

Book 02

by Kawiana I Gede Putu

Submission date: 10-Dec-2020 08:26AM (UTC+0700)

Submission ID: 1470389053

File name: Buku_MSDM_Perusahaan_2.pdf (25.07M)

Word count: 60580

Character count: 410618

I Gede Putu Kawiana



Manajemen Sumber Daya Manusia, “MSDM” Perusahaan



UNHI PRESS
2020

**Manajemen Sumber Daya Manusia
“MSDM” Perusahaan**

SANKSI PELANGGARAN PASAL 72
Undang-Undang No. 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

- 1) Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1(satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu jutarupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
- (2) Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**Manajemen Sumber Daya Manusia
“MSDM” Perusahaan**

I Gede Putu Kawiana



**UNHI Press Publishing
2020**

**Manajemen Sumber Daya Manusia
“MSDM” Perusahaan**

Penulis :

I Gede Putu Kawiana

Penyunting :

Ida Bagus Putu Eka Suadnyana

Desain Sampul dan Tata Letak

Kadek Bayu Indrayasa

Diterbitkan Oleh :

(UNHI) Press

Kampus Universitas Hindu Indonesia

Jl. Sangalangit, Tembau, Penatih, Denpasar -Bali

Telp. (0361) 464700/464800 Email :

unhipress@unhi.ac.id

Distributor Tunggal :

UNHI Press

Jl. Sangalangit, Tembau Penatih, Denpasar-Bali

Telp. (0361) 464700/464800

Email : unhipress@unhi.ac.id

Cetakan pertama :

Juli 2020, xiii + 278 hlm., 14,5 x 21 cm

ISBN : 978-623-7963-03-5

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Om Swastyastu

Sesanti Angayu Bagia (Puji Syukur) penulis panjatkan kehadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa karena atas asung wara nugraha-Nya, buku yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) perusahaan” dapat diselesaikan sesuai rencana. Diterbitkannya buku ini dimaksudkan untuk memberikan informasi kepada pembaca bahwa, kompetisi yang ketat mengharuskan organisasi mengelola sumber daya yang dimiliki secara efisien dan efektif untuk mencapai kinerja yang optimal. Kinerja organisasi yang tinggi akan memberikan keunggulan bersaing secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Kesadaran akan pentingnya peran manusia dalam organisasi berkembang ketika produktivitas karyawan ternyata mempengaruhi daya saing perusahaan. Faktor manusia menjadi bagian penting dalam perusahaan karena pengelolaan karyawan yang baik merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja di satu sisi dan daya saing perusahaan di sisi lain.

Kemajuan yang dicapai dalam beberapa bidang, baik ekonomi, budaya, pengetahuan, pendidikan, hukum, sosial, politik maupun pembangunan sudah dapat dipastikan akan menimbulkan berbagai rintangan serta kendala yang beraneka ragam, dan semakin kompleksnya kehidupan dalam bermasyarakat dan bernegara. Dengan adanya berbagai rintangan dan kendala ini maka Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dirasa penting bagi suatu perusahaan,

Memandang begitu pentingnya MSDM, maka penulis menyajikan buku ini yang membahas secara tuntas Konsep dan Tantangan MSDM, Strategi dan Analisis MSDM, Bagaimana Menganalisis dan Merancang Pekerjaan, Rekrutmen dan Seleksi SDM, Pelatihan dan Pengembangan,

Penilaian Kinerja, Karier, Kompensasi serta Etika, Hukum dan Perlakuan Adil SDM. Khusus pada bagian akhir dari buku ini dibahas juga teori-teori MSDM didasari pengalaman penulis bahwa mayoritas mahasiswa dalam menyelesaikan tugas akhir mereka, baik berupa skripsi maupun thesis mengalami kesulitan dalam menyusun teori, justru karena banyaknya buku-buku, jurnal ilmiah, laporan hasil penelitian, laporan tugas akhir yang tersebar dan tidak menyatu.

Demikian inti permasalahan yang dibahas dalam buku ini, mudah-mudahan isi buku ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua. Untuk kesempurnaan pada penerbitan selanjutnya, kritik dan saran sangat dibutuhkan dari para pembaca.

