berperan menjadi mitra dalam pelaksanaan strategi.

Strategi adalah tanggung jawab tim eksekutif sebuah perusahaan yang merupakan anggota HR. Untuk sepenuhnya menjadi mitra strategis dengan manajemen senior, eksekutif HR harus mendorong dan membimbing tentang bagaimana perusahaan harus diatur untuk melaksanakan strategi. Untuk menciptakan kondisi ini melibatkan empat langkah.

- Pertama adalah HR harus bertanggung jawab dalam mendefinisikan tentang arsitektur organisasi.
- Peran kedua adalah HR bertanggung jawab melakukan audit organisasi.
- Peran ketiga sumber daya manusia adalah mitra strategis adalah mengidentifikasi metode untuk merenovasi bagian dari arsitektur organisasi yang membutuhkannya.
- Keempat, HR harus menetapkan prioritas yang jelas.

Gambar 1. 4. Perubahan Peran Fungsi SDM



2. Berperan sebagai ahli administratif

Selama ini para profesional HR telah dilabeli sebagai administrator. Dalam peran baru sebagai ahli administrasi, para professional HR perlu untuk melepaskan citra tradisional mereka sebagai polisi kebijakan dan pembuat aturan, sambil memastikan bahwa semua pekerjaan rutin yang diperlukan dalam perusahaan dilakukan dengan baik. Untuk bergerak dari peran lama sebagai administrator ke dalam peran baru, staf HR harus meningkatkan efisiensi baik fungsi maupun seluruh organisasi. Menemukan dan memperbaiki proses-proses adalah bagian dari pekerjaan HR baru. Menurunnya biaya bukanlah satu-satunya manfaat dari HR sebagai

ahli administrasi. Namun, meningkatkan efisiensi akan membangun kredibilitas HR, yang pada gilirannya, akan membuka pintu untuk menjadi mitra dalam melaksanakan strategi. Eksekutif HR juga dapat membuktikan sebagai ahli administrasi dengan memikirkan kembali bagaimana pekerjaan dilakukan di seluruh organisasi. Misalnya; merancang dan menerapkan sistem yang memungkinkan departemen untuk berbagi pelayanan administrasi.

3. Menjadi seorang karyawan hebat/ becoming an employee champion

Pekerjaan saat ini memiliki lebih banyak tuntutan dibandingkan sebelumnya. Karyawan terus-menerus diminta untuk berbuat lebih banyak. Hubungan mereka dengan organisasi menjadi transaksional. Perusahaan tidak dapat berkembang kecuali mereka memiliki keterlibatan karyawan mereka secara penuh. Karyawan yang terlibat yaitu karyawan yang percaya bahwa mereka bernilai atas tiga manfaat yaitu, berbagi ide, bekerja lebih keras dari yang diperlukan, dan berhubungan dengan cara yang lebih baik dengan pelanggan.

HR sekarang harus mengambil tanggung jawab terhadap orientasi dan pelatihan manajemen lini tentang pentingnya semangat kerja karyawan tinggi dan bagaimana untuk mencapainya. Selain itu, HR baru harus menyuarakan karyawan dalam diskusi manajemen, menawarkan kepada karyawan kesempatan untuk pengembangan pribadi dan profesional, dan menyediakan sumber daya yang membantu karyawan memenuhi tuntutan yang di pikulkan pada mereka. Berorientasi pada pelatihan manajemen lini tentang bagaimana untuk mencapai semangat kerja karyawan yang tinggi dapat dicapai dengan menggunakan beberapa alat bantu, seperti lokakarya, laporan tertulis, dan survei karyawan. HR harus bertanggung jawab untuk mendidik lini tersebut tentang penyebab moral karyawan yang rendah. Misalnya, umumnya disepakati oleh para ahli perilaku organisasi bahwa semangat kerja karyawan menurun ketika orang percaya bahwa tuntutan yang di bebankan kepada mereka melebihi sumber daya yang dimiliki untuk

memenuhinya. Semangat kerja menjadi turun ketika tujuan tidak jelas, prioritas yang tidak fokus, atau pengukuran kinerja ambigu. HR memainkan peran penting dalam memegang cermin di depan eksekutif senior.

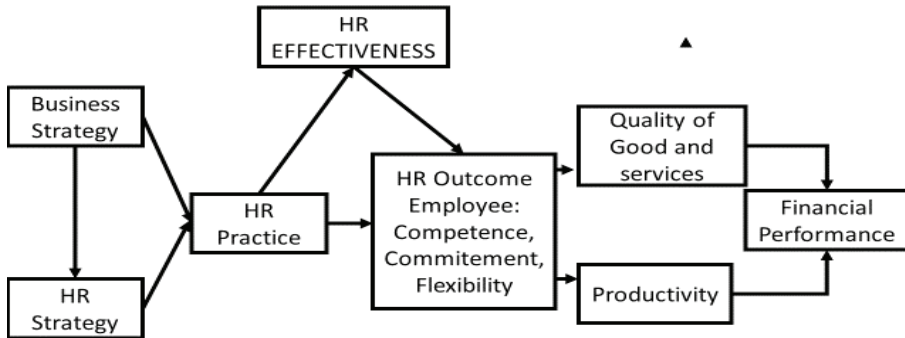
HR bisa memainkan peran penting dalam merekomendasikan cara-cara untuk memperbaiki masalah moral. Seiring dengan mendidik manajer operasi tentang moral, staf HR juga harus menjadi pembela bagi karyawan, mereka harus mewakili karyawan dengan manajemen dan menjadi suara mereka dalam diskusi manajemen. Karyawan harus memiliki keyakinan bahwa ketika keputusan yang mempengaruhi mereka dibuat (seperti penutupan pabrik), keterlibatan HR dalam proses pengambilan keputusan jelas mewakili perwakilan karyawan dan mendukung hak-hak mereka. Karyawan harus tahu bahwa HR adalah suara mereka sebelum mereka mengkomunikasikan opini mereka kepada manajer HR.

4. Berperan sebagai agen perubahan

Human Resource (HR) baru memiliki tanggung jawab membangun kapasitas organisasi untuk merengkuh dan memanfaatkan perubahan. Hal ini akan memastikan bahwa inisiatif perubahan yang berfokus pada penciptaan tim berkinerja tinggi, mengurangi siklus untuk inovasi, atau menerapkan teknologi baru didefinisikan, dikembangkan, dan disampaikan pada saat yang tepat. HR baru juga dapat memastikan bahwa pernyataan visi yang luas (seperti pernyataan bahwa kami akan menjadi pemimpin global di pasar) bisa berubah menjadi perilaku yang spesifik dengan membantu karyawan mencari tahu pekerjaan apa yang dapat mereka hentikan, mulai, dan terus bertindak untuk membuat visi yang riil. Peran HR sebagai agen perubahan adalah untuk menggantikan resistansi dengan jalan keluar, perencanaan dengan hasil, dan takut perubahan dengan kegembiraan tentang kemungkinannya.

F. Bagaimana MSDM akan memberikan dampaknya dalam meningkatkan kinerja keuangan?

Gambar 1. 5. Dampak MSDM dalam meningkatkan kinerja



Sumber: Armstrong 2006

- 1) **Strategi Bisnis.** Secara makna strategi bisnis merupakan usaha perusahaan merupakan sebuah pendekatan pendekatan, taktik, serta rencana strategis yang diadopsi oleh perusahaan untuk menarik pelanggan yang lebih banyak, meningkatnya loyalitas pelanggan dengan tujuan agar bisnis yang telah dijalankan dapat berjalan mencapai tujuan. Strategi bisnis merupakan suatu kebijakan dan sasaran perusahaan dengan melakukan tindakan yang terintegrasi dan dirancang agar perusahaan mampu bersaing dan memiliki keunggulan kompetitif di tengah persaingan. Terminologi ini merupakan sesuatu yang umum dan juga luas dimana konsep ini mencakup usaha agar perusahaan mampu menghasilkan profitabilitas yang tinggi, mampu bersaing dengan perusahaan lain dengan melakukan berbagai upaya seperti menjalin kemitraan dengan perusahaan lain, melakukan seleksi untuk mendapatkan sumber daya terbaik yang bermanfaat untuk perkembangan bisnis ke depan, dan terus meningkatkan kompetensi karyawan. Manfaat dari strategi
- 2) Bisnis adalah dengan menerapkan manajemen strategik maka perusahaan mencoba memberikan arah jangka panjang dan juga jangka pendek yang akan dituju, selain untuk membantu

organisasi beradaptasi terhadap perubahan pasar, teknologi dan perubahan kebijakan.

- 3) **Strategi HR.** Strategi HR merupakan rencana yang digunakan oleh divisi HR sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan ke depan. Strategi dianggap sebagai tindakan pasti dan berbeda dari kebijakan, karena jika kita berbicara strategi adalah sesuatu yang pasti dilaksanakan oleh perusahaan. Sedangkan kebijakan walaupun sudah ada ketentuannya, namun belum tentu dilaksanakan oleh perusahaan. Fungsi HR pada perusahaan dewasa ini tidak hanya tentang bagaimana cara pengelolaan karyawan, namun pada fungsi strategis maka peran utama HR terdapat empat peran, dimana salah satunya sebagai partner bisnis strategis. Sebagai partner bisnis strategis HR diharapkan dapat berperan dan berkontribusi dalam meningkatkan pencapaian kinerja organisasi.
- 4) **HR Practice.** Fungsi HR secara umum menjelaskan tentang praktek seleksi dan juga rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan, kompensasi yang adil dan berbasis kinerja, perencanaan karir, mempertahankan karyawan, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial dan juga PHK, secara umum fungsi HR meliputi menganalisis dan juga merancang pekerjaan, perencanaan SDM, perekrutan (menarik karyawan potensial), menyeleksi, melakukan evaluasi dengan pelatihan, pengembangan dan pemberian kompensasi, serta menciptakan lingkungan yang menarik bagi karyawan agar tetap bertahan di perusahaan.
- 5) **HR Efektif.** Bagaimana perubahan dapat terjadi tanpa sarana yang tepat untuk mengukur efektifitas HR? Seperti divisi yang lainnya, divisi HR juga perlu mengukur pencapaian manajemen serta pengaruh positif yang diberikan untuk mencapai tujuan perusahaan. Praktek-praktek yang dibahas dalam bab ini menyoroti tentang seberapa efektifkah praktek-praktek MSDM akan mendukung tujuan dan sasaran perusahaan artinya praktek MSDM yang efektif bersifat strategis. MSDM yang efektif telah terbukti meningkatkan kinerja perusahaan melalui kontribusinya dalam menciptakan kepuasan karyawan dan

pelanggan, inovasi, produktivitas serta pengembangan reputasi yang baik dalam komunitas perusahaan

6) HR Outcome. Komitmen, kompetensi, dan flexibility

- ❖ **Kompetensi.** Dengan manajemen SDM yang baik, organisasi akan memiliki kekuatan kompetitif dan akan menjadi sulit untuk ditiru, sehingga sumber-sumber keberhasilan kompetitif tradisional seperti teknologi proses produksi, proteksi pasar, akses terhadap sumber keuangan dan skala ekonomi seharusnya menjadi lebih berdaya guna. Ukuran kompetensi adalah orientasi pada efisiensi, inisiatif, memiliki perencanaan, empathy, kepercayaan diri, perhatian pada masalah secara detail, dan mengembangkan orang lain. Terdapat tiga dari kompetensi yang paling sering (orientasi efisiensi, inisiatif dan perencanaan). Orientasi efisiensi adalah kemampuan untuk berorientasi tujuan dan menerapkan perbaikan terus-menerus, memberikan perhatian khusus pada biaya tindakan dilakukan. Selain itu, pengawas berinisiatif untuk memecahkan masalah secepat mungkin atau untuk meningkatkan kinerja pabrik. Kompetensi perencanaan adalah kemampuan untuk mengatur orang dan material dengan horizon waktu satu hari kebanyakan seminggu. Dari sudut pandang ini, supervisor yang sangat terfokus pada operasional dan mereka yang mendalam pengetahuan tentang proses, produk dan mesin adalah diperlukan dasar kompetensi. Kompetensi kunci lain dalam pengetahuan pribadi supervisor adalah pengelolaan manajemen sumber daya. Kepribadian masing-masing orang dalam tim biasanya mampu memahami sinyal dan memahami masalah yang mendasari.
- ❖ **Komitmen Organisasional.** Komitmen merupakan kekuatan yang mengikat dan mewajibkan karyawan untuk berperilaku atau bertindak sesuai dengan nilai dan sasaran organisasi. Komitmen mendorong karyawan mengejar tujuan dan bersedia melakukan aktivitas yang berat. Komitmen merupakan alasan yang menjelaskan

mengapa karyawan bersedia mengikatkan diri pada tindakan tertentu, yang sulit dijelaskan alasannya. Karyawan dengan perasaan senasib dengan sesama karyawan membangun ikatan yang kuat dengan kelompoknya. Karyawan dengan kesamaan identitas secara kolektif lebih menunjukkan ikatan afektif yang tinggi. Ketertarikan karyawan terhadap organisasi, mengidentikkan diri dengan tujuan organisasi, memiliki nilai-nilai yang sama dengan organisasi akan semakin sulit meninggalkan organisasi. Komitmen dibedakan dengan berbagai aspek komitmen, misalnya komitmen untuk bekerja secara umum, komitmen terhadap profesi atau pekerjaan, dan komitmen karier.

Selain itu, berbicara mengenai komitmen organisasional lebih rumit dibandingkan dengan komitmen terhadap manajemen, departemen, kelompok kerja, atau serikat pekerja. Komitmen seperti itu bisa penuh ketegangan, persaingan atau bahkan kontradiktif, dan memiliki hasil yang berbeda baik pada individu maupun tingkat organisasi. Komitmen organisasional itu sendiri adalah konstruksi yang lebih kompleks dan tidak semua jenis komitmen berhubungan dengan pekerjaan yang tinggi. Banyak studi tentang komitmen organisasional, dan berbagai faktor yang menyebabkan seseorang dapat berkomitmen terhadap organisasi, namun belum terdefiniskan dan belum dikonsepsikan dengan baik. Meskipun ada banyak definisi komitmen organisasional dan banyak cara untuk mengukurnya, definisi yang dikenal secara luas berasal dari Porter dan koleganya pada tahun 1974 dan teks-teks klasik oleh (Meyer et al. 1991; Memari et al. 2013).

Namun klasifikasi yang paling umum yang digunakan secara luas adalah klasifikasi komitmen organisasional (Allen & Meyer 1996; Meyer et al. 2015) yang terdiri dari dimensi afektif, kontinyu dan normatif. Ketiga komponen seharusnya tidak dilihat sebagai tipe

komitmen yang mutual eksklusif (saling meniadakan), tetapi sebagai komponen yang dapat saling berdampingan. Artinya bahwa komitmen seseorang dapat didasarkan pada satu, dua atau ketiganya. Ketiga aspek komitmen berkontribusi terhadap pernyataan psikologis hubungan karyawan dengan organisasinya, dan mempunyai implikasi bagi keberlangsungan keanggotaanya dalam organisasi, dan dipengaruhi oleh faktor anteseden yang berbeda atau memiliki potensi konsekuensi yang berbeda berkaitan dengan ketidakhadiran, kinerja kerja, perilaku kewarganegaraan organisasi. Komitmen organisasional dibagi menjadi tiga posisi yang terpisah yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif. Komitmen afektif mengacu pada identifikasi, partisipasi, dan keterikatan afeksi terhadap organisasi, yang berarti bahwa staf yang memiliki komitmen afektif yang kuat tetap berada di organisasi karena mereka ingin mempertahankan pekerjaannya. Komitmen kontinyu mengacu pada kesadaran karyawan yang merasa rugi jika harus meninggalkan organisasi

- ❖ **Flexibility.** Dilihat sebagai sifat internal atau karakteristik perusahaan, fleksibilitas HR dapat diatasi melalui tiga konseptual berikut fleksibilitas keterampilan karyawan mengacu pada beberapa manfaat potensial dari alternatif keterampilan karyawan yang dapat diterapkan dan bagaimana individu dengan keterampilan yang berbeda dapat didistribusikan dengan cepat. Dengan kata lain, jika karyawan dari suatu perusahaan memiliki berbagai keahlian dan mereka dapat melakukan tugas pekerjaan yang berbeda pada permintaan, perusahaan dikatakan memiliki tingkat fleksibilitas ketrampilan karyawan yang tinggi. Kedua adalah fleksibilitas perilaku karyawan mengacu pada sejauh mana karyawan memiliki *repertoire script* yakni perilaku luas yang dapat disesuaikan dengan tuntutan situasi tertentu. Ketiga adalah fleksibilitas praktik HR didefinisikan sebagai sejauh mana praktek-

praktek SDM perusahaan dapat diadaptasi dan diterapkan di berbagai situasi, atau di berbagai situs atau unit perusahaan, dengan kecepatan adaptasi dan kemampuan aplikasi dapat dilakukan.

- 7) **Kualitas Barang dan Jasa.** Dampak langsung dari kompetensi karyawan, fleksibilitas kerja dan komitmen organisasional adalah meningkatnya kemampuan karyawan dalam memproduksi barang dan jasa yang berkualitas. Kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sangat ditentukan oleh kualitas barang, harga yang bersaing, pengiriman barang yang tepat waktu. Kualitas merupakan karakteristik produk yang dapat mendorong kepuasan bagi pelanggan. Dalam suatu proses produksi maka suatu perusahaan haruslah menentukan standar kualitas tertentu sejalan dengan apa yang dikehendaki pelanggan. Sedangkan dalam bidang jasa maka perlu dilakukan identifikasi terkait dengan harapan apa yang pelanggan inginkan terkait dengan peningkatan kualitas, misalnya melihat pelayanan seperti apa yang telah dilakukan oleh pesaing, membangun interaksi yang intens dengan para pelanggan, memberikan pelayanan dengan memperhatikan
- 8) **Produktivitas.** Produktivitas digunakan untuk membandingkan input dibandingkan output. Produktivitas digunakan untuk mengukur kualitas semua sumber daya perusahaan yang dimanfaatkan oleh perusahaan secara optimim. Pada umumnya istilah produktivitas digunakan dalam aktivitas produksi dan pekerjaan sehari-hari. Produktivitas merupakan kemampuan sumber daya untuk memproduksi. Produktivitas biasanya dilihat dari segi output yaitu melihat produktivitas dari aspek kualitas dan dari aspek jumlah. Semakin perusahaan memiliki output dengan standar kualitas tinggi dan dari segi jumlah yang besar maka perusahaan dapat dikatakan produktif. Faktor penentu produktivitas seorang karyawan meliputi pengetahuan karyawan, kemampuan, ketrampilan dan kebiasaan. Penting untuk membedakan antara data informasi dan pengetahuan. Data terdiri dari fakta

dasar yaitu building block, informasi dan pengetahuan. Informasi adalah data yang sudah diproses sedemikian rupa yang berarti bagi individu, tersedia bagi setiap orang. Informasi adalah data yang disertai dengan arti dan maksud. Pengetahuan adalah informasi yang dipakai untuk penggunaan yang produktif; bersifat personal dan sering kali bersifat intagibel dan bisa jadi sukar dipahami. Bahwa kemampuan untuk memperoleh, meningkatkan dan menggunakan pengetahuan secara efektif akan menjadi sumber utama keunggulan kompetitif perusahaan selama beberapa tahun yang akan datang. Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang menciptakan pengetahuan. Pengetahuan tersimpan dalam organisasi dalam bentuk praktek organisasi umum dan rutinitas. Kemampuan dapat dibentuk melalui kompetensi, yang didukung juga oleh pengetahuan dan ketrampilan.

- 9) **Kinerja Keuangan.** Kinerja keuangan merupakan tolak ukur bagi para investor untuk menilai kesehatan suatu perusahaan. Untuk menilai kinerja keuangan dapat digunakan analisis rasio profitabilitas, rasio aktivitas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas. Rasio profitabilitas adalah rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan/laba. Rasio profitabilitas menggambarkan tingkat efektivitas pengelolaan perusahaan yang diindikasikan dengan laba yang tinggi sehingga kinerja keuangannya baik. Rasio aktivitas merupakan rasio yang menggambarkan efektivitas dalam mengelola aktiva yang dimiliki perusahaan. Dikatakan baik jika seimbang penggunaan aktiva dibandingkan dengan aktivitas operasional. Rasio solvabilitas menggambarkan perbandingan antara beban utang perusahaan dibandingkan dengan aktiva yang dimiliki. Rasio likuiditas merupakan rasio yang menjelaskan tentang kemampuan perusahaan untuk dapat membayar kewajiban jangka pendeknya. Sehingga perusahaan dikatakan baik jika mampu membayar kewajiban jangka pendeknya secara tepat waktu dan tidak terdapat resiko gagal bayar.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) STRATEGIK

Tujuan Bab

1. Menjelaskan perbedaan antara perumusan strategi dan implementasi strategi.
2. Menyebutkan komponen dari proses manajemen strategis.
3. Mendiskusikan peran fungsi HRM dalam formulasi strategi.
4. Menjelaskan hubungan antara HRM dan formulasi strategi.
5. Menjelaskan masalah dan praktek MSDM yang berbeda yang terkait dengan berbagai strategi yang terarah



A. Pengantar manajemen strategik dan MSDM strategik

1. Manajemen strategik

Manajemen strategik dalam berbagai buku disinonimkan dengan perencanaan strategik. Istilah perencanaan strategik banyak digunakan dalam dunia bisnis, sedang manajemen strategik banyak digunakan dalam dunia akademik. Manajemen strategic digunakan mengacu pada formulasi, implementasi dan sekaligus evaluasi strategic, sedang perencanaan strategic biasanya hanya focus pada formulasi strategiknya. Ditinjau dari tujuannya maka manajemen strategik bertujuan untuk menemukan dan menciptakan strategi dan kesempatan baru saat ini dan berkelanjutan untuk esok (lebih utama untuk jangka pendek), sedang perencanaan strategik lebih focus pada jangka panjang.

Manajemen strategik adalah segala hal yang terkait dengan bagaimana cara untuk memperoleh dan juga mempertahankan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Proses dalam manajemen strategik terdiri dari tiga tahap yakni formulasi strategi, implementasi strategi dan juga evaluasi strategi. Formulasi strategik mencakup pengembangan visi dan juga misi perusahaan, melakukan identifikasi terhadap kesempatan dan juga ancaman eksternal sekaligus menentukan kekuatan dan kelemahan internal, memulai strategi alternative yang relevan, menciptakan tujuan jangka panjang perusahaan, menggunakan strategi khusus untuk mencapai tujuan. Isu-isu utama dalam formulasi strategi adalah menentukan bisnis baru mana yang akan dimasuki, sekaligus memilih bisnis baru mana untuk dihindari. Apakah akan melakukan diversifikasi ataukah justru memperluas operasi bisnis, membentuk *join venture* baru atau justru menggabungkan bisnis.

Setiap organisasi memiliki sumber daya yang terbatas, sehingga manajemen strategic mencoba memilih dan memutuskan strategi mana yang akan digunakan yang paling menguntungkan perusahaan. Pilihan strategic yang akan digunakan akan mengikat organisasi terhadap pasar, produk, teknologi dan juga sumber daya dalam jangka panjang. Strategi akan menentukan keunggulan bersaing jangka panjang perusahaan, sehingga dalam hal yang baik

atau buruk, keputusan strategic tentu akan mempengaruhi dan berdampak pada perusahaan. Dalam hal ini manajemen puncak memiliki otoritas dalam menentukan pilihan strategic dengan membuat formulasi strategic terbaiknya.

Kedua adalah implementasi strategic atau sering disebut dengan tahapan aksi manajemen strategik. Formulasi strategic yang tidak diimplementasikan menjadi formulasi yang tidak berguna. Implementasi strategic berarti memobilisasi manajer dan juga karyawan untuk mengubah strategi yang telah diformulasikan ke dalam tindakan. Implementasi merupakan tahapan yang paling sulit dalam manajemen strategic karena dalam implementasi membutuhkan komitmen, disiplin yang kuat, dan juga pengorbanan secara personal. Keberhasilan dalam implementasi strategi sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajer untuk mengimplemntasikan strategi yang dipilih, kemampuan untuk memeneg orang-orang yang terlibat dan juga memotivasi. Kemampuan personal menjadi kunci keberhasilan dalam implementasi strategic. Aktivitas implementasi akan mempengaruhi peran dan fungsi semua manajer dan karyawan dalam perusahaan.

Evaluasi strategik merupakan tahapan akhir dalam manajemen strategic. Manajer harus mengetahui ketika strategik tidak berjalan dengan baik, evaluasi strategic merupakan cara yang tepat untuk mengetahui informasi tersebut. Cara untuk melakukan evaluasi strategik dilakukan dengan 1) meninjau ulang berbagai faktor internal dan faktor eksternal sebagai basis strategi yang digunakan saat ini, 2) mengukur kinerja, 3) tindakan korektif yaitu tindak evaluasi untuk melihat hasil saat ini dibandingkan dengan target. Evaluasi strategi dibutuhkan karena dibutuhkan strategi baru secara berkelanjutan agar sukses hari ini tidak berhenti, dan rasa kepuasan pada organisasi serikali berujung pada kematian kreativitas dan inovasi.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategik

- Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategik adalah merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan praktek MSDM yang menghasilkan kompetensi dan

- perilaku karyawan untuk mencapai sasaran strategisnya.
- Sasaran strategis merupakan acuan dasar bahwa setiap kebijakan SDM harus mengarah bagaimana menghasilkan karyawan yang kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan

Desakan persaingan yang dihadapi manajer saat ini dan seterusnya menuntut adanya keunggulan organisasi. Upaya-upaya untuk mencapai keunggulan tersebut organisasi dapat fokus pada pembelajaran, kualitas, teamwork, dan re-engineering, didorong oleh cara organisasi menyelesaikan sesuatu dan bagaimana mereka memperlakukan orang-orang mereka. Pada tahun-tahun terakhir peran MSDM dalam organisasi telah berubah secara dramatik. Era pengelolaan SDM sebagai bagian personalia yang melaksanakan tugas pencatatan, pengolahan laporan, memelihara file dan fungsi-fungsi klerikal yang lain, telah berlalu. Menerapkan pendekatan strategik pada MSDM perlu perubahan pola pikir praktek-praktek pengelolaan personalia dan harus lebih fokus pada isu-isu strategik dibandingkan dengan isu-isu operasional. MSDM strategik membuat fungsi pengelolaan SDM sebagai prioritas utama di dalam organisasi dan mengintegrasikan semua program. Menyeluruh SDM, serta berbagai kebijakan dalam kerangka strategi suatu perusahaan. MSDM strategik memahami bahwa SDM menentukan berhasil atau gagalnya suatu organisasi, karena semua keputusan berkaitan dengan keuangan, pemasaran, operasional atau teknologi dilakukan oleh SDM organisasi. MSDM strategik meliputi pengembangan dan kumpulan praktek-praktek kebijakan yang konsisten dan terkait untuk memfasilitasi pencapaian tujuan-tujuan strategi perusahaan.

Dengan memperhatikan berbagai implikasi dan strategi korporate, untuk semua sistem SDM dalam suatu organisasi, dengan menjabarkan tujuan-tujuan perusahaan kedalam sistem manajemen yang spesifik. Pendekatan yang spesifik dan proses yang digunakan akan berbeda-beda diantara organisasi yang berbeda, kuncinya adalah konsisten, terutama program-program MSDM dan kebijakan-kebijakan MSDM terintegrasi dalam suatu kerangka yang lebih luas yang menjadi pedoman, yaitu misi organisasi, khususnya

tujuan-tujuannya. Perlu difahami bahwa tidak ada MSDM strategik yang baik yang dapat mengelola MSDM pada suatu organisasi. Sekalipun pada suatu industri tertentu, praktek-praktek SDM-nya akan berbeda-beda untuk organisasi yang berbeda.

Mengembangkan suatu strategi MSDM yang kuat dan jelas terkait dengan strategi organisasi saja belumlah cukup, strategi MSDM perlu dikomunikasikan, dipraktekkan dan dijabarkan serta ditulis, Penelitian yang dilakukan oleh konsultan global (Pricewater house-Cooper), menunjukkan bahwa organisasi dengan strategi MSDM yang ditulis, cenderung untuk lebih menghasilkan keuntungan dibandingkan dengan yang tidak tertulis. Penelitian menunjukkan, bahwa organisasi dengan suatu strategi MSDM spesifik yang tertulis, mempunyai penghasilan/karyawan 35% lebih tinggi, dibandingkan dengan organisasi dengan strategi MSDM yang tidak tertulis, dan bahwa organisasi dengan strategi yang tertulis memiliki absentism & turn-over karyawan 12% lebih rendah dibandingkan dengan organisasi yang strategis SDM-nya tidak tertulis.

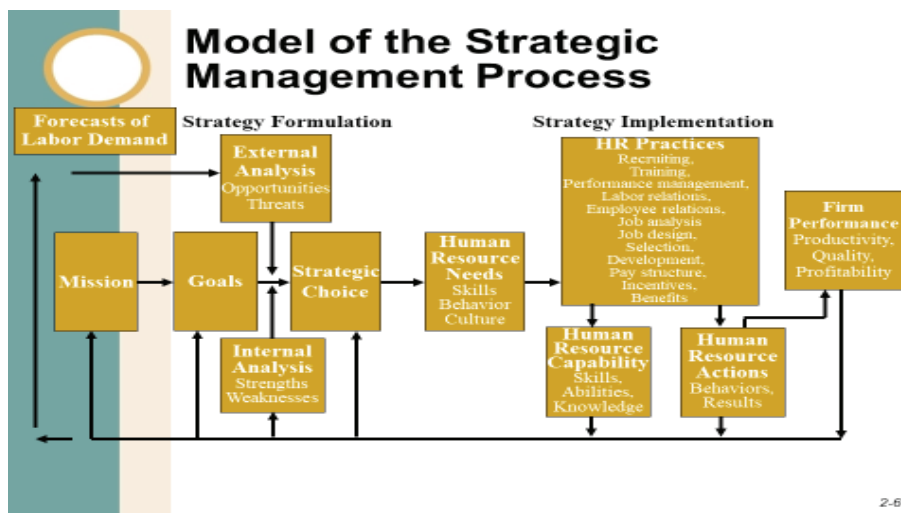
3. Fokus MSDM Strategik adalah Meningkatkan Kinerja

- **Pengungkit Departemen Sumber Daya Manusia.** Fungsi MSDM adalah menghantarkan layanan secara efisien (pengendalian biaya, pengendalian jumlah karyawan, teknologi untuk mengurangi biaya operasional)
- **Pengungkit Biaya Sumber Daya Manusia** (berperan mempengaruhi manajemen puncak untuk memilih SDM terbaik, mengendalikan berbagai kebijakan seperti kompensasi, insentif, tunjangan
- **Pengungkit Hasil Strategis.** MSDM meletakkan kebijakan dan pratik yang menghasilkan kompetensi dan ketrampilan karyawan untuk mencapai sasaran strategis. Misalnya kebijakan yahoo membantu meningkatkan inovasi dan daya saing mereka. Piranti lunak bank membantu meningkatkan kualitas pelayanan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja; berkat adanya pelatihan dan praktik kompensasi baru

B. Model proses manajemen strategis

Penyusun strategik merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap keberlangsungan strategi yang diterapkan perusahaan. Penyusun strategi perusahaan biasanya dilakukan oleh chief executive officer, pemilik, presiden perusahaan, chair of the board, konselor, executive director, atau lainnya. Penyusun strategi haruslah menjadi pejabat yang pembelajar. Para penyusun strategi membantu organisasi dalam memperoleh, menganalisis dan juga mengelola informasi. Mencoba menelusuri industry dengan trend kompetitif, mengembangkan model prediksi dan juga melakukan analisis scenario, melakukan evaluasi kinerja divisi dan juga perusahaan, menandai kesempatan memasuki pasar, melakukan identifikasi terhadap ancaman bisnis dan juga mengembangkan tindakan korektif terhadap perencanaan strategis.

Gambar 2.1. Model Strategik



Sumber: Noe, dkk (2010)

1. Formulasi strategi

- a. Pernyataan visi dan misi

Organisasi mengembangkan pernyataan visi dengan menjawab pertanyaan “kita akan menjadi seperti apa”.

Dalam perencanaan strategis maka mengembangkan pernyataan visi sebagai langkah pertama yang dilakukan organisasi. Pernyataan visi merupakan kalimat tunggal misalnya visi perusahaan adalah menjadi perusahaan yang unggul. Contoh visi di Stokes Eye Clinic di Florence, South Carolina: visi kami adalah menjaga visi anda.

Sedangkan pernyataan misi adalah menempatkan pertanyaan dasar yang akan dihadapi oleh semua penyusun strategis. Pernyataan misi merupakan penjelasan dari nilai dan juga prioritas dari bisnis yang sedang kita tekuni. Dengan mengembangkan pernyataan misi maka akan memaksa para penyusun strategi untuk berfikir mengenai sikap dan lingkup operasi dan juga mengukur potensi daya tarik pasar serta aktivitas di masa yang akan datang. Pernyataan misi menentukan arah mana organisasi akan melangkah pada masa yang akan datang. Pernyataan misi sebagai dasar pengingat apa yang harus dilakukan organisasi, alasan organisasi berdiri, dan apa visi pendiri mereka untuk membuat organisasi menjadi besar dan menjadi dasar organisasi meraih mimpi besarnya.

- b. Analisis eksternal: kesempatan dan ancaman eksternal
- Berbicara ancaman dan kesempatan mengacu pada kondisi eksternal yang terus berubah. Kondisi tersebut meliputi lingkungan, politik, ekonomi, hukum, sosial dan budaya, teknologi serta trend kompetitif yang bias menguntungkan atau justru merugikan organisasi. Kesempatan dan ancaman berasal dari luar organisasi, sehingga jauh dibawah kendali organisasi. Berbagai kesempatan dan ancaman yang sering dihadapi organisasi;
- ❖ Harga komoditas makanan yang terus meningkat
 - ❖ Ketidakstabilan politik mendekati pilihan kepala daerah
 - ❖ Menyebarnya virus corona yang terjadi di semua belahan dunia
 - ❖ Tingkat pengangguran yang tinggi secara global

- ❖ Tarif suku bunga dan inflasi yang meningkat
- ❖ Siklus hidup produk yang cenderung pendek
- ❖ Pemerintah pusat dan daerah secara finansial lemah
- ❖ Permasalahan hacker computer yang meningkat
- ❖ Pemasaran produk lebih condong ke ecommerce
- ❖ Kompetisi harga antar perusahaan semakin ketat
- ❖ Tingginya biaya energy dan listrik

Kesempatan dan ancaman yang lainnya bias terkait dengan pasal-pasal dalam hukum, bencana nasional, nilai rupiah yang terdepresiasi, produk pesaing yang bergerak lebih cepat, pertumbuhan kelas menengah di Afrika atau meningkatnya jaringan social media yang dapat mewakili kesempatan atau ancaman. Prinsip dasar manajemen strategic adalah organisasi perlunya melakukan formulasi strategiknya untuk mengambil kesempatan dan keuntungan eksternal serta mencoba menghindari dampak atau ancaman eksternal. Sehingga organisasi perlu mengidentifikasi, memonitor dan juga melakukan evaluasi ancaman dan hambatan untuk mendapatkan kesuksesan. Perusahaan perlu melakukan pemindaian lingkungan atau analisis industry dengan melakukan penelitian dan asimilasi informasi eksternal.

c. Analisis internal: kekuatan dan kelemahan

Melakukan identifikasi dan juga mengevaluasi berbagai kekuatan dan kelemahan bisnis merupakan aktivitas manajemen strategic yang penting. Organisasi akan berusaha untuk mengejar strategi yang berfokus pada kekuatan bisnis internal dan sekaligus berusaha untuk mengeliminasi bisnis internal. Membahas kekuatan dan kelemahan ditentukan oleh seberapa besar kemampuan pesaing kita. Untuk menentukan kekuatan dan kelemahan sebaiknya dinyatakan secara spesifik hingga batas tertentu, menggunakan angka, persentase, rasio atau perbandingan untuk waktu tertentu dan juga dibandingkan dengan pesaing. Semakin disampaikan

secara spesifik maka formulasi strategi menjadi semakin informative dan efektif, serta mudah dipahami. Misalnya analisis kekuatan internal dilakukan dengan menganalisis kinerja perusahaan dan membandingkan kinerja dengan periode sebelumnya. Berbagai survey

d. Tujuan jangka panjang

Tujuan atau objective didefinisikan sebagai hasil spesifik yang berusaha dicapai oleh organisasi sejalan dengan misi dasar organisasi. Tujuan dikatakan jangka panjang yang berarti bahwa tujuan lebih dari satu tahun. Tujuan sangat penting bagi keberhasilan organisasi karena tujuan memberikan arah, membantu melakukan evaluasi, menciptakan sinergi, menekankan prioritas, melakukan koordinasi dan juga menyediakan dasar aktivitas perencanaan yang efektif, memotivasi, pengorganisasian dan pengendalian. Tujuan sebaiknya menantang, terukur, konsisten dan memiliki alasan yang jelas.

e. Strategi

Yang dimaksud dengan strategi adalah cara untuk mencapai tujuan dalam jangka panjang (long-term-objective). Strategi merupakan tindakan potensial yang membutuhkan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang besar. Strategi mempengaruhi kesejahteraan jangka panjang organisasi, paling sedikit lima tahun, sehingga dapat dikatakan bahwa strategi berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi secara multifungsi atau juga multidimesi dan membutuhkan banyak pertimbangan baik secara eksternal maupun secara internal yang sedang dihadapi organisasi. Strategi bisnis mencakup diversifikasi, ekspansi geografis, akuisisi, divestasi, joint venture, likuidasi, pengembangan produk atau penetrasi pasar.

f. Kebijakan perusahaan

Kebijakan merupakan alat digunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan tahunan. Kebijakan perusahaan berisi tentang aturan, pedoman, serta prosedur yang

digunakan untuk mendukung usaha agar tujuan tercapai. Kebijakan merupakan pedoman dalam pengambilan keputusan dan menangani situasi berulang yang terjadi kembali. Kebijakan dapat dibuat pada level perusahaan yang kemudian diaplikasikan ke seluruh organisasi pada level divisional dan kemudian diaplikasikan ke divisi tunggal, juga dapat dibuat pada level fungsional serta diaplikasikan ke aktivitas departemen operasional tertentu. Kebijakan seperti tujuan tahunan sangat penting dalam implementasi strategi karena menyoroti harapan organisasi terhadap manajer dan karyawannya.

2. Implementasi Strategi

a. Human resource practice

- 1) Rekrutmen dan Seleksi: Dua fase proses perekrutan adalah rekrutmen dan seleksi tetapi ada perbedaan di antara mereka. Oaya, Ogbu, dan Remilekun (2017) menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses pencarian kandidat untuk mengisi lowongan yang kosong dan mendorong mereka untuk melamar pekerjaan di organisasi sementara seleksi melibatkan serangkaian langkah-langkah dimana para kandidat disaring untuk pilih orang yang paling cocok untuk posisi yang kosong. Tujuan rekrutmen dalam suatu organisasi adalah untuk menemukan pencari kerja yang berpotensi memenuhi syarat, yang akan dapat melakukan tugas pekerjaan. Di sisi lain, seleksi adalah proses memilih pelamar yang paling tepat dari kelompok pelamar yang direkrut untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi perhatian.
- 2) Pelatihan dan pengembangan: Pelatihan dipandang sebagai pendekatan systematic untuk pembelajaran dan pengembangan yang meningkatkan individu, kelompok dan organisasi. Pelatihan juga berdampak pada pengembalian investasi karena kinerja organisasi tergantung pada kinerja karyawan karena

modal sumber daya organisasi memainkan peran penting dalam pertumbuhan dan pengembangan organisasi tersebut.

- 3) **Fleksibel imbalan:** Tujuan sistem imbalan adalah untuk menarik kandidat yang berbakat, untuk membuat mereka menjadi lebih efektif di tempat kerja, untuk memotivasi dan menjaga mereka yang memiliki kecocokan unggul dengan perusahaan. Penghargaan individual dan kolektif serta produktivitas karyawan adalah pendorong utama kegiatan di semua jenis organisasi. Bahwa sistem penghargaan berfungsi sebagai faktor dalam mempertahankan harga diri dan gairah karyawan. Oleh karena itu, setiap organisasi harus berhati-hati dalam penawaran bonus dengan cara untuk mengendalikan tingkat kepuasan diri karyawan dalam mempertahankan kinerja.
- 4) **Keterlibatan karyawan.** Dikatakan bahwa pengambilan keputusan partisipatif merupakan elemen penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan percaya bahwa mereka memiliki nilai dalam organisasi mereka karena keterlibatannya dalam organisasi.
- 5) **Kondisi kerja.** Kondisi kerja diciptakan oleh interaksi karyawan dengan iklim organisasi mereka dan mencakup kondisi kerja psikologis dan fisik.

b. *Human Resource Capability*

Dampak dari praktek-praktek MSDM adalah kapabilitas SDM. Kapabilitas SDM tersebut terdiri dari pengetahuan, kemampuan dan keahlian. Pengetahuan adalah elemen yang paling dasar dan sumber daya strategis bagi perusahaan untuk memperoleh aset dan kemampuan tidak berwujud (Grant, 1991; Grant, 1996). Sesuai dengan RBV perusahaan, sebagaimana yang dikatakan (Grant, 1996) bahwa sumber keunggulan kompetitif yang ada dalam perusahaan (yaitu orang-orang dan pengetahuannya).

Bahwa kemampuan untuk memperoleh, meningkatkan dan menggunakan pengetahuan secara efektif akan menjadi sumber utama keunggulan kompetitif perusahaan selama beberapa tahun yang akan datang. Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang menciptakan pengetahuan. Pengetahuan tersimpan dalam organisasi dalam bentuk praktek organisasi umum dan rutinitas.

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, pengetahuan telah menjadi sumber ekonomi utama dan satu-satunya sumber keunggulan kompetitif. Sumber daya kritis yang strategis mendorong hasil kinerja organisasi dengan dijiwai dengan pengetahuan yang meningkatkan kemampuannya untuk berkontribusi dalam melakukan tugas-tugas pekerjaan. Pengetahuan adalah dorongan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang diperoleh. Manajemen pengetahuan sebagai suatu proses yang mendorong akuisisi, perbaikan, penyimpanan, transfer dan berbagi pengetahuan dalam organisasi sehingga mewakili sumber daya yang kompetitif dinamis dianut dalam basis pengetahuan.