Om Shanti, Shanti, Shanti, Om

Denpasar, Juni 2020

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I Konsep dan Tantangan MSDM	1
Konsep Dasar MSDM	1
Masalah MSDM	5
Pendekatan MSDM	6
Tantangan MSDM	8
Fungsi MSDM	11
Proses MSDM.....	17
Tujuan MSDM.....	22
Manajer SDM yang Baru (Keahlian Baru)	26
Memahami Hukum Pekerjaan	28
Etika dan SDM.....	28
Sertifikasi SDM	28
SDM dan Teknologi.....	29
Bab II Strategi dan Analisis SDM	30
Proses Manajemen Strategik	30
Jenis Strategi	35
Strategi Tingkat Korporasi/Perusahaan.....	36
Strategi Portfolio	36

Menciptakan Sistem SDM yang Berorientasi pada Strategi	53
Metrik SDM dan Benchmarking	54
Bab III Analisis dan Rancang Pekerjaan	59
Analisis Pekerjaan	59
Pengertian Analisis Pekerjaan (Job Analysis)	59
Langkah-Langkah dalam Analisis Pekerjaan	64
Sistem Informasi Analisis Pekerjaan	67
Metode Pengumpulan Informasi Analisis Pekerjaan	69
Rancang Pekerjaan	76
Kerangka Rancang Pekerjaan: Input-Output	78
Perspektif Rancang Pekerjaan	83
Teknik Rancang Ulang Pekerjaan	89
Menuliskan Deskripsi Pekerjaan	93
Menuliskan Spesifikasi Pekerjaan	95
BABIV Perencanaan, rekrutmen, dan Seleksi SDM	100
Konsep Perencanaan SDM	100
Memprediksi Kebutuhan Personil	102
Manfaat Perencanaan SDM	107
Tujuan Perencanaan SDM	116
Rekrutmen SDM	116
Konsep Umum Rekrutmen	116
Prinsip-Prinsip Rekrutmen	118
Proses dan Sumber-Sumber Rekrutmen	118
Seleksi	127
Mengapa Seleksi Penting?	128
Konsep Pengujian	130
Reliabilitas/Keandalan	130
Validitas	131

Bagaimana mensahkan ujian?.....	133
Jenis-Jenis Ujian.....	137
BAB V Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	140
Pengertian Pelatihan dan Pengembangan	140
Langkah-Langkah Pelatihan dan Pengembangan	142
Faktor-Faktor yang Berperan dalam Pelatihan dan Pengembangan	146
Metode Pelatihan dan Pengembangan.....	147
Evaluasi Pelatihan	151
Merencanakan Studi.....	151
Efek Pelatihan yang Diukur.....	152
Mengelola Perubahan dan Mengembangkan Organisasi.....	155
Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan: Proses Perubahan Lewin..	156
BAB VI Penilaian dan Manajemen Kinerja.....	159
Konsep Penilaian dan Manajemen Kinerja	159
Membandingkan Penilaian Kinerja dan Manajemen Kinerja.....	160
Mengapa Manajemen Kinerja?	160
Mendefinisikan Tujuan dan Usaha Kerja Karyawan.....	162
Penilaian Kinerja	165
Tahapan dalam Penilaian Kinerja.....	166
Wawasan Penelitian.....	178
Manajemen Tujuan (Management by Objectives_MBO)	179
Kinerja Terkomputerisasi dan Berbasis Web	181
Penggabungan Metode.....	182
4 Penilaian Kinerja: Masalah dan Solusinya	183
Masalah Potensial Dalam Menilai Dengan Skala Peringkat.....	183
Bagaimana Menghindari Masalah Penilaian?.....	186
Siapa yang Harus Melakukan Penilaian?	189
Tipe Wawancara Penilaian	194

Bagaimana Melaksanakan Wawancara Penilaian.....	195
Penilaian dalam Praktik.....	199
Menciptakan Proses Manajemen Kinerja Menyeluruh	199
BAB VII Manajemen Karier	202
Pengertian Karier	202
Dasar-Dasar Manajemen Karier.....	203
Pengembangan Karier	204
Tahap-Tahap Pengembangan Karier Individu.....	206
Program Pengembangan Karier.....	207
Pendekatan Diagnostik untuk Perencanaan dan Pengembangan Karier..	209
Peran dalam Pengembangan Karier	210
Mengatur Promosi dan Pemindahan Karyawan	214
BAB VIII Kompensasi	216
Pengertian Kompensasi.....	216
Tujuan Manajemen Kompensasi	218
Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Internal terhadap Kompensasi...	218
Tahapan Menetapkan Kompensasi.....	219
Evaluasi dan Analisis Pekerjaan.....	219
Tantangan-Tantangan dalam Kompensasi	224
BAB IX Etika, Hukum, dan Perlakuan Adil dalam MSDM.....	228
Etika Dan Prilaku Yang Adil Saat Bekerja	228
Apa Yang Membentuk Prilaku Yang Etis Saat Bekerja?.....	229
Mengapa Memperlakukan Karyawan dengan Adil ?	232
Mengelola Pemberhentian.....	234
Hukum Merumahkan dan Hukum Penutupan Perusahaan.....	236