Mengandalkan tampilan berbasis pengetahuan telah dicatat bahwa kompetensi dipandang sebagai dasar kemampuan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Bahwa tindakan karyawan di tempat kerja ditingkatkan dalam kaitannya dengan tanggung jawab yang ditugaskan bukan karena fungsi dari insentif atau motivasi ekstrinsik atau lingkungan kerja yang kondusif, dan karyawan akan memperoleh pengetahuan yang merupakan aset dengan merekayasa ulang semua proses kerja sampai pada tujuannya.

c. *Human resource actions*

Human resource actions terdiri dari hasil dan perilaku, sebagai konsekuensi dari praktek-praktek MSDM. Hasil mengarah pada kuantitas, kualitas, pekerjaan yang efisien dan efektif serta pekerjaan dengan standar yang telah

ditentukan organisasi. Perilaku kerja mengarah pada perilaku yang akan meningkatkan produktivitas yaitu komitmen yang tinggi, employee engagement, knowledge sharing, kreativitas dan inovasi, kohesivitas tim kerja, dan juga pemberdayaan karyawan.

d. Kinerja Perusahaan/Firm Performance

Terdapat dua tujuan yang umum dalam organisasi yakni tujuan keuangan dan tujuan strategik. Tujuan keuangan atau *financial objectives* yang mencakup pertumbuhan pendapatan, deviden yang lebih tinggi, pertumbuhan laba dan margin yang lebih besar, imbal hasil investasi yang lebih besar. Sementara tujuan strategik mencakup meningkatnya pangsa pasar, pengiriman barang yang tepat waktu dan lebih cepat dibandingkan para pesaing, biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing dan kualitas produk yang lebih bagus dibandingkan pesaing, memiliki lingkup geografis yang lebih luas, kepemimpinan teknologi. Walaupun tujuan keuangan adalah penting bagi organisasi, namun pilihan antara kedua tujuan adalah yang harus dibuat. Misalnya bagaimana mensinergikan agar perusahaan mampu memaksimalkan tujuan keuangan jangka pendek yang kemungkinan akan mengganggu tujuan strategik dalam jangka panjang dengan kinerja laba rugi jangka pendek yang khususnya berat, jika pesaing tidak mau mengalah dalam mengejar peningkatan pangsa pasar dengan mengorbankan profitabilitas jangka pendek. Hal utama dan merupakan cara terbaik untuk mencapai keunggulan strategik adalah dengan tidak putus asa untuk mengejar tujuan strategik dengan memperkuat posisi bisnis lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Tujuan keuangan paling baik dipenuhi dengan berfokus pada tujuan strategik dengan terus meningkatkan persaingan dan kekuatan pasar.

C. Tipe dari strategi perusahaan

Organisasi secara simultan akan mengejar kombinasi dari dua atau lebih strategi, namun demikian strategi kombinasi juga berbahaya jika tidak ada yang fokus. Tidak ada organisasi yang mengejar semua strategi yang mungkin akan menguntungkan perusahaan. Sehingga keputusan strategi mana yang akan dipilih adalah suatu keputusan yang paling sulit. Pada prinsipnya semua organisasi harus membuat prioritas strategi yang hendak dipilih. Organisasi tidak dapat melakukan terlalu banyak hal dengan baik karena sumber daya dan pesaing akan memperoleh manfaat. Secara umum perusahaan yang terdiversifikasi, strategi kombinasi digunakan secara kombinasi pada saat divisi yang berbeda mengejar strategi yang berbeda. Kemudian organisasi yang bertahan mencoba secara simultan menggunakan strategi bertahan seperti likuidasi, pelepasan atau pengurangan.

Tabel 2.1. Alternatif Strategi

STRATEGI	DEFINISI	CONTOH KASUS
Integrasi vertikal (memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan kontrol terhadap pemasok, distributor dan pesaing)		
Integrasi ke depan	Memperoleh kepemilikan atau meningkatnya kontrol terhadap distributor dan juga peritel. Meningkatnya jumlah pemasok sekarang mensyaratkan strategi integrasi ke depan dengan membuat jejaring untuk meningkatkan penjualan langsung ke konsumen	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk menghadapi integrasi ke depan maka Amazon Walmart melakukan pelayanan Walmart to go dengan menjanjikan pengiriman pada hari yang sama untuk pesanan secara online • Ford motor tahun 2014-2015 membuka jaringan diler Lincoln eksklusif di Cina dalam mempromosikan kesan kemewahan dan kemudahan, untuk bersaing dengan merek mewah di Cina

STRATEGI	DEFINISI	CONTOH KASUS
Integrasi ke belakang	Strategi mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut khususnya pada saat pemasok perusahaan tidak handal, tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan atau terlalu mahal	Starbucks pada tahun 2014 membuka pabrik pertama yang dimiliki perusahaan untuk membuat produk tertentu seperti VIA Ready Brew dan bahan dasar kopi untuk Frappuccino dan banyak minuman siap saji lainnya. Starbucks menyatakan bahwa integrasi kebelakang membuat menghemat transportasi dan juga memastikan kualitas produk menjadi yang terbaik
Integrasi horizontal	Strategi horizon merupakan strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi, dan pengambilalihan antara pesaing memungkinkan meningkatnya skala ekonomi dan juga meningkatnya kompetensi dan transfer sumber daya	Dua peritel furniture yang bersaing di Kanada Leon's Furniture Ltd dan Brick Ltd menggabungkan usahanya. CEO Leons menjelaskan bahwa selama masa ekonomi ini saat kami telah melihat banyak perusahaan Amerika masuk lewat akusisi, sangat menyenangkan melihat dua peritel untuk mencapai kesepakatan memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat Kanada
Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) karena mensyaratkan usaha intensif jika posisi pesaing perusahaan dengan produk ingin dikembangkan		
Penetrasi pasar	Berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar dengan produk dan jasa saat ini dengan usaha pemasaran yang jauh lebih besar	General Motor pada tahun 2013 dengan kampanye iklan globalnya yang besar untu merek Chevrolet dengan harapan bahwa meningkatkan citra mereknya dan juga menghentikan pangsa pasar di Amerika yang terus menerus turun. Jargon baru dari GM adalah find new roads yang menggantikan slogan Chevy Run Deep. Kampanye iklan terbaru didesain untuk mendukung GM memperkenalkan 13 kendaraan baru pada tahun 2013 dan 12 kendaraan baru diseluruh dunia.

STRATEGI	DEFINISI	CONTOH KASUS
Pengembangan pasar	Mengenalkan jasa atau produk pada area geografis yang baru	Pepsico berekspansi secara agresif ke Cina dan membuat produk makanan ringan keenannya di negara tersebut yaitu di Wuhan. CEO Nooyl menjelaskan bawa Cina akan menjadi tujuan pasar terbesarnya dalam dekade kedepan dan juga Pepsi berusaha menjadi perusahaan makanan dan minuman terbesar. Dari ekspansi tersebut pangsa pasar di Cina naik 44 persen dari tahun 2008 dan pendapatan Pepsico meningkat \$ 8 miliar pada tahun 2008 dan menjadi lebih dari \$ 25 miliar pada tahun 2013.
Pengembangan produk	Strategi dalam meningkatkan penjualan dengan melakukan modifikasi pada produk atau jasa pada saat ini	<ul style="list-style-type: none"> • Merck sedang menguji obat kanker baru untuk emningkatkan imunitas tubuh yang tinggi dalam melawan keganasan sel kanker. Obat baru yang sedang diperkenalkan dengan nama MK 3457 disebut kelompok penghambat PD-1. • Burger King menggandakan pesannya untuk kopi, dengan sepuluh item produk kopi baru (ice coffeee berbagai rasa dan juga vanilla latte). Burger King mencoba mengalahkan pesaingnya yang telah mapan yakni McDonalds yang telah lebih awal berspesialisasi pada kopi. Burger King ingin kembali masuk sebagai perusahaan rantai Burger nomor 2 di Amerika.

STRATEGI	DEFINISI	CONTOH KASUS
<p>Strategi diversifikasi adalah bisnis dikatakan terkait jika rantai nilai memiliki kecocokan dengan strategi antara bisnis. Bisnis dikatakan tidak terkait jika rantai nilai tidak sama, sehingga tidak terdapat kecocokan antar bisnis yang terjadi.</p> <p>Perusahaan secara umum berpindah dari diversifikasi ke strategi fokus. Strategi diversifikasi menjadi tidak populer karena sangat sulit mengelola bisnis dengan core yang beragam. Pada tahun 1980-an kecenderungan bisnis adalah menghindari diversifikasi. Pandangan Porter dari Harvard business menyatakan bahwa sulit mengelola Monter, karena kecenderungan sekarang adalah perusahaan menjual divisi yang paling tidak menguntungkan dan fokus mengelola bisnis inti.</p>		
Diversifikasi terkait	Menambahkan produk atau jasa yang baru, namun masih terkait	<p>Pada tahun 2012 Google memasuki bisnis operator kabel dengan menyediakan fasilitas internet berkecepatan tinggi dan juga pelayanan pada jaringan TV kabel di Kansas City, Missouri dan tempat lainnya. Google merencanakan memperluas jaringan bisnisnya pada pasar yang belum dimasuki Verizon (pesaing). Layanan baru google berbiaya \$120 dan memberikan kecepatan internet 100 kali lebih cepat dari Time Warner. Dengan harga yang lebih mahal memberikan keuntungan pengguna dengan mendapat ruang penyimpanan file online dan tablet komputer Nexus 7 yang dapat digunakan sebagai remote control, penyimpanan DVR 500 jam penayangan dan juga 8 penayangan secara simultan yang dapat di tonton sesuai permintaan</p>

STRATEGI	DEFINISI	CONTOH KASUS
Diversifikasi tidak terbatas	Menambahkan produk atau jasa yang baru, namun tidak terkait	<ul style="list-style-type: none"> Hotel dengan diversifikasi tidak terkait adalah hotel di Dubai oleh Drydocks World bekerjasama dengan BIG InvestConsult AG. Hotel ini akan diselesaikan pada tahun 2015 dan menawarkan 21 ruang bawah laut dengan jendela besar melihat keluar Teluk Persia dan hotel mewah berbentuk Cawan yang ada diatas permukaan air. Walt Disney yang memiliki ABC dan GE yang memiliki NBC Universal. GE juga memproduksi Lokomotif, pesawat terbang, peralatan rumah tangga dan mesin MRI serta menawarkan produk dan jasa keuangan, media hiburan, media, bahan bakar dan korek api
Strategi Defensif merupakan percampuran dari strategi intensif, integratif dan juga diversifikasi, dimana organisasi dapat melakukan strategi ini likuidasi, pelepasan ataupun pengurangan.		
Pengurangan atau retrenchment	Organisasi melakukan pengurangan pada biaya dan aset untuk menekan pada penjualan yang cenderung menurun dan laba terkoreksi. Strategi ini disebut juga dengan re-organisasi atau pembalikan	<ul style="list-style-type: none"> Kosmetik Revlon yang memiliki merek lain Almay dan Mitchum menutup pabriknya di Perancis dan juga melakukan pengurangan karyawannya sebanyak 5 persen untuk menutup biaya bahan mentah yang terus meningkat dan terjadinya krisis di Eropa dan juga perlambatan pertumbuhan ekonomi di Cina. Avon Product Inc keluar dari pasar Korea Selatan dan Vietnam serta melakukan PHK terhadap 1.500 karyawan.

STRATEGI	DEFINISI	CONTOH KASUS
Pelepasan (divestasi)	Strategi pengurangan dengan melepaskan bisnis organisasi yang tidak menguntungkan, membutuhkan banyak modal atau bisa jadi tidak cocok dengan aktivitas lain perusahaan	New York Time Company menjual About.com how to website ke perusahaan pesaing, Answer.com senilai \$270 juta. NYTC mendivestasi setidaknya 20 surat kabar regional pada setahun terakhir dan mendivestasi kepemilikan sisanya pada Boston Red Sox. NYTC juga berencana mendivestasi The Boston Globe surat kabar terbesar ke duapuluh tiga di Amerika
Likuidasi	Menjual semua aset yang dimiliki perusahaan. Likuidasi merupakan pengakuan atau kondisi menyerah perusahaan, dan secara emosional ini merupakan kondisi yang sulit dengan melakukan penghentian operasi	Berbasis di Waltham, Massachussetts A123 System merupakan pabrik mobil elektrik yang menyatakan kebangkrutan dan menjual semua asetnya kepada Johnson Controls. Demikian juga dengan pabrik pannel surya yang juga dilikuidasi karena tidak mungkin beroperasi lagi akibat dari kesulitan biaya.

Sumber: David, Fred R dan David Forest R, (2016).

MANAJEMEN BAKAT DAN ANALISIS PEKERJAAN

Tujuan Pembelajaran

1. Mendefinisikan manajemen bakat dan mengapa manajemen bakat penting
2. Membahas proses analisis pekerjaan
3. Menjelaskan bagaimana menggunakan tiga metode untuk mengumpulkan informasi analisis pekerjaan meliputi wawancara, kuesioner dan observasi
4. Menjelaskan bagaimana menulis deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan



A. Pendekatan manajemen bakat untuk mengelola Sumber Daya Manusia/SDM

Manajemen bakat merupakan isu yang menarik dibahas dalam mengkaji tentang Manajemen Sumber Daya Manusia. Adanya keyakinan yang kuat bahwa pertumbuhan bisnis perusahaan

ke depan sangat ditentukan oleh seberapa banyak karyawan berbakat yang dimiliki perusahaan. Isu Manajemen bakat pertama digulirkan oleh McKinsey Group pada akhir tahun 1990 pada saat mereka memperingatkan “perang untuk bakat” merupakan realita yang menggambarkan sedikitnya karyawan berbakat yang dimiliki perusahaan. Sejalan dengan laporan State of Global Talent Management (2009) mengemukakan cara-cara yang dianggap efektif dalam mempertahankan karyawan berkinerja tinggi didasarkan survei global manajemen bakat terhadap professional SDM yakni adanya peluang dalam pengembangan karier (72 persen), adanya perencanaan dalam pengembangan karier (69 persen), melihat lokasi serta kondisi kerja yang fleksibel (56 persen), rencana kompensasi yang inovatif (56 persen), rencana suksesi individu (45 persen), serta insentif non-finansial (56 persen).

1. Apa itu manajemen bakat?

Manajemen bakat sendiri diartikan oleh beberapa pakar secara berbeda. Pandangan Capelli (2009) bahwa *talent management* merupakan langkah perusahaan untuk mencari orang yang tepat, memiliki keterampilan yang tepat dan juga untuk posisi yang tepat. Semakin besar perusahaan menyadari pentingnya talent tersebut, mereka akan semakin bersaing untuk mendapatkan karyawan dengan bakat/talenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun menghasilkan sendiri melalui pelatihan dan atau kaderisasi. Kedepan, kekurangan talent sebagai hal serius yang perlu mendapat perhatian untuk pertumbuhan perusahaan di masa depan. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan bakat/talent sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi akan membuat perusahaan kedepan lebih kompetitif. Sehingga merekrut dan juga mempertahankan karyawan yang memiliki bakat/talent merupakan strategi agar perusahaan dapat bersaing secara unggul dibandingkan pesaing.

Kajian Dessler (2013) bahwa manajemen bakat adalah proses berorientasi sasaran dan terintegrasi yang terdiri atas perencanaan, perekrutan, pengembangan, pengelolaan dan kompesasi karyawan. Manajemen bakat meliputi pengadaan proses terkoordinasi untuk mengidentifikasi, merekrut, mempekerjakan dan mengembangkan karyawan. Talent management adalah proses yang berorientasi

terhadap sasaran yang merupakan integrasi dari proses perencanaan, perekrutan, pengembangan, pengelolaan, dan pemberian kompensasi terhadap karyawan. Manajemen bakat sebagai proses analisis, yang bertujuan untuk mengembangkan dan juga memanfaatkan bakat/ talenta secara berkelanjutan serta efektif untuk memenuhi tuntutan bisnis. Bakat/ talenta yang dimiliki karyawan dapat berupa relevansi kualifikasi pendidikan dan ketrampilan, memiliki pengalaman linier dan pengalaman tidak linier, kemampuan dan potensi, dan kualitas secara personal yang menonjol.

2. Kapan perspektif manajemen Bakat digunakan oleh manajer?

- a) Memperlakukan aktivitas manajemen bakat seperti perekrutan dan pelatihan sebagai hal yang berkaitan. Artinya memiliki karyawan yang kompeten karena proses perekrutan yang benar
- b) Memastikan bahwa semua keputusan manajemen bakat (seperti penyusunan staf, pelatihan dan bayaran) terarah pada sasaran
- c) Secara konsisten menggunakan alasan kompetensi sebagai dasar merumuskan rencana perekrutan pekerjaan untuk mengambil keputusan seleksi, pelatihan, penilaian, dan kompensasi.
- d) Secara aktif melakukan segmentasi dan mengelola karyawan. Sebagai contoh mengidentifikasi karyawan yang kritis misi dan mengembangkannya dengan cara yang berbeda.
- e) Secara aktif mengoordinasikan atau mengintegrasikan fungsi manajemen bakat yang telah berjalan seperti perekrutan dan pelatihan. Contoh Manajer SDM menggunakan profil ketrampilan yang sama untuk perekrutan

3. Peta Jalan untuk Manajemen Bakat

Terdapat Sembilan langkah dalam menjelaskan peta jalan manajemen bakat/talenta, menurut Erkaningrum (2017) adalah sebagai berikut;

- a) Pertama merupakan mendapatkan komitmen. Program manajemen bakat/talenta akan berjalan jika mendapat dukungan penuh dari tim eksekutif senior, yang utama dari CEO. Pelaksanaan manajemen bakat/talenta perlu melibatkan manajer di semua tingkatan, khususnya manajemen puncak. Tanpa komitmen dari manajemen puncak, sulit melaksanakan manajemen talenta dengan sukses. Manajemen bakat/talenta adalah program CEO dan bukan program HR. Untuk mendapatkan komitmen CEO maka diperlukan langkah sebagai berikut: 1) perlu disampaikan program manajemen talenta secara jelas yang didasarkan pada kebutuhan bisnis; 2) perlu dari awal ditentukan target atau hasil yang diinginkan secara terukur dari program manajemen talenta; 3) perlu memperoleh persetujuan dan juga dukungan penuh dari tim eksekutif senior dan CEO; 4) perlu diputuskan langkah tindakan yang akan diambil; 5) perlu diperjelas peran dan perilaku departemen SDM, manajer menengah dan puncak, dan staf dalam program manajemen bakat/talenta; 6) perlu ditetapkan metode dalam mempertahankan siapa yang bertanggung jawab memenuhi tujuan manajemen bakat/talenta secara terukur.
- b) **Langkah kedua yaitu menganalisis pekerjaan dan individu yang dibutuhkan saat ini, serta menentukan makna dari bakat/talenta.** Analisis pekerjaan secara sistematis dilakukan dalam deskripsi pekerjaan juga dalam persyaratan kerja yang realistis. Analisis individu merupakan model kompetensi yang berfokus pada pekerjaan dengan mendeskripsikan profil individu terbaik dalam setiap tingkat dari setiap departemen perusahaan. Bakat/Talenta sebagai individu dengan keterampilan, kompetensi, keahlian dan kemampuannya dalam mempengaruhi efektivitas perusahaan sekarang dan pada masa yang akan datang melalui kontribusinya dalam kinerja.
- c) **Langkah ketiga yaitu melakukan perekrutan dan seleksi sumber daya manusia yang berbakat/bertalenta.** Untuk mendapat SDM yang berbakat maka dapat dilakukan perekrutan yang bersumber dari internal perusahaan atau

melakukan perekrut dan seleksi karyawan yang berasal dari luar perusahaan. Rekrutmen eksternal biasanya dilakukan untuk mendapatkan SDM bertalenta jika ternyata sumber internal tidak cukup atau tidak tersedia. Sumber daya manusia terpilih, ditempatkan di posisi pekerjaan yang akan meningkatkan, membentuk, mengembangkan talenta, yang akan berguna secara optimal di masa mendatang. Untuk menarik SDM yang bertalenta dapat menggunakan metode perekrutan yang lebih inovatif misalnya e-rekrutmen yang menggantungkan situs web.

- d) **Langkah keempat** yakni evaluasi kinerja mengacu pada penilaian kinerja yaitu evaluasi perencanaan, pengelolaan SDM, dan penilaian kinerja SDM dari tahun sebelumnya. Evaluasi kinerja sebagai langkah penting pada program manajemen bakat/talenta, karena untuk mempromosikan individu maka pimpinan hanya memilih karyawan yang mampu melakukan pekerjaan secara efektif. Manajemen bakat/talenta merupakan cara bagaimana perusahaan menarik dan mempertahankan karyawan berbakat untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja keuangan.
- e) **Langkah kelima yakni menganalisis individu dan pekerjaan yang dibutuhkan di masa yang akan datang.** Penting untuk melihat kesesuai antara individu dan pekerjaan. Secara umum deskripsi pekerjaan tentu akan memilih karyawan yang kompetensi untuk pekerjaan tertentu. Namun kedepan, kompetensi saja tidak cukup, organisasi juga akan mempertimbangkan apakah karyawan tersebut memiliki kesesuaian dengan organisasi di masa mendatang, yang sejalan dengan tujuan-tujuan strategis organisasi.
- f) **Langkah keenam yakni evaluasi potensi.** Promosi Individu tidak cukup hanya dengan data kinerja masa lalu karena pekerjaan pada level yang lebih tinggi membutuhkan kompetensi yang lebih. Menilai potensi karyawan kedepan merupakan cara yang dianggap obyektif untuk menilai kapabilitas individu jika diberikan kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar.

Penilaian potensi biasanya dilakukan dengan beberapa metode yakni penilaian 360 derajat berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan pada level tanggung jawab yang lebih tinggi bukan hanya saat ini, berbagai tes psikologi, pengalaman rotasi, penugasan kerja dan sebagainya.

g) Langkah ketujuh yakni mengembangkan SDM. Pengembangan SDM dilakukan memenuhi target kinerja yang ditentukan perusahaan. Sering perusahaan mengalami kesenjangan kinerja yakni terdapat perbedaan antara kinerja aktual saat ini dengan hasil yang diinginkan. Hanya karyawan melakukan kinerja efektif dalam pekerjaannya yang akan dipromosikan perusahaan. Kesenjangan pengembangan merupakan perbedaan kompetensi individu saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara efektif di level yang lebih tinggi. Pengembangan SDM dilakukan dengan memetakan sumber daya manusia berbakat sejalan dengan keahlian yang dimiliki agar setiap talenta dapat dikembangkan secara berkelanjutan dengan lebih optimal.

h) Langkah kedelapan adalah mempertahankan SDM yang memiliki bakat/talenta terbaik. Upaya mempertahankan karyawan berbakat merupakan fokus perusahaan setelah menginvestasikan waktu dan uang dengan merekrut, memilih, dan mengembangkan SDM bertalenta. Manajemen bakat/talenta yang efektif, fokus pada penarikan dan juga berusaha mempertahankan karyawan terbaik. SDM berbakat dipertahankan agar tetap bertahan di perusahaan dengan memberikan berbagai jaminan dan lingkungan kerja yang baik. Permasalahan yang sering muncul retensi adalah SDM bertalenta keluar dari pekerjaan karena tawaran bayaran yang lebih tinggi di tempat lain. Dan alasan tersebut sering dipergunakan pekerja pada meninggalkan perusahaan agar mendapatkan referensi dari perusahaan, meskipun banyak alasan memperlihatkan karyawan meninggalkan pekerjaan karena ketidakcocokan atau perlakuan atasan. Banyak faktor yang mempengaruhi SDM bertalenta bertahan di perusahaan yakni;

gaya kepemimpinan, komitmen karyawan terhadap organisasi, kesesuaian nilai, komunikasi, dan program-program bayaran dalam bentuk imbalan atau kompensasi. Mempertahankan karyawan dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan mengembangkan potensi diri, penghargaan dan pengakuan dalam bentuk kompensasi finansial maupun non finansial, dan menciptakan budaya serta lingkungan kerja yang nyaman.

- i) **Langkah kesembilan adalah evaluasi hasil program.** Perusahaan perlu mengukur output, penjualan atau manajemen bakat yang berpengaruh terhadap keberhasilan bisnis. Langkah-langkah tersebut dapat dilakukan dengan; mengukur pencapaian program manajemen bakat secara terukur; adanya karyawan yang siap menggantikan pekerjaan jika terjadi kekosongan; adanya kecepatan memilih karyawan yang memenuhi syarat dapat diidentifikasi dan dipilih; terdapat kualifikasi individu yang siap melakukan pekerjaan jika terjadi pergantian/rotasi atau ada yang keluar dari pekerjaan.

Gambar 3.1. Peta Jalan Manajemen Bakat



Sumber: Erkaningrum (2017)

B. Dasar-dasar analisis pekerjaan

1. Analisis pekerjaan

Merupakan prosedur untuk menentukan tugas dan ketrampilan yang diperlukan dari suatu pekerjaan dan karakteristik orang yang harus dipekerjakan untuknya. Analisis jabatan merupakan proses mempelajari sekaligus mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu. Flippo, Edwin B (1980) menekankan bahwasanya terdapat dua aktivitas utama dalam analisis jabatan, yaitu mengumpulkan informasi tentang operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan, kemudian mempelajarinya lebih mendalam terhadap kedua aktivitas tersebut.

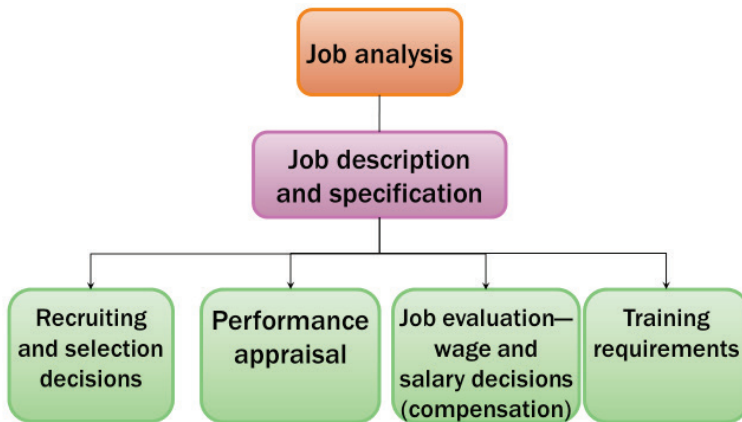
2. Deskripsi pekerjaan

Merupakan daftar yang berisi tugas, tanggung jawab, riwayat pekerjaan, kondisi kerja dan pertanggungjawaban, spesifikasi pekerjaan atau berisi informasi tentang standar-standar pekerjaan (daftar yang berisi apa yang diminta oleh pekerjaan tersebut).

3. Spesifikasi pekerjaan

Merupakan uraian mengenai kualitas minimum atau jenis orang yang dapat dipekerjakan/diterima untuk pekerjaan tersebut. Secara umum spesifikasi berisi tentang jenis dan kualitas devinitif yang dibutuhkan dalam memangku jabatan tertentu. Misalnya terkait dengan pendidikan, pengalaman, kompetensi, pengetahuan dan kecakapan. Spesifikasi bagi setiap perusahaan tidak sama karena dalam perusahaan yang berbeda kadang juga memiliki uraian pekerjaan yang tidak berbeda juga.

Gambar 3.2. Penggunaan Informasi Analisis Pekerjaan



Sumber: Dessler (2017)

C. Manfaat dengan melakukan Analisis Pekerjaan

- a) Menetapkan basis rasional bagi struktur kompensasi atau penggajian.
- b) Mengevaluasi bagaimana tantangan lingkungan mempengaruhi pekerjaan individual.
- c) Merencanakan kebutuhan SDM di masa yang akan datang.
- d) Menentukan kebutuhan pelatihan baik bagi karyawan lama atau karyawan baru.
- e) Menempatkan karyawan pada pekerjaan sesuai keterampilannya.
- f) Menetapkan standar prestasi kerja yang realistis.

D. Tahapan Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan terdiri dari tiga tahap, yakni tahap awal merupakan persiapan, dengan melakukan identifikasi pekerjaan dan penyusunan daftar pertanyaan. Tahap kedua berupa Pengumpulan Data, pengumpulan data dilakukan dengan tehnik wawancara, observasi, kuesioner, atau kombinasi dari ketiganya. Sedangkan tahap ketiga yakni penyempurnaan data.

Pada tahap ini dilakukan dengan pemilahan data yang berguna atau yang tidak digunakan, menyaring data yang relevan atau data yang tidak relevan, kemudian menganalisis informasi yang telah dikumpulkan bersama dengan orang terlibat dengan pekerjaan. Dalam analisis pekerjaan terdapat dua langkah utama yang harus dilakukan, yaitu 1) menentukan tugas-tugas utama atau kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dalam pekerjaan; 2) penetapan pengetahuan (knowledge), kemampuan-kemampuan (abilities), kecakapan-kecakapan (skills), dan beberapa karakteristik lainnya seperti faktor-faktor kepribadian, sikap, ketangkasan atau karakteristik fisik dan mental yang di perlukan bagi pekerjaan) yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas.

E. Metode Pengumpulan Informasi Analisis Jabatan

Untuk memperoleh informasi analisis pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Metode yang umum digunakan dalam mengumpulkan informasi adalah observasi, wawancara, dan angket, namun ada juga tambahan metode kombinasi dan catatan harian.

a) Kuesioner

Dengan menggunakan angket, yang bersangkutan diminta untuk memberikan data-data mengenai jabatannya dengan kata-kata sendiri. Analis meminta karyawan mengisi kuisisioner untuk menggambarkan tugas-tugas yang berkaitan dengan jabatan dan tanggung jawab mereka. Keuntungan utama dari metode kuisisioner angket adalah informasi atas sejumlah pekerjaan dapat dikumpulkan secara murah dan dalam waktu yang relative singkat. Sebaliknya, metode angket memerlukan waktu yang lama untuk menguji kuisisioner tersebut.

Kuesioner diterbitkan untuk mendapatkan informasi seputar tugas, tanggung jawab, kemampuan, standar kinerja pekerjaan dan perolehan data menggunakan analisis kualitatif. Kuesioner yang digunakan antara lain kuesioner informasi analisis pekerjaan, kuesioner lengkap, kuesioner analisis posisi.

b) Observasi

Metode observasi adalah metode yang digunakan dalam mengumpulkan informasi dengan mengamati individu yang melakukan pekerjaan itu dan mencatatnya untuk menguraikan tugas dan kewajiban yang dilakukannya. Metode observasi sangat tepat jika dilakukan pada jenis pekerjaan yang bersifat pengulangan. Penggunaan metode observasi memungkinkan analisis dilakukan dekat dengan suasana pekerjaan dilapangan. Walaupun sifatnya pengamatan, namun tidak seharusnya analisis mengamati secara kontinyu perkembangan dari waktu ke waktu. Penggunaan work sampling dan employee diary/log.

c) Wawancara

Pekerja diseleksi dan diwawancara secara langsung ditempat pekerjaan mereka atau mereka yang terkait langsung dengan pekerjaan yang dianalisis. Tiga jenis wawancara dapat digunakan untuk mengumpulkan data analisis jabatan, yaitu wawancara individual, wawancara kelompok, dan wawancara penyelia (Dessler : 1997). Dalam beberapa keadaan, seperti pekerjaan yang diarahkan oleh tim, dapat juga digunakan wawancara kelompok. Salah satu kelemahan metode wawancara adalah sangat memakan waktu, khususnya jika pewawancara berbicara dengan dua atau tiga pegawai yang melakukan setiap pekerjaan.

d) Catatan kerja (logbook). Catatan harian karyawan yang merupakan pencatatan secara berkala tugas dan aktifitas karyawan, di mana pada teknik ini dibutuhkan waktu, ketelitian yang tinggi, dan biaya yang mahal. Catatan harian karyawan berguna untuk menganalisis struktur kerja, persyaratan staff, dan kebutuhan pelatihan serta pengembangan.

e) Kombinasi

Merupakan metode campuran dari tehnik kuesioner, wawancara, dan observasi.

Contoh uraian Pekerjaan

PERUSAHAAN CV BIMA SAKTI

URAIAN Pekerjaan

Nama Jabatan : Kepala Bagian Komputer
Kode Jabatan : R-239
Tanggal : 2 Oktober 2019
Penyusun : Syachril R.A.
Departemen : Divisi Administrasi
Lokasi : Jongjolong 22 Bandung

Fungsi

Di bawah kepala bagian keuangan dan umum, melakukan pencatatan terhadap aliran dana kas masuk dan dana kas keluar, menyempurnakan system akuntansi dan keuangan sesuai dengan standar pencatatan akuntansi, membuat perencanaan anggaran dan kegiatan, melakukan pemeriksaan terhadap kewajaran dan kebenaran setiap transaksi keuangan perusahaan.

Tugas-tugas

1. Menyiapkan rancangan keuangan setiap awal tahun yang dijabarkan dalam skala prioritas setiap bulannya
2. Menyiapkan rencana pencairan anggaran setiap bulan untuk mendukung kegiatan rutin perusahaan
3. Membuat pelaporan secara detail pada setiap penggunaan dana yang keluar
4. Menyiapkan laporan akuntansi dan laporan pajak
5. Menyiapkan laporan modal dan perubahan modal untuk kebutuhan eksternal

.

wewenang:

1. Memiliki kewenang mendesain perencanaan keuangan setiap tahun
2. Memberikan pendanaan sejalan dengan skala prioritas perusahaan
3. Mengusulkan perbaikan system keuangan dan akuntansi
4. Meminta kelengkapan dana pada saat ada permintaan dana

Tanggung Jawab:

1. Bertanggung jawab terhadap kelancaran keuangan, proses pencairan dana dan pelaporan penggunaan dana
2. Wajib memuat laporan penggunaan dana

Hubungan Lini:

1. Atasan langsung: Direktur akuntansi dan keuangan
2. Bawahan langsung: para staf keuangan, akuntansi, pajak

Contoh Spesifikasi Pekerjaan

PERUSAHAAN CV SAKTI PERLINDUNGAN

	Spesifikasi Pekerjaan
Nama Jabatan	: Kepala Bagian Komputer
Kode Jabatan	: R-239
Tanggal	: 2 Oktober 2019
Penyusun	: Syachril R.A.
Departemen	: Divisi Administrasi
Lokasi	: Jongjolong 22 Bandung

Persyaratan Pekerjaan

Pendidikan : Akademi Komputer, menguasai komputer, mempunyai ketrampilan dalam menggunakan komputer, dan memprogram komputer

Pengalaman : 3 tahun bekerja di bidang komputer.

Persyaratan fisik : Kesehatan baik untuk melakukan pekerjaan dan mempunyai stamina serta daya tahan cukup kuat melaksanakan tugas-tugas berat

Persyaratan mental : Jujur, inisiatif dan kreatif, dapat mengambil keputusan secara cepat, mampu menganalisis dan membuat berbagai output informasi yang bermutu tinggi.

Supervisi : Rentang kendali 3-9 orang lulusan SMTA. Mampu berkomunikasi efektif lisan maupun tertulis, vertikal dan horizontal dalam perusahaan.

Kondisi kerja : Baik, 75% duduk diatas kursi yang nyaman, tenang, dan dalam ruangan yang ber-AC.

B A B 4

PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN REKRUTMEN

Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan tehnik utama yang digunakan dalam perencanaan dan peramalan pekerjaan
2. Menjelaskan dan memberi contoh perlunya perekrutan yang efektif
3. Mendeskripsikan sumber utama kandidat internal dan kandidat luar
4. Menjelaskan cara merekrut angkatan kerja yang lebih beragam
5. Mendiskusikan pedoman praktis untuk mendapatkan informasi aplikasi.



A. Pengertian perencanaan SDM atau Human resource planning (HRP)

Perencanaan SDM atau *Human resource planning (HRP)* adalah jantungnya organisasi, karena perencanaan SDM merupakan peta organisasi untuk mempertahankan organisasi kompetitif dan unggul. Perencanaan SDM membantu organisasi menemukan orang yang tepat, untuk pekerjaan yang tepat, dan dalam waktu yang tepat. *Human resource planning (HRP)* merupakan proses meramal SDM dalam organisasi, menghubungkan antara kebutuhan SDM organisasi dengan rencana strategiknya untuk mendapatkan orang-orang berkualitas, kapabel, kompeten yang sejalan dengan tujuan jangka panjang organisasi. Dalam perencanaan SDM tidak hanya sekedar mengisi posisi atau jabatan dalam organisasi yang kosong, namun juga memperhatikan kesesuaian orang dengan organisasi dan orang dengan pekerjaan. Perencanaan SDM biasanya menyangkut hal-hal detail dan juga teknis tentang karyawan. Contohnya adalah perencanaan tentang jumlah karyawan, perencanaan karakteristik kebutuhan karyawan, dan perencanaan tentang tugas karyawan pada perusahaan.

Pengertian perencanaan SDM menurut berbagai pandangan adalah sebagai berikut;

- a) Perencanaan SDM menurut William B. Werther dan Keith Davis, Perencanaan SDM adalah perencanaan yang yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (demand) dan ketersediaan(supply) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya sehingga departmen SDM dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktifitas lain dengan baik.
- b) Perencanaan SDM adalah proses secara sistematis untuk mengkaji kebutuhan sumber daya manusia dengan menganalisis jumlah, kualitas, ketrampilan yang tepat, ketersediaan pada saat SDM dibutuhkan Mondy & Noe (1995)
- c) Perencanaan SDM merupakan proses memenuhi kebutuhan SDM pada masa sekarang dan masa yang akan

datang. Pada masa sekarang perencanaan SDM adalah bagaimana cara mengisi kekurangan SDM. Sedangkan pada masa yang akan datang maka perencanaan SDM lebih menekankan pada acara melakukan peramalan kebutuhan (Hadari Nawawi, 2005)

- d) Perencanaan SDM adalah perencanaan yang kemudian disusun dalam tingkat operasional, diajukan untuk memenuhi permintaan SDM dengan kualifikasi yang telah ditentukan. Perencanaan SDM selaras dengan strategi bisnis perusahaan, dijalankan sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan. Strategi bisnis yang telah ditetapkan perusahaan akan menentukan kebutuhan SDM yang bagaimana yang sesuai dengan perusahaan (Safarudin Alwi, 2001)

B. Tahapan perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia)

1. Menentukan tujuan perusahaan
Membahas perencanaan SDM diawali dengan menentukan terlebih dahulu tujuan perusahaan. Terdapat dua tujuan perusahaan yaitu tujuan fungsional atau tujuan departemen. Pemisahan tujuan dan juga rencana keseluruhan akan menyediakan gambaran kebutuhan SDM dalam setiap departemen dan juga kegiatan perusahaan. Mengetahui tujuan serta arah organisasi akan membantu masukan berupa ide ataupun gagasan tentang pekerjaan seperti apa akan dilakukan dalam organisasi. Misalnya jika pertumbuhan pesat dan perluasan merupakan tujuan perusahaan, maka akan dibutuhkan lebih banyak SDM di semua kegiatan fungsional dan departemen untuk memenuhi peningkatan pangsa pasar, kebutuhan keuangan, peningkatan aset, dan juga pertumbuhan pasar baru, pertumbuhan inventaris dan juga riset produk baru. Strategi pertumbuhan pesat dan perluasan membutuhkan tenaga kerja terampil yang lebih banyak. Sehingga Departemen SDM perlu melakukan rekrutmen dan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan.

2. Inventarisasi dan perkiraan kebutuhan SDM

Inventarisasi adalah kegiatan memetakan SDM berdasarkan informasi-informasi SDM yang tersedia pada saat sekarang. Inventarisasi diawali dengan mencari data tentang jumlah tenaga kerja yang ada sekarang, pendidikannya, pengalaman kerja yang dimiliki, dan kemampuan yang dimiliki/kapabilitas SDM. Inventarisasi SDM ini tidak hanya didasarkan pada data tidak internal perusahaan saja, namun juga mempertimbangkan data SDM yang berasal dari sumber eksternal. Dari inventarisasi SDM kemudian dilanjutkan dengan memperkirakan kebutuhan SDM baik kebutuhan sekarang atau kebutuhan di masa mendatang. Perusahaan akan mempertimbangkan untuk mengembangkan dan melatih karyawan lama untuk meningkatkan produktivitas atau justru merekrut kandidat-kandidat baru untuk mengisi pekerjaan tersebut.

3. Memperkirakan Kesenjangan SDM

Membandingkan antara permintaan dan pasokan SDM akan menghasilkan data SDM baik kekurangan atau kelebihan SDM. Jika terjadi kelebihan SDM maka perusahaan akan melakukan PHK, sedangkan jika kekurangan SDM, maka perusahaan akan melakukan perekrutan karyawan baru atau peningkatan produktivitas dan kinerja pada karyawan yang ada saat ini.

4. Rencana Tindakan SDM

Rencana tindakan SDM sangat tergantung dari analisis kesenjangan SDM, apakah terjadi kelebihan ataupun kekurangan SDM. Sehingga pilihan yang dilakukan adalah apakah perlu melakukan perekrutan karyawan baru, melatih, mengembangkan karyawan, mutasi atau bahkan pemutusan hubungan kerja (PHK).

5. Pengendalian dan Umpan Balik

Pengendalian dan umpan balik dilakukan dengan melihat rencana tindakan yang dilakukan diatas. Tindakan yang dipilih perusahaan akan terus dikendalikan dan

dievaluasi setiap saat dengan terus memantau dan mengidentifikasi kelemahannya untuk diambil tindakan selanjutnya.

C. Sumber Perekrutan

1. Penawaran kandidat dari dalam

Sebagian besar perusahaan akan fokus dengan kandidat dari dalam terlebih dahulu. Perekrutan dengan kandidat dari dalam peran utamanya adalah menentukan karyawan yang sekarang ada dan memenuhi syarat untuk tugas tersebut. Hal tersebut dapat dilakukan dari inventori kualifikasi dapat ditentukan catatan mengenai kinerja karyawan, latar belakang pendidikan. Melalui inventori akan membantu manajer untuk mendeskripsikan karyawan yang memenuhi syarat dan siap untuk dipromosikan.

Penawaran kandidat dari dalam dapat dilakukan dengan melakukan penawaran terbuka kepada semua karyawan tentang adanya posisi atau jabatan tertentu yang terbuka untuk semua karyawan yang memenuhi syarat untuk dapat mendaftar. Cara ini dianggap lebih fair, karena seleksi tersebut diperuntukkan kepada semua karyawan yang memenuhi syarat untuk dapat mendaftar pada jabatan yang ditawarkan dengan dilakukan seleksi sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Mencari kandidat dari dalam dapat dilakukan secara manual atau dengan system komputerisasi. Cara manual diperuntukkan jika jumlah karyawan perusahaan masih sedikit, sehingga kendali manual masih sangat memungkinkan. Jika jumlah karyawan perusahaan banyak, maka system manual sudah sangat tidak memungkinkan, sehingga dibutuhkan bantuan dengan komputerisasi untuk memetakan posisi/jabatan, pengalaman, kompetensi yang dimiliki, masa kerja dan sebagainya. Cara kedua dilakukan dengan mempekerjakan kembali mantan karyawan yang sebelumnya mungkin telah mengundurkan diri secara suka rela atau dirumahkan oleh perusahaan (mengundurkan diri terpaksa). Ketiga adalah dengan perencanaan suksesi, misalnya adanya pergantian jabatan di perusahaan pada semua lini.

Keuntungan jika perusahaan memilih kandidat dari dalam adalah;

- Tidak ada yang dapat menggantikan pengenalan kekuatan dan kelemahan seseorang kandidat. Secara umum kandidat dari dalam sangat diketahui kekuatannya dan juga kelemahannya.
- Lebih berkomitmen terhadap perusahaan
- Meningkatkan moral karena imbalan promosi dilihat dari kompetensi dan loyalitas
- Membutuhkan sedikit orientasi dan pelatihan dibandingkan kandidat dari luar

Kerugian jika perusahaan memilih kandidat dari dalam;

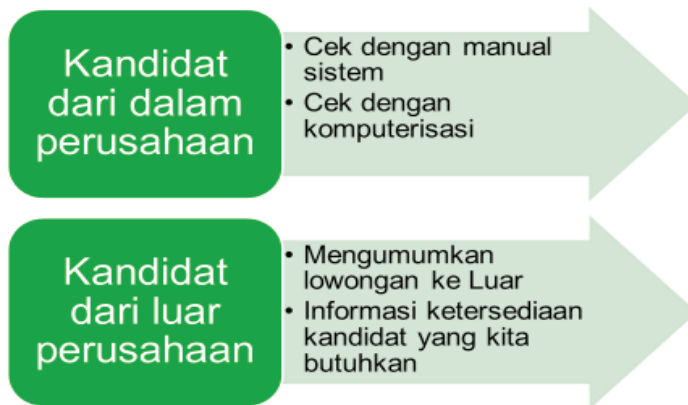
- Menyebabkan disorientasi jika pelamar ternyata tertolak
- Pemborosan waktu karena kita telah tahu calon tersebut
- Perkawinan sedarah juga merupakan potensi kelemahan, melanggengkan status quo, padahal mungkin yang lebih dibutuhkan adalah perspektif baru atau penyegaran SDM, karena kedatangan kandidat dari luar diharapkan memberikan warna baru bagi organisasi

2. Penawaran Kandidat dari Luar

Jika tidak banyak kandidat dari dalam maka kita perlu mencari kandidat dari luar. Ramalan ketersediaan angkatan kerja dan pengangguran membantu untuk menentukan ketersediaan tenaga kerja yang dibutuhkan. Kandidat dari luar dibutuhkan terutama untuk ketrampilan-ketrampilan baru yang masih langka sehingga kandidat dari dalam tidak ada yang memenuhi persyaratan, kebutuhan perusahaan terhadap inovasi produk baru, perubahan teknologi atau selera pasar sehingga perusahaan membutuhkan penyegaran karyawan. Mencari kandidat dari luar dapat dilakukan dengan berbagai cara misalnya menggunakan konsultan dari luar untuk perekrutan, menggunakan agen, melalui internet, media surat kabar, aplikasi langsung, perekrutan melalui perguruan tinggi/kampus dan sebagainya.

Gambar 4.1. kandidat dari dalam dan kandidat dari luar

Meramalkan Kandidat



a) **Perekrutan jalur kampus atau akademis**

Kampus biasanya digunakan sebagai tempat perusahaan mencari tenaga kerja fresh graduate karena kampus sebagai lembaga pendidikan dikenal sebagai tempat menghasilkan lulusan yang potensial. Perusahaan banyak menipikan lowongan pekerjaan di kampus yang biasanya akan dikunjungi para mahasiswa yang telah lulus sebagai tempat informasi untuk mendapatkan pekerjaan.

b) **Aplikasi langsung**

Merupakan aplikasi lamaran calon tenaga kerja langsung pada perusahaan yang di tuju. Biasanya perusahaan sendiri yang menginformasikan kepada para calon tenaga kerja tentang lowongan pekerjaan yang tersedia dengan persyaratan tertentu dan perusahaan biasanya juga menyediakan formulir pendaftaran yang dapat diunduh oleh para calon pelamar. Dalam aplikasi langsung biasanya menggunakan online dan juga melayani offline. Para calon tenaga kerja dapat mengirimkan lamaran datang ke perusahaan atau melalui daring.

c) **Departemen atau agen ketenagakerjaan**

Departemen tenaga kerja memiliki peran sebagai agen penempatan tenaga kerja dengan secara berkala memasang pengumuman lowongan pekerjaandari berbagai perusahaan.

Selain itu departemen tenaga kerja juga berperan memberikan pelatihan tertentu bagi calon tenaga kerja. Secara umum layanan dan penyedia informasi lowongan pekerjaan di kementerian/ dinas tenaga kerja baik di tingkat propinsi maupun kota/ kabupaten masih banyak diminati untuk perekrutan tenaga kerja.

d) **Media social/ Electronic recruiting-the internet**

Perekrutan lewat media social dewasa ini semakin banyak ditemukan terutama untuk menjaring tenaga kerja potensial pada generasi Z atau generasi milenial. Perekrutan lewat media social seperti melalui twitter, facebook, Instagram atau melalui media khusus seperti LinkedIn sebagai saluran rekrutmen yang mulai populer. Kedepan LinkedIn diprediksi akan semakin populer digunakan sebagai saluran rekrutmen karyawan.

Keuntungan

- Merupakan cara hemat biaya untuk mempublikasikan lowongan kerja
- Lebih banyak pelamar yang tertarik untuk periode yang lebih panjang
- Tanggapan pelamar lebih cepat
- Mudah untuk mengupdate data
- Penyaringan pendaftar secara online akan lebih mudah
- Tersedia tautan ke situs pencarian kerja lainnya
- Otomatis pelacakan dan evaluasi pelamar mudah dilakukan

Kekurangan

- Pengecualian pekerja yang lebih tua dan minoritas
- Pelamar yang tidak memenuhi syarat membebani sistem
- Informasi pribadi menyangkut privasi pelamar

e) **Bursa kerja**

Merupakan media gabungan yang disediakan oleh perusahaan untuk merekrut karyawan dengan menyelenggarakan acara interaktif yang mempertemukan antara perusahaan yang akan merekrut tenaga kerja dengan para calon tenaga kerja.

Bursa kerja umumnya diselenggarakan di tempat-tempat yang menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan seperti di kampus/ universitas, departemen/dinas tenaga kerja, dan tempat-tempat public lainnya.

f) **Iklan surat kabar**

Banyak lowongan pekerjaan yang disampaikan perusahaan melalui media iklan surat kabar. Pergeseran minat sekarang menyebabkan surat kabar tidak hanya dalam bentuk cetak, tetapi juga dalam bentuk media online, sehingga kemudahan teknologi menarik pembaca secara lebih luas dari berita-berita dan informasi dari internet. Secara tidak langsung pergeseran tersebut berpengaruh pada pilihan media untuk membuka lowongan melalui media surat kabar. Walaupun ada pengaruh semakin mengecilnya minat baca pada media surat kabar cetak, bukan berarti perusahaan meninggalkan media ini sepenuhnya sebagai pertimbangan dalam iklan lowongan pekerjaan.

Keuntungan iklan dengan media surat

- ❖ **Menargetkan calon tenaga kerja di lokasi tertentu**
 - o Pada profesi pekerjaan dengan keahlian tertentu dan pengetahuan terhadap lokasi setempat, seperti marketing dan profesi *tour guide*. Maka menempatkan lowongan kerja di koran lokal menjadi pilihan.
- ❖ **Menargetkan calon tenaga kerja dengan pengalaman tertentu**
 - o Karena pembaca media koran masih tersebar di berbagai wilayah demografis yang sangat tergantung lokasi/area; usia juga memiliki pengaruh bacaan apa yang lebih disukai, meskipun pembaca usia muda juga masih banyak. Sehingga jika secara spesifik menargetkan kandidat dengan pengalaman lebih dari 20 tahun, peluang akan lebih besar bila lowongan kerja dipampang di media surat kabar. Karena teknologi saat ini masih belum terlalu umum

di kolom demografis pelamar dengan usia diatas 40 tahun.

❖ **Secara umum relatif fleksibel**

- o Pemasangan kolom informasi pekerjaan di media surat kabar memiliki fleksibilitas tergantung dari anggaran/ *budget*, sehingga pilihan untuk memasang pengumuman berukuran kecil atau besar di kolom iklan jika *budget* memungkinkan.

Kelemahan iklan dengan media surat

❖ **Proses panjang dan lama**

- o Ada proses panjang yang diperlukan dalam pemasangan iklan di surat kabar mulai dari menghubungi pihak media, melakukan konsultasi, dan menunggu publikasi. Kadang pembuat iklan akan memberi tenggat waktu kepada perusahaan untuk mengirimkan format iklan lowongan kerja, jika terlewat harus menunggu giliran edisi selanjutnya. Pada saat perusahaan membutuhkan kandidat secara cepat, maka langkah tersebut cenderung memperlambat proses rekrutmen.

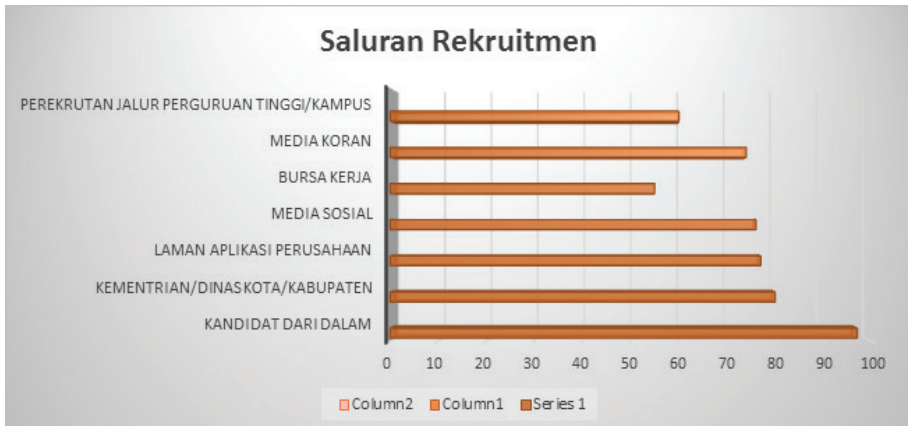
❖ **Membatasi Lingkup Talenta kandidat**

- o Karena jangkauan pembaca media koran relatif terbatas. Maka bias jadi kandidat yang ditarget belum tentu sepenuhnya melihat iklan lowongan tersebut. Juga terbatas pada usia dan daerah tertentu, apalagi jika hanya menempatkan iklan lowongan kerja di satu publikasi.

Berdasarkan data dari Recruitmen Channel report (2013) mayoritas perekrutan masih mengandalkan rekomendasi dari sumber internal/kandidat dari dalam sebanyak 97%. Perekrutan melalui kementrian/dinas tenaga kerja baik propinsi maupun kabupaten/kota menempati angka sekitar 80%, laman peluang karir di perusahaan menjadi pilihan sekitar 77%, media social juga

semakin populer menarik perhatian sebagai tempat untuk iklan lowongan dengan pilihan sekitar 76%, aplikasi langsung dengan pilihan sebanyak 74%, sedangkan kampus/universitas dengan pilihan sebanyak 60%.

Gambar 4.2. Saluran Rekrutmen



TES DAN SELEKSI KARYAWAN

Tujuan Pembelajaran

1. Menjawab pertanyaan: mengapa penting untuk mengetes dan menyeleksi karyawan?
2. Menjelaskan apa yang dimaksud dengan reliabilitas dan validitas
3. Menyebutkan dan mendeskripsikan secara singkat kategori dasar test seleksi dan contohnya
4. Menjelaskan cara menggunakan dua simulasi kerja untuk seleksi
5. Mendeskripsikan empat cara untuk meningkatkan proses pengecekan latar belakang oleh pemberi kerja.



A. Perbedaan Rekrutmen Dan Seleksi

Banyak pihak masih menganggap bahwa rekrutmen itu sama dengan seleksi. Secara umum, keduanya merupakan proses dari fungsi kepegawaian dalam manajemen, namun sebenarnya keduanya merupakan proses yang berbeda. Dalam kepegawaian, selalu diawali terlebih dahulu dengan rekrutmen baru kemudian dilanjutkan dengan proses seleksi.

Tabel 5.1. Perbedaan Rekrutmen dan Seleksi

No	Keterangan	Rekrutmen	Seleksi
1	Tujuan	Bertujuan menjaring calon tenaga kerja dari masyarakat sebanyak-banyaknya. Sehingga pada dasarnya rekrutmen sebagai kegiatan mengumpulkan	Seleksi bertujuan untuk membatasi calon tenaga kerja sehingga hanya tersisa orang yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Seleksi bersifat mengurangi, karena memilih calon karyawan yang paling sesuai dengan perusahaan
2	Proses	Rekrutmen memiliki tahapan atau proses yang mudah karena hanya dengan memberikan informasi kepada masyarakat bahwa organisasi membutuhkan tenaga kerja.	Seleksi memiliki proses atau tahapan yang rumit dan ketat untuk menemukan calon tenaga kerja yang tepat.
3	Pendekatan	Rekrutmen adalah proses yang menerapkan pendekatan positif. Calon karyawan diajak untuk bergabung dengan organisasi dengan syarat dan ketentuan.	Seleksi menerapkan pendekatan negatif karena akan mengurangi jumlah kandidat yang mendaftar sehingga sampai pada jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.

4	Tantangan	Dalam proses rekrutmen tidak membuat tantangan untuk bakal calon tenaga kerja.	Proses seleksi menyediakan tantangan kepada calon tenaga kerja. Tantangan tersebut seperti berbagai macam tes, wawancara, tes kesehatan, seleksi latar belakang serta memberikan tugas-tugas tertentu yang bertujuan untuk menguji kualitas calon tenaga kerja.
5	Urutan	Proses rekrutmen menghasilkan seleksi, artinya ada rekrutmen terlebih dulu baru kemudian dilakukan proses seleksi.	Proses seleksi untuk menindaki hasil rekrutmen.
6	Biaya	Rekrutmen memakan biaya relatif kecil karena kegiatan rekrutmen tidak terlalu membutuhkan banyak biaya	Seleksi memakan biaya cukup besar karena memiliki berbagai tahapan kegiatan yang sangat ketat dan membutuhkan waktu yang lama sehingga biayanya besar.
7	Waktu	Proses rekrutmen tidak banyak memakan waktu pelaksanaan	proses seleksi biasanya memakan waktu yang panjang

B. Pentingnya Peran Dari Seleksi Karyawan

Setelah meninjau resume pelamar, manajer beralih untuk menyeleksi kandidat terbaik untuk pekerjaan tersebut. Alat penyaring yang akan digunakan dalam bab ini adalah tes seleksi, wawancara kerja, tes kesehatan, pengecekan latar belakang dan referensi. Tujuan seleksi adalah untuk pencapaian kesesuaian

antara orang dengan pekerjaan. Juga terkait dengan pemantapan dalam pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kompetensi (KSAC) Knowledge, Skill, Ability And Competence.

Seorang kandidat mungkin benar untuk suatu pekerjaan, tetapi salah untuk organisasi. Sebagai contoh seorang pilot di maskapai penerbangan yang berpengalaman mungkin tepat di American Airline tetapi tidak di Southwest, yang mana nilai-nilai organisasi mengharuskan bahwa semua karyawan adalah membantu, termasuk membantu memasukkan bagasi. Sehingga kesesuaian orang dan pekerjaan menjadi pertimbangan utama dan kesesuaian orang dan organisasi juga penting.

Alasan pentingnya menyeleksi karyawan karena penerimaan karyawan sekarang akan menentukan bagaimana kinerja organisasi kedepan. Karyawan dengan ketrampilan yang tepat akan berkinerja lebih baik untuk organisasi, meningkatkan profitabilitas organisasi. Kedua karena proses seleksi membutuhkan biaya yang besar. Dari awal seleksi perusahaan telah mengeluarkan biaya yang tidak sedikit, apalagi jika sampai pada level manajerial akan membutuhkan biaya pelatihan yang lebih besar lagi, ditambah dengan biaya pengembangan. Ketiga adalah proses perekrutan yang buruk memiliki konsekuensi hukum. Karena hukum pekerja yang setara membutuhkan prosedur seleksi yang nondiskriminasi, atau perekrutan lalai memiliki konsekuensi hukum misalnya merekrut orang dengan tindakan kriminal.

B. Tes Penerimaan Karyawan

Umumnya terdapat dua tes yang dilakukan karyawan dalam seleksi yaitu tes psikologi dan tes kinerja. Tes psikologi terdiri dari tes inteligensi, tes personality dan tes kemampuan fisik dan motoric. Sedangkan tes kinerja terdiri dari tes miniatur pekerjaan, pusat penilaian manajemen, tehnik pengambilan sampel kerja dan video-based situational testing.

1. Tes Psikologi

Pada hampir semua perusahaan melakukan tes psikotes untuk calon karyawannya. Psikotes sendiri digunakan untuk menentukan

posisi atau jabatan calon karyawan, dan pastinya sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh perusahaan. Psikotes dianggap penting dan juga diperlukan untuk tercapainya target pencarian karyawan baru yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Serangkaian tes psikologi yang dijalankan berguna untuk mengetahui beberapa kriteria; seperti kemampuan dasar yakni IQ atau IE, atau bahkan kemampuan Bahasa atau penalaran, dan juga kondisi mental. Test psikologi harus ditunjang alat yang memiliki kategori tertentu/khusus, sehingga tes ini hanya dapat dijalankan oleh orang pada bidang ilmu tersebut dalam hal ini bidang psikotes. Tes psikologi biasanya terdiri dari tes intelligence, tes personality, tes kemampuan motoric dan fisik, tes ketangkasan dan bakat, tes attainment/pencapaian target/prestasi.

a. Tes inteligensi

Tes inteligensi biasanya digunakan untuk mengukur kemampuan intelektual atau akademis seseorang dan termasuk tes intelegensia umum. Tes inteligensi merupakan tes untuk mengukur kemampuan menyesuaikan diri, dari pandangan para peneliti sebelumnya tes inteligensi menekankan kemampuan untuk memahami dan bertindak dengan tepat pada situasi yang dihadapi, dengan demikian inteligensi lebih terkait dengan kemampuan untuk menyesuaikan diri pada situasi yang dihadapi. Tes inteligensi bertujuan untuk melatih logika berpikir. Biasanya tes intelligence terdiri dari kemampuan verbal, kemampuan numerik atau berhitung, kemampuan spasial, penalaran logika yang dibatasi waktu dalam pengerjaannya.

b. Tes personality

Tes personality atau tipe kepribadian merupakan tes yang digunakan untuk mengategorikan kecenderungan seseorang dalam berpikir dan bertindak dengan cara tertentu. Orang yang mengkategorikan kepribadian seseorang menjadi 16 macam adalah Isabel Briggs Myers dan Katharine Briggs, dengan menggunakan teori dari psikolog bernama Carl Jung, dikembangkan idenya untuk menciptakan kerangka tipe kepribadian. MBTI adalah singkatan dari **Myers-Birggs Type**

Indicator. Tes yang dirancang untuk mengkategorikan individu berdasarkan bagaimana mereka berpikir dan bertindak laku.

Myers dan Briggs mengusulkan tipe kepribadian terdiri dari empat kunci sifat dasar manusia;

- **Introvert (I) vs. Ekstrovert (E)** – Sifat dasar seseorang untuk memusatkan perhatiannya.
- **Sensing (S) vs. Intuition (N)** – Sifat dasar seseorang untuk memahami sebuah informasi.
- **Thinking (T) vs. Feeling (F)** – Sifat dasar seseorang untuk menarik kesimpulan dan mengambil keputusan.
- **Judging (J) vs. Perceiving (P)** – Sifat dasar tentang pola hidup seseorang.

c. Tes kemampuan motorik dan fisik

Tes kemampuan motorik atau kemampuan gerak sebagai persepsi kualitas hasil gerak individu dalam melakukan gerak penunjang seperti kegiatan berolahraga. Dalam tes ini diharapkan semakin tinggi kemampuan motorik seseorang, maka dimungkinkan memiliki daya kerja yang lebih tinggi dan begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu kemampuan gerak dapat dipandang sebagai landasan keberhasilan dimasa akan datang di dalam melakukan tugas keterampilan gerak. Tes fisik lebih menekankan pada aktivitas seperti berlari, push up, kekuatan mengangkat beban, memiliki ketahanan dalam mengerjakan sesuatu yang berat secara fisik dan beberapa pekerjaan yang membutuhkan performa fisik secara prima dan kuat. Tes fisik tidak dapat menjamin bahwa seseorang akan berkinerja pada masa mendatang, namun penting mengetahui bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan berat dan tidak mengalami cedera pada pekerjaan tertentu. Misalkan; tes pada karyawan pemadam kebakaran, satpam, polisi, tentara, maka tes fisik menjadi persyaratan utama.

2. Tes kinerja

Tes kinerja atau performance assessment merupakan penilaian dengan berbagai macam tugas dan situasi di mana peserta tes diminta untuk mendemonstrasikan pemahaman dan mengaplikasikan pengetahuan yang mendalam, serta keterampilan di dalam berbagai macam konteks. Jadi boleh dikatakan bahwa performance assessment adalah suatu penilaian yang meminta peserta tes untuk mendemostrasikan dan mengaplikasikan pengetahuan ke dalam berbagai macam konteks sesuai dengan kriteria-kriteria yang diinginkan. Beberapa metode yang digunakan dalam melakukan tes kinerja yaitu; tehnik pengambilan sampel kerja, pusat penilaian manajemen, Video-based situational testing, dan miniature pekerjaan, dengan penjelasan sebagai berikut;

a. **Tehnik pengambilan sampel kerja**

- Metode pengetesan yg didasarkan pengukuran kinerja tugas pekerjaan dasar actual.
- Cara ini mengukur tugas pekerjaan yang sebenarnya sehingga lebih sulit untuk memalsukan jawaban.
- Pengambilan sampel idak menyelidiki kepribadian pelamar sehingga tidak ada kemungkinan pelamar akan memandangnya sebagai pelanggaran privasi.
- Sampel kerja juga menampilkan validitas yang lebih baik dibandingkan tes yang lain yang dirancang untuk memprediksi kinerja.

b. **Pusat penilaian Manajemen**

Sebuah simulasi yang mana kandidat diminta untuk melakukan tugas realistis dalam situasi hipotesis dan dinilai pada kinerja mereka. Simulasi ini biasanya juga melibatkan pengetesan dan penggunaan permainan manajemen. Tugas disimulasikan meliputi in-Basket, Diskusi kelompok tanpa pemimpin, permainan manajemen, presentasi lisan individu, pengetesan, wawancara (minat dan kinerja masa lalu).

c. **Video-based situational testing**

Simulasi ini dilakukan dengan melihat studi kasus di video, para calon karyawan diminta menganalisis berbagai kasus

tersebut yang seolah-olah sebagai kasus nyata. Dalam metode ini calon karyawan diminta menganalisis masalah sesuai topik yang diberikan. Misalnya kasus keuangan, pemasaran atau kasus terkait dengan SDM. Calon karyawan diminta melakukan analisis, memecahkan masalah, membuat keputusan tertentu dalam masalah yang dihadapi, dan merekomendasikan keputusan yang diambil kepada atasan/pimpinan.

d. **Miniatur pekerjaan**

Bentuk miniatur pekerjaan adalah calon karyawan diminta mempraktekkan seolah-olah mereka berada di kantor yang sebenarnya. Misalnya jika kantornya adalah kantor perbankan maka calon karyawan diminta melakukan pekerjaan menjadi kasir, teller, public relation, marketing atau lainnya, seolah-olah berhadapan dengan pekerjaan yang sesungguhnya. Miniature pekerjaan memudahkan penilai untuk melihat kemampuan calon karyawan secara langsung jika berhadapan dengan pekerjaan yang sesungguhnya.

C. Wawancara seleksi

Wawancara seleksi merupakan bagian dari tes yang akan diikuti calon karyawan dalam proses seleksi kerja. Para manajer menggunakan beberapa wawancara di tempat kerja, seperti wawancara penilaian kinerja. Wawancara seleksi umumnya menjadi bagian dari proses seleksi yang paling mudah untuk memprediksi kinerja calon karyawan di masa depan. Tujuan dari wawancara kerja adalah mendapatkan informasi secara akurat dari sumber utama/primer, dan juga untuk mendapatkan informasi lainnya secara lengkap dari informasi yang belum tersajikan

Terdapat banyak tehnik yang digunakan dalam wawancara seleksi terutama bertujuan untuk menghindari (penilaian seketika) dari calon karyawan. Terdapat dua metode dalam wawancara seleksi;

1. **Wawancara tidak terstruktur**

Dalam wawancara tidak terstruktur umumnya merupakan wawancara yang bergaya percakapan tidak terstruktur yang mana pewawancara mengejar poin-poin yang ingin diketahui.

Point-point tersebut muncul sebagai respon terhadap pertanyaan yang diajukan, semakin menarik seorang calon karyawan maka semakin banyak point-point yang akan dikejar oleh pewawancara. Dalam wawancara tidak terstruktur setiap pewawancara membentuk opini independent dan cenderung mengajukan pertanyaan berbeda-beda pada calon karyawan sesuai dengan bakat, minat, kompetensi atau ketertarikan lain dari calon karyawan. Seorang pewawancara tidak terstruktur cenderung mengajukan pertanyaan yang terlintas

2. **Wawancara terstruktur**

Wawancara terstruktur merupakan wawancara dimana pewawancara mengikuti satu set pertanyaan berurutan, kemudian pelamar di wawancarai secara berurutan kemudian dilakukan pemeringkatan masing-masing pelamar tersebut pada sebuah formulir standar. Pada umumnya pertanyaan terstruktur merupakan pertanyaan terstandarisasi. Keuntungan dari wawancara terstruktur adalah menghindari pertanyaan yang tidak terfokus. Misalnya wawancara yang tidak terfokus adalah apa yang akan anda lakukan dalam 5 tahun ke depan? Karena pertanyaan ini tidak akan cukup memberikan wawasan bagaimana kandidat akan bekerja. Sehingga pertanyaan yang bersifat situasional, keprilakuan, dan terkait Pekerjaan

Selanjutnya wawancara berdasarkan pembagiannya dapat diklasifikasikan menjadi yaitu wawancara keprilakuan, wawancara situasional dan wawancara terkait dengan pekerjaan, dan wawancara stress.

1. Wawancara situasional

Merupakan pertanyaan yang diajukan kepada kandidat apakah yang akan ia lakukan dalam ketika berhadapan dalam suatu situasi tertentu. Misal perlunya menanyakan kepada kandidat bagaimana ia akan bertindak jika menghadapi karyawan yang sering terlambat selama tiga hari berturut-turut, berhadapan dengan karyawan yang sering protes, berhadapan dengan karyawan yang tidak disiplin sehingga pertanyaannya adalah

seandainya anda menghadapi situasi seperti ini apa yang akan anda lakukan?.

2. Wawancara keprilakuan

Merupakan wawancara terkait dengan pekerjaan yang berfokus pada bagaimana calon karyawan akan bereaksi terhadap situasi aktual di masa lalu. Misalnya manajer melakukan wawancara terhadap calon karyawan mengenai apa yang akan dilakukan ketika berhadapan dengan suatu situasi tertentu?, tugas atau pekerjaan seperti apa yang harus dilakukan ketika berhadapan dengan situasi tersebut? tindakan seperti apa yang harus calon karyawan lakukan, kemudian hasilnya dari tindakannya tersebut seperti apa? Contoh kasus dalam wawancara keprilakuan adalah kasus di Citizens Banking Corporation di Flint, Michigan, menemukan bahwa 31 dari 50 orang di pusat panggilan berhenti dalam satu tahun, Chinthia Walson kepala pusat panggilan tersebut kemudian memfokuskan pada tes wawancara. Karena banyak dari kandidat yang pergi disebabkan karena mereka tidak menyukai pertanyaan marah dari klien. Dia ingin mendengar cerita bahwa apa yang akan kita lakukan untuk dapat menghadapi klien yang marah dan membalikkan situasi tersebut.

3. Wawancara terkait dengan pekerjaan

Adalah pewawancara mengajukan pertanyaan kepada calon karyawan mengenai pengalaman terkait pekerjaan yang telah dilakukan pada masa lalu. Tujuan wawancara terkait pekerjaan adalah menarik kesimpulan calon karyawan, tentang kemampuannya untuk menangani berbagai aspek pekerjaan sebelumnya yang akan menjadi pekerjaannya kedepan misalnya kemampuan di sebagai analisis keuangan, kemampuan manajerial, kemampuan dibidang marketing dan sebagainya.

4. Wawancara stress

merupakan strategi dari pewawancara yang berusaha untuk membuat pelamar tidak nyaman dengan pertanyaan yang

kadang kasar atau terlalu keras. Tujuan wawancara stress untuk menemukan pelamar yang sensitif atau justru pelamar yang memiliki toleransi yang tinggi terhadap stress tinggi atau stress rendah. Wawancara stress diharapkan dapat mengenali pelamar hipersensitif yang dapat bereaksi secara berlebihan terhadap kritik ringan dengan kemarahan dan sikap kasar atau calon karyawan yang diharapkan merupakan karyawan yang terampil menghadapi tekanan dan stress kerja.

D. Bagaimana wawancara kerja dilakukan

Wawancara dapat dilakukan dengan berbagai cara tergantung dari cara yang dipilih oleh perusahaan untuk melakukan wawancara. Terdapat beragam cara seperti wawancara satu persatu, wawancara panel, wawancara massal/kelompok, wawancara terkomputerisasi, dan wawancara telepon.

1. Wawancara satu lawan satu/wawancara standar

Dalam wawancara berurutan, satu lawan satu dapat dilakukan dengan wawancara berurutan tidak terstruktur atau dengan wawancara berurutan terstruktur. Wawancara ini merupakan wawancara dimana manajer melakukan tanya jawab dengan calon karyawan satu persatu dengan tatap muka. Karena calon karyawan merupakan kandidat yang akan bekerja di perusahaan dan kedepan akan berperan penting bagi tumbuh kembangnya perusahaan, maka manajer bisa jadi akan mencari tahu siapa calon karyawan secara detail dan apakah calon karyawan relevan dengan perusahaan.

2. Wawancara panel

Merupakan wawancara yang dilakukan lebih dari satu orang, yang secara bersama-sama menanyai kandidat kemudian mengkombinasikan penilaian mereka terhadap setiap jawaban kandidat ke dalam nilai akhir panel. Panel biasanya merepresentasikan Manajer, HRD, atau bisa juga melibatkan karyawan yang nanti akan menjadi mitra kerja. Di mana setiap pewawancara akan menanyakan hal-hal sesuai peran dengan

topik yang berbeda-beda sesuai dengan jabatan mereka. Namun demikian format dalam wawancara panel memungkinkan pewawancara mengajukan pertanyaan tindak lanjut, sehingga dalam wawancara panel lebih menimbulkan stress bagi yang diwawancarai dan juga cenderung menghambat respon.

Apakah wawancara panel dianggap lebih atau kurang fleksibel dibandingkan dengan wawancara berurutan sangat tergantung pada bagaimana pemberi kerja sesungguhnya melakukan wawancara panel tersebut. Selain itu, diharapkan dalam wawancara panel para pewawancara menggunakan lembar penilaian dengan contoh penilaian deskriptif untuk setiap sampel jawaban adalah contoh wawancara panel terstruktur yang lebih reliabel dan valid dibandingkan dengan wawancara yang tidak terstruktur.

3. Wawancara massal/kelompok

Merupakan wawancara dimana seorang pewawancara mewawancarai beberapa kandidat secara bersamaan. Wawancara kelompok seperti pada wawancara panel dilakukan untuk menilai calon karyawan apakah sesuai dengan kriteria perusahaan atau tidak. Pada Umumnya, dalam wawancara kelompok sebelum dimulai wawancara dilakukan penjelasan tentang perusahaan terlebih dahulu, baru kemudian setiap calon karyawan yang hadir dapat secara bergantian mengajukan pertanyaan tentang perusahaan. Kemudian pewawancara dapat juga memberikan pertanyaan secara kepada sejumlah kandidat secara bersamaan, sehingga dalam wawancara kelompok calon karyawan secara langsung akan bersaing dengan kandidat lain dan diharapkan dalam setiap pertanyaan akan memberikan jawaban terbaiknya. Dalam wawancara kelompok sangat mudah menilai mana kandidat terbaik, atau mana kandidat yang kurang baik karena dapat langsung dibandingkan antara calon karyawan yang satu dengan yang lainnya. Mana kandidat yang berbakat menjadi pemimpin atau mana kandidat yang mampu berinteraksi dengan baik dengan kandidat lainnya, dapat dilakukan penilaian secara bersamaan.

4. Wawancara telepon

Pemberi kerja kadang-kadang melakukan sejumlah wawancara melalui telepon. Jenis wawancara ini kadang dilakukan jika lokasi perusahaan atau lokasi kandidat sangat jauh. Atau kadang cara ini dilakukan sebagai prescreening sebelum wawancara kerja. Cara ini dianggap lebih berguna dibandingkan wawancara tatap muka untuk menilai kehati-hatian, inteligensi, dan ketrampilan personal, karena tidak melihat penampilan dan bertemu secara tatap muka. Wawancara dengan telepon juga memberikan jawaban spontanitas karena kandidat sering tidak dapat memprediksi. Namun demikian dalam sebuah studi menjelaskan bahwa pewawancara lebih suka dengan wawancara tatap muka atau dengan konferensi video karena dapat menilai secara keseluruhan.

5. Wawancara terkomputerisasi

Adalah wawancara yang jawaban lisan dan atau ketika kandidat diharapkan untuk merespon pertanyaan dan atau situasi lisan, visual, atau tertulis terkomputerisasi. Sebagian besar wawancara terkomputerisasi memberikan pelamar serangkaian pertanyaan terkait pekerjaan mengenai latar belakang, pengalaman, ketrampilan, pengetahuan dan sikap kerja. Wawancara terkomputerisasi menghadapkan kandidat dengan skenario realistis seperti pelanggan yang marah yang harus merespon secara daring (dalam jaringan online). Wawancara ini biasanya memberikan pertanyaan dalam format pilihan ganda, misalnya pertanyaan bagaimana penyelia anda akan menilai ketrampilan layanan anda? (a. luar biasa, b. di atas rata-rata, c. rata-rata, d. di bawah rata-rata, e. buruk)

E. Pemeriksaan latar belakang dan pengecekan kandidat

Tingginya kasus penipuan yang terjadi dalam bisnis menyebabkan penting bagi perusahaan untuk melakukan pemeriksaan latar belakang terhadap kandidat karyawan. Sering yang terjadi kandidat menyembunyikan latar belakang riwayat kerja

dari pemberi kerja sebelumnya. Sehingga memeriksa latar belakang kandidat merupakan sesuatu yang penting dilakukan. Beberapa kasus yang terjadi bahwa kandidat menyembunyikan latar belakang dan bisa jadi melakukan manipulasi kualifikasi untuk pekerjaan yang ditawarkan. Pemeriksaan referensi dan latar belakang merupakan proses dalam melakukan verifikasi terhadap informasi calon karyawan, mengungkapkan informasi tambahan yang bisa jadi terlewatkan saat verifikasi. Verifikasi terhadap kandidat dapat dilakukan dengan menelepon atau dengan mengirim surat kepada teman terdekat kandidat, tetangga, keluarga, atau perusahaan tempat kandidat sebelumnya untuk mendapatkan informasi tambahan bahwa yang disampaikan para calon karyawan adalah benar.

Selain melakukan pengecekan referensi dan latar belakang kandidat, perlu juga dilakukan pengecekan terhadap catatan criminal, tes narkoba, lakukan credit check. Tes narkoba perlu dilakukan karena berdasarkan data yang dimiliki oleh BNN pada tahun 2017, bahwa potensi terbesar dalam penyalahgunaan narkoba adalah karyawan. Konsumsi narkoba pada karyawan akan berdampak pada penurunan produktivitas dan kinerja. Tes narkoba biasanya menjadi salah satu prasyarat dalam penerimaan calon karyawan dengan meminta kandidat surat pernyataan bebas narkoba. Pengecekan lainnya yang diperlukan pada saat seleksi karyawan adalah memeriksa catatan criminal kandidat. Untuk menekan agar pemberi kerja tidak kecolongan dalam merekrut karyawan baru yang perlu dilakukan adalah melakukan pengecekan terhadap catatan kandidat dari tindakan criminal. Jika ternyata ditemukan calon karyawan pernah yang terlibat dalam tindakan criminal serius (pembunuhan, kasus perkosaan dan sebagainya) maka kedepan akan merugikan organisasi karena telah menerima karyawan yang berbahaya. Untuk memastikan bahwa calon karyawan bersih dari catatan criminal dilakukan dengan persyaratan surat keterangan catatan kepolisian atau SKCK. Catatan lainnya ketiga adalah melakukan kredit cek merupakan bagian penting bagi seleksi karyawan. Untuk memastikan bahwa calon karyawan tidak terlibat masalah terhadap lembaga keuangan baik bank maupun non bank.

F. Tes kesehatan

Tes kesehatan adalah bagian terakhir dari proses seleksi untuk selanjutnya menentukan kandidat yang akan diterima. Tes kesehatan dilakukan pada saat seleksi karyawan dengan tujuan untuk mendapatkan karyawan yang benar-benar siap kerja dan sehat. Tes kesehatan dilakukan kepada calon karyawan untuk mengetahui apakah calon karyawan memiliki riwayat penyakit kronis seperti ginjal, paru-paru, hepatitis, hipertensi, penyakit jantung dan sebagainya. Hal tersebut sangat penting bagi perusahaan, karena setelah kandidat menjadi karyawan perusahaan maka tanggung jawab kesehatan karyawan menjadi tanggung jawab perusahaan.

PELATIHAN & PENGEMBANGAN KARYAWAN

Tujuan Pembelajaran

1. Program orientasi karyawan
2. Pelatihan dan pengembangan karyawan
3. Perencanaan Karir individu dan organisasi
4. Pengembangan karir individu dan organisasi organisasi



A. Program Orientasi Karyawan

Orientasi adalah kegiatan awal karyawan baru yang dinyatakan di terima di perusahaan. Pada umumnya, setiap perusahaan mengandalkan bagian personalia atau HRD perusahaan untuk menjalankan program orientasi karyawan baru. Program ini biasanya dilaksanakan pasca kegiatan seleksi karyawan. Kreativitas

dan inovasi tim HRD sangat diandalkan untuk membuat variasi metode dan desain aktivitas yang efektif bagi tujuan orientasi karyawan. Lamanya program orientasi tergantung dari besar kecilnya perusahaan dan apa yang akan diorientasikan pada karyawan baru. Orientasi penting untuk menjelaskan jam kerja dan tunjangan, memperkenalkan kolega baru, mengakrabkan dengan rekan dan tempat kerja, mengurangi kegugupan hari pertama.

Program orientasi adalah prosedur untuk memberikan informasi mendasar mengenai perusahaan tersebut kepada karyawan baru. Secara umum, orientasi karyawan baru sebagai proses yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan baru untuk memberi informasi dan pemahaman tentang perusahaan. Karyawan baru dengan program orientasi karyawan diharapkan untuk mengetahui infrastruktur perusahaan, fasilitas umum, system remunerasi dan peraturan perusahaan.

Program orientasi karyawan bertujuan untuk;

1. Membuat karyawan baru merasa diterima sebagai bagian dari perusahaan.
2. Mempersiapkan kondisi mental karyawan, terutama yang masih fresh graduate untuk dapat membedakan antara dunia kerja dan pendidikan.
3. Menumbuhkan rasa percaya diri karyawan baru.
4. Mempercepat proses sosialisasi karyawan dalam perusahaan antara karyawan lama dan karyawan baru.
5. Memastikan bahwa karyawan baru tersebut mendapatkan informasi dasar tentang perusahaan seperti akses perusahaan, kebijakan dan tunjangan.
6. Membuat karyawan baru memahami perusahaan/ melakukan internalisasi nilai-nilai perusahaan tentang perusahaan pada masa lalu, masa kini, serta strategi dan visinya masa depan.
7. Mensosialisasikan orang tersebut ke dalam budaya organisasi dan cara mereka bekerja

Keberhasilan program orientasi karyawan baru dengan metode yang efektif diharapkan akan menurunkan tingkat perputaran kerja,

meningkatkan semangat kerja, dan menurunkan kecenderungan karyawan baru untuk mengundurkan diri dari program seleksi. Orientasi karyawan juga dapat diperuntukkan bagi karyawan lama yang menduduki jabatan baru yang sedang promosi, transfer atau bahkan demosi. Program orientasi perusahaan seharusnya terus dievaluasi dan dikaji setiap tahunnya. Evaluasi dapat dilakukan dengan meminta masukan pada karyawan baru setelah menjalani masa orientasi dengan memberikan kuesioner yang disebarakan pada semua karyawan baru setelah masa orientasi.

B. Program pelatihan dan pengembangan karyawan

Pelatihan merupakan hal yang penting, jika karyawan berpotensi tinggi tidak mengetahui apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara melakukannya, mereka cenderung melakukan improvisasi atau melakukan pekerjaan yang tidak berguna. Berdasarkan data bahwa 3/4 dari karyawan berprestasi berusaha mencari pekerjaan baru karena ketidakpuasan akibat kurang pelatihan.

Pelatihan merupakan upaya yang terencana oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan. Pelatihan tinggi terkait dengan tujuan bisnis dan strategi perusahaan, memiliki dukungan manajemen puncak, bergantung pada model desain instruksional, dan yang mengacu pada program di organisasi lain. Terus belajar adalah sistem pembelajaran yang membutuhkan karyawan untuk memahami proses kerja secara keseluruhan dan mengharapkan mereka untuk memperoleh keterampilan baru, menerapkannya pada pekerjaan, dan berbagi apa yang telah mereka pelajari dengan karyawan lain.

Tujuan pelatihan dan pengembangan adalah;

1. Meningkatkan kinerja saat ini, khususnya karyawan baru dan karyawan yang kinerjanya kurang (karyawan lama).
2. Tujuan utama pelatihan karyawan baru untuk menentukan apa yang diminta pekerjaan sekarang dan memecahkan masalah pekerjaan
3. Meningkatkan pengetahuan karyawan tentang para pesaing

4. Membantu memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dasar untuk bekerja dengan teknologi baru,
5. Membantu karyawan memahami bagaimana untuk bekerja secara efektif dalam tim untuk berkontribusi pada pengembangan produk dan layanan yang berkualitas.

C. Metode pelatihan dan pengembangan

Terdapat dua metode dalam pelatihan dan pengembangan yaitu metode on the job training dan metode off the job training.

1. Metode on the job training

On the job training adalah metode pelatihan yang dilakukan di dalam perusahaan. Metode on the job training meliputi; metode rotasi pekerjaan, pendekatan coaching/pemain pengganti, pelatihan magang dan pembelajaran tindakan/penugasan khusus.

a. Rotasi pekerjaan

Pekerjaan yang cenderung monoton akan menimbulkan rasa bosan bagi karyawan, sehingga rotasi pekerjaan dalam perusahaan sering kali dianggap penting. Beberapa perusahaan telah memiliki program rotasi untuk mengakomodasi kebutuhan tersebut. Rotasi pekerjaan diharapkan akan memberikan dampak perubahan dan keuntungan yang positif bagi perusahaan. Rotasi pekerjaan berarti memindahkan karyawan dari departemen satu ke departemen yang lain untuk memperluas pemahaman mereka mengenai bisnis dan untuk meningkatkan kemampuan karyawan.

Peserta pelatihan dapat berupa lulusan perguruan tinggi atau manajer senior yang disiapkan untuk promosi lebih jauh. Selama pelatihan, peserta diawasi oleh seorang karyawan departemen, tempat peserta ditugaskan. Karyawan tersebut bertanggung jawab untuk mengarahkan, melatih, dan mengevaluasi peserta. Sepanjang siklus rotasi, peserta diharapkan belajar tentang bagaimana pekerjaan pada masing-masing

departemen, termasuk pemahaman terkait peran kunci, berbagai kebijakan, dan prosedur kerja.

b. Pendekatan coaching/pemain pengganti

Pendekatan coaching merupakan salah satu tools efektif dalam membantu karyawan mengembangkan potensinya. Dalam metode coaching, coach/pelatih lebih banyak menggunakan pertanyaan, karena coaching merupakan *“The art of asking question”*. Coach/pelatih menggunakan kemampuannya untuk bertanya sehingga coachee (peserta coaching) mampu menemukan akar permasalahannya dan memunculkan solusinya sendiri. Coachee dianggap sesungguhnya sudah memiliki kemampuan yang memadai, sehingga coach tidak perlu membekalinya dengan pengetahuan teknis tambahan.

Agar coaching dapat berjalan dengan lancar, para coach dapat menyusun daftar pertanyaan coaching yang akan ditanyakan kepada para coachee sebelum coaching dimulai. Dalam perjalanannya kemudian, coaching banyak didefinisikan sebagai proses yang berorientasi pada solusi dan hasil, yakni seorang coach memfasilitasi proses pembelajaran pribadi (self directed learning), pertumbuhan diri, dan peningkatan kualitas hidup klien dalam lingkup yang ditentukannya sendiri (Grant, 2001). Peserta pelatihan bekerja secara langsung dengan manajer senior atau dengan orang yang akan digantikan. Peserta pelatihan bertanggung jawab atas coaching. Biasanya pemain pengganti akan membebaskan tanggung jawab tertentu dari eksekutif tersebut, dengan memberi kesempatan kepada peserta pelatihan untuk mempelajari pekerjaan tersebut.

c. Pembelajaran tindakan/penugasan khusus

Merupakan sebuah tehnik pelatihan yang mana peserta pelatihan manajemen diijinkan untuk bekerja purna waktu untuk menganalisis dan memecahkan masalah di departemen lain. Dasarnya adalah memilih tim yang terdiri dari 5 – 25 orang dan menugaskan pada permasalahan

bisnis secara nyata. Manajer senior pemberi proyek akan memutuskan apakah menerima rekomendasi tim tersebut.

d. **Magang di tempat kerja**

merupakan sebuah proses terstruktur agar menjadi pekerja terampil melalui kombinasi pembelajaran formal dan pelatihan on the job jangka panjang, biasanya dibawah pengawasan tenaga kerja ahli. Contohnya pada pabrik Baja Dafasco mengetahui sebagian besar karyawan yang akan pensiun dalam waktu 5 – 10 tahun, perusahaan memutuskan menghidupkan kembali pelatihan magang dengan lama pelatihan 32 bulan, mempelajari berbagai pekerjaan di bawah pengawasan karyawan berpengalaman.

2. **Metode *off the job training***

a. **Metode studi kasus** adalah metode pelatihan dengan off the job training dengan tehnik kuliah klasikal. Metode ini merupakan metode pengembangan yang mana manajer diberi deskripsi tertulis dari permasalahan organisasi untuk didiagnosis dan dipecahkan. Kasus-kasus yang diberikan biasanya merupakan kasus yang baru trend, sudah sering di bahas di berbagai seminar/konferensi, atau bahkan telah dimuat di jurnal-jurnal atau di buku teks. Walaupun kasus-kasus yang disajikan telah secara umum dan sudah sering dibahas, namun masih relevan untuk disajikan untuk membantu para karyawan melatih berbagai kasus untuk meningkatkan dan juga memperdalam pengetahuan. Dalam metode ini para peserta diminta untuk membuat kelompok diskusi menyelesaikan kasus dengan mencari berbagai rujukan, kemudian didiskusikan di dalam kelas, dalam bentuk presentasi makalah. Peran pelatih/instruktur dalam membantu peserta untuk memahami kasus dan menyelesaikan kasus sangat menentukan keberhasilan dalam metode ini.

b. **Problem based learning** adalah tehnik pengembangan yang mana tim yang terdiri atas manajer-manajer bersaing dengan mengambil keputusan terkomputerisasi mengenai situasi simulasi yang realistis. Metode ini umumnya

dilakukan dengan kuliah klasikal di dalam kelas. Para peserta akan diberikan kerangka dasar teori, setelah itu peserta akan dibagi menjadi kelompok-kelompok/group yang disebut dengan kelompok rumah. Pada kelompok rumah ini pelatih akan memberikan artikel yang berisi masalah yang harus diselesaikan oleh kelompok rumah. Para peserta dalam kelompok rumah akan dibagi berdasarkan pada masalah yang ditemukan atau yang disarankan. Kelompok baru yang dibentuk adalah kelompok pakar. Kelompok pakar akan mendiskusikan solusi atas temuan berdasarkan masalah. Setelah mendiskusikan dengan kelompok pakar, maka masing-masing anggota kembali ke kelompok rumah untuk mendiskusikan temuan dari awal /kelompok rumah.

- c. **Seminar diluar** adalah banyak perusahaan dan universitas menawarkan seminar dan konferensi pengembangan manajemen berbasis situs dan kelas tradisional. Dalam model ini biasanya para peserta pelatihan diminta untuk membuat makalah presentasi kemudian dipresentasikan. Makalah tersebut biasanya berisi tentang berbagai persoalan di tempat kerja dan memberikan solusi atas masalah tersebut. Makalah tersebut akan dianalisis secara panel oleh para pakar yang kompeten di bidangnya. Para pakar akan menganalisis dan mengulas berbagai masalah sesuai dengan kepakarannya. Misal dari para manajer dari industry yang sama atau para pakar dari Universitas,
- d. **Program terkait Universitas/kampus** adalah banyaknya kampus yang memberikan edukasi lanjutan dalam misalnya kepemimpinan, kepenyeliaan. Program ini umumnya menggunakan kasus dan kuliah untuk memberikan ketrampilan manajemen.

D. Pengembangan karir individu dan organisasi

1. Perencanaan karir individu

Perencanaan karir (*career planning*) terdiri atas dua suku kata, yaitu perencanaan dan karir. Perencanaan didefinisikan sebagai proses penentuan rencana atau kegiatan-kegiatan yang

akan dilakukan pada masa yang akan datang. Sedangkan karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan seseorang selama masa kerjanya yang memberikan kelangsungan, keteraturan dan nilai bagi kehidupan seseorang.

Perencanaan karir adalah suatu proses yang digunakan seseorang untuk memilih tujuan karir dan jalur karir untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sebagai suatu proses yang bertujuan untuk menyesuaikan tujuan karir dan kemampuan untuk mengisinya secara sistematis. Melalui perencanaan karir (*career planning*) setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternative, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis.

a. Tujuan program perencanaan karir individu

- 1) Memperoleh kesadaran dan pemahaman diri (*acquiring self awareness*).
Penilaian kekuatan dan kelemahan individu merupakan langkah penting dalam perencanaan karir. Salah satu penilaian memungkinkan individu untuk lebih memahami diri sendiri yang berhubungan dengan tujuan dan rencana karir. Hasil penilaian ini akan memungkinkan individu untuk realistis dalam mengevaluasi diri sendiri dan membantu atau menerapkan karir secara tepat. Pengetahuan untuk perencanaan karir dapat menghindari ketidakpuasan, kekecewaan, dan ketidakbahagiaan melalui kesadaran diri yang akurat. Dengan memahami diri sendiri, individu dapat mencapai kecerdasan kearah efisien dalam kehidupannya dan dapat mulai mengelola kesulitan yang mungkin terjadi dalam hidupnya. Akhirnya, dengan individu lebih memahami dan menerima diri sendiri, individu dapat membangun landasan dalam memahami dan menerima orang lain.

2). Mencapai kepuasan pribadi.

Mencapai kepuasan karir secara pribadi adalah salah satu tujuan dalam perencanaan karir. Individu menghabiskan sebagian besar kehidupannya dengan bekerja, individu harus memilih karir yang menghasilkan keuntungan tertinggi dalam

kepuasan pribadi. Individu mungkin lebih suka dalam kegiatan karir yang mirip dengan minat individu atau yang memberikan perasaan emosional dan atau kesenangan fisik. Untuk memperoleh kepuasan dari pekerjaan, individu harus memahami persyaratan karir dan mengenali minat beserta keinginannya. Jika Individu biasanya menikmati hidup, individu mungkin akan puas dengan karirnya atau, lebih spesifik lagi jika individu puas dengan kejadian sehari-hari yang berurusan dengan pekerjaan positif. Ketika individu merasa puas dengan pekerjaan, individu akan cenderung untuk mengekspresikan sikap positif terhadap aspek-aspek lain dari kehidupannya. Untuk mencapai kepuasan pribadi, individu mencari gaji atau bayaran yang lebih memadai dan hadiah yang berwujud. Faktor-faktor yang berkontribusi untuk kepuasan individu adalah kondisi bekerja, tantangan, dan hubungan interpersonal. Beberapa studi menunjukkan bahwa pekerja yang kurang terdidik, tidak terampil, dan lebih muda mengalami kepuasan kerja kurang dari pada pekerja profesional, pekerja teknik, pekerja kantor, dan pemilik bisnis yang independen.

- 3). Mempersiapkan diri untuk memperoleh penempatan dan penghasilan yang sesuai

Individu yang akan mencari pekerjaan harus dirancang secara khusus. Selama perencanaan karir, individu mungkin ingin menghindari daerah-daerah yang memberikan peluang terbatas atau tidak sesuai dengan minatnya. Sepanjang perencanaan karir, fokus perhatian pada karir yang paling sesuai untuk individu. Menilai aset dan kewajiban serta membandingkannya dengan persyaratan untuk berbagai jenis karir. Pendekatan seperti ini akan membantu individu menemukan karir dan individu akan cukup siap menerima karir tersebut.

- 4). Efisiensi usaha dan penggunaan waktu.

Tujuan lain perencanaan karir adalah untuk memungkinkan individu untuk secara sistematis memilih karir. Perencanaan sistematis akan membantu menghindari metode uji coba (trial-and-error) dan membantu menghabiskan lebih banyak waktu

bekerja ke arah tujuan lain. Individu dapat menggunakan waktu secara efisien untuk mempelajari diri sendiri dalam kaitannya dengan berbagai pilihan karir. Umumnya, karyawan yang telah berpartisipasi dalam perencanaan karir lebih puas dengan karir mereka dan tetap aktif bekerja lebih lama dibandingkan dengan mereka yang tidak melakukan perencanaan karir.

2. Tujuan program perencanaan karir organisasional

- a. Pengembangan yang lebih efektif tenaga berbakat yang tersedia
- b. Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur – jalur karir tradisional atau jalur karir
- c. Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi dan atau lokasi geografis
- d. Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan
- e. Peningkatan kinerja melalui pengalaman on the job training yang diberikan oleh perpindahan karir vertical dan horizontal

3. Manfaat perencanaan karir organisasional

Dengan adanya perencanaan karir, maka perusahaan dapat :

- a. Menurunkan tingkat perputaran karyawan (turnover), dimana perhatian terhadap karir individual dalam perencanaan karir yang telah ditetapkan akan dapat meningkatkan loyalitas pada perusahaan di mana mereka bekerja, sehingga akan memungkinkan menurunkan tingkat perputaran karyawan.
- b. Mendorong pertumbuhan, dimana perencanaan karir yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang, dengan demikian motivasi karyawan dapat terpelihara.
- c. Memenuhi kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
- d. Memberikan informasi kepada organisasi dan individu yang lebih baik mengenai jalur potensial karir di dalam suatu organisasi.

- e. Mengembangkan pegawai yang dapat dipromosikan, perencanaan karir membantu membangun penawaran internal atas talenta yang dapat dipromosikan untuk mempertemukan dengan lowongan yang disebabkan oleh masa pension, berhenti bekerja dan pengembangan.

4. Elemen utama perencanaan karir (*career planning*)

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas 2 (dua) elemen utama yaitu:

a) Perencanaan karir individual

Perencanaan karir individual terfokus pada individu yang meliputi latihan diagnostic, dan prosedur untuk membantu individu tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya. Perencanaan karir individual meliputi :

- Penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangka karirnya (*career anchor*)
- Penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi
- Penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi diri
- Pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir
- Perencanaan transisi karir

b) Perencanaan karir organisasional

Perencanaan karir organisasional berusaha mengintegrasikan kebutuhan Sumber Daya Manusia dengan sejumlah aktivitas karir dengan fokus menitik beratkan pada jenjang atau jalur karir (*career path*). Dalam perencanaan karir organisasi maka ditentukan tujuan individu terhadap karir, kemudian peran dari manajer atau atasan untuk membantu karir seorang karyawan dan ketiga adalah peran dari organisasi untuk memfasilitasi.

Tabel 6.1. Peran individu, manajer dan organisasi dalam perencanaan karir

Peran individu, manajer dan organisasi	Perencanaan yang dilakukan
Karir individu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab untuk merencanakan karirnya sendiri 2. Mampu memprediksikan bakat/ minat, kemampuan, ketrampilan dan value yang dimiliki 3. Mencari informasi dan merencanakan karir 4. Membangun tujuan karir dan rencana karir 5. Menggunakan peluang untuk pengembangan karir 6. Mengkomunikasikan dengan manajer tentang rencana karir
Peran Manajer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan umpan balik kinerja 2. Memberikan dukungan karir dan penilaian pengembangan karir 3. Mendukung rencana pengembangan karir karyawan
Peran organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkomunikasikan misi, tujuan kebijakan dan prosedur dalam karir 2. Memberikan peluang dengan pelatihan serta pengembangan 3. Memberikan informasi karir dan program karir 4. Menawarkan berbagai pilihan pengembangan karir

E. Pengembangan Karir

Arti penting dari karir menurut (Greenhaus, 1971; Greenhaus *et al.*, 1990) didefinisikan sebagai pentingnya kerja dan karir dalam kehidupan seseorang, dan mencerminkan tiga dimensi yang luas: prioritas relatif karir seseorang dibandingkan dengan pekerjaan

lainnya menyebabkan kepuasan hidup, sikap terhadap pekerjaan yaitu melihat pekerjaan dengan sikap positif dan perhatian dengan kemajuan karir serta perencanaan terhadap berkarir. Pengembangan merupakan suatu proses yang sedang berlangsung yang memungkinkan orang untuk maju dari kondisi pemahaman dan kemampuan sekarang menuju keadaan masa depan dengan tingkat keterampilan yang lebih tinggi, menggunakan pengetahuan dan kompetensi yang diperlukan. Pengembangan mengambil bentuk kegiatan pembelajaran yang mempersiapkan orang untuk menjalankan tanggung jawab yang lebih luas dan meningkat. Pengembangan tidak hanya berkonsentrasi pada peningkatan kinerja saat ini. (Amstrong, 2006). Menurut Greenhaus *et al.*, (2000) pengembangan karir didefinisikan sebagai proses dimana individu mengembangkan wawasan diri dan lingkungannya, merumuskan tujuan dan strategi karir, dan memperoleh umpan balik tentang kemajuan dan kesempatan karir.

Menurut Schein (1978) mendefinisikan dua jenis karir: karir internal dan eksternal karir. Karir internal adalah karir yang mengacu pada serangkaian langkah-langkah atau tahapan yang membentuk individu atau merupakan konsep diri sehingga kemajuannya tergantung dari dirinya sendiri dalam suatu pekerjaan atau karir. Salah satu kontribusi terbesar Donald super untuk pengembangan karir telah penekanannya pada pentingnya pengembangan konsep diri. Menurut Super, perubahan konsep diri dari waktu ke waktu, dan berkembang sebagai hasil dari pengalaman. Dengan demikian, pengembangan karir adalah seumur hidup. Menurut Chow and Chua (1993) pada tingkat individu, pengembangan karir diukur dari tujuan karir, rencana karir, taktik dan strategi karir dan kepuasan karir. Keputusan karir individu dimulai dengan memiliki tujuan karir, karyawan dihargai melalui penghasilan, promosi, dan pertumbuhan pribadi lebih dari prestise, prestasi kerja, keterampilan dan pekerjaan yang berarti.

Organisasi saat ini mengharapkan karyawan dapat mengelola dan pengembangan karir mereka sendiri meskipun beberapa organisasi akan memberikan kesempatan ekstra dan pengelolaan karir personal tidak secara langsung berdampak pada komitmen

organisasi karyawan, yakni komitmen afektif, normatif dan keberlangsungan (Bambacas and Bordia, 2009). Secara khusus, penelitian terdahulu menekankan bahwa orang yang mengelola karir sendiri mengetahui kekuatan dan kelemahan, keterampilan dan atribut mereka, sehingga kebutuhan rencana perkembangan mereka sesuai dengan kebutuhan perubahan lingkungan (Herriot and Pemberton, 1995). Bahwa praktisi Human Resource (HR) dan manajer perlu mencapai komitmen afektif dan normatif dari karyawan, sehingga dorongan karir manajemen diri harus diimbangi upaya pengembangan karir organisasi untuk menjaga agar karyawan dihargai dan berkomitmen terhadap organisasi.

Menurut Shankar (2014) tujuan pengembangan karir individu adalah meningkatkan keterampilan kerja, pengembangan diri dengan merencanakan masa depan, dan rencana pengembangan diri untuk menemukan kekurangan sekaligus melakukan perbaikan. Pengembangan diri akan menciptakan pikiran optimis dan positif yang bermanfaat membantu karyawan siap menghadapi berbagai tantangan dalam pekerjaan, termasuk juga kesiapan berhadapan dengan perubahan. Pendapat Heather and Maurer (2009) bahwa pengembangan karir menguntungkan diri sendiri, juga bermanfaat bagi organisasi dengan meningkatnya motivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam pekerjaannya. Karyawan dapat melakukan upaya-upaya pengembangan karena manfaat yang dirasakan bagi organisasi dan organisasi dapat menarik perhatian pada potensi manfaat tidak hanya untuk individu, tetapi juga untuk organisasi dalam rangka mendorong partisipasi karyawan dalam pekerjaan. Organisasi akan memperoleh keuntungan dengan partisipasi dan perilaku pengembangan untuk kepentingan organisasi. Idealnya, karyawan akan termotivasi untuk mengejar kegiatan yang akan menguntungkan organisasi selain bermanfaat bagi dirinya sendiri.

Menurut Mikačić and Ovsenik (2013) bahwa karir dan perencanaan karir personal merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan karir karena adanya manajemen diri yang baik dan bukan tergantung pada perencanaan karir yang dikelola perusahaan. Ide tentang perencanaan karir personal berasal dari pengalaman belajar yang dilakukan karyawan. Proses perencanaan karir

personal dapat dikembangkan melalui; pengakuan terhadap potensi karyawan sendiri, pemahaman yang lebih mendalam tentang diri karyawan, pengembangan tujuan karir dan ketahanan karir, dan promosi diri serta kemampuan menciptakan branding diri. Pendapat (Lidewey, 2007) bahwa individu perlu mengendalikan pembelajaran dan pengembangan karir mereka sendiri, sementara organisasi perlu berinvestasi dalam proses belajar dan merangsang pembelajaran organisasi agar berjalan secara alami. Individu perlu belajar terus menerus untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik hari ini dan besok dan meningkatkan kesempatan untuk maju dan pengembangan profesional dalam kondisi yang berubah. Organisasi perlu belajar terus menerus dan mengembangkan organisasi untuk menguasai lingkungan yang tidak pasti dan ambigu dalam mempertahankan keunggulan kompetitif.

Menurut (Gaffney, 2005; Grandey and Cordeiro, 2005) program pengembangan karir internal membuktikan pentingnya dalam menjaga agar karyawan dihargai. Ada kecenderungan karyawan tinggal lebih lama dalam organisasi akan memperoleh pengembangan pribadi dan pengembangan profesional karir lebih cepat. Karyawan yang terlibat aktif dalam pengembangan pribadi lebih puas dengan pekerjaan mereka dan cenderung tinggal lebih lama dengan organisasi. Sinergi antara pengembangan karir dan perencanaan suksesi menciptakan suasana kerja lebih baik dan karyawan yang lebih produktif dalam perusahaan dengan berorientasi pada pertumbuhan. Strategi bisnis menggabungkan retensi dan perencanaan suksesi sebagai bagian dari struktur sistemik. Pengembangan karir internal berupa inisiatif pelatihan, mentoring, pembinaan, evaluasi, laporan tahunan, dan orientasi program yang terhubung ke tujuan organisasi. Hasilnya adalah proses yang dapat dikerjakan yang secara konsisten membahas persyaratan organisasi untuk menemukan, menjaga, dan menempatkan bakat pada posisi kunci yang diperlukan antara individu dan organisasi.

Menurut Susan (2002) perkembangan teori pengembangan karir mendukung konsep pekerjaan yang berarti mencakup konstruksi karir, adaptasi karir, dan perencanaan karir. Konstruksi karir menekankan pada pengalaman individu dalam membangun

karir. Pengalaman individu mencakup cara individu membangun dan mengelola karir dengan menjaga keselarasan antara nilai-nilai karir dan keselarasan kepentingan individu.

Tabel. 6.2. Pengertian pengembangan karir

Peneliti	Temuan Konsep
Andrew J. Dubrin (1982)	Bahwa pengembangan karir merupakan aktivitas perusahaan/kepegawaian yang membantu karyawan untuk merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan untuk dapat mengembangkan diri secara maksimum.
(Susan, 2002)	Bahwa pengembangan karir mencakup pada dimensi konstruksi karir, adaptasi karir, semangat karir dan perencanaan karir. Konstruksi karir menekankan pengalaman individu dalam membangun karir. Pengalaman individu mencakup cara individu membangun dan mengelola karir dengan menjaga keselarasan antara nilai-nilai karir dan keselarasan kepentingan individu.
(Shankar, 2014)	Identifikasi pengembangan karir individu dikenal sebagai pengembangan ketrampilan pribadi yang meliputi Ketrampilan-ketrampilan memimpin individu untuk hidup lebih baik, menemukan kenyamanan dan menjadi warga negara yang lebih baik. Ketrampilan pribadi meliputi kemampuan komunikasi, kemampuan belajar, kemampuan beradaptasi.
(Gaffney, 2005)	Program pengembangan karir internal membuktikan pentingnya dalam menjaga karyawan agar dihargai. Pengembangan karir internal berupa inisiatif pelatihan, mentoring, pembinaan, evaluasi, laporan tahunan, dan orientasi program yang terhubung ke tujuan organisasi.

Peneliti	Temuan Konsep
(Lazarova and Taylor, 2009)	Manajemen karir organisasi merupakan kegiatan resmi dan formal yang dirancang dan dikelola oleh organisasi untuk mempengaruhi pengembangan karir. Organisasi berkontribusi bagi pengembangan ketahanan karir dalam mendukung komitmen karir identitas dengan memberikan peluang untuk pengembangan diri, peluang untuk kemajuan dan mentoring.
Siagian (2001)	Pengembangan karir sebagai langkah yang ditempuh perusahaan untuk menghadapi tuntutan tugas karyawan dan untuk menjawab tantangan masa depan dalam mengembangkan sumber daya manusia di perusahaan yang merupakan suatu keharusan dan mutlak diperlukan
Sinamora (2006)	Pengembangan karir sebagai pendekatan formal yang dilakukan perusahaan untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi terbaik dan yang memiliki pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi.

1. Faktor pengembangan karir

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir seseorang, dimana menurut pandangan Siagian (2009) meliputi hal-hal sebagai berikut;

- a) Faktor yang paling penting dalam pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerja. Karyawan dengan prestasi kerja yang baik akan melakukan pekerjaan dengan baik, memiliki kompetensi dan kapabilitas tugas, menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar organisasi, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, maka akan sulit bagi karyawan

untuk dapat dipromosikan dan juga dipertimbangkan pada jabatan yang lebih tinggi pada karir kedepan, apalagi tuntutan perusahaan saat ini adalah kebutuhan karyawan yang memiliki kemampuan beradaptasi dengan perubahan di masa depan dan karyawan bertalenta tinggi.

- b) Pentingnya bagi karyawan untuk mempromosikan diri pada atasan dengan cara mengenalkan secara personal kepada atasan bahwa dirinya layak untuk dipromosikan dan juga dipertimbangkan pada jabatan yang lebih tinggi. Cara untuk mengenalkan agar seorang karyawan dikenal secara personal oleh atasan adalah dengan cara menunjukkan prestasi kerja agar atasan dapat mengenali kompetensi yang dimiliki seorang karyawan.
- c) Menunjukkan kesetiaan dan komitmen yang kuat terhadap organisasi dengan cara karyawan terus berdedikasi dan berkarya dalam perusahaan, menunjukkan sikap loyal terhadap perusahaan, keinginan yang kuat untuk tetap tinggal diperusahaan dan perasaan bangga menjadi bagian dari perusahaan dengan memiliki visi, misi dan tujuan yang sejalan dengan perusahaan.
- d) Sebagai pembimbing dan sponsor. Pembimbing sebagai seseorang yang memberikan saran atau nasehat kepada karyawan sebagai upaya mengembangkan karir. Sedangkan sponsor merupakan seseorang yang menciptakan kesempatan karir bagi karyawan dalam mengembangkan karirnya.
- e) Support terhadap bawahan dalam bentuk dukungan kepada para bawahan agar pekerjaan dalam tim berhasil dengan mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.
- f) Faktor yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan lainnya adalah memberikan kesempatan karyawan untuk bertumbuh dengan terus meningkatkan kemampuannya, dengan cara mengikuti berbagai pelatihan, melanjutkan jenjang pendidikan, dan terus berupaya meningkatkan kompetensi serta mendorong karyawan untuk terus menguatkan personal branding.

2. Manfaat pengembangan karir

Pada dasarnya pengembangan karir dapat bermanfaat bagi organisasi maupun karyawan. Berikut adalah penjabaran dari manfaat pengembangan karir baik untuk organisasi maupun untuk individu;

Tabel. 6.3. Manfaat pengembangan karir bagi individu dan organisasi

Manfaat pengembangan karir	
Bagi Organisasi	<ol style="list-style-type: none">1. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan2. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas3. Agar kelompok – kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir.4. Mengurangi frustrasi karyawan
Bagi Individu	<ol style="list-style-type: none">1. Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya2. Menambah tantangan dalam bekerja3. Meningkatkan otonomi4. Meningkatkan tanggung jawab

3. Tantangan *career boundaryless* pada generasi milenial

Organisasi sekarang ini memiliki berbagai tantangan berupa persaingan yang berasal dari lingkungan lokal maupun lingkungan global, yang membuat organisasi harus meredefinisi kembali strategi yang tepat serta tujuan perusahaannya. Fenomena hubungan karyawan dengan organisasi modern saat ini, tidak lagi ditunjukkan dengan kontrak yang sifatnya jangka panjang dan penekanan pada keamanan pekerjaan dengan masa kerja/*tenure* yang lama. Untuk menjawab tantangan global yang berubah tersebut perusahaan harus meramu berbagai kebijakan, salah satunya efisiensi. Kebijakan efisiensi saat ini menjadi trend dan menjadikan struktur

organisasi lebih lateral dan semakin ramping. Hal ini juga didorong oleh pandangan karena komponen biaya terbesar perusahaan adalah biaya tenaga kerja. Perusahaan yang ingin tetap eksis dan bertahan tentu cenderung melakukan praktek SDM yang “menjauhi” pola tradisional misalnya, menggunakan tenaga *outsourcing* pada pekerjaan yang tidak terkait dengan *core business*/inti bisnis perusahaan kepada pihak lain.

Perencanaan *career boundaryless* pada generasi milenial relevan untuk dibahas karena karyawan saat ini didominasi oleh generasi Y, yang juga terfasilitasi *sistem* pengelolaan karyawan non tradisional. Para karyawan generasi Y, mereka lebih leluasa menentukan dan memilih karir, atau dikenal dengan istilah *protean career*, yang memberikan keleluasaan karyawan/ individu untuk mengelola karir sendiri. Konsep *boundaryless career* memberi peluang bagi perusahaan untuk lebih mampu menciptakan *social capital* (SC) dengan mengeksplorasi dan mengeksploitasi pengetahuan karyawan. Eksplorasi berfokus pada informasi, pengetahuan, dan keterampilan baru untuk menciptakan produk dan pasar baru dengan *aquisition* pengetahuan dari luar organisasi. Sedangkan eksploitasi adalah didasarkan pada integrasi pengetahuan, kemampuan dan proses untuk meningkatkan produk dan desain yang telah ada. Eksploitasi Karyawan mampu menciptakan jejaring eksternal dan membentuk modal secara ekstensif.

Di dalam *boundaryless career* tidak ada lagi batas karir karyawan. Hal ini akan melibatkan *internal psychology*, *internal enacted*, *external psychology* dan *external enacted*. Dalam *boundaryless career*, karyawan tidak terbatas oleh karir mereka. Terjadi *psychological mobility* yang mencerminkan sikap dan *physical mobility*, melibatkan pergerakan lintas batas (*boundary*) dari beberapa karyawan, menarik validasi *marketability* dari karyawan yang sedang bekerja di luar, dipandang berkelanjutan karena dukungan jejaring informasi eksternal, mampu mematahkan asumsi tradisional mengenai hirarki dan kemajuan karir.

PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Tujuan Pembelajaran

1. Program orientasi karyawan
2. Pelatihan dan pengembangan karyawan
3. Perencanaan Karir individu dan organisasi
4. Pengembangan karir individu dan organisasi organisasi



A. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang berhubungan dengan evaluasi dan menyimpulkan kinerja karyawan dalam periode kinerja tertentu. Biasanya penilaian kinerja menggunakan periode 1 tahun sebagai batasan periode kinerja. Penilaian kinerja

terkait dengan hal-hal sebagai berikut: 1) evaluasi pekerjaan yang telah dicapai selama tahun sebelumnya dikaitkan dengan sasaran/tujuan kinerja yang telah ditentukan pada awal tahun. Secara umum penilaian kinerja akan dikaitkan dengan sasaran/tujuan apa yang telah tercapai dan kekurangan/kendala apa yang menjadi hambatan. 2) mendokumentasikan hambatan/tantangan yang dihadapi dalam satu tahun kemaren dan melakukan identifikasi apa yang bias dilakukan untuk menghadapi tantangan ke depan.

Sering diasumsikan bahwa manajemen kinerja dan penilaian kinerja adalah sesuatu yang sama. Padahal keduanya berbedanya. Penilaian kinerja /Performance Appraisal adalah proses dimana organisasi mendapatkan informasi tentang seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya. Sedangkan Manajemen kinerja adalah proses di mana manajer memastikan bahwa kegiatan dan output karyawan yang kongruen/selaras dengan tujuan organisasi. Manajemen kinerja sangat penting bagi perusahaan agar dapat melakukan strategi manajemen bakatnya yaitu untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan karyawannya, menghubungkan karyawan dengan pelatihan yang sesuai dan aktivitas pengembangan, serta menghargai aktivitas yang baik dengan gaji dan insentif. Sistem manajemen kinerja dirancang agar pembelajaran dan pengembangan sejalan dengan strategi bisnis

Tabel 7.1 Perbedaan Penilaian Kinerja dan Manajemen Kinerja

Penilaian kinerja	Manajemen kinerja
Penilaian bersifat top down/ dari atasan	Proses bersama melalui dialog
Periode penilaian dilakukan setiap tahun	Periode penilaian merupakan tinjauan berkelanjutan/tidak dibatasi tahun
Penggunaan peringkat	Tidak didasarkan peringkat
Sistem monolitik/tunggal	Proses yang fleksibel
Fokus tujuan kuantitatif	Fokus pada nilai dan perilaku serta tujuan

Penilaian kinerja	Manajemen kinerja
Sering dikaitkan dengan pembayaran/kompensasi	Tidak berkaitan dengan pembayaran/kompensasi
Menggunakan dokumen birokratis yang kompleks	Dokumen yang ada cenderung minim
Dilakukan oleh Departemen SDM	Dilakukan oleh manajer lini

Sumber: Amstrong (2006)

B. Alasan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berguna untuk membantu karyawan meningkatkan kemampuan dan melakukan evaluasi dengan apa yang telah dilakukan selama ini. Tanpa evaluasi kerja, karyawan dapat merasa demotivasi karena kinerja yang mereka lakukan tidak mendapat penilaian dari atasan. Berdasarkan survey dari Office Vibe pada tahun 2019, menunjukkan sebanyak 63 persen karyawan menyatakan bahwa mereka kurang mendapat pujian dari atasan, 32 persen karyawan menyatakan untuk mendapatkan feedback dari manager mereka harus menunggu tiga bulan, 56 persen karyawan mempercayai bahwa mereka tidak memiliki peluang karir yang baik. Dengan melihat data tentang apa yang dikeluhkan oleh karyawan maka penilaian kinerja sangat diperlukan perusahaan.

Terdapat berbagai alasan mengapa kinerja harus dinilai;

- Sebagian besar pemberi kerja mendasarkan keputusan bayaran, promosi dan retensi pada penilaian karyawan. Sehingga penilaian kinerja bertujuan untuk mendapatkan keadilan dalam system penggajian di perusahaan.
- Penilaian memainkan proses sentral manajemen kinerja yang diharapkan kinerja karyawan sesuai dengan sasaran organisasi. Sehingga tujuan dari penilaian kinerja adalah membantu manajemen dalam menyusun sasaran yang realistis di masa yang akan datang.
- Penilaian memungkinkan mengembangkan rencana defisiensi dan menguatkan kekuatan bawahan. Sehingga

penilaian bertujuan memperoleh data penentuan upah dan gaji yang sesuai dengan standard dan kemampuan organisasi.

- Memberikan kesempatan meninjau karir karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan. Sehingga diharapkan system penilaian kinerja menjadi acuan organisasi dalam mutasi, promosi dan demosi.
- Memungkinkan penyelia mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan langkah perbaikan. Sehingga tujuan dari penilaian kinerja adalah melakukan identifikasi pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan.

C. Siapakah Yang Harus Melakukan Penilaian?

1. Penilaian bawahan oleh atasan

Penilaian karyawan yang dilakukan oleh atasan secara tradisonal sudah sering dilakukan. Penilaian ini didasarkan pandangan bahwa atasan langsung merupakan orang yang paling mengerti kinerja bawahan dan sering bersinggungan dengan bawahan dalam pekerjaan, sehingga atasan dianggap orang yang paling tepat untuk mengevaluasi kinerja bawahan. Penilaian dapat dilakukan oleh atasan dengan memiliki catatan khusus pada setiap karyawan pada saat melakukan penilaian. Catatan berguna untuk mengingatkan kembali, karena bias jadi atasan tidak dapat mengingat secara rinci kinerja karyawan yang menjadi bawahannya dalam waktu atau periode enam bulan atau satu tahun.

2. Penilaian rekan kerja

Pada saat atasan langsung tidak dapat mengobservasi kegiatan atau kinerja bawahan, maka orang yang paling mengerti kinerja karyawan tersebut adalah rekan kerja. Penilaian rekan kerja dianggap paling baik digunakan untuk tujuan pengembangan jangka panjang dibandingkan untuk tujuan administrasi. Sebuah studi juga menunjukkan bahwa penilaian rekan kerja/kelompok memiliki dampak positif terutama untuk meningkatkan persepsi komunikasi terbuka, motivasi tugas, kemalasan sosial, viabilitas

kelompok, kohesi dan kepuasan kerja. Meskipun demikian, banyak pihak yang menentang penilaian kelompok/rekan kerja karena dapat mempengaruhi kerja sama kelompok dan juga partisipatif manajemen secara negative.

Penilaian kelompok dan TQM (Total Quality Management)/ manajemen kualitas total sebagai pendekatan manajemen partisipatif yang menekankan kerja sama kelompok dan kinerja kelompok daripada kinerja individual. Sehingga dalam model ini yang muncul adalah kinerja bersama dan Pencapaian individual diukur melalui kerja sama dengan tim. Pada umumnya karyawan sangat terganggu dengan penilaian individu sehingga menimbulkan perasaan takut/ was-was. Dalam kinerja kelompok ada kecenderungan karyawan untuk saling membantu karyawan lain yang kinerjanya kurang, sehingga penilaian kelompok secara formal cenderung kurang sesuai dilakukan, walaupun informasi dari rekan kerja tentang kelompok kerja dapat dilakukan jika diperlukan.

3. Penilaian komisi

Penilaian komisi merupakan penilaian yang dilakukan oleh lebih dari satu orang. Biasanya terdiri atas penyelia langsung karyawan dan tiga atau empat penyelia lainnya. Penilaian yang lebih dari satu penilaian ini menguntungkan, yang dapat membantu mengatasi masalah bias dalam penilaian individu. Studi menunjukkan bahwa nilai yang didapatkan dari sumber yang berbeda jarang ada yang sama. Oleh karena disarankan untuk mendapatkan nilai dari penyelia, atasannya, dan setidaknya satu manajer lainnya mengenai karyawan tersebut.

4. Penilaian diri

Penilaian diri sendiri sering dilakukan karena beberapa kondisi. Pada intinya penilaian diri sendiri sebagai alat pengembangan diri yang bertujuan untuk memaksa karyawan memikirkan apa yang menjadi kekuatan mereka, sekaligus melihat apa kelemahan mereka, dengan menetapkan tujuan dan melakukan pengembangan. Tentu dalam penilaian, karyawan tidak menilai diri sendiri sebagaimana yang dilakukan oleh para atasan menilai, bisa jadi menggunakan standar yang berbeda. Riset menunjukkan bahwa ada kecenderungan

karyawan untuk lebih toleran dalam menilai diri sendiri, namun demikian penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Meskipun terdapat kesulitan dalam penilaian diri sendiri, namun penilaian diri sendiri dapat berguna dan sebagai sumber kredibel sebagai informasi penilaian.

Beberapa pemberi kerja menggunakan penilaian diri bersamaan dengan penilaian atasan/penyelia. Problem yang sering muncul dalam penilaian diri sendiri adalah karyawan cenderung menilai diri mereka terlalu tinggi dibandingkan rekan kerja atau penilaian dari atasan mereka. Jika diminta untuk menilai diri mereka sendiri, hasil menunjukkan 40 persen karyawan menilai 10 persen lebih tinggi dan hampir semua karyawan sisanya menilai lebih tinggi 50 persen teratas.

5. Penilaian bawahan

Saat ini konsep tentang penilaian kinerja dari para atasan dan manajer yang dinilai oleh karyawan/bawahan telah digunakan di sejumlah organisasi. Tujuan dari penilaian oleh bawahan lebih berfokus pada program pengembangan manajemen. Studi menjelaskan bahwa atasan dan manajer yang awalnya dinilai buruk oleh bawahan atau dinilai moderat, memperlihatkan kemajuan nilai yang signifikan dalam umpan balik ke atas, selama periode lima tahun. Manajer yang menerima umpan balik dari bawahan memandang perlu mengungkap kecenderungan dari bawahan memberikan nilai yang lebih tinggi. Atasan dan manajer yang mendiskusikan dengan bawahan menunjukkan penilaian yang semakin baik, dibandingkan dengan manajer yang tidak pernah melakukan.

Terdapat keuntungan dari penilaian bawahan; 1) penilaian bawahan dapat mengungkap para atasan dan manajer yang benar-benar kompeten, 2) membantu para atasan dan manajer untuk lebih responsive terhadap keluhan bawahan, 3) penilaian bawahan dapat dijadikan acuan dalam program pengembangan karir bagi para atasan dan manajer. Namun demikian, penilaian bawahan juga memiliki banyak kekurangan, misalnya reaksi negative dari para atasan dan manajer atas penilaian yang buruk, sehingga hubungan ini justru merugikan para karyawan sebagai bawahan

6. Penilaian dari Luar

Penilaian dari luar dilakukan melalui kerjasama dengan para ahli/praktisi, akademisi atau penilaian dari konsumen atau klien perusahaan. Para ahli/praktisi/akademis dari luar dapat diminta untuk meninjau hasil kerja seseorang atasan atau manajer. Dukungan dari para akademis/professional diharapkan dapat membuat penilai secara obyektif terhadap kinerja atasan atau manajer. Penilaian oleh konsumen atau pelanggan juga sebagai sumber yang jelas bagi penilaian pihak luar. Perusahaan dapat menggunakan pengukuran kepuasan pelanggan berupa pelayanan sebagai cara untuk membantu menentukan bonus manajer pemasaran yang terbaik. Namun demikian, penilaian dari pihak luar memiliki beberapa kekurangan, seperti; pihak luar tentu tidak memahami keseluruhan kontingensi perusahaan dengan baik, disamping juga berbiaya mahal dan memakan waktu.

D. Teknik/Metode Penilaian Kinerja

1. Metode Checklist

Pada metode checklist penilaian kinerja dilakukan dengan cara membuat beberapa pernyataan terkait dengan standar kinerja yang ditentukan perusahaan. Tim penilai memberikan tanda checklist apakah yang dilakukan oleh karyawan telah sesuai dengan perilaku karyawan.

Adapun contoh *checklist* dapat dilihat di bawah ini:

Pernyataan	Ya	Tidak
Sering masuk tidak tepat pada waktunya		
Sering mengeluh		
Melawan perintah		
Karyawan bersedia bekerja lembur jika diminta		
Karyawan mampu bekerja sama dengan tim		
Karyawan memiliki kompetensi yang dibutuhkan perusahaan		

Pernyataan	Ya	Tidak
Memiliki pengetahuan pekerjaan secara baik		
Memiliki minat yang besar terhadap pekerjaan		
Memiliki gagasan dan ide orisionil		

2. Metode Rating Scale

Merupakan metode penilaian yang tertua, dimana skala ditetapkan dari yang terendah hingga yang tertinggi. Evaluasinya pun berdasarkan pendapat si penilai sendiri. Kelebihannya adalah tidak membutuhkan banyak biaya, mudah dilaksanakan dan dapat diterapkan pada karyawan yang jumlahnya banyak. Sedangkan kelemahan utamanya adalah subjektivitas. Metode rating scale tergolong metode penilaian yang paling sederhana. Dalam metode ini penilaian kinerja dilakukan dengan memberikan nilai dimulai dari “sangat memuaskan” sampai dengan “sangat tidak memuaskan”. Skala ini kemudian diubah dalam bentuk angka misalnya 5 (Sangat memuaskan), 4 (Memuaskan), 3 (Cukup Memuaskan), 2 (Tidak memuaskan) dan 1 (Sangat tidak memuaskan). Karakteristik yang dinilai dari karyawan biasanya terkait dengan kepemimpinan, inisiatif, kualitas kerja, tanggung jawab, pengetahuan, kedisiplinan, kuantitas kerja, stabilitas emosi, loyalitas, kemampuan mengerjakan tugas dan sebagainya.

Contoh Skala Rating

Nama pegawai: Unit kerja: Nama penilai: Tanggal:					
Aspek penilaian	Sangat Memuaskan	Memuaskan	Cukup Memuaskan	Kurang Memuaskan	Sangat Tidak Memuaskan
Tanggung jawab					
Inisiatif					
Kerjasama					
Sikap					

Kualitas hasil					
Ketrampilan interpersonal					
Kedisiplinan kerja					
Kepemimpinan					
Stabilitas emosi					
Kemampuan Mengerjakan tugas yang dibebankan					
Total Nilai					

3. Metode Perbandingan

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari :

- **Metode Alternatif Rangkings**

Metode Ranking adalah metode penilaian yang membandingkan satu karyawan dengan karyawan lainnya kemudian diurutkan berdasarkan peringkatnya. Karyawan-karyawan tersebut diberikan peringkat atau ranking dari yang tertinggi hingga yang terendah atau dari yang terbaik hingga yang terburuk. Metode Ranking ini akan sulit dilakukan apabila terdapat dua atau lebih karyawan yang memiliki kinerja yang hampir sama atau sebanding.

Dalam metode ranking maka penilaian dilakukan dengan membandingkan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya, kemudian diurutkan berdasarkan peringkatnya. Karyawan tersebut diberikan peringkat atau ranking dari yang tertinggi hingga yang terendah atau dari yang terbaik hingga yang terburuk. Metode Ranking ini akan sulit dilakukan apabila terdapat dua atau lebih karyawan yang memiliki kinerja yang hampir sama atau sebanding. Namun secara umum metode ini paling mudah dilakukan karena hanya memeringkat karyawan berdasarkan pekerjaannya.

Laporan penilaian kinerja karyawan									Peringkat
Nama Karyawan	Tanggung jawab	Inisiatif	Kemampuan mengerjakan tugas	Ketrampilan social	kepemimpinan	Kualitas hasil	Kuantitas Hasil	Jumlah nilai	
Amir Alwan	4	3	5	3	5	5	5	30	4
Hanifah	5	5	4	4	4	4	5	31	3
Awaluddin	5	5	5	5	5	5	4	34	1
Satrio	4	4	4	4	4	4	4	28	5
Joko Santoso	3	3	3	4	4	4	4	25	6
Muhamad Ilham	5	5	5	5	4	4	4	32	2

• Paired Comparison

yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Memeringkat karyawan dengan membuat bagan dari semua kemungkinan pasangan karyawan untuk setiap ciri dan mengindikasikan mana karyawan yang lebih baik dari pasangan tersebut. Ciri dilihat dari kuantitas kerja, kualitas kerja. Kita bisa membandingkan setiap karyawan dengan karyawan lainnya pada setiap ciri yang dimaksud, kemudian pilihlah karyawan yang lebih baik dari setiap kategori yang dimaksud.

Perbandingan Dalam Kualitas Pekerjaan dan kuantitas pekerjaan							
Nama Karyawan	Amir Alwan	Hanifah	Awaluddin	Satrio	Joko Santoso	Muhamad Ilham	Amidi Laras
Amir Alwan		-	-	+	+	+	+
Hanifah	+		+	+	+	+	-
Awaluddin	+	-		+	+	+	+
Satrio	-	-	-		-	+	+
Joko Santoso	-	-	+	-		+	+
Muhamad Ilham	-	-	-	-	-		+
Amidi Laras	+	-	-	+	-	-	

4. Metode Insiden Kritis

Penilaian kinerja dengan metode insiden kritis merupakan metode penilaian yang membutuhkan dokumen tertulis untuk

mencatat tindakan karyawan setiap harinya baik secara positif maupun negative. Atasan dan manajer akan memberikan catatan apa saja pekerjaan yang positif dilakukan karyawan atau menyimpan catatan berisi contoh yang baik atau yang tidak diinginkan dari perilaku terkait pekerjaan karyawan dan meninjaunya dengan karyawan tersebut pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Mengumpulkan insiden adalah sesuatu yang berguna. Cara ini dapat memberikan contoh yang dapat digunakan atasan dan manajer untuk menjelaskan nilai seseorang. Cara ini dianggap rumit karena atasan dan manajer akan memikirkan mengenai penilaian bawahan sepanjang tahun dan membuat catatan setiap karyawan sepanjang tahun. Karena penilaian insiden kritis tidak mendasarkan penilaian pada kinerja karyawan terkini.

5. Distribusi Paksa

Dalam Penilaian kinerja dengan metode distribusi paksa maka setiap karyawan akan dikelompokkan dalam sejumlah kategori tertentu misalnya 10 persen karyawan masuk kategori sangat baik, 20 persen karyawan masuk kategori baik, 50 persen karyawan masuk kategori menengah atau cukup baik, sedang sisanya 20 karyawan lainnya masuk kategori tidak baik/buruk. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan “dipaksa” untuk memutuskan siapa yang harus dimasukkan ke dalam kategori yang lebih rendah. Keuntungan dari distribusi paksa adalah mencegah para penyelia untuk menilai semua atau sebagian besar karyawan, memuaskan atau tinggi. Sistem penilaian paksa bersifat tanpa ampun, dalam metode ini 5% atau 10% karyawan mendapat nilai A. sebuah survey menjelaskan bahwa 77% dari pemberi kerja menjelaskan hasil yang sedikit puas dan 23% menjelaskan hasil tidak puas.

6. Metode penilaian kinerja modern

Metode yang telah dilakukan diatas merupakan metode penilaian kinerja secara tradisional. Saat ini, telah dikembangkan metode penilaian kinerja yang digolongkan/diklasifikasikan sebagai metode penilaian kinerja modern. Metode penilaian kinerja modern

antara lain metode penilaian kinerja MBO (Management by Objective), metode BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales), Metode 360 derajat, dan terakhir metode penilaian kinerja terkomputerisasi dan berbasis situs.

a) Metode umpan balik 360 derajat

Metode penilaian umpan balik 360 derajat merupakan metode penilaian dengan melakukan feedback dengan melakukan umpan balik dua arah antara atasan dan bawahan, juga feedback yang melibatkan semua komponen yang terlibat. Misalnya jika kita ingin melihat performa karyawan, maka dapat dilihat dari persepsi atasan dan manajer, bawahan atau staf dibawahnya, karyawan lain yang satu tim/ rekan kerja. Feedback dari berbagai sumber menyebabkan hasil evaluasi karyawan semakin akurat, misalnya melihat kinerja karyawan berdasarkan dari kemampuan karyawan mendapatkan pelanggan yang banyak, waktu menyelesaikan untuk menangani keluhan pelanggan, kemampuan karyawan menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Hal ini menunjukkan seberapa cekatan seorang karyawan menangani pekerjaannya. Dengan umpan balik pemberi kerja mengumpulkan semua informasi kinerja dari rekan kerja, penyelia, bawahan dan pelanggan internal dan eksternal. Proses tersebut dilakukan dengan meminta penilai melengkapi survey penilaian untuk orang yang dinilai secara daring. Sistem terkomputerisasi kemudian mengumpulkan umpan balik menjadi laporan individual untuk orang dinilai.

Karyawan pada umumnya menyukai pendekatan umpan balik, namun sebuah studi menjelaskan bahwa perbaikan dari multi sumber memberikan perbaikan yang umumnya kecil karena sangat sulit melakukan perbaikan pada semua lini. Secara umum juga orang Indonesia sangat tidak berkenan untuk di evaluasi apalagi pada semua aspek pekerjaan. Dan pada umumnya penilaian kinerja oleh atasan dan manajer cenderung memberikan nilai aman pada titik tengah, misalnya nilai baik atau nilai cukup dan kesulitan untuk mengungkapkan nilai yang jelek atau negative. Dan juga karena orang Indonesia lebih suka membuat karyawan lain senang/murah hati

menyebabkan penilaian umpan balik 360 cenderung tidak akurat.

b) **Bahaviourally Anchored Rating Scales (BARS)**

Skala penilaian dengan metode Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS) merupakan skala penilaian yang dilakukan dengan pendekatan kejadian kritis yang kemudian dispesifikkan dalam dimensi tertentu dalam pekerjaan, selanjutnya dimensi tersebut diidentifikasi berdasarkan perilaku kerja. Sehingga pada dasarnya BARS merupakan uraian spesifik yang membantu penilaian karyawan berdasarkan perilaku tertentu, baik perilaku yang diharapkan atau perilaku yang tidak diharapkan. Artinya pendekatan BARS merupakan system penilaian berjangkar keprilakuan. Tujuan dari pendekatan BARS adalah mengurangi penilaian yang cenderung subyektif serta bias. Langkah-langkah dalam metode BARS meliputi mengurai kejadian kritis, mengembangkan dimensi kinerja, relokasi kejadian, membuat skala kejadian dan mengembangkan instrument akhir. BARS mencoba menjelaskan pekerjaan karyawan dari yang kurang, cukup, mampu dan unggul dan kemudian disusun kriteria-kriteria tertentu penilaian yang menjelaskan penilaian tersebut.

Contoh dari metode BARS Penilaian Pelayanan Pelanggan

Kriteria Unggul	<ul style="list-style-type: none">• Pegawai mampu membimbing karyawan lain yang kesulitan dengan sempurna• Pegawai mampu mengatasi berbagai keluhan pelanggan dengan cepat dan sangat memuaskan• Pegawai mampu membuat pelanggan terkesan dengan pelayanan yang sangat memuaskan
Kriteria Mampu/ baik	<ul style="list-style-type: none">• Pegawai mampu membimbing karyawan lain yang kesulitan dengan baik• Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan• Pegawai mampu mengatasi keluhan pelanggan dengan hati-hati

Kriteria Cukup	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu membuat kesan pelanggan secara wajar • Mampu menjawab pertanyaan pelanggan dan memenuhi tuntutan pelanggan dengan berkali-kali minta saran atasan/ manajer
Kriteria Kurang	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat kesan buruk perusahaan di mata pelanggan • Telah berupaya membantu karyawan yang kesulitan
Kriteria Buruk/ jelek	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat kesan yang sangat buruk perusahaan di mata pelanggan • Tidak mampu memberikan pelayanan yang memenuhi harapan pelanggan

Evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan, ia diberi skala 5 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

c) *Management By Objective* (MBO)

Metode ini merupakan metode di mana pegawai diikutsertakan dalam perumusan target dan sasaran perusahaan dan partisipasinya dalam persoalan dan memutuskan sesuatu dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan. MBO dicirikan dengan bawahan yang memiliki kesetaraan dengan atasan, baik bawahan dan atasan keduanya sama-sama bertanggung jawab dan mengambil resiko jika terjadi kegagalan, dan kinerja organisasi merupakan hasil dari partisipasi kedua belah pihak. Sehingga MBO merupakan penilaian kinerja yang dilakukan

bersama-sama antara atasan dan bawahan. Mereka kemudian berunding tentang apa yang akan dicapai dari suatu jabatan dan bagaimana sasaran akan dicapai. MBO mendasarkan dengan apa yang telah dicapai karyawan pada tahun sebelumnya, dan tahun sekarang dokumen tersebut sebagai rujukan dalam penilaian kinerja karyawan.

d) Penilaian kinerja terkomputerisasi dan berbasis situs

Banyak pemberi kerja dewasa ini menggunakan penilaian terkomputerisasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Cara ini memungkinkan manajer untuk menilai sepanjang tahun dan menggabungkan dengan penilaian karyawan pada ciri kinerja. Sebagian mengkombinasikan beberapa metode penilaian dengan metode insiden kritis. Sebagai contoh employee appraiser Austin-Hayne Corporate memberikan menu evaluasi yang meliputi kehandalan, inisiatif, komunikasi, pengambilan keputusan, kepemimpinan, penilaian serta perencanaan dan produktivitas. Dalam setiap dimensi seperti komunikasi terdapat factor kinerja yang terpisah, seperti komunikasi verbal, kesediaan menerima kritik.

E. Bagaimana cara untuk meminimalisasi bias dalam penilaian kinerja?

Penilaian kita tentang banyak hal dipengaruhi oleh persepsi kita. Manajer harus menyadari kemungkinan bias penilaian sehingga mereka dapat mencoba untuk meminimalkan bias penilaian tersebut. Beberapa bias penilaian yang perlu disadari oleh penilai meliputi:

1. *Hallo effect*

Bias dalam penilaian yang pertama adalah hallo effect yaitu kecenderungan untuk melakukan penilaian dengan menggeneralisasi terhadap karyawan berdasarkan kesan tertentu. Misalnya, karyawan dengan kemampuan interpersonal yang baik cenderung mendapatkan nilai positif untuk semua aspek kinerja, sedangkan karyawan yang sering protes dan memiliki sikap kurang baik atau karyawan yang tidak ramah cenderung dinilai negative dalam semua aspek.

2. Tendensi sentral

Adalah sebuah kecenderungan dalam menilai sebagian besar karyawan dengan penilaian rata-rata. Sebagai contoh, mengingat skala yang berjalan dari 1 (miskin) ke 7 (sangat baik), dengan 4 menjadi rata-rata, beberapa manajer menolak untuk menggunakan poin di salah satu ujungnya. Kecenderungan untuk menilai karyawan dengan cara yang sama, seperti menilai mereka semua rata-rata. Misalnya jika skala yang digunakan 1-7 maka kecenderungan penilai akan menghindari angka 1-2 atau menghindari angka 6-7. Jika biasanya dihindari menggunakan alat ini karena mendistorsi evaluasi, membuatnya kurang berguna untuk tujuan promosi, penggajian atau penyuluhan pemeringkatan karyawan.

3. Bias kelonggaran/ketetatan

Sebuah kecenderungan untuk menjadi lebih toleran atau sebaliknya lebih ketat (pelit dalam menilai) dengan satu karyawan dibandingkan dengan yang lain. Penyelia lain cenderung menilai semua bawahan mereka tinggi atau rendah. Solusinya adalah agar pemberi kerja merekomendasikan penyelia untuk menghindari pemberian nilai pada semua karyawan mereka tinggi atau rendah. Harus ada distribusi normal misalnya 10% harus dinilai sangat bagus dan sebagainya

4. Bias Kesamaan

Sebuah kecenderungan untuk menilai karyawan yang dianggap mirip (kesamaan asal daerah, perguruan tinggi, dll) dengan penilai lebih baik dari karyawan yang berbeda. Tahap penilaian kinerja dalam siklus manajemen kinerja merupakan tahap akhir dalam sistem manajemen kinerja. Objektifitas dalam penilaian pada tahap ini sangat krusial mengingat hasil dari penilaian kinerja ini digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan karyawan. Selain itu, hasil dari penilaian kinerja juga dapat dijadikan dasar untuk pemberian insentif atau bonus.

RENCANA PEMBAYARAN DAN PRODUKTIVITAS

Tujuan Pembelajaran

1. Peran kompensasi dalam mendorong kebijakan strategis
2. Filosofi kompensasi
3. Teori-teori motivasi yang berhubungan dengan tingkat bayaran
4. Kompensasi upah, kompensasi keamanan dan kompensasi kesehatan



A. Kebijakan Kompensasi

Rencana kompensasi haruslah mengedepankan tujuan strategis perusahaan baik jangka pendek maupun jangka terlebih dahulu. Manajemen haruslah membuat strategi imbalan yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Kompensasi yang dibayarkan tentulah sebuah paket kompensasi yang mampu menghasilkan perilaku karyawan

yang tentunya sesuai dengan yang diharapkan perusahaan dalam menghadapi persaingan dan juga untuk mencapai strategi kompetitif perusahaan. Secara umum, kompensasi menurut Samsudin (2006) mencakup imbalan moneter/finansial dan imbalan non moneter. Imbalan moneter berupa imbalan langsung dan juga imbalan tidak langsung. Imbalan langsung seperti gaji pokok dan imbalan berdasarkan kinerja. Sedangkan imbalan moneter berupa imbalan tidak langsung dapat diwujudkan seperti cuti panjang, liburan, asuransi kesehatan dan jaminan social lainnya. Imbalan non moneter diantaranya mencakup kesempatan dalam pengembangan karir, rasa aman dalam pekerjaan serta pengakuan dalam pekerjaan, pekerjaan yang menantang dan status sosial lainnya.

Pada masyarakat kita, kompensasi yang diterima karyawan akan menentukan standar hidup karyawan serta kehidupan social mereka. Sehingga di mata karyawan, kompensasi memiliki pengaruh besar yang menentukan perilaku kerja mereka sekaligus kinerja. Kompensasi dapat dengan mudah menarik karyawan untuk tetap tinggal di organisasi, memaksa tingkat kedatangan dan kepulangan karyawan secara tepat waktu, memotivasi karyawan agar lebih giat dan disiplin, mendorong karyawan untuk meningkatkan kompetensinya. Sehingga pada prinsipnya manajemen kompensasi yang baik, yang didalamnya berisi bagaimana strategi perusahaan diterapkan, kebijakan serta system kompensasi berlaku bagi karyawan agar sasaran organisasi dapat tercapai dengan cara mempertahankan orang-orang pilihan yang memiliki kompetensi sejalan dengan kebutuhan perusahaan, dengan terus memotivasi dan meningkatkan komitmen karyawan.

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi menurut Noe (2015) merupakan semua yang diterima oleh karyawan baik dalam bentuk imbalan fisik ataupun imbalan non fisik baik secara langsung ataupun secara tidak langsung, yang diterima karyawan atas segala upaya yang terkait dengan pekerjaan ataupun jasa yang dihasilkan pada sebuah perusahaan. Kompensasi sebagai salah satu strategi kunci bagi organisasi, yang berperan penting dalam mendapatkan karyawan yang potensial,

mempertahankan karyawan untuk tetap tinggal diperusahaan, meningkatkan komitmen organisasional dan keterlibatan karyawan serta memberikan dampak pada peningkatan kinerja karyawan yang sejalan dengan pencapaian tujuan organisasi. Dessler (2015) menjelaskan bahwa kompensasi adalah semua cara pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan karena karyawan tersebut dipekerjakan organisasi/perusahaan. Kompensasi perlu mendapatkan perhatian serius perusahaan karena kompensasi menyangkut jumlah yang besar dari pengeluaran rutin perusahaan.

Hariandja (2003) kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima pegawai akibat dari pelaksanaan kegiatan diperusahaan dalam bentuk uang atau lainnya (insentif, upah, tunjangan). Pembayaran kompensasi dapat dikaitkan dengan kinerja seperti upah/gaji, bonus, komisi atau sering disebut dengan kompensasi langsung. Pembayaran kompensasi langsung dapat didasarkan pada jabatan, dapat juga didasarkan pada waktu pembaruan. Pembayaran kompensasi didasarkan pada jabatan misalnya sebagai sekretaris, sebagai manajer, sebagai supervisor dan sebagainya. Pembayaran didasarkan pada waktu, misalnya harian, mingguan atau bulanan. Kedua kompensasi ini umumnya dalam bentuk gaji atau upah. Di luar gaji dan upah, umumnya pegawai juga menerima penghasilan tambahan seperti insentif, komisi, dan bonus.

2. Tujuan pemberian kompensasi

- a. Mempertahankan karyawan potensial. Tujuan utama kompensasi adalah bahwa program kompensasi total dipastikan dapat membantu memastikan bahwa pembayaran yang menarik akan membuat karyawan bertahan diperusahaan dan pembayaran dipastikan dapat menarik orang yang tepat, karyawan potensial dan berkualitas. Diharapkan program kompensasi mampu mempertahankan orang-orang tersebut tetap bertahan di perusahaan.
- b. Program kompensasi diharapkan dapat mendorong keunggulan kompetitif perusahaan/organisasi. Keunggulan

kompetitif dapat diraih melalui karyawan-karyawan yang potensial yang memiliki kompetensi unggul dan sulit tergantikan. Kompensasi merupakan cara agar karyawan terus mempertahankan dan meningkatkan kompetensi unggulnya, membuat perusahaan berbeda dengan perusahaan pesaing. Program kompensasi diharapkan dapat menciptakan budaya yang menguntungkan perusahaan dan menciptakan iklim kompetitif, dan juga program kompensasi diharapkan mendorong perusahaan menjadi tempat bekerja yang menarik, sehingga akan menarik karyawan terbaik.

- c. Program kompensasi untuk memenuhi pembayaran sesuai aturan hukum/administrasi legal. Perusahaan diharapkan memiliki komitmen dalam pembayaran kompensasi sesuai dengan aturan hukum yang berlaku. Perusahaan harus menghindari penyimpangan terhadap peraturan hukum, karena penyimpangan justru akan membawa kerugian bagi perusahaan dalam jangka panjang
- d. Menjamin kompensasi yang adil bagi karyawan. Tujuan sistem kompensasi adalah dapat membantu menentukan struktur organisasi, hirarki dan suatu tingkat di mana terdapat hubungan karyawan dan manajemen. Kompensasi sebagai system balas jasa perusahaan terhadap karyawan yang telah bekerja, sehingga keadilan perusahaan dalam memberikan kompensasi yang berupa gaji, bonus, dan insentif haruslah menjadi pertimbangan mutlak.
- e. Kompensasi mendorong perubahan dalam sikap dan perilaku yang baik. Tujuan dari kompensasi yang adil dan layak bagi karyawan diharapkan dapat mendorong sikap dan perilaku yang menguntungkan perusahaan, seperti etos kerja yang tinggi, kualitas kerja yang baik, perilaku ekstra role yang meningkat, tanggung jawab serta komitmen karyawan yang kuat, perasaan bangga

menjadi bagian dari perusahaan serta perilaku lainnya yang berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan.

A. Filosofi kompensasi

Kompensasi karyawan (employee compensation) meliputi semua bentuk bayaran yang diberikan kepada karyawan dari sebuah perusahaan tempat mereka bekerja. Filosofi kompensasi didasarkan pada pandangan bahwa perusahaan tanpa karyawan yang kompeten bukanlah apa-apa. Filosofi kompensasi tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan individu karyawan di perusahaan, termasuk didalamnya berupa tantangan dalam merancang system kompensasi dalam bentuk imbalan yang sesuai untuk masing-masing karyawan. Keberhasilan system kompensasi dibangun perusahaan dengan memperhatikan efektivitas system kompensasi. Kompensasi yang efektif diharapkan akan memotivasi karyawan lebih prestatif dan produktif dalam bekerja. Berdasarkan kajian tentang kompensasi efektif agar dapat terpenuhi perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut;

1. Kompensasi yang diberikan dalam bentuk gaji, hendaknya dibangun system penggajian yang didasarkan pada nilai jabatan yang mencerminkan berat ringannya suatu pekerjaan. Sehingga diharapkan system penggajian tersebut mampu memberikan rasa keadilan bagi karyawan karena gaji diberikan sesuai dengan porsi pekerjaan dan tanggung jawab yang diemban.
2. Jika kompensasi yang diberikan berupa insentif, perlu dirumuskan dan diformulasikan bagaimana cara menghitungnya, yang dibuat sederhana serta rasional, sehingga akan memudahkan bagi pegawai menghitung sendiri berapa besar upaya yang harus dikeluarkan agar mendapatkan insentif dan premi pada besaran tertentu. Formulasi rasional juga memungkinkan efektivitas dari insentif, dimana tujuan secara umum pemberian insentif adalah meningkatkan kinerja karyawan.

3. Kinerja yang hendak dicapai karyawan adalah kinerja yang spesifik dan mudah diukur. Karena mendasari besarnya insentif dan premi yang akan diterima. Insentif pada umumnya hanya diberikan pada unit kerja yang volume atau jumlah produksinya dapat dihitung secara kuantitatif, misalnya bidang marketing atau produksi. Untuk unit kerja yang jumlah outputnya sulit untuk diukur maka perusahaan dapat memberikan dalam bentuk premi, seperti di administrasi.
4. Stantar atau target produksinya dapat dijangkau. Target yang terlalu tinggi tentu akan menyulitkan karyawan untuk dapat memenuhi target, sebagai akibatnya malah akan menurunkan motivasi karyawan. Namun demikian, target yang terlalu rendah juga tidak akan efektif dalam memotivasi karyawan untuk mencapai produktivitas setinggi mungkin, karena dengan usaha yang sedikit sudah dapat dipastikan para pegawai dapat memenuhi target dan mendapatkan insentif yang diinginkan.
5. Besaran insentif dan premi merupakan besaran yang cukup berarti/menarik. Jika besaran premi dan insentif terlalu rendah akan kurang menarik bagi karyawan, sehingga tidak memotivasi karyawan untuk mencapai target.
6. Pembayaran premi dan insentif haruslah sesegera mungkin. Hali ini penting untuk menjaga persepsi pegawai mengenai keterkaitan langsung antara usaha ekstra mencapai target dengan kerja keras dengan hasil yang diharapkan dengan imbalan yang diterima.
7. Perlu dihindari terjadinya double reward atau duplikasi. Misal jika sudah menerima premi maka tidak bisa dihitung dengan menggunakan insentif dan sebaliknya. Dengan demikian, karyawan yang telah menerima premi lembur, kepadanya dilarang untuk sekaligus menerima insentif.

B. Lima teori motivasi terkait dengan kompensasi

1. Motivasi Keadilan

Keadilan dan Pengaruhnya pada Tingkat Bayaran

Dalam kompensasi, seseorang dapat menjumpai keadilan eksternal, internal, individual, dan prosedural.

•Keadilan Eksternal

☐Merujuk pada bagaimana tingkat bayaran suatu pekerjaan disebuah perusahaan dibandingkan dengan tingkat bayaran pekerjaan tersebut diperusahaan lain.

•Keadilan Internal

☐Merujuk pada sejauh mana tingkat bayaran pekerjaan tersebut adil ketika dibandingkan dengan pekerjaan lain dalam perusahaan yang sama.

•Keadilan Individual

☐Merujuk pada keadilan bayaran individu jika dibandingkan dengan yang didapatkan oleh rekan kerjanya atau oleh pekerjaan yang sangat serupa dalam perusahaan tersebut, berdasarkan pada kinerja setiap orang.

•Keadilan Prosedural

☐Merujuk pada "Keadilan proses dan prosedur yang dirasakan, yang digunakan untuk mengambil keputusan mengenai alokasi bayaran"

2. Motivasi Dua Faktor Herzber

Teoir Dua Faktor dari **Frederick Irving Herzberg** pada tahun 1923–2000, dengan teori *hygiene-motivator* atau lebih populer dikenal sebagai teori motivasi Herzberg. Teori Herzberg sendiri merupakan pengembangan dari teori motivasi Abraham Maslow tentang teori Hirarchi kebutuhan dan juga pengembangan dari teorinya David McClelland tentang teori tiga factor social (kebutuhan prestasi, kebutuhan afiliasi dan kebutuhan kekuasaan). Herzberg merupakan pemikir besar dalam bidang manajemen dan mengembangkan teori motivasi. Dalam teori *hygiene-motivato*, Herzberg menyatakan bahwa faktor-faktor tertentu yang menyebabkan kepuasan di tempat kerja, namun di sisi lain ada juga faktor yang menyebabkan terjadinya ketidakpuasan. Sehingga menurut kajian Herzberg kepuasan ataupun ketidakpuasan di tempat kerja berhubungan antara satu dengan lainnya. Herzberg mengidentifikasi faktor-faktor penentu kepuasan dan ketidakpuasan di tempat kerja sebagai factor kesehatan/ *hygiene factors* dan faktor motivators.

Teori dua factor Herzber difokuskan pada factor instrinsik dan factor ekstrinsik. Factor-faktor ekstrinsik adalah factor yang

mendorong seseorang melakukan sesuatu yang berasal dari luar diri seseorang, diutamakan daya dorong dari perusahaan tempat kerja. Sedangkan factor instrinsik merupakan daya dorong yang berasal dari dirinya sendiri.

Hygiene Factors dan Motivation Factors

- Menurut Herzberg bahwa dalam *hygiene factors* faktor pekerjaan yang paling penting yang menyebabkan munculnya motivasi di tempat kerja. Namun demikian, *hygiene factors* tidak mengarah pada kepuasan positif terutama untuk jangka panjang. Tetapi jika faktor-faktor ini tidak hadir, maka muncul ketidakpuasan akan muncul. Dalam *hygiene factors* maka factor tersebut disebut dengan faktor-faktor ekstrinsik untuk bekerja. Faktor higienis yang disebut dengan *dissatisfiers* merupakan faktor yang diperlukan agar dapat menghindari ketidakpuasan/kepuasan negatif. Dalam pandangan Maslow maka *Hygiene factors* sebagai gambaran kebutuhan fisiologis individu yang seharusnya dipenuhi seperti; tunjangan atau gaji, kualitas kehidupan kerja, kualitas supervisor, kondisi kerja dan juga jaminan kerja, hubungan antar karyawan, serta berbagai kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.
- Pandangan Herzberg tentang *hygiene factors* tidak dapat dianggap sebagai motivator, karena menurut Herzberg bahwa faktor motivasi haruslah menghasilkan kepuasan yang positif. Sehingga faktor-faktor yang melekat dalam pekerjaanlah dan juga yang memotivasi karyawan dan menghasilkan kinerja yang unggul merupakan faktor pemuas. Dan karyawan ternyata hanya menemukan faktor intrinsik yang berharga pada *motivation factors* atau faktor pemuas.
- Teori Dua-Faktor dari Herzberg menyiratkan agar para manajer fokus untuk menjamin ketercukupan faktor *hygiene* untuk menghindari terjadinya ketidakpuasan karyawan. Dan juga manajer diharapkan untuk dapat memastikan bahwa pekerjaan dengan perangsang yang bermanfaat, sehingga mendorong karyawan yang termotivasi bekerja akan melakukannya dengan lebih keras dan juga berusaha lebih baik. Penting bagi

manajer untuk menekankan pada pengayaan kerja seperti pemberdayaan, pendelegasian dan mendorong iklim kerja positif sehingga akan lebih memotivasi karyawan. Pekerjaan diharapkan memanfaatkan keterampilan dan kompetensi karyawan secara maksimal, karena dengan fokus pada faktor motivasi akan meningkatkan kualitas kerja.

3. Demotivator dan Edward Deci

Setiap orang bekerja tentulah bertujuan untuk mendapatkan uang dan juga untuk terpenuhinya kebutuhan hidupnya. Dalam pandangan Maslow kebutuhan tersebut di mulai dari kebutuhan dasar yang bertujuan untuk bertahan hidup, misalnya; kebutuhan pangan, papan, atau tempat tinggal, hingga kebutuhan sekunder atau kebutuhan tertier terkait dengan tujuan kenyamanan dan juga kemewahan. Namun demikian, uang saja tidak akan cukup mendorong seseorang untuk selalu termotivasi tinggi dalam bekerja. Faktor-faktor yang paling menentukan tingkat motivasi seseorang berasal dari dalam diri. Sehingga, selain membutuhkan uang untuk memenuhi kebutuhan hidup, juga setiap orang juga memiliki kebutuhan sosial, dan kebutuhan pengembangan diri, dimana kebutuhan tersebut yang mendasari dari teori motivasi intrinsik.

Dalam teorinya, *Edward Deci* dan *Richard Ryan* menjelaskan bahwa perilaku seseorang bersemangat dalam pekerjaannya, didorong oleh tiga faktor yaitu psikologis-internal yang universal serta insentif eksternal misalnya uang. Namun *Edward Deci* dan *Richard Ryan* menjelaskan bahwa reward sebagai motivasi eksternal hanya mampu memberikan pengaruh motivasi untuk jangka pendek selama insentif tersebut dibayarkan, sehingga dapat dikatakan bahwa imbalan berbentuk uang misalnya gaji dan upah hanya memotivasi sejauh apa yang diminta. Insentif eksternal dapat mendorong karyawan untuk kepatuhan, tetapi tidak mendorong mereka berkontribusi secara lebih, seperti bekerja dengan hasil terbaik. Para pekerja bayaran ternyata tidak termotivasi untuk memberikan kontribusi pada hasil terbaik, cenderung kurang kreatif dan inovasi terutama untuk jangka panjang. Dalam teori ini ditemukan bahwa imbalan moneter malah berbalik menjadi demotivator, apalagi

jika pekerja merasa bahwa uang yang diterimanya dinilai kurang layak. Inisiatif karyawan menjadi sangat tergantung pada tingkat kepuasannya terhadap gajinya dan motivasinya menjadi semakin menurun seiring waktu. Uang hanya memotivasi orang untuk mengerjakan aktivitas yang rutin dan tanpa perlu pengembangan dengan kreativitas serta melakukan tindakan inovatif.

4. Teori ekspektansi atau harapan (*Expectancy Theory of motivation*)

Teori ekspektansi atau harapan yang dikemukakan oleh Victor H Vroom (1964) menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi orang untuk bekerja dengan giat adalah adanya hubungan dari apa yang diinginkan dan apa yang dibutuhkan dari pekerjaan. Seseorang akan termotivasi melakukan pekerjaan tertentu jika tindakan yang dilakukan akan mempengaruhi apa yang menjadi tujuannya. Dalam teori ini ekspektansi dianggap sebagai penggerak yang mendasari seseorang melakukan tindakan tertentu. Seseorang akan berusaha dengan keras dan berharap mendapatkan hasil sesuai dengan apa yang dilakukan/tujuannya.

Dalam teori ini menekankan bahwa orang akan menghasilkan pekerjaan tertentu yang maksimal sangat tergantung dari tujuannya, sehingga prestasi kerja dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut. Harapan merupakan suatu keyakinan bahwa apa yang diupayakan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik (sesuai harapan). Harapan dalam pandangan Vroom dipengaruhi oleh ketrampilan yang dimiliki seseorang, ketersediaan sumber daya, kesediaan informasi dan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Teori ekspektasi digambarkan sebagai fungsi kemampuan dan motivasi. Motivasi merupakan fungsi valensi, instrumentalis dan juga harapan. Sistem kompensasi dibedakan pengaruhnya terhadap motivasional. Jadi harapan seseorang diwakili oleh keyakinannya dengan upaya tertentu akan menghasilkan kinerja terbaiknya. Berikut adalah notasi matematis dari teori ekspektasi;

$$M = [(E - P)] [(P - O) V]$$

Dengan keteranga;

M merupakan motivasi, E merupakan pengharapan atau ekspektasi, P= prestasi atau performance, O merupakan hasil, dan V merupakan value.

5. Reinforcement Theory

Teori penguatan atau reinforcement sering juga disebut *operant conditioning*. Untuk memahami perilaku, orang harus memahami konsekuensi dari perilaku itu. Perilaku yang mengarah pada konsekuensi positif (imbalan) cenderung berulang, sedangkan perilaku yang mengarah pada konsekuensi negatif (hukuman) cenderung tidak terulang. Perilaku dapat diubah dengan memberikan penghargaan dengan benar (atau hukuman).

Sebuah respon diikuti oleh hadiah lebih mungkin untuk terulang di masa depan. Jika kinerja tinggi tidak diikuti oleh reward akan membuat kinerja tersebut hilang dimasa yang akan datang. Motivasi dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh reward dan punishment yang akan di terima. Teori penguatan memotivasi seseorang untuk bekerja dan keinginan seseorang untuk bekerja sangat tergantung dari penghargaan yang akan diterimanya dan akibat atau dampaknya. Teori ini menyatakan bahwa perilaku seorang di pada masa mendatang sangat dipengaruhi oleh akibat dari perilakunya yang dilakukan sekarang.

Pada prinsipnya analisis dari Skinner adalah berfokus pada bagaimana cara untuk menimbulkan, mengembangkan, dan sekaligus memodifikasi tingkah laku. Prosedur pembentukan tingkah laku dalam operant conditioning adalah:

- Mengidentifikasi hal-hal yang merupakan reinforcer atau hadiah bagi tingkah laku yang akan dibentuk.
- Menganalisis dan mengidentifikasi komponen-komponen kecil yang membentuk tingkah laku yang dimaksud. Komponen-komponen itu lalu disusun dalam urutan yang tepat untuk menuju kepada terbentuknya tingkah laku yang dimaksud.

- Berdasarkan urutan komponen-komponen itu sebagai tujuan sementara, mengidentifikasi reinforcer (hadiah) untuk masing-masing komponen itu.
- Melakukan pembentukan tingkah laku, dengan menggunakan urutan komponen-komponen yang telah disusun. Terdapat dua prinsip umum dalam Pengkondisian Operan atau Operant conditioning (1) setiap respon yang diikuti dengan stimulus yang menguatkan akan diulang; dan (2) stimulus yang menguatkan adalah segala sesuatu yang memperbesar rata-rata terjadinya respon operan.

Bahwa sebuah penguat merupakan sesuatu meningkatkan probabilitas terjadinya kembali suatu respons. Dalam pengkondisian operan, penekanannya adalah pada perilaku dan pada konsekuensinya. Proses ini merupakan contoh dari penguatan kontingen, karena usaha untuk memperoleh penguat merupakan kontingen (tergantung) dengan yang mengeluarkan respons tertentu. Prinsip pengkondisian operant berlaku untuk berbagai macam situasi. Untuk memodifikasi perilaku, seseorang cukup mencari sesuatu yang menguatkan bagi suatu organisme yang perilakunya hendak dimodifikasi, menunggu sampai perilaku yang diinginkan terjadi, dan kemudian segera memperkuat organisme itu. Setelah ini dilakukan, tingkat respons kejadian respons yang diinginkan akan naik. Ketika perilaku selanjutnya terjadi, ia sekali lagi dikuatkan, dan tingkat respon ini akan terus naik lagi. Prinsip yang sama juga dianggap bisa diaplikasikan untuk pengembangan personalitas (kepribadian) seseorang. Pandangan Skinner bahwa diri kita merupakan diri yang diperkuat pada satu saat tertentu. Apa yang kita sebut personalitas tak lain adalah pola perilaku yang konsisten yang meringkaskan sejarah penguatan dalam diri kita.

Reinforcement terdiri empat: (a) positive reinforcement merupakan penguatan positif, adalah penguatan yang mendorong terjadinya kinerja yang positif; (b) negative reinforcement merupakan penguatan negatif, adalah penguatan mengurangi keadaan yang tidak disukai. Misalnya, berupaya menyelesaikan pekerjaan karena dimarahi atau tidak tahan atasan mengomel terus-menerus;

(c) extinction merupakan peredaan, adalah tidak mengukuhkan suatu perilaku, hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan; (d) punishment adalah konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu.

C. Kompensasi dalam upah, kompensasi keamanan dan kompensasi kesehatan

Pada umumnya kompensasi upah berupa kompensasi finansial, sedangkan kompensasi keamanan dan kompensasi kesehatan merupakan bentuk kompensasi non finansial. Dalam praktek struktur penentuan pengupahan ditentukan oleh banyak faktor. Pengupahan dianggap merupakan unsur paling penting dalam menentukan motivasi kerja karyawan, karena upah berdampak langsung sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Sehingga diperlukan sistem pengupahan yang tepat dalam artian memiliki keadilan sesuai dengan tanggung jawab dan usaha yang telah dilakukan dalam pekerjaan. Disamping itu kondisi kerja dan keamanan kerja karyawan dalam perusahaan tercermin dalam sikap dan perilaku kerja. Karyawan dengan kondisi kerja yang aman dan terjamin kesehatannya, memiliki sumbangan makin besar terhadap perusahaan. Perhatian terhadap kondisi keamanan dan kesehatan merupakan hal yang penting bagi karyawan, terutama pada pekerjaan yang memiliki resiko tingkat keamanan dan kesehatan yang tinggi.

1. Kompensasi upah

Dalam pandangan Kadarisman (2016) upah merupakan balas jasa yang adil dan layak yang diberikan kepada karyawan atas jasanya terhadap perusahaan. Pada dasarnya upah sebagai imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah produk/barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan jasa yang dilakukan. Hal yang membedakan antara gaji dan upah adalah jika gaji besarnya relatif tetap, sedangkan upah besarnya dapat berubah sesuai dengan kontribusinya. Konsep upah biasanya dihubungkan dengan proses pembayaran tenaga kerja lepas. Konsep gaji dihubungkan dengan tenaga kerja/karyawan

tetap. Sehingga, upah merupakan sejenis balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pekerja harian/tenaga kerja lepas/pekerja tidak tetap, dengan besaran yang telah disepakati oleh kedua belah pihak. Pembayaran upah dapat dilakukan setelah pekerjaan selesai atau dapat disepakati dibayarkan dalam waktu mingguan.

Dalam aspek pengupahan yang sangat penting adalah jumlah upah yang diterima harus memiliki keadilan internal dan keadilan eksternal. *Internal equity* merupakan besaran yang dipersepsikan sesuai dengan input yang diberikan dibandingkan dengan pekerjaan sejenis di perusahaan. Sedangkan *external equity* merupakan besaran yang diterima dibandingkan dengan pekerjaan sejenis di luar perusahaan. Sehingga untuk mengupayakan agar upah memenuhi kaidah equity internal dan external maka penentuan upah ditempuh dengan melakukan analisis tugas/pekerjaan/jabatan, evaluasi jabatan, melakukan survey upah untuk menentukan besaran upah.

Analisis jabatan/tugas sebagai kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas yang harus dilakukan, persyaratan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas, sehingga dapat menjelaskan analisis tugas, spesifikasi tugas dan standar kinerja. Evaluasi jabatan merupakan standar yang digunakan untuk menentukan pekerjaan dibandingkan dengan standar yang ditentukan. Proses ini diharapkan dapat menjawab proses equity internal dalam pekerjaan, sebagai unsur terpenting dalam menentukan besaran upah. Penilaian pekerjaan dalam unsur ini dilakukan dengan mempertimbangkan isi pekerjaan atau faktor-faktor seperti tanggung jawab, ketrampilan, dan kompetensi. Dalam melakukan penilaian pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai metode (metode pemeringkatan, metode perbandingan, metode pengelompokan dan sebagainya).

2. Kompensasi keamanan

Keamanan karyawan, sebagaimana dalam teori motivasi Abraham Maslow dikatakan bahwa keamanan karyawan merupakan salah satu kebutuhan dasar seseorang yang dapat mempengaruhi motivasi dan juga kepuasan kerja. Perusahaan secara umum bertanggung jawab untuk menjaga keamanan dan keselamatan karyawan dalam bentuk perlindungan dengan;

- a. Menjadikan tempat kerja sebagai tempat kerja yang aman bagi semua karyawan
- b. Mematuhi standar keamanan dan keselamatan kerja
- c. Mencatat berbagai peristiwa kecelakaan kerja yang terjadi, dan berupaya melakukan perbaikan untuk menciptakan standar keamanan dan keselamatan yang memadai.

Keselamatan kerja merupakan kondisi aman dan selamat dari penderitaan, kerusakan dan juga kerugian yang terjadi di tempat kerja. Resiko keselamatan merupakan perlindungan yang didapat karyawan dari sesuatu yang menyebabkan kebakaran, luka memar, patah tulang, kerugian karena kehilangan anggota tubuh, pendengaran dan penglihatan yang terjaga. Semua itu dihubungkan dengan berbagai peralatan yang melindungi karyawan dari kondisi tidak aman karena resiko pekerjaan. Secara spesifik kewajiban untuk melindungi keamanan dan keselamatan kerja di atur dalam undang-undang

3. Kompensasi kesehatan

Pandangan Rivai (2005) menjelaskan bahwa kesehatan kerja merupakan kondisi secara fisiologis maupun secara psikologis karyawan yang diakibatkan dari dampak lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang berbahaya akan berdampak pada karyawan baik jangka pendek maupun jangka panjang mengganggu kesehatannya. Kondisi fisiologis meliputi penyakit-penyakit baik ringan maupun berat. Seperti penyakit kardiofaskuler dan berbagai penyakit kanker (kanker paru, leukimia, emphysema serta artheritis. Kondisi lain karena lingkungan kerja yang tidak sehat seperti penyakit paru-paru putih, paru-paru hitam, paru-paru coklat, kemandulan, kerusakan system saraf pusat dan bronchitis kronis.

Bidang SDM semakin penting ketika berbicara menyangkut keselamatan dan kesehatan karyawan. Perusahaan perlu memperhatikan hal tersebut, untuk menjaga kondisi kerja yang lebih sehat dan bertanggung jawab terhadap keselamatan dan kesehatan karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dengan melakukan hal-hal sebagai berikut;

- Kesehatan karyawan dijaga dari berbagai gangguan kesehatan pendengaran, penglihatan, dan kelelahan kerja, dengan cara melakukan pengaturan pada pencahayaan, pengendalian suara, pengaturan suhu udara, pengaturan penggunaan warna dan juga fasilitas.
- Perusahaan menyediakan berbagai fasilitas pengobatan dengan menyediakan sarana kesehatan yang memadahi, misalnya setiap perusahaan memiliki klinik berobat yang dilengkapi dengan perlengkapan kesehatan, dokter umum dan spesialis serta perawat pembantu.

Kompensasi kesehatan didasari asumsi bahwa semakin baik perhatian perusahaan terhadap masalah kesehatan karyawan, akan semakin membantu karyawan mendeteksi kesehatannya lebih dini dan mengurangi resiko karyawan pada penyakit-penyakit berbahaya yang merugikan karyawan dan perusahaan, terkhusus pada perusahaan yang memiliki resiko kecelakaan kerja tinggi.

Program-program kesehatan karyawan yang dapat diadopsi berbentuk;

- Membuat kondisi kerja aman dengan cara menggunakan peralatan yang aman, mesin-mesin yang dilengkapi alat pengaman, memberikan penerangan yang baik, mengatur tata letak pabrik yang sebaik mungkin dapat meminimalkan terjadinya kecelakaan, lantai pabrik dan tangga harus terbebas dari air yang menggenang, minyak dan oli bekas, dan melakukan pemeliharaan secara rutin pada peralatan yang membahayakan dan menggunakan petunjuk penggunaan alat demi keamanan.
- Perusahaan dapat melakukan kegiatan pencegahan timbulnya kecelakaan dengan dengan (1) mengurangi kondisi tidak aman, (2) mengurangi tindakan tidak aman. Mengurangi kondisi kurang aman adalah lini pertahanan pertama pemberi kerja dalam pencegahan kecelakaan. Tehnisi keselamatan kerja harus mendesain pekerjaan untuk menghilangkan atau mengurangi bahaya fisik.

Mengurangi tindakan tidak aman melalui penyaringan. Disini tujuan pemberi kerja adalah untuk mengidentifikasi ciri-ciri yang dapat memprediksi kecelakaan pada pekerjaan yang bersangkutan. Kemudian menyaring kandidat untuk menemukan ciri-ciri tersebut. Perlu prepentif kecelakaan dengan mengukur karyawan seperti bagaimana kematangan emosionalnya, hati nurani, kinerja aman. Atau menggunakan simulasi kerja dalam mensimulasikan aktivitas yang menuntut kekuatan fisik atau otot. Perlunya tindakan dengan meramalkan siapa yang mengalami lebih banyak kecelakaan.

- Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang sehat karena lingkungan kerja yang sehat secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas kerja.

Secara umum yang dapat dilakukan perusahaan untuk memberikan kompensasi kesehatan menurut Kadarisman (2016) dalam bentuk sebagai berikut;

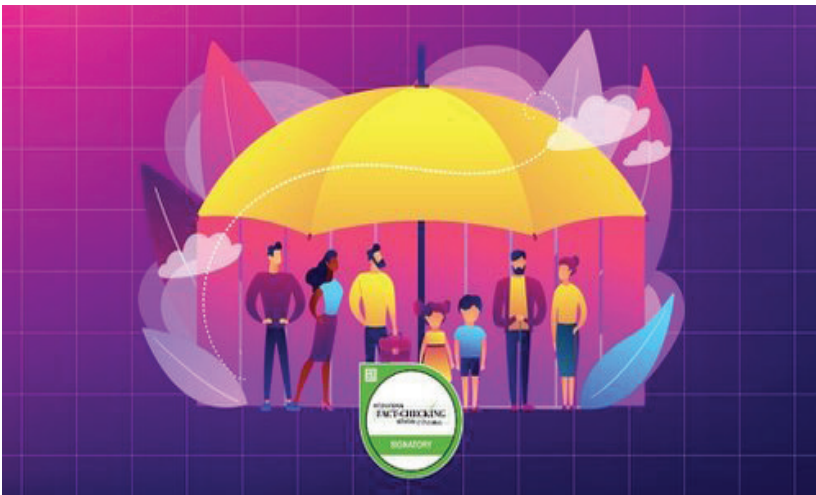
1. Asuransi jiwa merupakan program perlindungan kerja terhadap karyawan. Asuransi jiwa dapat dimanfaatkan oleh karyawan sebagai bentuk perlindungan setiap orang sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan. Perusahaan menggunakan program asuransi jiwa dengan tujuan membantu para karyawan untuk merasa aman dalam melakukan pekerjaan yang berbahaya dengan resiko kematian.
2. Kompensasi akibat pekerjaan sebagai kompensasi tidak langsung sebagai bantuan kepada karyawan karena bekerja dengan pekerjaan yang sifatnya dapat mengakibatkan terjadinya gangguan psikologis seperti stress kerja, gangguan susah tidur, sering merasa gelisah, sehingga dengan gangguan yang berbeda-beda pada karyawan, diperlukan seorang psikolog atau psikiater untuk melakukan pencegahan agar gangguan karyawan dapat tertangani secara dini dengan memberikan bantuan yang bersifat kuratif maupun preventif.

3. Asuransi cacat tubuh diberikan sebagai kompensasi terutama pada pekerjaan yang tingkat kecelakaannya tinggi, dengan memberikan karyawan asuransi cacat tubuh sebagai kegiatan preventif agar ketika terjadi kecelakaan yang menyebabkan karyawan mengalami cacat jasmani mereka dapat tercover oleh asuransi, seperti karena kecelakaan yang menyebabkan cacat dan tidak dapat bekerja kembali.
4. Biaya rumah sakit merupakan bentuk jaminan kepada pekerja dengan menyediakan fasilitas kesehatan berupa biaya rumah sakit, seperti biaya perawatan, biaya bersalin/melahirkan, biaya operasi dan sebagainya.
5. Jaminan pengobatan lainnya sebagai jaminan yang memperluas kompensasi tidak langsung seperti memberikan bantuan kaca mata, memberikan bantuan pemeriksaan gigi, memberikan bantuan untuk sembuh dari kecanduan alkohol atau obat-obat atau gangguan kejiwaan.

GAJI KONTINGEN DAN SKEMA INSENTIF

Tujuan Pembelajaran

1. Mengidentifikasi gaji kontingensi/gaji variable
2. Mengidentifikasi jenis-jenis gaji kontingensi
3. Mengidentifikasi jenis insentif
4. Menjelaskan insentif tenaga penjualan
5. Menjelaskan insentif eksekutif



A. Gaji Kontingen Sebagai Pertimbangan Umum Penggajian

1. Pengertian gaji kontingen

Gaji kontingen dalam pandangan Amstrong dan Murklis (2003) merupakan berbagai bentuk imbalan finansial, diluar gaji pokok dan

biasa disebut dengan gaji variabel. Gaji kontingen sebagai gaji yang terkait dengan kinerja, kontribusi, ketrampilan/kompetensi baik secara individu/kelompok/organisasi. Sehingga tingkat kontribusi individu atau tim atau organisasi dipengaruhi oleh kompetensi, motivasi individu, peluang yang akan diraih, serta bimbingan dan peran kepemimpinan. Jenis-jenis gaji kontingen adalah gaji yang terkait dengan kinerja individu (Performance Related Pay/PRP), gaji dikaitkan dengan kompetensi, gaji berbasis ketrampilan, skema insentif dan bonus, insentif untuk tenaga penjual, skema insentif dan bonus eksekutif, skema saham karyawan dan eksekutif, imbalan tim, bagi hasil, gaji terkait keuntungan dan pembayaran tunai lainnya.

Apa yang membedakan antara insentif dan imbalan. Perbedaan secara umum bahwa insentif bertujuan ke depan, sedangkan imbalan lebih berorientasi ke belakang. Insentif finansial memiliki tujuan untuk memotivasi karyawan mencapai sasaran, memperbaiki kinerja atau meningkatkan kompetensi, keahlian dan ketrampilannya dengan memfokuskan pada prioritas serta target tertentu. Insentif finansial dirancang dalam rangka memotivasi, misalkan sales representative merupakan contoh dari insentif finansial, dalam bentuk bonus prestasi atau pembayaran sekali/lump sum berbasis kinerja tim. Imbalan finansial aktivitas adalah memberi penghargaan finansial kepada karyawan karena berprestasi, memiliki kompetensi sesuai dengan standar perusahaan. Imbalan finansial berfungsi sebagai motivator tidak langsung, karena harapan ke depan bahwa prestasi yang diperoleh kedepan juga akan mendapatkan imbalan finansial.

Alasan mendasari gaji kontingen adalah sebagai berikut;

- a) Motivasi. Harapan dari gaji kontingen adalah memotivasi karyawan yang memiliki kinerja tinggi, kompetensi/ketrampilan/keahlian.
- b) Pesan. Gaji ini memberi pesan bahwa kinerja tinggi, kompetensi atau ketrampilan adalah sesuatu yang sangat penting bagi perusahaan. Gaji kontingen ini menyampaikan pesan agar perusahaan dapat terus meningkatkan mutu, perbaikan pelayanan pelanggan, kepemimpinan dan juga peningkatan kerja sama tim.

- c) Keadilan. Bahwa gaji harus sejalan dengan kinerja, kontribusi, kompetensi atau ketrampilan agar memenuhi unsur keadilan bagi karyawan.

Pada umumnya pendekatan gaji kontingen adalah pilihan. Artinya memilih apakah gaji selalu dikaitkan dengan kinerja, kompetensi dan ketrampilan atau tidak memilih model ini. Pendekatan gaji yang digunakan untuk Aparatur Sipil Negera (ASN) di Indonesia adalah system kenaikan gaji tetap/*pay spine*, dimana kenaikan gaji didasarkan semata-mata oleh masa kerja. Sehingga secara umum kenaikan tetap menjadi pilihan apakah demi keadilan atau pilihan yang seperti apa. Karena jika karyawan memiliki prestasi yang buruk, sementara gaji setiap dua tahun mengalami kenaikan, maka yang terjadi adalah walaupun memiliki kinerja buruk tetapi karena masa kerja yang lebih lama, maka akan tetap menerima gaji yang besar. Pilihan lainnya adalah gaji kontingen atau *spot rate* atau gaji baku untuk jabatan tertentu. Jika memilih menggunakan pendekatan *spot rate* yang lebih formal maka dapat dikaitkan dengan pendekatan kinerja, ketrampilan dan kompetensi.

2. Jenis-jenis gaji kontingen

- a) Gaji terkait dengan kinerja
Gaji kinerja atau *performance related pay/PRP* merupakan pilihan gaji *variable/kontingensi* yang paling populer. Gaji terkait dengan kinerja telah menjadi praktek umum sebagai bagian paket gaji pada karyawan pabrik. Kebanyak staf penjualan juga menerima gaji kontingen dalam bentuk komisi penjualan. Gaji terkait dengan kinerja untuk staf eksekutif diterapkan dalam ujud skema bonus eksekutif. Gaji berkaitan dengan kinerja telah populer walaupun berdasar riset banyak ditentang oleh serikat pekerja. Namun demikian skema ini telah sedemikian berkembang, dalam berbagai bentuk missal skema gaji tim. Dan saat ini telah digunakan skema bonus seperti pembayaran berbasis pembagian keuntungan, skema berbasis pembagian pendapatn dan skema berdasarkan keuntungan.

b) Gaji terkait dengan kompetensi

Gaji berbasis kompetensi nampaknya sebagai alternative pembayaran yang lebih disukai dibandingkan dengan terkait dengan kinerja. Alasan pemilihan bahwa keterkaitan dengan kompetensi lebih menarik dibandingkan dengan keterkaitan dengan kinerja adalah;

- Skema ini lebih berkontribusi dalam meningkatkan kompetensi organisasi dan juga individu
- Skema ini sesuai dengan konsep pengembangan berkelanjutan dan juga terkait dengan pengembangan karir personal/individu dan organisasi
- Skema ini sebagai bagian terintegrasi dari pendekatan berbasis kompetensi terpadu pada Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM

Secara umum gaji berbasis kompetensi belum teruji penerapannya dalam jangka panjang dalam organisasi, misalnya karena perubahan kompetensi. Selain itu, skema gaji dengan kompetensi terdapat masalah dalam pengukurannya. Jika kita melihat gaji berbasis kinerja memiliki keterkaitan jelas dengan output/outcome perusahaan misalnya keuntungan yang meningkat. Namun tidak dengan gaji berbasis kompetensi karena sulit menghubungkan dengan hasil yang riil/nyata, karena umumnya kompetensi lebih dikaitkan dengan perilaku. Sehingga dibanyak perusahaan cenderung menggunakan kombinasi dalam mengukur gaji, misalnya kombinasi antara berbasis kinerja dan juga berbasis kompetensi.

c) Gaji berbasis ketrampilan

Gaji berbasis ketrampilan secara umum penggunaannya juga lebih sulit lagi dibandingkan berbasis kompetensi. Skema ini secara umum belumnya digunakan. Namun demikian, skema ini bermanfaat sebagai metode yang menarik dalam memberikan imbalan karyawan *shop-floor*. Dengan tujuan agar karyawan akan meningkatkan basis ketrampilannya dan mendorong karyawan me-

memiliki beragam ketrampilan, sehingga secara umum menguntungkan perusahaan.

3. Menentukan pilihan gaji kontingensi

Pilihan dalam menentukan gaji kontingensi sangat ditentukan oleh kondisi perusahaan. Kondisi tersebut mencakup budaya perusahaan, jenis organisasi, kategori karyawan yang terlibat, skala waktu yang digunakan serta dampak yang diharapkan dari penggunaan skema gaji terhadap kinerja individu dan perusahaan. Gaji dengan kinerja dan juga skema bonus serta insentif dapat diterapkan berbasis individu, tim atau organisasi. Skema berbasis individu akan cocok jika kinerja perusahaan akan dapat langsung dihubungkan dengan upaya dan juga kemampuan individu. Dan kinerja berbasis individu hanya akan cocok dilakukan apabila tidak merugikan kerja sama tim atau kelompok.

Gaji kelompok atau tim akan tepat jika proses dalam meningkatkan kinerja sangat tergantung dari upaya suatu tim atau kelompok daripada upaya personal atau individu. System yang berkembang saat ini seperti just in time, system manufaktur fleksibel dan manufaktur selular akan lebih mengarahkan pada penggajian dengan skema tim. Skema tim, seperti dalam bentuk skema insentif dan juga skema bonus dapat berdampak pada motivasi jika memiliki sasaran yang jelas terkait dengan insentif. Selain juga, imbalan juga harus disegerakan dibayar setelah sasaran tercapai. Karena pada dasarnya gaji dengan kinerja yang diberikan dengan selang waktu yang lama juga mempengaruhi atau berdampak pada penurunan motivasi. Dampak dari skema gaji kinerja organisasi adalah lebih meningkatkan komitmen organisasional, terutama tingkat kebetahan tinggal di perusahaan. Skema dalam bentuk kepemilikan saham dianggap tidak memiliki dampak langsung terhadap motivasi namun dapat meningkatkan komitmen perusahaan dalam jangka panjang.

Dalam pembahasan gaji berbasis kinerja maka pembagian keuntungan dan gaji lebih didasarkan laba berbasis organisasi, bukan pada tim atau individu. Namun demikian, rencana dalam bagi hasil/*gainsharing* lebih menekankan pada keterlibatan karyawan

dan juga berpedoman pada falsafah menang-menang. Sehingga ketika berhadapan dalam kasus seperti diatas mempertimbangkan alternative gaji berdasarkan kompetensi dan ketrampilan dianggap relevan. Dengan alasan sebagai berikut;

- Peningkatan kompetensi dan ketrampilan sebagai penekanan perusahaan
- Perusahaan bermaksud memberikan imbalan pada kompetensi dan ketrampilan yang berperan dalam mencapai output atau outcome yang dicapai
- Perusahaan mencoba memberikan imbalan dengan system gabungan dengan mengikutkan peran kompetensi dan ketrampilan serta dampaknya pada kontribusi individu, daripada hanya mengukur imbalan berdasarkan pada target prestasi saja, karena fakta menunjukkan bahwa pencapaian hasil sering dipengaruhi oleh factor-faktor di luar control individu.

Gambar 9.1. Matrik pilihan gaji kontingen

Jenis Skema Skala Waktu	Dampak Skema		Dampak skema terhadap komitmen organisasional
Segera	Individu	Tim	
	Insentif individu	Insentif kelompok	
Jangka menengah	Gaji dengan keterkaitan kinerja, berbasis kompetensi dan berbasis ketrampilan		Bagi keuntungan Bagi hasil
Jangka panjang			Kepemilikan saham Skema insentif jangka panjang

Sumber: Amstrong dan Murlis (2003)

B. Skema insentif dan bonus

Bowey dan Thorpe (1986) mengatakan bahwa banyak manajer yang yakin bahwa jika skema insentif telah ditetapkan dan dirancang serta dipelihara dengan baik maka secara otomatis kinerja karyawan akan tinggi. Namun demikian para manajer juga menemukan berbagai celah, sehingga mendapati kenyataan bahwa insentif kadang tidak berbanding dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu banyak desain yang diperkenalkan untuk merevisi skema yang telah ada dan menjadi cara agar insentif memberikan harapan pada pekerjaan yang sukses.

Terdapat beberapa kriteria sukses skema insentif yang menurut Bowey dan Thorpe (1986) adalah:

- Skema insentif haruslah sesuai dengan jenis pekerjaan karyawan.
- Imbalan yang diberikan haruslah dikaitkan dengan upaya individu atau tim.
- Individu atau tim harus diberi tahu cara menghitung jumlah insentif yang akan diterima jika mereka berhasil mencapai target tertentu.
- Setiap karyawan harus memiliki wewenang kendali terhadap upaya yang dilakukan sehingga setiap individu dapat mengendalikan imbalan yang akan diterima.
- Skema haruslah mudah diterapkan dan dipelihara.
- Skema haruslah memiliki ketentuan untuk mengendalikan jumlah insentif yang dibayarkan untuk dapat memastikan bahwa insentif benar-benar diberikan untuk upaya yang tepat.
- Skema dibuat ketentuan perubahan besarnya insentif sesuai dengan perubahan keadaan atau lingkungan kerja.

Bentuk skema insentif atau bonus merupakan skema gaji yang mengkaitkan besarnya gaji atau sebagian gaji yang dibayarkan kepada karyawan dengan kemampuan mereka memproduksi barang, waktu yang mereka gunakan untuk memproduksi barang atau beberapa aspek kinerja mereka.

1. Berbagai jenis-jenis utama skema insentif adalah sebagai berikut;

❖ Gaji atau upah borongan

Skema gaji atau upah borongan menetapkan besarnya gaji atau upah per unit pekerjaan yang diselesaikan. Oleh karena itu operator diberikan imbalan sesuai dengan banyaknya unit pekerjaan yang di proses atau yang diselesaikan. Secara umum skema borongan biasanya menghasilkan gaji dibawah atau sama dengan standar minimum. Pada kasus di Inggris biasanya perusahaan menetapkan besarnya upah borongan 70 persen samapi dengan 80 persen dibawah upah minimum. Bahkan ada juga perusahaan yang menetapkan besarnya upah 30 persen dibawah upah minimum. Namun juga banyak perusahaan yang memberikan upah sama dengan upah minimum. Perusahaan juga ada yang memberikan gaji jaminan selama masa berhenti kerja, akibat keterlambatan bahan atau menunggu mesin yang rusak.

Keunggulan dari upah borongan adalah mudah dilakukan dan tidak perlu pemantauan secara ketat, sepanjang ada supervise yang memantau mutu hasil kerja. Skema borongan juga memungkinkan majikan untuk mengendalikan biaya produksi secara efektif. Keuntungan dari karyawan adalah mereka dapat memperkirakan penghasilan dalam jangka pendek, dapat mengatur jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dan jumlah upah yang ingin diperoleh.

Kelemahan dari system borongan adalah majikan bias kehilangan kendali terhadap level atau jumlah produksi yang sangat tergantung dari motivasi karyawan. Jika supervise kendor dalam pengawasan maka problemnya adalah kendali mutu hasil kerja. Dalam jangka panjang sulit untuk memperkirakan penghasilan yang dapat diperoleh karena pekerjaan yang ditangani dari minggu ke minggu tidak menentu. Tuntutan kerja dalam system

ini juga menimbulkan tingkat stress yang tinggi dan dapat menimbulkan kecelakaan kerja

❖ **Skema insentif hasil waktu kerja**

Skema waktu kerja menjelaskan tentang insentif yang diberikan jika karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu standar. Besar kecilnya insentif sangat tergantung dari kecepatan penyelesaian pekerjaan jika dibandingkan dengan waktu standar. Jika tugas lebih cepat selesai yang berarti terjadi penghematan waktu, sehingga hasil yang diperoleh akan meningkat.

❖ **Skema Insentif kerja harian**

Dalam skema insentif tetap, insentif untuk karyawan ditetapkan dengan perjanjian bahwa karyawan dapat mempertahankan tingkat kinerja tertentu. Insentif tetap tidak berfluktuasi mengikuti tingkat kinerja, sehingga pada model ini jika karyawan mencapai kinerja tertentu, maka akan diberikan imbalan tertentu juga. Pada model ini besarnya insentif telah ditentukan di awal secara fixed, tidak terdapat rentang dan juga tidak terdapat fluktuasi mengikuti tingkat kinerja actual. Bagi karyawan system tetap dianggap lebih memberikan kepastian pendapatan, namun kelemahan pada system ini adalah standar yang ditetapkan kadang terlalu rendah dan mudah untuk dicapai.

Kriteria untuk menerapkan system insentif tetap adalah sebagai berikut;

- a) Terdapat pengukuran kinerja yang efektif, perencanaan produksi yang efisien dan juga system kontrol serta pengendalian persediaan yang efisien.
- b) Terdapat komitmen dari manajemen perusahaan, komitmen dari karyawan dan juga serikat pekerja, bahwa system insentif tetap dapat dicapai dengan perencanaan yang hati-hati, konsultasi bersama dan pengenalan skema secara bertahap.
- c) Terdapat struktur gaji yang logis dengan deferensi/perbedaan antar golongan yang tepat saat awal menggunakan skema tetap

- d) Pengendalian yang terpelihara dengan baik, sehingga jika terjadi kesalahan dapat segera dilakukan tindakan

❖ **Skema insentif kelompok atau tim**

Skema tim atau kelompok memberikan bonus atau insentif secara sama rata atau secara proporsional kepada semua karyawan untuk satu tim kerja atau satu kelompok. Besar kecilnya bonus ditentukan berdasarkan pada waktu yang dapat dihemat atau hasil yang dapat dicapai, dengan berpatokan pada standar yang telah ditetapkan. Skema tim atau kelompok paling sesuai jika tuntutan kerja mengharuskan adanya kerjasama tim. Skema ini akan efektif jika system pengukuran yang valid untuk menentukan pencapaian standar yang disepakati oleh tim. Standar yang digunakan harusnya juga memberikan informasi pengendalian yang dapat digunakan untuk memonitor kinerja tim.

Skema bonus pada tim atau kelompok terdapat kelemahan dan keunggulan. Kelemahan dalam system ini adalah manajemen memiliki control yang lemah terhadap proses produksi, namun kelompok memiliki peran yang dominan, menentukan sasaran yang akan dicapai, sehingga dapat juga mengontrol bonus yang akan dicapai, sehingga skema ini dianggap gagal untuk menciptakan system yang bermutu dan mencapai hasil yang lebih tinggi. Keunggulan skema tim atau kelompok adalah kemampuan membangun kerjasama tim, menghilangkan garis demarkasi antar jabatan dan mendorong masing-masing kelompok untuk memonitor kinerjanya sendiri dalam mencapai sasaran kerja. Skema tim juga dianggap lebih mudah meningkatkan kinerja, mendorong kepuasan kerja dengan cara mengkaitkan keberhasilan tim atau kelompok dengan kenaikan gaji atau bonus.

❖ **Skema bonus dalam berbagai lingkungan**

Skema tradisional berfokus pada factor output dan input. Namun karena lingkungan yang telah berubah, agar tetap

bias bertahan dengan lingkungan yang kompetitif maka perusahaan mencoba memperkenalkan system kerja baru dan juga teknologi baru. Kondisi ini telah mengembangkan system penggajian untuk memicu kinerja, terutama pada perusahaan yang mengembangkan system manajemen mutu terpadu, pada model system baru ini maka bonus dianggap lebih menarik jika dibandingkan dengan insentif.

2. Insentif untuk karyawan profesional/eksekutif

Skema untuk direktur atau eksekutif senior diberikan diluar gaji pokok. Jumlah bonus atau insentif ini biasanya sangat besar. Imbalan ini biasanya diberikan atas dasar pencapaian sasaran keuntungan perusahaan secara keseluruhan. Namun demikian skema bonus atau insentif juga dapat diberikan karena pencapaian prestasi secara individu. Alasan pemberian bonus pada eksekutif atau karyawan profesional adalah untuk mempertahankan kekompetan remunerasi orang-orang kunci dalam perusahaan. Insentif dan gaji eksekutif merupakan gaji variable yang telah digabungkan dengan paket remunerasi. Model ini banyak diterapkan di perusahaan, karena perusahaan berpendapat bahwa sudah selayaknya eksekutif menerima penghargaan karena telah menciptakan keberhasilan perusahaan. Namun beberapa orang juga berpendapat bahwa bonus dan insentif yang mereka terima terlalu besar, jika dibandingkan dengan kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Tujuan skema insentif eksekutif adalah untuk menaikkan motivasi eksekutif agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan tujuan sebagai berikut;

- Membuat eksekutif lebih paham ukuran-ukuran utama kinerja perusahaan
- Keuntungan perusahaan akan mempengaruhi besarnya bonus dan insentif
- Memastikan kekompetan kompensasi yang berkaitan dengan kinerja perusahaan, sehingga perusahaan dapat mempertahankan eksekutif berkaliber tinggi.

Skema bonus untuk eksekutif

Terdapat tiga skema bonus yang diperuntukkan untuk eksekutif yaitu;

a. Profit pool bonus

Rencana ini biasanya menentukan prosentase tertentu dari keuntungan perusahaan setelah dikurangi pajak setiap tahunnya. Terdapat batas minimal yang harus dicapai agar eksekutif mendapatkan insentif atau bonus yang dibagikan. Bonus ini dibagikan secara pro rata atau sebanding dalam bentuk prosentase gaji pokok. Dengan perhitungan sebagai berikut:

- Bonus pool misalnya menetapkan 5 persen dari keuntungan sebelum pajak misalnya minimal 66 milyar. Jika keuntungan yang diperoleh sebelum pajak adalah 18 miliar, karena besarnya bonus adalah 5 persen maka bonus yang dibagikan adalah $5\% \times 18 \text{ miliar} = 1,4 \text{ miliar}$
- Jika gaji pokok eksekutif selama 1 tahun adalah 500.000.000 dan dasar perhitungan pembagian bonus adalah prosentase dari gaji pokok
- Maka perhitungan bonusnya adalah 1,4 miliar dikalikan 100 dibagi total gaji pokok sehingga angka yang diperoleh adalah 28 persen. Sehingga besarnya bonus adalah 28 persen dari gaji pokok.

b. Discretionary (bebas)

Perusahaan swasta yang masih kecil secara umum lebih memilih pemberian bonus secara bebas berdasarkan pendapat chief executive atau dewan direksi. Pemberian ini sering tidak dikaitkan dengan kriteria obyektif, karena tidak terkait dengan kriteria obyektif maka bias jadi pemberian bonus terjebak pada suka atau tidak suka (ketidakadilan). Kelemahan lainnya adalah skema ini sangat sulit ditetapkan jika eksekutif yang harus diberikan bonus cukup banyak. Selain itu, paket remunerasi total bias menjadi tidak kompetitif, selain bias jadi bonus justru diberikan pada orang yang kinerjanya tidak jelas.

c. Personal target

Skema bonus bebas sering diterapkan apabila perusahaan tidak ingin terikat oleh kriteria yang rumit, namun lebih memilih pada pendekatan individual. Untuk menghindari subyektivitas dalam pemberian bonus beberapa perusahaan kemudian menghubungkan dengan bonus eksekutif, terutama dibawah dewan direksi, dengan pencapaian kinerja pribadi yang disepakati dengan perusahaan. Pada pendekatan yang lebih struktur, pemberian bonus didasarkan atas masing-masing unit. Besarnya bonus diberikan pada masing-masing unit yang mencerminkan pencapaian kinerja pada unit tersebut. Besarnya bonus total pada dibagi dengan jumlah unit, yang hasilnya disebut sebagai nilai unit.

Nilai unit yang dibagikan kepada individu eksekutif adalah

- Besarnya bonus adalah Rp. 1.000.000.000
- Jumlah unit adalah 1.000
- Nilai unit adalah 1000.000
- Alokasi secara individu adalah jika individu tersebut menghasilkan 10 unit maka besarnya bonus yang diterima adalah $10 \times 1.000.000 = \text{Rp. } 10.000.000$

3. Penghargaan non finansial dan berbasis pengakuan

❖ Penghargaan berbasis pengakuan

Pemberi kerja seringkali melengkapi insentif finansial dengan berbagai penghargaan non finansial dan berbasis pengakuan. Pengakuan merujuk pada aspek sosial yang berupa pujian, dukungan, ungkapan penghargaan untuk pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik. Umpan balik kinerja berarti memberikan informasi kuantitatif atau kualitatif pada kinerja tugas untuk mengubah atau mempertahankan kinerja dan memperlihatkan tentang trend grafik kinerja. Pengakuan memiliki dampak positif pada kinerja, baik secara sendiri maupun dibarengi dengan imbalan finansial. Dalam sebuah survey menunjukkan bahwa program pengakuan mengingatkan bahwa karyawan cukup dihargai oleh perusahaan

❖ Media Sosial dan SDM

Berbagai aplikasi baru membantu karyawan untuk memamerkan penghargaan, kontribusi dan pujian yang didapat dari rekan kerja. Berbagai aplikasi memfasilitasi karyawan untuk saling memuji satu sama lainnya. Sebagian besar cenderung mengkombinasikan imbalan finansial dan non finansial seperti pengakuan karyawan, sertifikat hadiah, acara khusus, imbalan uang, insentif barang, komunikasi surel, program pelatihan, tunjangan, bayaran variable, perjalanan berkelompok, perjalanan individual, undian

❖ Desain pekerjaan

Meskipun jarang dianggap sebagai insentif, desain pekerjaan memberikan dampak signifikan dalam memotivasi karyawan dan retensi karyawan. Sebuah studi menyimpulkan bahwa desain pekerjaan adalah dorongan utama keterlibatan karyawan. Sebuah studi menjelaskan bahwa tanggung jawab dalam pekerjaan dan umpan balik merupakan pendorong paling penting kelima dan ketujuh dari keterlibatan karyawan. Pekerjaan yang menantang juga menjadi pendorong penting karyawan untuk tetap tinggal dan berkontribusi pada perusahaan.

B A B 10

HUBUNGAN INDUSTRIAL, NEGOSIASI DAN BARGAINING SERIKAT PEKERJA

Tujuan Pembelajaran

1. Memahami hubungan serikat pekerja dan manajemen perusahaan
2. Memahami hubungan serikat pekerja dan pemerintah
3. Memahami peran pemerintah menjembatani hubungan industrial
4. Pengertian dari negosiasi dan bargaining
5. Memahami peran negosiasi dan bargaining



A. Pengertian Serikat Pekerja

Serikat pekerja merupakan organisasi yang dibentuk oleh para karyawan untuk mempromosikan atau menyatakan pendapat, melindungi dan memperbaiki, melalui kegiatan-kegiatan kolektif,

kepentingan-kepentingan sosial, ekonomi dan politik para karyawan dalam suatu perusahaan atau dari berbagai perusahaan. Serikat pekerja merupakan wadah bagi karyawan sebagai wahana untuk berpartisipasi dalam perusahaan. Serikat pekerja menurut Imam (2015) merupakan organisasi yang dibentuk para pekerja berguna untuk mewakili kepentingan para pekerja di hadapan perusahaan atau majikan. Sedangkan hubungan antara pekerja dan perusahaan merupakan hubungan yang lebih menekankan pada hubungan kerjasama yang menekan konflik dan merupakan hubungan yang menguntungkan kedua belah pihak.

Tujuan dari pembentukan serikat pekerja adalah untuk melindungi posisi pekerja yang cenderung lemah di perusahaan. Serikat Pekerja/buruh diharapkan dapat menjadi penyeimbangan posisi karyawan/buruh dengan majikan. Selama ini juga terdapat anggapan bahwa serikat pekerja belum menjadi suara bagi pekerja, baik pada level pekerja ataupun pada level pengambilan keputusan. Serikat pekerja menghadapi tantangan yang tidak ringan, terutama menyangkut kedudukan serikat yang lemah, sementara buruh membutuhkan suatu wadah agar dapat diperhitungkan. Wadah dalam bentuk berserikat merupakan berserikat bagi Pekerja/Buruh. Serikat Pekerja diharapkan perannya secara aktif untuk menciptakan hubungan industrial antara perusahaan dan buruh melalui peran dalam dalam perundingan Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

Peran serikat pekerja/buruh dapat diwujudkan dengan peran serta pada level perusahaan, level perusahaan sejenis, tingkat regional dan juga nasional, atau dalam level yang lebih luas dapat berafiliasi dengan serikat pekerja internasional. Dalam pasal 1 angka 22 pada Undang-undang ketenagakerjaan No 13 tahun 2003 disebutkan jika terdapat perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan atau perselisihan antara pengusaha atau gabungan pengusaha dengan serikat pekerja, karena adanya perselisihan mengenai hak, perselisihan kepentingan, dan perselisihan pemutusan hubungan kerja serta perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh hanya dalam satu perusahaan.

Tujuan dari pembentukan serikat pekerja adalah sebagai berikut;

- a) Agar karyawan/buruh mendapatkan kompensasi yang layak (minimal sesuai dengan Upah Minimum Regional/UMR).
- b) Agar karyawan/buruh dapat bekerja dengan kondisi kerja yang baik (jaminan keamanan dan kesehatan kerja).
- c) Agar karyawan/buruh mendapatkan haknya secara adil di tempat kerja.
- d) Bertujuan untuk melindungi karyawan/buruh dari tindakan sewenang-wenang dari pihak perusahaan/manajemen.

B. Hubungan Industrial Antara Serikat Pekerja, Pemerintah Dan Perusahaan

Hubungan industrial merupakan hubungan yang dibangun antara manajemen perusahaan dengan pekerja dalam satu organisasi. Perusahaan yang dimaksud bisa merupakan organisasi non-profit (skala kecil ataupun perusahaan besar). Hubungan bisa pada tingkat individual (person to person relationship), tidak hanya kelompok yang diwakili oleh satu bentuk serikat buruh/pekerja. Dalam hal ini Subyek hukum pada hubungan industrial yang terpenting adalah hubungan antara pekerja/buruh dengan pengusaha.

Gambar 10.1. Hubungan Industrial karyawan/buruh, pengusaha dan pemerintah

Skema Hubungan Tripartite



Hubungan kerjasama ini menyangkut 3 dimensi hubungan yaitu serikat pekerja, pemerintah, dan perusahaan. Penerapan hubungan kerjasama sebagai bentuk perwujudan pengakuan atas hak dan kewajiban sebagai partner pengusaha yang menjamin kelangsungan dan keberhasilan perusahaan. Pola hubungan ini berusaha mewujudkan eksistensi perusahaan agar dapat kompetitif, dengan pengaturan hubungan kerja dalam bentuk kesepakatan yang disetujui oleh pihak pemberi kerja dan penerima kerja. Hubungan industrial antara pengusaha dan karyawan/buruh dikatakan baik adalah jika terbangun system kompensasi yang adil, terciptanya system kerja yang aman dan adanya jaminan kesehatan bagi karyawan/buruh, adanya kesempatan yang baik bagi karyawan untuk mengembangkan karir, mengembangkan diri dan terciptanya keamanan kerja.

Table. 10.1. Dimensi Hubungan Industrial

Dimensi	Isi Hubungan
Antara Pekerja/ buruh dengan pengusaha	<ul style="list-style-type: none"> • Berisi hak dan kewajiban pengusaha • Berisi hak dan kewajiban pekerja/ buruh • Penyelesaian jika terjadi konflik antara pekerja/buruh dengan pengusaha • Membangun kerjasama yang saling menguntungkan kedua belah pihak
Antara pekerja/ buruh dengan pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> • Berisi hak dan kewajiban pekerja/ buruh • Berisi bimbingan, kontrol serta perlindungan pekerja/buruh dari pemerintah
Antara pengusaha dan pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> • Hak dan kewajiban pengusaha • Berisi bimbingan, kontrol serta perlindungan pengusaha dari pemerintah
Hubungan industrial ketiganya	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan ini terkait dengan penyelesaian konflik secara damai dan juga terkait dengan penyelesaian konflik secara hukum

C. Pengertian Negosiasi

Bernegosiasi merupakan hal pokok berhubungan dengan serikat pekerja. Negosiasi pada berbagai kasus yang terjadi antara karyawan/buruh dengan pengusaha diperlukan untuk merundingkan berbagai peraturan yang digunakan perusahaan, dalam hal ini juga yang menyangkut hajat hidup orang banyak (karyawan/buruh), diantaranya yaitu Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Negosiasi diperlukan jika terjadi ketidaksamaan persepsi antara kedua belah pihak. Negosiasi merupakan cara atau upaya pada proses negosiasi yang sistematis menggunakan informasi, data dan juga pengaruh/kekuatan untuk mempengaruhi apa yang diperjuangkan dengan tekanan dan kerja keras. Tujuan dalam negosiasi yaitu untuk memperoleh solusi yang paling menguntungkan pada kedua belah pihak yang berunding baik untuk menemukan kesepakatan atau hasil dengan penuh perdamaian.

Terdapat manfaat dalam melakukan negosiasi yaitu;

1. Negosiasi bermanfaat dalam membangun jalinan kerjasama antara satu pihak yaitu antara karyawan/buruh, pengusaha dan pemerintah. Negosiasi menciptakan hubungan/interaksi positif antara pihak-pihak yang melakukan negosiasi, sehingga akan berdampak pada jalinan kerjasama yang lebih luas bagi semua pihak.
2. Dalam negosiasi dibutuhkan adanya saling pengertian dari masing-masing pihak yang akan melakukan negosiasi dan juga mengenai kesepakatan apa yang akan diambil serta dampak kesepakatan yang diambil bagi semua pihak.
3. Untuk membuat suatu kesepakatan bersama antara karyawan/buruh dan pengusaha menciptakan kesepakatan yang saling menguntungkan bagi semua pihak.

Perlunya pemeliharaan hubungan antara serikat pekerja dan manajemen perusahaan dalam hubungan industrial sangat diperlukan sebagai upaya mencegah terjadinya konflik. Konflik yang terjadi jika tidak teratasi dapat menyebabkan perselisihan yang lebih luas dalam hubungan industrial karena tidak harmonisnya

hubungan pada pihak yang terkait. Konflik kepentingan terjadi karena perbedaan persepsi dan kepentingan yang saling bertolak belakang. Dalam hal ini karyawan/buruh tentu menginginkan kesejahteraan dalam bentuk gaji yang tinggi serta kondisi kerja yang layak, sedangkan perusahaan menginginkan biaya tenaga kerja yang dapat ditekan untuk meningkatkan perolehan laba perusahaan. Sehingga terjadinya konflik sebaiknya dapat dihindari dengan kesepakatan kedua belah pihak antara serikat pekerja dan manajemen untuk dapat bekerja sama membangun hubungan yang saling menguntungkan. Keberhasilan dalam bernegosiasi antara pekerja/buruh dengan manajemen dapat dilakukan dengan 1) membuat kesepakatan keterlibatan kedua belah pihak untuk membuat keputusan yang keberkaitan dengan kepentingannya kedua belah pihak. 2) kesediaan kedua belah pihak untuk menempatkan posisinya pada pihak lain untuk menginterpretasikan kepentingan tersebut. 3) penyelesaian perbedaan antar kedua belah pihak melalui pendekatan dialog dengan didasarkan pada itikad baik.

D. Pola-Pola Negosiasi

Pola-pola dalam negosiasi antara lain;

a) *Win-lose solution (Solusi menang kalah)*

Merupakan strategi dengan tujuan untuk mendapatkan kemenangan dengan mengalahkan pihak lain yang menguntungkan diri sendiri dan merugikan pihak lain. Penggunaan strategi menang-kalah seringkali tidak dianjurkan karena menimbulkan konflik berkepanjangan. Tipe negosiasi dalam model ini jika semua tuntutan serikat pekerja dipenuhi 100 persen maka akan berakibat pihak lain harus mengalah karena memenuhi tuntutan tersebut. Namun dalam negosiasi tipe ini diharapkan pemenuhan tuntutan tidak menelan “korban”.

b) *Lose – win solution (Solusi kalah menang)*

Dalam tipe ini sama dengan solusi menang kalah, misalnya jika tuntutan serikat pekerja tidak terpenuhi

maka pihak lain adalah pihak yang menang. Selain kandasnya tuntutan, dalam tipe ini juga menelan “korban” seperti adanya intimidasi, skorsing bahkan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

c) *Win-win solution atau (Solusi menang menang)*

Merupakan tehnik negosiasi yang menempatkan keuntungan pada kedua belah pihak dalam posisi menang. Sehingga tuntutan serta keinginan pada kedua belah pihak dapat terakomodir. Dalam model win-win solusi maka Komunikasi strategi akan lebih mudah karena tujuan dalam negosiasi tipe ini bukan untuk mengalahkan pihak lain/partner namun berupaya mencari solusi jalan terbaik **untuk membantu** menyelesaikan permasalahan.

d) *Lose – lose solution (Solusi kalah kalah)*

Merupakan strategi dimana kedua belah pihak merugikan atau merupakan pihak yang kalah, karena perundingan cenderung tidak menggunakan akal pikiran yang sehat hanya melampiaskan kemarahan dan emosi sehingga tidak akan dapat menyelesaikan masalah. Kedua belah pihak merasa kalah dan kedua belah pihak merugi, misalnya negosiasi ini berakhir dengan keributan atau unjuk rasa besar, perusahaan berhenti beroperasi, pihak serikat pekerja banyak yang di PHK.

E. Mempersiapkan Negosiasi

Negosiasi berlangsung dalam suasana ketidakpastian. tidak ada pihak yang tahu seberapa kuat posisi tawar pihak lain itu atau apa yang sebenarnya mereka inginkan dan akan siap untuk menerimanya. mereka tidak tahu berapa banyak pihak lain akan siap untuk mengakui atau kekuatan keyakinannya.

dalam satu-satunya negosiasi membayar satu-satunya atau badan perwakilan yang membuat klaim akan menentang tiga hal

- Sasaran yang ingin dicapai
- Target minimum yang dapat diterima

- Klaim pembukaan yang diyakini kemungkinan besar akan membantu mencapai target

Dalam negosiasi maka karyawan mendefinisikan tiga hal terkait yaitu:

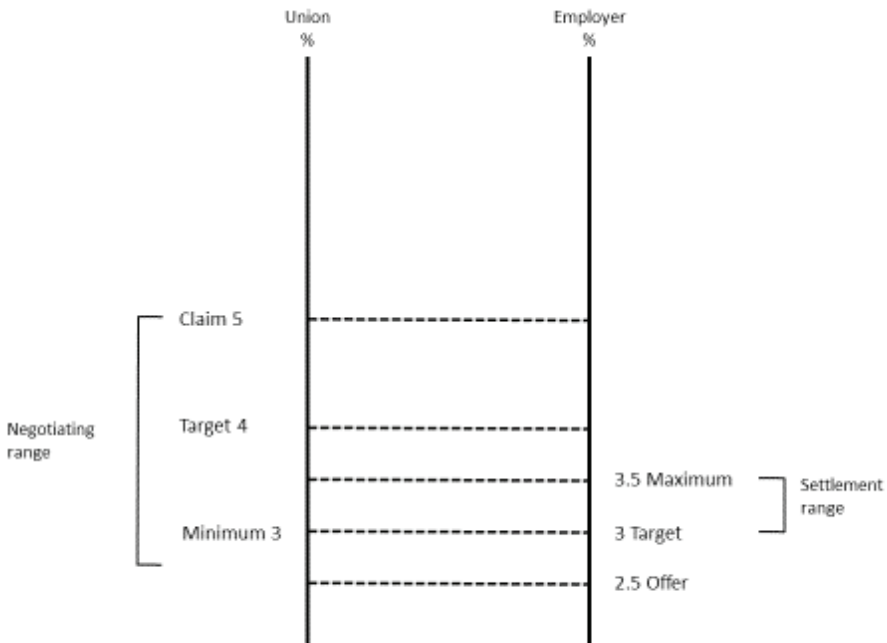
- Target penyelesaian yang ingin mereka capai
- Target maksimum yang akan mereka siapkan
- Tawaran pembukaan yang akan mereka buat yang akan memberi ruang yang cukup untuk bermanuver dalam mencapai target

Perbedaan antara klaim serikat pekerja dan tawaran majikan adalah rentang negosiasi. jika salah satu pihak mendapatkan maksimum, maka ada pihak lain yang mendapatkan minimum, ini akan menunjukkan rentang penyelesaian dari negosiasi. Gambar dibawah menunjukkan contoh dari dalam peluang penyelesaian tanpa terlalu banyak kesulitan cukup tinggi. itu adalah ketika maksimum Anda kurang dari minimum, seperti pada gambar di bawah menunjukkan bahwa masalahnya dimulai selama periode waktu negosiasi di mana kisaran penyelesaian ada hasil dengan cara yang ditunjukkan dalam gambar.

Tujuan negosiasi dalam bentuk penyelesaian target dan penawaran akan dikondisikan oleh;

- Persepsi kedua belah pihak tentang kekuatan relatif dari kasus mereka;
- Kekuatan relatif kedua pihak;
- Jumlah ruang untuk negosiasi yang ingin diizinkan oleh para pihak;
- Kemampuan majikan untuk membayar
- Tarif berjalan di tempat lain;
- Tingkat inflasi-walaupun pengusaha enggan mengakui bahwa itu adalah tugas mereka untuk melindungi karyawan mereka dari inflasi, biaya hidup sering menjadi salah satu argumen utama yang diajukan oleh serikat pekerja untuk peningkatan

Gambar 10.2. Target pencapaian yang ingin dicapai



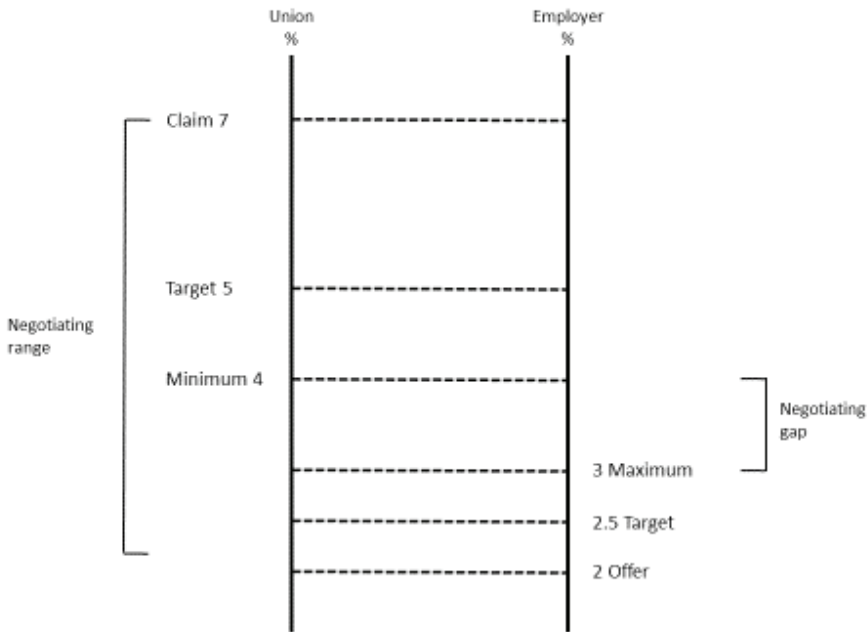
Sumber: Amstrong, 2006

Strategi negosiasi harus jelas dirancang untuk mencapai penyelesaian target, dengan maksimum negosiator siap untuk mengakui sebagai posisi mundur. diperlukan dua keputusan;

- Tahap untuk mengikuti pindah dari, dalam kasus serikat pekerja, klaim pembukaan ke perjanjian akhir, dan dalam kasus majikan dari awal ke tawaran penutupan. Tergantung pada jumlah ruang untuk negosiasi yang telah diizinkan.
- Paket negosiasi yang ingin digunakan majikan sebagai balasan atas paket apa pun yang telah diajukan oleh serikat pekerja. Tujuan pemberi kerja adalah untuk menyediakan ruang lingkup untuk konsesi perdagangan selama negosiasi. dari sudut pandang mereka, ada juga banyak yang bisa dikatakan untuk memiliki dalam berbagai kondisi cadangan yang mereka dapat minta serikat untuk menerima sebagai imbalan atas setiap konsesi yang mungkin mereka siapkan untuk buat. pengusaha

mungkin, misalnya, meminta periode yang diperpanjang sebelum penyelesaian berikutnya dengan imbalan kenaikan tawaran mereka.

Gambar 10.3. Target maksimum yang disiapkan



Sumber: Amstrong, 2006

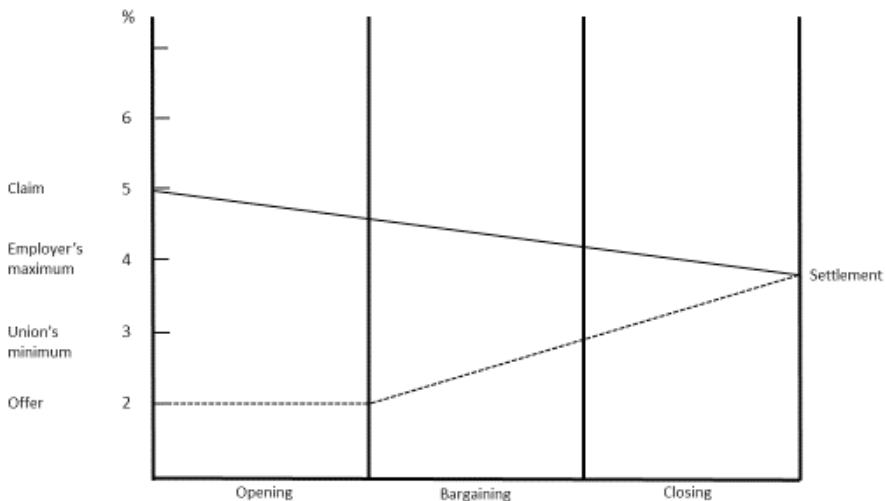
Langkah persiapan

Negosiator harus mempersiapkan dengan hati-hati untuk negosiasi sehingga mereka tidak, dalam ungkapan Aneurin Bevan, 'pergi telanjang ke meja konferensi'. Langkah-langkah berikut harus diambil:

- ❖ daftar argumen yang akan digunakan dalam mendukung kasus Anda.
- ❖ buat daftar kemungkinan argumen atau kontra-argumen yang kemungkinan akan digunakan pihak lain.
- ❖ buat daftar kontra-argumen dengan argumen pihak lain.
- ❖ dapatkan data yang Anda butuhkan untuk mendukung kasus Anda.

- ❖ pilih tim negosiasi - ini tidak boleh memiliki kurang dari dua anggota, dan untuk negosiasi besar harus memiliki tiga atau lebih: satu untuk memimpin dan melakukan sebagian besar pembicaraan, satu untuk mencatat dan memberi makan negosiator dengan informasi pendukung yang diperlukan, dan yang lainnya untuk mengamati angka yang berlawanan dan memainkan bagian tertentu dalam negosiasi sesuai dengan brief mereka.
- ❖ beri pengarahan singkat kepada anggota tim negosiasi tentang peran mereka dan strategi dan taktik negosiasi yang akan diadopsi - jika sesuai, pernyataan atau argumen yang disiapkan harus dikeluarkan pada tahap ini untuk digunakan sebagaimana diperlukan oleh rencana strategis.

Gambar 10.4. Klaim pembukaan yang diyakini kemungkinan besar akan membantu mencapai target



Sumber: Amstrong, 2006

F. Mempertemukan Berbagai Kepentingan Dalam Hubungan Industrial

Pada bargaining position perusahaan outsourcing dan buruh outsourcing maka pekerjaan perusahaan sebagian diserahkan pada perusahaan lain dengan melakukan perjanjian dengan perusahaan yang melakukan pemborongan pekerjaan/ penyedia jasa outsourcing. Adanya syarat-syarat yang harus dipenuhi antara kedua perusahaan yang terlibat, menjamin perlindungan kerja dan syarat tertentu bagi pekerja sesuai dengan undang-undang tenaga kerja.

Collective bargaining merupakan negosiasi antara karyawan/ buruh dengan perusahaan untuk memenuhi tuntutan dilakukan dengan pertemuan yang diwakili oleh masing-masing wakil baik dari karyawan/buruh dan perusahaan. Serikat pekerja dalam *collective bargaining* sebagai unsur penting pada proses negosiasi karena jika membiarkan karyawan/buruh melakukan tuntutan secara pribadi atau sendiri kepada perusahaan maka sangat mudah bagi perusahaan melakukan pemecatan dan menggantikan dengan personal/karyawan yang lainnya, yang dianggap tidak banyak tuntutan atau mengganggu perusahaan. Namun demikian jika tuntutan dilakukan oleh serikat pekerja, maka secara personal karyawan akan terlindungi, karena sangat jarang perusahaan akan melakukan pemecatan secara masal.

Secara umum *Collective bargaining* lebih disukai karena model ini lebih mengakomodir kepentingan kedua belah pihak. Model *collective bargaining* dianggap lebih memuaskan karena berbeda dengan model lainnya seperti arbitrase/konfrontasi/konflik seringkali dianggapkan merugikan salah satu pihak atau bahkan kedua belah pihak. Namun sayangnya memang berdasarkan data tahun 2005, ternyata hanya 5% perusahaan yang telah melakukan *collective bargaining* dan perjanjian yang terjadi atau dilakukan dianggap banyak tekanan dan tidak murni sebagai hasil kesepakatan. Hal tersebut terjadi karena di Indonesia sendiri pemahaman tentang *collective bargaining* masih lemah, disamping kekuatan tawar menawar dari serikat pekerja yang masih lemah. Padahal harapan dari *collective bargaining* adalah kesejahteraan pekerjaan, keadilan dan juga harmoni hubungan antara pekerja/buruh dan perusahaan.

Pada prinsipnya hubungan industrial adalah keterlibatan semua pihak baik dari karyawan/buruh, pengusaha dan pemerintah serta masyarakat (seperti hubungan dengan supplier/konsumen/lingkungan). Hubungan industrial diharapkan dapat dibangun secara aman, adil, sejalan dengan tujuan agar perusahaan dengan hubungan yang baik dapat terus meningkatkan produktivitas dan terus meningkatkan kesejahteraan bersama. Diharapkan hubungan industrial dapat berkontribusi bagi karyawan/buruh, pengusaha, dan pemerintah serta masyarakat. Bagi karyawan/ buruh hubungan industrial diharapkan dapat memberikan keuntungan dalam bentuk keadilan gaji, fasilitas kerja yang memadahi, kesempatan karir yang lebih luas, kesempatan mengembangkan diri, serta meningkatkan pengalaman kerja/keahlian/kompetensi. Bagi pengusaha hubungan industrial bermanfaat dalam menjaga keamanan perusahaan, meningkatkan penghasilan melalui produktivitas kerja, serta mendorong berkembangnya perusahaan menjadi perusahaan yang sehat. Bagi kepentingan masyarakat atau pemerintah hubungan industrial bermanfaat mengatasi pengangguran, meningkatkan penghasilan (supplier/distributor/ retailer), meningkatkan pertumbuhan ekonomi serta ketahanan nasional, sebagai sumber dalam peningkatan pajak atau sumber devisa, serta sarana dalam menyediakan barang dan jasa bagi kebutuhan masyarakat.

Dalam hubungan industrial diharapkan semua pihak terkait memahami posisi dan tanggung jawabnya, terutama pada pihak pekerja/buruh dengan pengusaha. Selain itu masyarakat yang secara tidak langsung berkepentingan dengan perusahaan baik sebagai pemasok faktor berupa barang atau jasa memenuhi kebutuhan perusahaan, atau sebagai konsumen yaitu pengguna hasil. Pihak lainnya yaitu pemerintah berkepentingan pada pertumbuhan ekonomi dan menurunkan tingkat pengangguran. Karena itu hubungan industrial secara luas dipahami sebagai hubungan antara semua pihak yang berkepentingan tersebut. Namun secara sempit hubungan industrial diartikan sebagai hubungan antara pengusaha dengan pekerja sebagai *management-employee relationship*. Hubungan industrial harus dipelihara dan dikembangkan dalam

rangka menjamin kepentingan semua pihak yang terkait, dengan tujuan pemeliharaan dan pengembangan hubungan tersebut, untuk memberikan pembinaan guna menciptakan hubungan yang nyaman, aman dan harmonis antara pihak-pihak tersebut sehingga dapat meningkatkan produktifitas usaha, dan harus dipahami bahwa manajemen hubungan industrial merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam mewujudkan kesejahteraan, ketentraman, dan pertumbuhan ekonomi.

B A B 11

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK) DAN MEMPERTAHANKAN KARYAWAN

Tujuan Pembelajaran

1. Menganalisis keinginan keluar dari pekerjaan secara terpaksa dan sukarela
2. Keadilan di tempat kerja
3. Faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan ditempat kerja
4. Faktor-faktor yang menyebabkan kepusana di tempat kerja



A. Keinginan Keluar dari Pekerjaan (Turnover Intention) Atau Tetap Bertahan Di Perusahaan (Intention to Remain)

Agar dapat efektif, maka organisasi harus mengambil langkah untuk memastikan bahwa pekerja unggul termotivasi bertahan, sementara pekerja berkinerja buruk diizinkan, didorong atau jika

perlu dipaksa untuk berkemas. Walaupun begitu mempertahankan para top performer bukanlah perkara mudah, karena kadang organisasi yang sedang bersaing saling mencuri dan membujuk orang lain agar meninggalkan pekerjaan dan berpindah ke perusahaannya.

Terdapat dua tipe turnover yaitu keluar dari pekerjaan secara sukarela dan keluar dari pekerjaan karena terpaksa. *Involuntary* adalah pergantian yang dilakukan oleh perusahaan seringkali merupakan orang-orang yang masih ingin bertahan. Sedang *voluntary turnover* pergantian yang diajukan sendiri karyawan serikali merupakan orang-orang yang ingin dipertahankan perusahaan.

1. Keinginan keluar dari pekerjaan (turnover intention)

Salah satu yang menjadi masalah dalam sebuah perusahaan terutama dalam era globalisasi adalah tingkat turnover yang tinggi. *Turnover* atau pergantian tenaga kerja dalam sebuah perusahaan adalah sebuah bentuk yang nyata dari sebuah *turnover intention* yang dapat menjadi masalah yang serius bagi perusahaan. Tingkat keseriusan dalam sebuah turnover akan semakin meningkat apabila tenaga kerja yang meninggalkan perusahaan adalah karyawan yang terampil dan mempunyai keahlian selalu dibutuhkan oleh perusahaan, atau bisa juga tenaga kerja yang mempunyai posisi vital pada perusahaan sehingga akan membuat keefektifitasan perusahaan akan terganggu. *Turnover intentions* didefinisikan sebagai kemungkinan bahwa seorang karyawan akan mengundurkan diri dari pekerjaannya saat ini dalam jangka waktu tertentu. *Employee turnover* adalah istilah generik yang mengacu pada pergerakan karyawan dari satu organisasi ke organisasi lain.

Turnover bisa bersumber dari keinginan secara pribadi (*voluntary turnover*) atau bukan dari keinginan pribadinya sendiri (*involuntary turnover*) misalnya dari pihak perusahaan, seperti masalah kematian, memasuki usia pensiun atau melakukan pelanggaran. *Turnover* atau pergantian tenaga kerja merupakan wujud nyata dari *turnover intention* yang dapat menjadi masalah serius bagi perusahaan atau organisasi, khususnya apabila yang keluar adalah tenaga kerja yang mempunyai keahlian, kemampuan, terampil, dan berpengalaman

atau tenaga kerja yang menduduki posisi vital dalam perusahaan, sehingga dapat mengganggu efektivitas

jalannya perusahaan.

Turnover yang tinggi menjadi salah satu masalah serius yang dihadapi perusahaan. Tingkat *turnover* yang tinggi merupakan salah satu ukuran yang mengindikasikan adanya masalah yang terjadi di perusahaan. Selain itu *turnover* yang tinggi memiliki dampak negatif pada sektor keuangan maupun non keuangan perusahaan. Karyawan yang meninggalkan pekerjaannya tidak selalu mencari insentif keuangan yang lebih baik, namun keputusan mereka untuk pergi mungkin tergantung pada sifat lingkungan kerja dan apakah itu memungkinkan mereka untuk mengekspresikan perasaan dan nilai-nilai mereka.

2. Keinginan untuk tetap bertahan di perusahaan (intention to remain)

Pandangan Kim & Jogaratnam (2010) tentang *intention to remain* merupakan kesadaran karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan. Dalam berbagai penelitian banyak faktor yang menyebabkan karyawan tetap ingin bertahan di perusahaan diantaranya adalah kepuasan kerja, perilaku ekstrasole, dukungan organisasi, dukungan rekan kerja dan juga dukungan supervisor, termasuk juga gaya kepemimpinan atasan. Penelitian lain menjelaskan bahwa Vong & Tang (2017) bahwa stress kerja dan konflik cenderung berpengaruh negatif terhadap niat karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan. Hasil ini menunjukkan pentingnya bagi perusahaan untuk menjaga irama yang seimbang bagi karyawan antara kehidupan kerja dan kehidupan keluarga untuk mendukung pekerjaan yang produktif dan meningkatkan kinerja.

Penelitian Wulandari (2020) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan yang tinggi cenderung memiliki *turnover intention* yang rendah dan memiliki keinginan kuat agar tetap bertahan di organisasi. Artinya kepuasan yang tinggi merupakan pendukung karyawan untuk tetap tinggal di organisasi. Kepuasan kerja berbanding terbalik dengan *turnover intention* dan terbukti dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja.

B. Keadilan di tempat kerja

1. Keadilan distributive atau *outcome fairness* merupakan penilaian yang dibuat orang terkait hasil yang diterimanya dibandingkan hasil yang diterima orang lain yang menjadi acuannya. Persepsi kewajaran hasil (distribusi akhir) bagaimana kontribusi mereka dihargai secara adil oleh organisasi. Masukan mengacu pada upaya mental dan fisik, latihan keterampilan, kualifikasi, pengalaman, dan lain-lain. Hasil mengacu pada gaji, pengakuan, tunjangan pinggiran, senioritas, dan lain-lain.
2. Keadilan prosedural adalah konsep keadilan yang fokus pada metode yang digunakan untuk menentukan hasil yang diterima. Keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan hasil (distribusi akhir). Keadilan yang dirasakan oleh karyawan terkait dengan prosedur yang sama oleh siapapun untuk mendapatkan hak yang sama dalam kenaikan jabatan/promosi dan lain sebagainya. Prosedur dianggap lebih penting daripada hasil. Reaksi negatif terhadap pembayaran yang dirasa kurang diucapkan jika orang tersebut percaya bahwa proses keputusan itu adil. Misalnya: latihan evaluasi kerja mungkin telah menyimpulkan bahwa pekerjaan teknisi A lebih kompleks daripada pekerjaan teknisi B. Teori keadilan prosedural menunjukkan bahwa meskipun teknisi B mungkin tidak setuju dengan hasil yang dihasilkan, ketidakadilan yang dirasakan kemungkinan akan berkurang dari teknisi B menerima, bahwa latihan evaluasi pekerjaan itu adil dan menyeluruh
3. Keadilan interaksi adalah konsep keadilan yang merujuk pada sifat interpersonal dari bagaimana hasil keputusan tersebut diimplementasikan. Sejauh mana seseorang diperlakukan dengan bermartabat dan hormat dalam berinteraksi, tidak dibeda-bedakan antara karyawan satu dengan karyawan yang lainnya.

C. Faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan di tempat kerja

1. Personal disposition sebagai efektivitas negatif merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan dimensi disposisi yang mencerminkan perbedaan individu secara umum dalam bersikap dan pengaruhnya dalam kepuasan pada setiap dan semua aspek kehidupan. Berhadapan dengan sesuatu yang sama individu belum tentu akan merespon dengan cara yang sama. Sehingga apa yang dirasakan sebagai sesuatu yang positif oleh individu lain, belum tentu menjadi pertimbangan yang sama oleh individu lainnya.
2. Tugas dan peran. Untuk melakukan tugas dan peran pekerjaan kadang karyawan harus di rotasi pada pekerjaan yang lain. Rotasi pekerjaan merupakan proses memindahkan satu individu secara sistematis dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain selama jangka waktu tertentu

Rotasi pekerjaan merupakan perpindahan karyawan secara sistematis dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam organisasi untuk mencapai berbagai tujuan sumber daya manusia seperti mengorientasikan karyawan baru, melatih dan pengembangan karir karyawan, dan mencegah pekerjaan dari kebosanan dan kelelahan.

Namun demikian, rotasi pekerjaan karyawan kadang membutuhkan proses yang panjang karena perubahan pekerjaan membutuhkan proses pelatihan, pembelajaran secara berulang untuk menyesuaikan ritme pekerjaan baru yang kadang membutuhkan waktu yang lama dan juga biaya yang tidak sedikit. Kadang dalam rotasi pekerjaan, tidak semuanya ditanggapi karyawan secara positif, karena belum tentu karyawan merasa nyaman dengan pekerjaan yang baru dan dianggap pekerjaan baru dianggap menyebabkan demotivasi bagi karyawan karena sulitnya karyawan beradaptasi pada hal yang baru. Sehingga dengan memindahkan karyawan pada

jabatan dan pekerjaan yang berbeda, justru menyebabkan karyawan produktivitasnya menurun, karena tidak mampu beradaptasi secara cepat pada pekerjaan barunya.

Walaupun secara teori, rotasi dapat mengurangi kejenuhan dalam bekerja, namun demikian kebijakan rotasi kadang bukan sebagai solusi yang tepat oleh perusahaan dalam meningkatkan produktivitas, sehingga disarankan perusahaan untuk mencari solusi yang lain, karena dampak negatifnya lebih besar dibandingkan dampak positif.

3. Rendahnya dukungan atasan dan dukungan rekan kerja. Seseorang mungkin puas dengan atasan dan rekan kerjanya karena salah satu dari dua alasan berikut: nilai-nilai, sikap, dan filosofi bersama, dukungan sosial yang kuat sebagai alasan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan. Dukungan atasan dan rekan kerja merupakan factor yang mempengaruhi kepuasan karyawan di tempat kerja. Lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan, atasan yang memberikan perhatian dan lingkungan yang saling mendukung merupakan alasan yang penting menyebabkan karyawan tetap bertahan di perusahaan.
4. Pembayaran dan tunjangan. Bagi banyak orang, membayar adalah cerminan dari harga diri. Pembayaran dan tunjangan dianggap bentuk perhatian perusahaan terhadap karyawan dalam bentuk gaji, upah, komisi, premi dan sebagainya. Pembayaran dan tunjangan yang dianggap adil oleh karyawan menjadikan alasan mengapa karyawan tetap bertahan di perusahaan. Namun demikian, pembayaran dan tunjangan yang dianggap tidak adil, akan menjadi alasan mengapa karyawan cenderung ingin meninggalkan perusahaan.

D. Faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan di tempat kerja

Beragam cara membentuk kepuasan kerja terutama kepuasan terhadap gaji, keterlibatan kerja, kewarganegaraan organisasi, komitmen organisasional, iklim kerja, hubungan yang baik antara karyawan dengan rekan kerja memiliki peran dominan untuk mencegah karyawan keluar dari pekerjaan. Berikut akan dibahas tentang berbagai yang mempengaruhi kepuasan kerja;

a. Keterlibatan kerja

Keterlibatan karyawan telah menerima banyak perhatian dalam penelitian industri. Penelitian akademik telah mengaitkan keterlibatan karyawan dengan komitmen organisasional dan perilaku kewarganegaraan organisasional. Berbagai penelitian empiris keterlibatan mengidentifikasi berbagai kondisi psikologis yakni; kebermanaknaan, keterlibatan di tempat kerja, pemberdayaan karyawan di tempat kerja. Keterlibatan kerja sering dikaitkan bidang penting dalam kehidupan kerja, yakni pengakuan, penghargaan, kontrol, dukungan atasan dan rekan kerja, beban kerja, keadilan yang dirasakan, serta penghargaan terhadap pekerjaan. Keterlibatan karyawan cenderung meningkatkan keterikatan yang lebih besar karyawan terhadap organisasinya, serta dapat menekan keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Hasil mengkonfirmasi peran keterlibatan dalam memprediksi kinerja individu, kreativitas kerja, kinerja organisasi, dan meningkatkan reputasi organisasi.

Cara perusahaan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan menurut kajian Bakker & Demerouti (2008) dengan meningkatkan motivasi intrinsik (yakni dengan mendorong pertumbuhan dan perkembangan karir secara individu dan organisasi, status, pengakuan, tantangan/pekerjaan itu sendiri) serta meningkatkan motivasi ekstrinsik (yaitu, gaji dan upah, kondisi kerja, keamanan kerja dan sebagainya). Keterlibatan kerja selain ditingkatkan dengan penguatan pada motivasi instrinsik dan ekstrinsik karyawan, juga dapat

dilakukan dengan dukungan organisasi terhadap karyawan akan meningkatkan keterlibatan kerja, dengan cara;

- Meningkatkan kepercayaan dan harapan karyawan terhadap organisasi, bahwa organisasi mereka adalah tempat tinggal terbaik bagi karyawan untuk berkarya dan memberikan dukungan kepada karyawan untuk mengembangkan karir;
- Meningkatkan kepercayaan dan harapan karyawan bahwa karyawan harapan mereka akan mendapat penghargaan untuk kinerja tinggi;
- Meningkatkan kepercayaan dan harapan karyawan, bahwa organisasi mereka sebagai organisasi yang membanggakan dengan memenuhi kebutuhan sosial-emosional;
- Keyakinan karyawan bahwa organisasi mereka adalah tempat terbaik karyawan untuk meningkatkan kompetensi, keahlian dan pengalaman berharga baik yang linier maupun yang tidak linier dengan pekerjaan.

1. Kecerdasan emosi/Emotional Intelligence

Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*), dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam memahami diri sendiri, untuk berempati terhadap perasaan orang lain dan untuk mengatur emosi, yang secara bersama berperan dalam peningkatan taraf hidup seseorang (Helmy, 2016). Dalam hal ini, kecerdasan emosional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi hubungan antara manajer dengan anggota organisasi. Kecerdasan emosional mengevaluasi seseorang dari aspek emosional, yaitu berkaitan dengan berapa banyak seseorang memiliki kesadaran dan perasaannya sendiri, dan bagaimana mereka dapat mengendalikan dan mengelolanya (Suwandewi & Dewi, 2016). Kecerdasan emosional juga didefinisikan sebagai bagian dari kecerdasan emosional yang melibatkan kemampuan untuk memantau kepribadian orang lain dan diri sendiri (Gibson, Gibson, Duncan, & Humphreys, 2013). Dapat ditarik kesimpulan bahwa kecerdasan emosional merupakan

kemampuan untuk merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan kekuatan emosi sebagai sumber energi, koneksi dan informasi manusia.

Kajian Goleman (1992) dalam Wulandari (2016) menjelaskan kecerdasan emosi dapat disajikan dalam empat dimensi yakni;

1. Kesadaran diri/self-awareness

Sebagai kemampuan dalam memahami diri sendiri, memiliki kesadaran emosi dalam merespon pada berbagai kondisi dengan penilaian diri yang akurat, misalnya memiliki kepercayaan diri yang baik, mampu mengendalikan emosi diri sendiri.

2. Kesadaran social/social-awareness

Yaitu kemampuan dalam menangkap emosi orang lain, dan mengerti cara bagaimanapun menangani emosi orang lain, dengan cara memahami apa yang dipikirkan orang lain, didalam kesadaran sosial mencakup sikap sosial yang positif, empati, altruisme, dan memiliki orientasi kuat membantu orang lain.

3. Manajemen diri/self management

Sebagai ketrampilan untuk menggunakan kesadaran emosinya untuk mampu bersikap mandiri, fleksibel, mudah beradaptasi, merupakan personal yang dapat dipercaya, menunjukkan performa kerja yang baik/dorongan berprestasi.

4. Manajemen hubungan/relationship management

Keterampilan menggunakan kesadaran emosi untuk membangun hubungan social dengan kemampuan mengelola interaksi dengan orang lain di tempat kerja yaitu memiliki hubungan yang baik dengan teman kerja dan atasan, menunjukkan sikap terbuka terhadap orang lain (menerima orang baru), mampu bekerja sama, pengenalan yang baik terhadap nilai positif, baik dalam menanggapi kritikan, memiliki manajemen konflik, kemampuan kolaborasi dan kerjasama.

2. OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*)/ kewarganegaraan organisasional

Menurut (Organ, 1988) perilaku OCB seringkali tidak terfasilitasi dalam sistem penghargaan formal organisasi. Perilaku

ini merefleksikan kesediaan sebagai bagian dari warga organisasi menerima tanggung jawab extra. Kajian Wulandari (2016) menjelaskan bahwa memiliki karyawan dengan kesukarelaan menerima tugas-tugas ekstra, taat terhadap berbagai aturan kerja, berinisiatif dalam membantu anggota organisasi, bekerja efisien dan mampu menampilkan kinerja terbaik tanpa harus selalu diawasi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing bagi organisasi. Perilaku ekstrarole akan mendorong karyawan terlibat dalam pembelajaran yang berkelanjutan, termasuk perbaikan kinerja, peningkatan promosi, karir lebih fleksibel, harga diri lebih tinggi, dan kreativitas yang lebih besar. Organisasi harus menyadari kebutuhan untuk pembelajaran yang berkelanjutan, menciptakan iklim belajar yang terus menerus dan mengembangkan kebijakan untuk mendukung pembelajaran yang berkelanjutan. Bukti-bukti empiris juga menekankan pengaruh dari kemampuan untuk belajar secara berkelanjutan akan meningkatkan kemampuan menghadapi berbagai problem kerja karena keinginannya untuk terus belajar.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) menurut (Organ, 1988; Malodia, 2013) dalam Wulandari (2016) perilaku tersebut dijabarkan dalam lima dimensi yakni:

1. Altruisme, yang terkait dengan perilaku membantu teman seprofesinya dalam menyelesaikan tugasnya dalam kondisi yang tidak biasa (membantu sampai rekan seprofesinya paham)
2. Kesadaran, yang mengacu pada seorang dalam melaksanakan perilaku kerja dengan baik diatas pada apa yang kita harapkan, misalnya dosen mau mendampingi kegiatan extra mahasiswa walaupun tidak ada imbalan tambahan dari pekerjaan yang dilakunya
3. Sportivitas menyatakan bahwa tidak mengkritik tapi memiliki sikap positif dan bersifat mendorong
4. Kebajikan sipil (civic virtue) menunjukkan bahwa karyawan yang bijaksana mengambil bagian dalam kehidupan politik organisasi;
5. Courtesy (sopan santun) menunjukkan bahwa menghargai rekan kerja mereka dan memperlakukan mereka dengan hormat, kekaguman dan penghargaan.

3. Pemberdayaan karyawan

Menurut Swarnalatha and Prasanna.T, (2012) karakteristik pemberdayaan organisasi adalah 1) sebuah organisasi diberdayakan akan menekankan pada delegasi, desentralisasi, dan difusi kekuasaan dan informasi. 2). hirarki organisasi datar bukannya serangkaian tingkat perintah dan mengontrol satuan di bawah mereka. 3). menunjuk manajer lebih sedikit dengan tanggung jawab yang lebih luas. rentang manajemen jauh di atas dua puluh di mana peran seorang manajer bergeser dari controller untuk pelatih dan mentor. 4). menetapkan pedoman terstruktur sehingga karyawan tahu parameter pengambilan keputusan 5). nilai inti karyawan terkait dengan kepuasan karyawan. 6). investasi waktu dan usaha untuk memastikan bahwa karyawan baru yang direkrut dijamin mampu menangani kerja dengan otonomi.

Pemberdayaan karyawan adalah proses beralihnya wewenang dan tanggung jawab karyawan di tingkat yang lebih rendah dalam hirarki organisasi Ghosh (2013), sebagai proses transfer kekuasaan dari manajer kepada bawahan. Pemberdayaan terjadi ketika seseorang bekerja selama beberapa tahun dan mengembangkan berbagai ide, pengetahuan, keterampilan, kemampuan alih pekerjaan dan menguasai berbagai pekerjaan penting pada organisasi. Karyawan sebagian besar mengharapkan memiliki kekuatan, otoritas, pengakuan, status, tanggung jawab dan ketika mereka mendapatkan semua ini, karyawan akan mengerahkan untuk memanfaatkan potensi penuh mereka, energi, kemampuan dan kompetensi dalam mencapai kinerja. Program pemberdayaan ini dirancang untuk mendelegasikan kekuasaan dan wewenang oleh manajer kepada bawahan mereka dan berbagi tanggung jawab dengan karyawan.

Spreitzer (1995) menjelaskan pemberdayaan psikologi dengan empat dimensi yaitu dampak, kebermaknaan, self determinant dan kompetensi. Dampak merupakan pemberdayaan individu dengan perasaan individu dengan kemampuannya untuk memiliki kontrol atas hasil penting dan konsekuensi dalam organisasi. Dampak dikaitkan dengan kinerja tinggi dan tidak menyerah pada situasi sulit (Ashforth, 1990) dan karyawan percaya bahwa mereka dapat

mempengaruhi sistem dalam organisasi dan memiliki pengaruh hasil pada kinerja/hasil organisasi, sehingga karyawan cenderung lebih termotivasi. Menurut (Orly and Sigalit, 2014) bahwa dampak didefinisikan sebagai sejauhmana karyawan merasa bahwa prestasi mereka membuat perbedaan dalam organisasi. Menurut (Dimitriades, 2005) perasaan bermakna (berharga): kebermaknaan termasuk memenuhi persyaratan dari peran pekerjaan dan keyakinan, nilai-nilai dan perilaku individu. Menurut (Sajjad *et al.*, 2011) hal ini tergantung pada persyaratan pekerjaan, keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku orang. Dalam kasus ideal, personil memahami pentingnya pekerjaan mereka untuk organisasi dan diri mereka sendiri, karena itu, membayar lebih, memperhatikan apa yang mereka lakukan, akan menyebabkan karyawan bekerja lebih baik dan bangga dengan apa yang dilakukan.

4. Dukungan supervisor

Menurut Bateman (2009) bahwa dukungan supervisor kerja telah mendapatkan perhatian yang terus meningkat dalam berbagai penelitian karena memiliki pengaruh positif di tempat kerja. Dukungan supervisor dapat meningkatkan kepuasan di tempat kerja dan berbagai penelitian menemukan pengaruh negatif terhadap stres kerja. Pandangan Yang *et al.*, (2016) bahwa dukungan dari rekan kerja dan dukungan dari supervisor diperlukan untuk meningkatkan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan. Meningkatnya dukungan supervisor dalam berbagai penelitian cenderung meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi dampak keinginan karyawan meninggalkan perusahaan. Hubungan baik yang dengan supervisor membantu karyawan mengurangi berbagai keluhan di tempat kerja dan cenderung meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Dukungan supervisor terjadi ketika seorang supervisor bereaksi terhadap tuntutan kehidupan kerja karyawan dan berusaha memenuhi tuntutan yang diperlukan oleh karyawan.

5. Komitmen organisasional

Komitmen organisasional terdiri dari komitmen afektif, komitmen normative dan komitmen kontinun. Dengan penjelasan sebagai berikut;

a. **Komitmen Afektif**

Komitmen afektif adalah keterikatan karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat, meneruskan pekerjaan dengan organisasi (Arshadi & Hayavi 2013) with mediating role of organization-based self-esteem (OBSE). Komitmen afektif dalam definisi komitmen organisasional sebagai keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan dengan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk melakukan sejumlah besar upaya atas nama organisasi, dan hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Mayer et al. 1995; Noorman et al. 2015). Komitmen afektif menunjukkan rasa memiliki dan perasaan terikat pada organisasi, komitmen afektif juga menunjuk pada komitmen nilai (Meyer et al. 1993; Meyer et al. 1997; Saufi & Kasim 2013).

Komitmen afektif adalah keterikatan karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat, memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi (Ellemers et al. 1998; Arshadi & Hayavi 2013) with mediating role of organization-based self-esteem (OBSE). Organisasi dapat meningkatkan komitmen afektif dengan memperbaiki kompensasi, mengembangkan kepercayaan antara atasan dan bawahan, menciptakan kondisi hubungan kolegial di tempat kerja, dan aktivitas lain yang dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Komitmen afektif terhadap tim maupun organisasi akan menjadi motivator penting terhadap perilaku proaktif pada tim atau organisasi. Komitmen mengacu kepada ikatan emosional antara individu dan kelompok seperti ikatan tim, ikatan profesi, serikat pekerja dan organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi peduli pada tujuan dan merasa memiliki ikatan yang kuat, seperti bentuk perilaku yang diarahkan pada tujuan, lebih berkomitmen untuk timnya dan cenderung untuk berjuang lebih untuk mencapai tujuan (Ellemers et al. 1998; Arshadi & Hayavi 2013). Sebagaimana pandangan (Meyer et al. 1993; Fu & Deshpande 2014) bahwa karyawan yang memiliki

komitmen afektif cenderung untuk bekerja secara teratur dan menampilkan kemampuan terbaiknya,

b. Komitmen Berkelanjutan/Kontinyu

Hal ini berkaitan dengan dengan pengalaman orang pada organisasi, biaya yang terjadi jika meninggalkan organisasi atau memiliki sedikit atau tidak memiliki sama sekali alternatif ketika dia meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen kontinyu tetap tinggal atau bertahan di dalam organisasi karena membutuhkan (Meyer et al. 1997). Komitmen kontinyu berhubungan dengan biaya yang dirasakan untuk meninggalkan organisasi, baik finansial maupun non finansial. Ketika karyawan merasakan komitmen kontinyu, dia merasa biaya untuk meninggalkan organisasi terlalu tinggi (Meyer et al. 1997). Beberapa biaya potensial meninggalkan organisasi meliputi hilangnya ketrampilan atau sistem karena tidak dapat di pindahkan, hilangnya nilai dan kesempatan masa depan.

Komitmen kontinyu meningkat ketika individu menginvestasikannya di dalam organisasi atau memperoleh manfaat dari organisasi karena mereka akan kehilangan ketika meninggalkan organisasi. Menurut Akhtar and Tan (1994) menunjukkan bahwa komitmen kontinyu bisa meningkat melalui penggunaan reward, redesign pekerjaan, penetapan tujuan, perencanaan karir, dan tujuan organisasi yang tepat.

Sejalan dengan pandangan (Meyer et al. 1993) tidak hanya karyawan, organisasi juga bisa mengalami konsekuensi negatif terkait dengan tingginya komitmen kontinyu, karena karyawan dengan tingkat komitmen kontinyu tinggi, kurang memiliki alternatif pilihan pekerjaan dan cenderung takut untuk kehilangan pekerjaan dan merasa terjebak dalam organisasi. Sehingga yang terjadi bukannya kinerja yang efektif, namun bisa jadi karyawan cenderung menjadi frustrasi, bisa dengan mudah emosional dan kurang profesional. Dampaknya pada tingkat komitmen kontinyu yang tinggi menyebabkan kekakuan dan karyawan lebih resisten terhadap perubahan karena tidak siap untuk terlibat dalam proses perubahan.

c. **Komitmen Normatif**

Menurut pendekatan normatif, kesamaan antara tujuan karyawan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi membuat dia merasa berkewajiban terhadap organisasi. Komitmen normatif menunjukkan perasaan individu berkewajiban untuk tinggal di dalam organisasi, bukan keuntungan bagi personal, tetapi karena seorang individu berpikir bahwa perilaku semacam itu adalah etis dan benar. Komitmen, yang berkembang sebagai akibat sosialisasi, menunjukkan loyalitas individu terhadap pemberi kerja. Mereka yang memiliki komitmen normatif yang kuat berada dalam organisasi karena mereka merasa wajib untuk melakukan hal tersebut (Meyer et al. 1993).

Komitmen normatif dapat ditingkatkan ketika orang merasa loyal pada atasan atau bertanggungjawab terhadap pekerjaan dan merasakan bahwa institusi telah banyak memberikan manfaat atau jasa (Meyer et al. 1997; Arsezen-Otamis et al. 2015). Komitmen normatif mungkin bertahan hanya sampai hutang dirasakan terbayar dan karenanya terkena rasionalisasi jika keadaan lain berubah (Memari et al. 2013). Komitmen normatif adalah komitmen karena kesamaan antara tujuan karyawan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi membuat dia merasa berkewajiban tinggal di organisasi, bukan keuntungan bagi personal, tetapi karena seorang individu berpikir bahwa perilaku semacam itu adalah etis dan benar.

Dengan memiliki visi memungkinkan individu melibatkan diri mereka ke dalam organisasi yang memiliki nilai-nilai serupa dan meninggalkan organisasi yang tidak memiliki kesamaan nilai. Orang yang lebih tua cenderung lebih komit terhadap organisasi. Salah satu penjelasan yang disarankan di dalam literatur adalah ketika seseorang semakin beranjak tua hanya ada sedikit pilihan pekerjaan dan karenanya individu menjadi lebih komit terhadap organisasi (Parasuraman & Nachman 1987). Penjelasan lain adalah bahwa orang menjadi komit ketika menyadari bahwa akan lebih mahal baginya untuk meninggalkan organisasi dibandingkan tetap di organisasi (Iles

et al. 2007). Salah satu penjelasan yang mungkin adalah individu memilih organisasi, meninggalkan organisasi yang tidak sesuai dengan keyakinan mereka dan tetap tinggal dalam organisasi yang memiliki keyakinan yang sama.

Penelitian ini hanya menggunakan salah satu komitmen yaitu komitmen afektif yang digunakan untuk membangun model empiris. Tidak semua jenis komitmen menyebabkan meningkatnya kinerja organisasi. Komitmen yang disebabkan oleh rasa memiliki atau keterikatan yang kuat tentu berbeda dengan komitmen yang dibangun karena tidak adanya pilihan yang lain pada pekerjaan atau sedikit alternatif, atau komitmen dibangun karena perasaan bahwa pengorbanan terlalu besar meninggalkan organisasi atau lebih besar manfaat tetap berada pada organisasi. Berbeda ketika membicarakan komitmen afektif yang terkait dengan ikatan yang kuat, perasaan untuk setia maka sangat mungkin mengkaitkan dengan kinerja yang tinggi (Iles et al. 2007).

Penelitian Folorunso et al. (2014) komitmen afektif memiliki nilai yang paling tinggi dalam mendorong kinerja karyawan. Penelitian Smeenk et al., (2009) juga menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki dampak paling besar dalam meningkatkan kinerja, sedang komitmen normative dan kontinun memiliki pengaruh yang tidak signifikan dalam mendorong kualitas kinerja. Karena tuntutan daya saing mengharuskan organisasi lebih mendorong keterikatan yang kuat, kesamaan nilai dan tujuan antara individu dengan organisasi dalam menghadapi tantangan besar dengan sumber daya manusia yang terampil, yang memiliki kemampuan meningkatkan potensi diri dan membuat kemajuan untuk organisasi. Pandangan yang sama ditunjukkan oleh penelitian (Meyer et al. 1993; Meyer et al. 1997; Saufi & Kasim 2013) yang menunjukkan dari ketiga komitmen, maka komitmen afektif yang berpengaruh paling signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan komitmen kontinun tidak berpengaruh signifikan dengan kinerja.

MANAJEMEN GLOBAL DAN KEPEMIMPINAN GLOBAL

Tujuan Pembelajaran

1. Memahami persoalan secara global yang berdampak pada Manajemen SDM global
2. Peran budaya, system ekonomi, budaya, politik dan hukum, pendidikan, dan human capital terhadap MSDM Global
3. Kesiapan MSDM menghadapi perubahan global
4. Implikasi budaya terhadap MSDM Global
5. Kepemimpinan global dan dampaknya



A. Manajemen Global

Organisasi sekarang berfungsi tidak hanya scope yang kecil atau nasional, namun sudah mengarah pada ekonomi internasional dan bahkan global. Apa yang terjadi di belahan dunia tertentu akan sangat mudah menjalar di dunia lainnya. Penurunan harga minyak di timur tengah dapat berdampak secara luas secara ekonomi dan politik, begitu juga pengaruh kenaikan harga minyak pada perekonomian dunia. Pandemi virus corona 19 yang awalnya di Wuhan Cina, telah menjadi pandemic global. Dunia dengan munculnya virus yang mematikan telah merasakan dampaknya bagaimana mati surinya ekonomi secara global. Bagaimanapun juga berbagai ancaman di Amerika dengan melemahnya ekonomi, akan berdampak pada investasi di dunia lainnya termasuk di Indonesia. China sebagai negara yang pertama kali merasakan ganasnya virus corona, sekarang sedang kembali menyusun strategi untuk bangkit dari keterpurukan, demikian juga negara lainnya terutama yang paling berdampak seperti Itali, Amerika, Inggris, Perancis, Colombia dan sebagainya.

Ekspansi internasional dapat memberikan keunggulan kompetitif. Ekspansi internasional bukan lagi hal yang aneh. Teknologi yang semakin maju, terutama dengan perkembangan internet dan penggunaannya sekarang ini, melakukan ekspansi internasional menjadi hal yang wajar. Internet memberikan beragam kemudahan untuk mengoperasikan perusahaan di luar negeri, karena komunikasi yang mudah dan murah. Memasuki negara yang berbeda dapat memberikan sejumlah besar pelanggan potensial. Membangun fasilitas produksi di negara-negara dengan tenaga kerja murah mungkin terbukti hemat biaya. Kenaikan pesat di bidang telekomunikasi dan teknologi informasi memungkinkan pekerjaan dilakukan lebih cepat, efisien, dan efektif di seluruh dunia.

Hal yang mempengaruhi MSDM global salah satunya adalah perubahan. Beberapa perusahaan besar dalam berbagai industri melakukan perubahan yang mengadopsi berbagai metode baru seperti IBM, Microsoft, General Electric dan Enron. Adapun alasan yang mendasari pun cukup beragam seperti merespon peraturan

baru, adaptasi pada perubahan teknologi baru, menjalankan perbaikan kualitas, dan menyiasati pesaing-pesaing baru.

Indikator terjadinya perubahan dalam organisasi dapat dilihat dalam bentuk sebagai berikut;

1. Merger, akuisisi dan divestasi, merger dan akuisisi menyiratkan pertumbuhan suatu perusahaan, sedangkan divestasi lebih pada upaya mengarahkan sejumlah asset yang dimiliki perusahaan untuk bergerak pada tujuan tertentu.
2. Peluncuran produk dan layanan baru. Hal ini dilihat sebagai bentuk respon organisasi terhadap pelanggan dan pesaing baru dalam industry dimana proses adaptasi dan pembelajaran menjadi sangat penting untuk diperhatikan.
3. Pemimpin baru. Perubahan dapat dideteksi dengan hadirnya pemimpin baru yang akan memberikan warna baru dalam proses bisnis.
4. Teknologi baru. Perubahan cara kerja ditentukan dengan adanya adopsi teknologi baru dalam organisasi.

Meskipun perubahan kerap kali menjadi hal yang traumatis namun hal ini harus dimaknai sebagai hal penting dalam perkembangan organisasi. Ketika perubahan dapat diantisipasi, diupayakan keselarasannya dan dikelola prosesnya, maka tidak menutup kemungkinan akan dapat menjadi buah keberhasilan bagi organisasi dan pengembangan karir bagi individu di dalamnya.

Dalam merespon hadirnya teknologi, pesaing dan konsumen baru, menjadi penting bagi perusahaan untuk melakukan perubahan pada berbagai aspek yang meliputi;

1. Aspek struktural. Hal ini sebagai proses mengkonfigurasi kembali bentuk organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik, dalam bentuk merger, akuisisi, konsolidasi dan divestasi.
2. Pemangkasan biaya. Tujuannya agar berbagai proses dalam organisasi dapat dilakukan lebih cepat, efektif, reliabel, dan dengan biaya yang minimal.

3. Perubahan budaya. Aspek ini lebih focus pada aspek manusia dalam organisasi seperti mengelola hubungan antara pihak manajemen dan karyawan.

Tidak ada proses perubahan yang mudah, namun organisasi dapat melakukannya dengan lebih elegan. Sangat penting untuk menentukan dengan baik area mana program perubahan akan dilakukan. Terdapat dua pendekatan dalam mengelola perubahan yakni ditujukan untuk peningkatan skala ekonomi atau untuk kapabilitas organisasi.

Pendekatan perubahan untuk meningkatkan skala ekonomi dapat dijelaskan dalam teori E yang menjelaskan tujuan perubahan adalah meningkatkan shareholder yang diukur menggunakan kondisi *cash-flow* dan *share price*. Sehingga dalam hal ini *learning organizational* menjadi penting. Mekanisme untuk peningkatan *cash-flow* jangka pendek dan *share price* dapat dilakukan dengan pemberian bonus kinerja dan penjualan asset. Perjanjian yang ada antara perusahaan dan karyawan menjadi karyawan seumur hidup menjadi program utama. Meskipun hal tersebut berdampak pada minimnya penciptaan ilmu pengetahuan dan perencanaan terhadap riset dan pengembangan. Inisiatif dalam pendekatan ini berasal dari manajemen puncak.

Pendekatan peningkatan kapabilitas merujuk pada teori O yang berfokus pada upaya membangun budaya berorientasi pembelajaran dan membentuk individu yang kapabel. Tujuannya adalah membangun budaya organisasi yang dapat mendukung proses pembelajaran dan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini membutuhkan partisipasi penuh dari karyawan, struktur organisasi yang lebih flat dan ikatan yang kuat antara organisasi dan karyawan, sehingga kontrak yang bersifat implisit menjadi penting dalam hal ini. Dari kedua pendekatan tidak ada satupun yang menjamin kesuksesan organisasi. Beberapa perusahaan seperti Beer dan Nohria menggunakan dua pendekatan secara bersamaan dalam proses perubahan dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan.

B. Faktor yang mempengaruhi MSDM Global

Terdapat enam faktor yang mempengaruhi MSDM Global yaitu budaya, human capital, serikat pekerja, system politik dan hukum, system ekonomi dan pendidikan. Faktor-faktor tersebut dapat disajikan dalam gambar dibawah;

Gambar 12.1. Faktor MSDM Global



1. Faktor Human Capital/modal manusia

Umumnya, perusahaan dapat memanfaatkan baik aset berwujud dan tidak berwujud dalam menciptakan nilai bagi pembuat kebijakan/stakeholder perusahaan. Argumen ini didukung oleh RBV (Resource-Based View) perusahaan karena RBV mengidentifikasi sumber daya sebagai kekuatan pendorong utama di balik daya saing dan kinerja perusahaan. Secara tradisional, aset berwujud dianggap lebih penting dalam proses penciptaan nilai sementara aktiva tak berwujud diakui relatif kurang penting dalam menciptakan nilai bagi stakeholder. Hal ini dibuktikan dalam ekonomi produksi di mana faktor produksi seperti tanah, tenaga kerja, dan modal lebih prioritas.

Menurut Schultz (1960) dalam (Schultz, 1961) pertama kali mengusulkan konsep yang eksplisit tentang modal manusia dengan

ide bahwa modal manusia meliputi kemampuan, pengetahuan, ketrampilan, dan kualifikasi yang dimiliki individu. Konseptualisasi modal manusia dan teori modal manusia yang dikembangkan mendorong pengembangan teori-teori dan praktek manajemen baru.

Menurut Janquera (2011) bahwa modal manusia dapat didefinisikan sebagai kumpulan kompetensi, pengetahuan dan atribut kepribadian diwujudkan dalam kemampuan untuk melakukan kerja sehingga menghasilkan nilai ekonomi melalui inovasi dan ketajaman bisnis sebagai upaya untuk mengubah inovasi menjadi barang ekonomi. Modal manusia adalah syarat mutlak untuk mengubah proyek menjadi bisnis yang sukses. Modal manusia diukur baik secara generik/umum dan maupun spesifik (Janvier, 2012), secara umum modal manusia diukur dengan tingkat pendidikan para top Manajer dan para pekerja. Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk membuktikan pandangan bahwa individu secara eksklusif menjadi tempat penyimpanan pengetahuan organisasi (Nahapiet and Goshal, 1998).

Konseptualisasi modal manusia dan teori modal manusia yang dikembangkan mendorong pengembangan teori-teori dan praktek manajemen baru. Pertama adalah teori kesejahteraan modal manusia, yang mempelajari isu-isu input modal manusia dan pendapatan dalam hal hubungan antara modal manusia dengan kesejahteraan personal. Teori ini membawa perhatian baru terhadap distribusi pendapatan modal manusia dan pilihan karir. Yang kedua adalah teori pertumbuhan modal manusia, yang mempelajari pengaruh modal manusia, terutama dampak berbagai macam komponen modal manusia pada pertumbuhan ekonomi dengan menggunakan model kuantitatif. Ketiga adalah teori modal manusia hak milik/property, yang dikembangkan oleh beberapa ahli cina dalam menggali teori perusahaan modern.

2. Faktor Pendidikan

Negara-negara berbeda dalam tingkat modal manusia mereka. Modal manusia suatu negara ditentukan oleh sejumlah variabel, terutama kesempatan pendidikan. Negara dengan human capital

yang baik cenderung mereka dengan masyarakat yang memiliki tingkat pendidikan yang baik juga. Factor pendidikan berkaitan dengan ketrampilan, kompetensi, keahlian dan pengalaman SDM sangat mempengaruhi pasar tenaga kerja internasional. Negara-negara dengan sumber daya manusia rendah menarik fasilitas yang membutuhkan keterampilan rendah dan tingkat upah rendah. Negara-negara dengan sumber daya manusia yang tinggi adalah situs menarik bagi investasi asing langsung yang menciptakan pekerjaan-keterampilan tinggi.

3. Faktor politik dan Hukum

Menentukan persyaratan praktek HRM tertentu, seperti pelatihan, kompensasi, perekrutan, pemecatan dan PHK. Sistem hukum merupakan perkembangan dari budaya, yang mencerminkan norma-norma sosial. Amerika Serikat telah memimpin dunia dalam menghilangkan diskriminasi di tempat kerja dan mengendalikan proses negosiasi manajemen tenaga kerja. Jerman telah memberikan karyawan dengan hak hukum untuk “codetermination” di tempat kerja. MEE menyediakan untuk hak-hak sosial dasar pekerja: kebebasan bergerak dan kebebasan untuk memilih pekerjaan dan kompensasi secara adil.

4. Serikat pekerja

Serikat pekerja menghadapi tantangan yang tidak ringan, terutama menyangkut tanggungjawabnya melindungi kedudukan pekerja yang lemah. Serikat pekerja sebagai wadah bagi karyawan/buruh dibutuhkan untuk perlindungan karyawan, sehingga serikat kerja secara tidak langsung mempengaruhi kebijakan manajemen baik local, nasional bahkan global. MSDM global mempengaruhi kebijakan buruh/karyawan internasional, contoh demo buruh di Indonesia dilakukan untuk menentang kebijakan perusahaan tentang UMR. Sementara di India, perusahaan yang mempekerjakan karyawan lebih dari 100 harus mendapatkan ijin dari pemerintah jika ingin melakukan pemecatan karyawan.

5. Faktor Sistem Ekonomi

Dalam perekonomian sosialis, ada sedikit insentif ekonomi untuk mengembangkan modal manusia, kesempatan yang ada karena pendidikan adalah gratis. Dalam sistem kapitalis, situasi sebaliknya, dengan pendidikan yang lebih tinggi di universitas negeri tapi insentif ekonomi ada melalui gaji individu

6. Faktor Budaya

Hopestede (1984) mendokumentasikan keberagaman praktek-praktek organisasi di seluruh dunia, yang kebanyakan diterima dan dianggap efektif di suatu negara tetapi tidak efektif di negara lain. Misalnya supervisor yang diharapkan memiliki jawaban pasti terhadap pertanyaan bawahannya di Jepang, namun tidak demikian halnya di Amerika. Keefektifan kerja sendiri atau dalam Group dipandang sangat berbeda-beda di seluruh dunia dan hal ini pasti mempengaruhi kualitas dan sikap tim yang sesungguhnya yang ditemukan di organisasi multinasional. Kesimpulan bahwa praktek-praktek manajemen diterima di satu Negara, tidak dapat dijamin akan efektif di negara yang berbeda.

C. Apakah perusahaan siap untuk berubah?

Siap berubah menurut Luecke (2003) berarti menunjukkan kemampuan untuk berubah. Dan hal tersebut harus didukung oleh adanya pemimpin baru yang dihormati dan efektif, individu yang ada dalam organisasi merasa termotivasi dan memiliki kesiapan untuk berubah, organisasi lebih bersifat non-hirarchi dan individu diarahkan pada pekerjaan yang bersifat kolaboratif. Seorang pemimpin dikatakan efektif jika mampu mempertahankan dan menggerakkan karyawan melakukan pekerjaan secara produktif. Perusahaan dapat menyediakan gaji, bonus, benefit dan kebijakan yang baik untuk mendapatkan komitmen karyawan, keterlekatan karyawan, keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, sekaligus mendapatkan loyalitas karyawan. Namun demikian, pemimpin yang tidak efektif cenderung akan merusak semua itu. Selanjutnya dalam memotivasi individu untuk berubah memerlukan pengelolaan yang

baik untuk dapat menghadirkan tingkat kepuasan yang tinggi di tempat kerja.

Perusahaan seharusnya tidak menunggu terjadinya krisis untuk memulai suatu perubahan. Dalam upaya mendorong terjadinya perubahan, maka perusahaan dapat menggunakan pendekatan sebagai berikut;

1. Menggunakan informasi tentang situasi persaingan yang dihadapi organisasi dan mendorong terjadinya diskusi dengan para karyawan terkait hal tersebut. Seringkali yang terjadi dalam perusahaan, karyawan tidak memberi perhatian terhadap produktivitas, layanan konsumen dan aspek penting lainnya karena perusahaan tidak mendorong karyawan untuk selalu peduli dengan informasi yang ada.
2. Menciptakan peluang bagi karyawan untuk menyampaikan pada pihak manajemen terkait aspek-aspek yang menjadi kepuasan dan ketidakpuasan pada berbagai permasalahan yang dihadapi.
3. Menciptakan dialog sehingga karyawan dan organisasi dapat saling memberikan asumsi dan diagnose pada permasalahan yang ada.
4. Menetapkan standar tinggi dan mendorong para karyawan untuk dapat mencapainya.

Untuk melaksanakan program perubahan, hirarki dalam perusahaan perlu dirubah terlebih dahulu. Hal ini bukan perkara mudah mengingat dalam perusahaan berhirarki, karyawan terbiasa pengambilan keputusan dari manajemen puncak. Perubahan memerlukan karyawan yang memiliki sikap kewirausahaan dan bersedia mengambil resiko dan menyukai hal-hal baru. Namun demikian, umumnya pada perusahaan berhirarki tipe karyawan dengan sikap tersebut sangatlah langka ditemui. Hirarki menjadi hambatan perubahan karena karyawan terbiasa berpikir karena jika mereka melakukan tugas seperti biasanya, maka posisi mereka akan aman. Tantangan lainnya adalah ketika perubahan memerlukan kombinasi antara keinginan dan perasaan termotivasi dari karyawan. Sehingga diperlukan upaya guna mengatasi

permasalahan dalam memotivasi karyawan untuk berubah, dengan mengubah model bisnisnya menjadi lebih terdesentralisasi dan memberikan kewenangan yang lebih luas kepada karyawan.

Perubahan seringkali menimbulkan perasaan takut dan cemas pada setiap anggota organisasi. Secara umum anggota organisasi menghadapi berbagai reaksi ketika berhadapan dengan perubahan yaitu;

1. Terkejut pada tahap awal, individu merasa terancam dengan proses perubahan dan cenderung menyangkalnya.
2. Menjadi defensive. Individu cenderung mempertahankan pola lamanya dan merasa situasi menjadi tidak aman lagi.
3. Individu mengakui dan menyadari bahwa ada sesuatu yang hilang akibat dari perubahan. Mereka mulai menimbang aspek positif dan negatifnya ketika berhadapan dengan situasi baru yang mereka hadapi.
4. Menerima dan mulai beradaptasi dengan mulai menginternalisasi dan beradaptasi.

D. Kajian Budaya Hofstede dalam manajemen global

Dalam salah satu tulisannya, Hofstede (1984) dan Hofstede (2002) berkomentar bahwa teori-teori manajemen modern berasal terutama dari asumsi-asumsi berdasarkan nilai budaya barat yang menurutnya, beberapa asumsi tersebut tidak cocok dalam suatu masyarakat Hasilnya 5 dimensi budaya, yaitu:

1. Jarak Kekuasaan (power distance)

Dalam salah satu tulisannya, Hofstede berkomentar bahwa teori-teori manajemen modern berasal terutama dari asumsi-asumsi berdasarkan nilai budaya barat yang menurutnya, beberapa asumsi tersebut tidak cocok dalam suatu masyarakat Hasilnya 5 dimensi budaya, yaitu: Menyangkut tingkat kesetaraan masyarakat dalam kekuasaan. Jarak kekuasaan yang kecil menunjukkan masyarakat yang setara. Indonesia bersama Ekuador urutan ke 8/9 dari 53 negara yang menunjukkan jarak kekuasaan masih tinggi.

Ada perbedaan yang mencolok antara orang yang berkuasa secara budaya ataupun politik terhadap orang yang tidak punya

kuasa. Sebagai perbandingan masyarakat yang paling setara adalah Austria dan no. 2 adalah Israel. Hal positif dari masing-masing perbedaan budaya ini adalah: Jarak Kekuasaan kecil maka orang pada budaya tersebut mudah menerima tanggungjawab. Sementara pada Jarak Kekuasaan besar maka orang lebih disiplin karena rasa takut akan kekuasaan. Perbedaan jarak kekuasaan seringkali melahirkan miskomunikasi dan konflik antar-orang dari berbagai budaya. Sebagai contoh, di Meksiko dan Jepang, individu selalu disapa dengan gelarnya (Senior Smith atau Smith-san). Sebaliknya, individu dari Amerika biasa disapa dengan nama depannya saja, meskipun hal ini dianggap biasa di AS maka bisa saja di negara lain dianggap tidak sopan.

2. Individualism/Individualisme vs Collectivism/Kolektivisme

Pada masyarakat yang individual setiap pihak diharapkan mengurus dirinya sendiri dan keluarganya secara mandiri. Indonesia bersama Pakistan ada di urutan 47/48 dari 53 negara yang menunjukkan orang Indonesia cenderung hidup secara berkelompok. Ini cocok dengan semboyan kita: gotong royong. Sebagai perbandingan negara yang paling individual adalah Amerika Serikat dan no.2 adalah Australia. Hal positif dari masing-masing perbedaan budaya ini adalah: Kolektivisme maka orang/karyawan pada budaya tersebut mudah berkomitmen. Sementara pada Individualisme maka pemberian wewenang manajemen lebih mudah disebarluaskan, karena pemimpin-pemimpin baru mudah diciptakan.

3. Masculinity/Maskulin (MAS) vs Femininity/Feminin

Pada budaya maskulin yang ditonjolkan adalah ketegasan dan kompetitif, sedangkan pada wanita adalah kesopanan dan perhatian. Indonesia bersama Afrika Barat ada di urutan 30/31 dari 53 negara. Ini menunjukkan Indonesia dalam posisi sedang-sedang saja. Sebagai perbandingan yang paling maskulin adalah Jepang dan yang paling feminin adalah Swedia. Pantaslah Swedia adalah

negara dengan tingkat kekerasan terhadap perempuan yang paling kecil di dunia.

Hal positif dari masing-masing perbedaan budaya ini adalah: Pada budaya Maskulin maka orang pada budaya tersebut cocok untuk produksi massal, efisiensi, industri berat dan bulk chemistry. Sementara pada budaya Feminin cocok untuk industri pelayanan pribadi, produksi yang bisa disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, pertanian dan biochemistry. Negara dengan nilai MAS tinggi (misalnya Amerika) membedakan dengan jelas bahwa laki-laki harus lebih agresif dibanding perempuan. Laki-laki harus memfokuskan pada kesuksesan material dan perempuan harus lebih sederhana dan memperhatikan kualitas hidup. Akan tetapi, negara dengan nilai MAS rendah mempunyai pandangan bahwa laki-laki dan perempuan haruslah berlaku sederhana dan memperhatikan kualitas hidup. MAS juga berkaitan dengan preferensi individu dalam masyarakat. Negara dengan MAS tinggi menekankan pada pencapaian nilai-nilai heroik dan tegas. Sebaliknya, negara dengan MAS rendah menekankan individu untuk menjaga hubungan, yaitu dengan memperhatikan orang lain.

4. Uncertainty Avoidance/ Penghindaran Ketidakpastian

Pada budaya penghindaran ketidakpastian menunjukkan rasa nyaman suatu budaya terhadap ketidakpastian. Indonesia bersama Kanada berada di urutan 41/42 dari 53 negara. Ini berarti Indonesia tidak takut dengan perubahan dan lebih toleran terhadap perbedaan pendapat. Sebagai perbandingan Singapura adalah negara yang paling bisa menerima ketidakpastian dan Yunani adalah negara yang tidak. Hal positif dari masing-masing perbedaan budaya ini adalah: Budaya Penghindaran ketidakpastian besar maka orang pada budaya tersebut cocok untuk hal yang menuntut presisi. Sementara pada budaya Penghindaran ketidakpastian kecil cocok untuk melakukan inovasi dasar.

5. Long-term Orientation/ Orientasi Jangka Panjang

Menyangkut pola pikir masyarakat. Pada masyarakat yang beorientasi jangka panjang yang ditonjolkan adalah status, sikap

hemat dan ketekunan dan memiliki rasa malu yang tinggi. Cina, Jepang dan negara-negara Asia cenderung memiliki orientasi jangka panjang, sementara bangsa-bangsa barat cenderung pada jangka pendek. Dan negara yang sangat tertinggal juga cenderung memiliki orientasi jangka pendek. Pada budaya ini Cina memegang skor tertinggi, sementara Pakistan adalah skor terendah

E. Implikasi budaya terhadap Manajemen

1. Warisan budaya di masing-masing negara di Asia Tenggara ini menyiratkan satu keinginan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dalam suasana saling menghormati, bertoleransi dan bekerjasama secara beretika.
2. Organisasi dan pemimpin memiliki tanggung jawab moral untuk peduli dan berperan sebagai pelindung bagi karyawan.
3. Aspek religius yang kuat dalam budaya di Asia Tenggara dapat dijadikan sandaran dan jangkar utama bagi setiap individu sehingga mampu menerapkan ajaran agama dan melaksanakan pekerjaan.
4. Nilai-nilai budaya diatas mampu menjadi benteng bagi praktik-praktik eksploitasi, akumulasi dan ekspansi yang ada dalam pola manajemen Barat.
5. Lebih jauh, nilai-nilai budaya di Asia Tenggara mampu hadir sebagai keunggulan tersendiri dalam pengelolaan manajemen sumberdaya manusia karena telah menjadi rasionalitas tersendiri yang memandu individu untuk berpikir, merasa dan bertindak.
6. Di Indonesia, praktek manajemen sumberdaya manusia berada dalam nuansa harmonisasi, berupaya menghindari konflik, dengan gaya manajemen yang musyawarah, mufakat dan gotong royong.
7. Di Filipina, konsep pakikisima menggambarkan keinginan manusia untuk membangun hubungan yang dilandasi kesopanan dan etika.

8. Di Thailand, praktek manajemen sangat dipengaruhi ajaran Buddha yang menekankan upaya memahami masing-masing pihak dalam bekerja sama, melakukan refleksi diri atas segala tindakan yang akan diambil beserta konsekuensinya, dan bijak dalam menyelesaikan masalah. Konsep *ma pen rai* merefleksikan keinginan untuk mempertahankan hubungan yang harmonis.
9. Karakteristik budaya mempengaruhi perilaku manajer dalam hubungannya dengan bawahan, termasuk persepsi kelaikan berbagai praktik MSDM.
10. Pertama, budaya memiliki perbedaan kuat dalam hal-hal seperti bagaimana bawahan mengharapkan cara atasan memimpin, bagaimana keputusan ditangani di dalam hirarkhi dan apa yang terpenting memotivasi seorang individu. Sebagai contoh di Jerman, manajer memperoleh statusnya dengan memperlihatkan skill teknis sehingga karyawan menemuinya untuk memberi tugas dan memecahkan masalah teknis.
11. Kedua, budaya sangat mempengaruhi kelaikan teknis praktek MSDM. Sebagai contoh, tingkat dimana sebuah budaya mendorong orientasi individual vs kolektifis akan berdampak pada efektivitas sistem MSDM berorientasi individu. Di AS, perusahaan sering memfokuskan sistem seleksi pada kecakapan teknis individu dan kurang mempertimbangkan aspek sosial. Di pihak lain, dalam budaya kolektifis tinggi, perusahaan sering berfokus pada seberapa baik individu bekerja sebagai anggota kelompok.
12. Sama halnya, budaya dapat mempengaruhi sistem kompensasi. Budaya individualistik seperti AS, sering menunjukkan perbedaan besar dalam kompensasi antara individu yang satu dengan yang lainnya. Dimana perbedaan antara orang bergaji tertinggi dengan terendah bisa mencapai 200 kali lipat.
13. Sementara pada budaya kolektifis cenderung memiliki gaji yang lebih rata, dimana perbedaan antara individu yang bergaji tertinggi dengan gaji terendah hanya sekitar 20 kali lipatnya.

14. Kesenjangan budaya dapat mempengaruhi proses koordinasi dan komunikasi dalam organisasi. Budaya kolektivis, seperti budaya yang kurang orientasi kekuasaan, lebih menghargai pengambilan keputusan kelompok dan praktek manajemen partisipatif ketimbang budaya individualis.
15. Ketika seseorang yang dibesarkan dalam budaya individualis harus bekerja erat dengan yang dibesarkan pada budaya kolektivis maka akan timbul masalah dan konflik.

F. Pengaruh budaya terhadap kepemimpinan global

Penemuan dari literatur penelitian lintas budaya mengenai kepemimpinan yang efektif dalam bukunya House, et.al, (2004). Gaya kepemimpinan yang menekankan partisipasi, yang secara umum diterima individual barat, efektivitasnya dipertanyakan dalam kolektivitas timur. Manajer Asia sangat menekankan pada kepemimpinan paternalistik, dan aktivitas untuk mempertahankan kelompok. Pemimpin karismatik bisa menunjukkan cara yang sangat tegas, sebagaimana ditunjukkan dalam kasus John F Kennedy atau Marthin Luther King Jr atau cara-cara yang tidak tegas atau sikap pendiam sebagaimana ditunjukkan dalam kasus Mahamat Gandhi, Nelson Mandela, dan Ibu theresa (House, dkk, 2006). Seorang pemimpin yang “mendengarkan secara seksama terhadap apa yang anda katakan”, dipandang lebih dihargai di Amerika dibandingkan di Cina. Sebaliknya di Cina kepemimpinan yang menghargai orang lain, tetapi tidak secara langsung. Pemimpin Malaysia diharapkan berperilaku dengan cara yang santun, sederhana, dan dihormati (House, et all, 1999). Di India lebih disukai kepemimpinan yang pro aktif, mempunyai prinsip secara moral, idiologi, kuat, tegas. Sebaliknya yang tidak disukai adalah reaktif, pragmatis, instrumental, pendiam, dan mendidik.

Kombinasi antara norma-norma keluarga dan suku, dan struktur organisasi birokratis mendorong praktek-praktek manajemen kekuasaan yang bisa dikategorikan sebagai gaya kepemimpinan “Sheikocracy” di negara-negara arab. Laurent (1983)

dan Trompenaars (1993), mendokumentasikan keberagaman praktek-praktek organisasi di seluruh dunia, yang kebanyakan diterima dan dianggap efektif di suatu negara tetapi tidak efektif di negara lain. Misalnya supervisor yang diharapkan memiliki jawaban pasti terhadap pertanyaan bawahannya di Jepang, namun tidak demikian halnya di Amerika. Contoh lain keefektifan kerja sendiri atau dalam sebuah grup dipandang sangat berbeda-beda di seluruh dunia dan hal ini pasti mempengaruhi kualitas dan sikap tim yang sesungguhnya yang ditemukan di organisasi multinasional.

Kesimpulan yang pasti adalah bahwa praktek-praktek manajemen yang dapat diterima ditemukan di satu negara tidak dapat dijamin akan efektif di negara yang berbeda. Manajer yang memiliki kompetensi secara global merupakan masalah yang nyata bagi perusahaan-perusahaan multinasional Eropa: praktek-praktek manajemen yang seharusnya digunakan oleh manajer-manajer Eropa, dan bagi bawahan, kolega dan supervisor. Realitas multibudaya tidak hanya sekedar fenomena abstrak, tetapi manusia yang ada di perusahaan tersebut, yang sedang mencari praktek-praktek manajemen yang lebih efektif. Misal Titus Lokananta adalah seorang Cina Indonesia yang memegang pasport Jerman, memeneg perusahaan multinasional Meksiko yang memproduksi *gummy Bears* di Republik Ceko.

SUMBER REFERENSI

- Akhtar, S., & Tan, D. (1994). Reassessing and reconceptualizing the multidimensional nature of organizational commitment. *Psychological Reports*, 75(3), 1379–1390.
- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*. BPFE UGM, Yogyakarta.
- Armstrong, Michael and Murlis, Hellen (2003) *Reward management a handbook of Remuneration Strategy and Practice*, Fourth Edition.
- Armstrong, Michael (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10 th edition, Kogan Page: London and Philadelphia
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : An Examination of Construct Validity. *Journal Of Vocational Behavior*, 276(49), 252–276.
- Arsezen-Otamis, P., Arikan-Saltik, I., & Babacan, S. (2015). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Business Performance in Small Tourism Businesses: The Moderating Role of Affective Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 90–97.
- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84(-), 739–743.
- Ashforth. Blake E and Lee, Raymond (1990) Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model, *Human Relations* 43(7):621-648
- Bowey, A dan Thorpe, R (1986) *Paymen Systems and productivity*, Macmaillan, London.
- Bambacas, M. & Bordia, P. (2009). Predicting different commitment components: The relative effects of how career development HRM practices are perceived. *Journal of Management and Organization* 15(2): 224-240.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>.
- Bateman, B. G. (2009). *Co-worker support and its effect on job satisfaction, work stress and intention to quit*. University of Canterbury.
- Bakker, Arnold B and Demerouti, Evangelia (2008) Towards a Model of Work Engagement, *Career Development International* 13(3):209-223.
- Capelli, Peter. (2009). Talent on Demand. Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta Tepat Jumlah, Tepat Kualifikasi, dan Tepat Waktu. Diterjemahkan oleh Wendra Triana Rafelina. Jakarta: PPM.
- Chow, I. H. S. & Chua, B.-L. (1993). Career planning and development for Hong Kong managers. *The Journal of Management Development* 12(4): 49.
- Dessler, Gary (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 14, Salemba Empat
- David, Fred R dan David Forest R, (2016) Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing, Salemba Empat.
- Dimitriades, Z. S. (2005). *Employee empowerment in the Greek context*. *International Journal of Manpower*, 26(1), 80–92. doi:10.1108/01437720510587299
- Erkaningrum, Indri F (2017) Manajemen Talenta: Peta Jalan Membidik Sumber Daya Manusia Berkualitas, Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi dan Sekretari, Vol 1 Nomor 1
- Ellemers, N., de Gilder, D., & van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 717.
- Folorunso, O. O., Adewale, A. J., & Abodunde, S. M. (2014). Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 275.
- Fombrun, et al (2004) Strategic human resource management, New York: Wiley

- Flippo, Edwin B, 1980, *Personnel Management*, McGraw-Hill, 1980
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349.
- Genevičiūtė-Janonienė, G., & Endriulaitienė, A. (2014). Employees' Organizational Commitment: Its Negative Aspects for Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 558–564. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.470>.
- Gibson, J. W., Gibson, J. W., Duncan, W. J., & Humphreys, J. (2013). Journal of Applied Management and Entrepreneurship Editorial Review Board. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 18(4), 1077–1158.
- Grandey, A. A. & Cordeiro, B. L. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work–family conflict and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78: 305–323.
- Gaffney, S. (2005). Career Development as a Retention and Succession Planning Tool. *The Journal for Quality and Participation* 28(3).
- Ghosh, A. K. (2013). Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Management* 30 (1): 3.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. . (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.
- Hofstede, Geert (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (2nd ed.). Beverly Hills CA: SAGE Publications. ISBN 0-8039-1444-X.
- Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist – a reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55(11): 1355–61
- Haji, Son (2019) Organisasi Serikat Pekerja Terhadap Kesejahteraan Pekerja atau Buruh di PT. Apac Inti Corpora Administrative Law & Governance Journal. Volume 2 Issue 4, ISSN. 2621 – 2781
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *New Deals. The Revolution in Managerial Careers*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Heather, R. P. & Maurer, T. J. (2009). Linking employee development

- activity, social exchange and organizational citizenship behavior. *International Journal of Training and Development* 13(3).
- House et. al.(2004). Culture, Leadership, and Organizations. The Globe Study of 62 Societies, United Kingdom: Sage Publications.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81-108). San Diego: Academic Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. W., Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership* (pp. 171-233). Stamford, CN: JAI Press.
- House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *New perspectives in international industrial/organizational psychology* (pp. 535-625). San Francisco: New Lexington Press.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81-108). San Diego: Academic Press.
- Stamford, CN: JAI Press. House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *New perspectives in international industrial/organizational psychology* (pp. 535-625). San Francisco: New Lexington Press.
- Imam, Sentot Wahjono, (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat.
- Iles, P., Forster, A., & Tinline, G. (2007). The changing relationships between work commitment , personal flexibility and An evaluation of a field experiment in executive development. *Journal of Managerial Psychology*, 11(8), 18–34.

- J. Durbin, Andrew (1982) *Personal and Human Resource Management* California: Kent Publishing Company.
- Janvier, M. K. (2012). Gender and Entrepreneurial Performance in Democratic Republic of Congo. In *ICBE-RF Research Report No. 42/12 Investment Climate and Business Environment Research Fund (ICBE-RF)* www.trustafrica.org/icbe.
- Junquera, B. (2011). Where does female entrepreneurial human capital come from? A review of the literature. *Innovation: management, Policy & Practice* 13(3).
- Kreitner, Robert dan Angelo, Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Kadarisman (2016) *Manajemen Kompensasi*, PT RajaGrafindo Persada Jakarta.
- Kim, K., & Jogaratnam, G. (2010). Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 9(3), 318–339. <https://doi.org/10.1080/15332845.2010.487043>
- Laurent, A. The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. *International Studies of Management and Organization*, 1983, XIII(1/2), 75-96
- Lazarova, M. & Taylor, S. (2009). Boundaryless careers, social capital and knowledge management: implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior* 30: 119-139.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Memari, N., Mahdiah, O., & Marnani, A. B. (2013). The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance.” A study of Meli bank. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(5), 164–171.
- Mikačić, M. & Ovsenik, M. (2013). Career Planning as a Building Block for Personal Excellence. *Organizacija* 46(6), 235-252. DOI: 10.2478/orga-2013-0024 46(6): 235-252.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management*, 17(4), 717–733.
- Meyer, J. P., Morin, A. J. S., & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. In *Journal of Vocational Behavior* (Vol. 88).
- Mondy, dan Noe. (1995). *Human Resources Manajemen*. Massachussett: Allyan dan Bacot
- Noorman, M., Akmal, M., Osman, F., & Ibrahim, Z. (2015). Malaysian Computer Professional: Assessment of Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 238–245.
- Noe, R.A, Jn R. Hollenbeck, Barry Gerhart, dan Patrick M. Wright (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 6, buku 1, Salemba Empat.
- Noe, R.A, Jn R. Hollenbeck, Barry Gerhart, dan Patrick M. Wright (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 6, buku 2, Salemba Empat.
- Nahapiet, J. &Goshal, S. (1998b). Social capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 23 (2): 242-266.
- Nawawi, Hadari. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif* Cetakan Keempat. Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Orly,Shapira-Lishchinsky and Tsemach, Sigalit (2014) Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers’ Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors, *Educational Administration Quarterly*, vol. 50, 4: pp. 675-712.
- Oaya, Z.C.T., Ogbu, J. dan Remilekun, O.G. (2017). Impact

- of Recruitment and Selection Strategy on Employees' Performance: A Study of Three Selected Manufacturing Companies in Nigeria. *International Journal of Innovation and Economic Development*. <https://researchleap.com/impact-recruitment-selection-strategy-employees-performance-study-threeselectedmanufacturing-companies-nigeria/>.
- Pundt, Alexander, Hanges, Paul, House, R.J, Javidan, Mansour , 2006, Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies, *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 50(3):167-169
- Paik, Y., Parboteeah, K. P., & Shim, W. (2007). The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: the case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1768–1781.
- Parasuraman, S., & Nachman, S. A. (1987). Correlates of organizational and professional commitment: The case of musicians in symphony orchestras. *Group & Organization Studies*, 12(3), 287–303.
- Saufi, P. Y. P. R. A., & Kasim, R. S. R. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 107, 88–95.
- Smeenk, S., Teelken, C., Eisinga, R., & Doorewaard, H. (2009). Managerialism, organizational commitment, and quality of job performances among European University employees. *Research in Higher Education*, 50(6), 589–607.
- Swarnalatha & Prasanna.T (2012). A study on employee empowerment to motivate the employees in health care industry in a private multi-speciality organization. *Asian Journal Of Management Research Online Open Access publishing platform for Management Research* 3(1): 107-115.
- Spreitzer. Gretchen M (1995) Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5 (Oct., 1995), pp. 1442-1465

- Ulrich, Dave. 2000. *Human Resource Champion the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, Dave. 1999. *Delivering Results. A new mkitate for Human Resource Professional*. A Harvard Business Review Book.
- Luecke, Richard (2003) *Managing Change and Transition*, Harvard Business Scholl Publishing Corporation.
- Kinnie, N dan Lowe, D (1990) Performance-related pay on the shop floor, *Personnel Management*, September.
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy (2011). *Organizational behavior*. Fourteenth Edition. Pearson education. New Jersey 07458. 77-89.
- Rivai, dan Basri. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Sedarmayanti. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Suharnomo (2017) *Manajemen Indonesia (Strategi Mengelola Karyawan Dalam Perspektif Budaya Nasional)*, PT. Rajagrafindo Persada Jakarta.
- Spangler, Brad. 2003. "Distributive Bargaining" dalam *Beyond Intractability*, (Eds.) Guy Burgess dan Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder [Online]. Tersedia di <http://www.beyondintractability.org/essay/distributive-bargaining>.
- State of Global Talent Management, Softscope People Management, Executive Report file:///C:/Users/useR/Downloads/Documents/softscope_eb_stateoftalentmanagement09.pdf
- Spangler, Brad. 2003. "Integrative or Interest-Based Bargaining" dalam *Beyond Intractability*, (Eds.) Guy Burgess dan Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder [Online]. Tersedia di <http://www.beyondintractability.org/essay/distributive-bargaining>.
- Siagian, Sondang P, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi.1, Cetakan.17 Jakarta, Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

- Susan, I. (2002). Career Development for Meaningful Life Work. In *Educational Resources Information Center: Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education*.
- Schein, E.H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Company, Boston.
- Sajjad, et al, 2011, Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model, *African journal of business management* 5(13):5241-5248.
- Suwandewi, N., & Dewi, I. (2016). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Dukungan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(6), 3958–3985.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. <http://www.jstor.org/pss/1818907> 51(1): 1-17.
- Samsudin, Sadili. 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ke-1 Bandung : Pustaka Setia
- Skinner, B. F. (n.d.) A brief survey of operant behavior. From The B.F. Skinner Foundation Website: <http://www.bf Skinner.org/BFSkinner/SurveyOperantBehavior.html>
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2008). *Strategic human resource management. Managing People in Sport Organizations*, 17–34. doi:10.1016/b978-0-7506-8229-9.50008-0.
- Top-Consultant.com's Management Consultancy Recruitment Channel Report 2013 file:///C:/Users/useR/Downloads/Documents/top consultant_2013_recruitment_channel_report.pdf.
- Thorpe, Geoffrey L and Olson, Sheryl L (1990) **Behavior therapy: concepts, procedures, and applications**, Boston: Allin and Bacon.
- Trompenaars, A. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London, England: Economist Books.
- David Ulrich, (2000) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business Press.

- Yang, T., Shen, Y., Zhu, M., Liu, Y., Deng, J., & Chen, Q. (2016). Effects of co-worker and supervisor support on job stress and presenteeism in an aging workforce : A Structural Equation Modelling approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(72), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph13010072>.
- Wulandari, Fitri (2020) The effects of family issue and supervisor support on work satisfaction and work innovation: Adriver intention to remain? *Jurnal Manajemen Bisnis*, vol 11 no 1 43-56.
- Wulandari, Fitri (2006) Kewarganegaraan Organisasi Berorientasi Perubahan: Mampukan Mendorong Agility On Continuous Change? *Forum Manajemen Indonesia (FMI 9)*, November 2016. ISSN: 1412-3126
- Vong, L. T., & Tang, W. S. (2017). The mediating effect of work-family conflict in the relationship between job stress and intent to stay: The case of tourism and hospitality workers in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 39–55. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202056>
- Vroom, Victor H, 1964, *Work and Motivation*, publisher: Willey
<http://www.ayoriset.com/2016/09/penilaian-karyawan-secara-individual.html>
<https://www.dosenpendidikan.co.id/penilaian-kinerja/>
<https://www.linovhr.com/efektifkah-penilaian-kinerja-360-derajat/>
<https://ilmumanajemenindustri.com/metode-metode-penilaian-kinerja-performance-appraisal-methods/>