BAB X Teori-teori MSDM	237
Pengantar	237
Paradigma	237
Teori dan Model.....	238
Dalil	239
Konsep.....	241
Teori-Teori MSDM.....	242
Budaya Organisasi	243
Kompetensi.....	246
Kepercayaan Diri (<i>self confidence</i>).....	248
Komitmen Organisasional.....	253
Kinerja Karyawan (Individu).....	255
Kinerja Organisasi	256
Kepuasan.....	260
Kesejahteraan	263
Kepemimpinan.....	264
Karier.....	272
Kerja Sama	273
Mengukur Kerja Sama dalam Organisasi.....	274
 DAFTAR PUSTAKA	 276

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal.
Gambar 1.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
Gambar 2.1 Ringkasan Proses Manajemen Strategik.....	31
Gambar 2.2 Diagram SWOT.....	33
Gambar 2.3 Tingkatan Strategi Organisasi	35
Gambar 2.4 Matrik BCG.....	37
Gambar 2.5 General Electric Stoplight.....	40
Gambar 2.6 Lima Faktor Pendorong Kompetisi dari Porter	42
Gambar 2.7 Persyaratan agar Berhasil Mengejar Strategi Persaingan (Porter) ...	44
Gambar 2.8 Keterkaitan Korporasi dan Strategi SDM	52
Gambar 2.9 Arsitektur Dasar dari SDM	53
Gambar 2.10 Langkah-Langkah dalam Benchmarking	57
Gambar 3.1 Analisis Pekerjaan sebagai Alat Perencanaan SDM	59
Gambar 3.2 Manfaat Informasi Analisis Pekerjaan	63
Gambar 3.3 Bagan Proses untuk Menganalisis Alur Kerja Perusahaan	65
Gambar 3.4 Fase Informasi Analisis Pekerjaan	68
Gambar 3.5 Kuisisioner Analisis Pekerjaan untuk Mengembangkan Deskripsi Kerja.....	73
Gambar 3.6 Kerangka Acuan untuk Rancang Pekerjaan.....	77
Gambar 3.7 Rancang Pekerjaan; Input-Output	79
Gambar 3.8 Model Karakteristik Pekerjaan dari Motivasi Kerja	87
Gambar 3.9 Teknik Rancang Pekerjaan Kelompok dan Individu.....	90
Gambar 3.10 Deskripsi Pekerjaan	94
Gambar 4.1 Keterkaitan Strategi Pengusaha dengan Rencana	103
Gambar 4.2 Hubungan Antara Ukuran Rumah Sakit dan Jumlah Juru Rawat..	105
Gambar 4.3 Pilihan Strategi Mendapat Tenaga Kerja.....	115
Gambar 4.4 Lingkungan Perencanaan SDM	116
Gambar 4.5 Strategi Rekrutmen.....	119
Gambar 4.6 Sumber dan Metode Rekrutmen	120
Gambar 4.7 Proses Rekrutmen.....	127
Gambar 4.8 Tahapan Seleksi	128

Gambar 4.9	Bagan Harapan (Expectancy Chart)	135
Gambar 5.1	Langkah-Langkah Pelatihan dan Pengembangan (Mathis and Jackson, 2003)	143
Gambar 5.2	Rencana Evaluasi Pelatihan Time Series	152
Gambar 5.3	Contoh Formulir Evaluasi Pelatihan.....	154
Gambar 6.1	Penilaian Pengajaran di kelas Siswa.....	159
Gambar 6.2	Komponen Proses Manajemen Kinerja Efektif	161
Gambar 6.3	Satu dari Dua Halaman Skala Peringkat Grafik dengan Ruang Kosong untuk Komentar	168
Gambar 6.4	Contoh Formulir Penilaian Kinerja bagian Sekretaris Administratif.....	169
Gambar 6.5	Penjabaran Manajemen Kinerja.....	170
Gambar 6.6	Penggantian Skala Peringkat	172
Gambar 6.7	Penilaian Karyawan dengan Metode Perbandingan Berpasangan	173
Gambar 6.8	Kertas Kerja Penilaian Pembimbing.....	177
Gambar 6.10	Kontrak Kinerja.....	196
Gambar 6.11	Contoh Kartu Nilai SDM	201
Gambar 7.1	Rencana Pengembangan Karier Karyawan	205
Gambar 7.2	Tahap-Tahap Karier	207
Gambar 7.3	Sistem Perencanaan dan Pengembangan Karier	208
Gambar 8.1	Jenis Kompensasi.....	217
Gambar 10.1	2 Struktur Teori dilihat dari Tingkatannya.....	238
Gambar 10.2	The Blace Mouton Mangerial Grid (Blace & Mouton,1964).....	268

DAFTAR TABEL

Tabel		Hal.
Tabel 2.1	Perbandingan Praktik SDM antara Perusahaan Berkinerja Tinggi dan Rendah	56
Tabel 3.1	Element of Job Design	78
Tabel 4.1	Pedoman Program Pengujian.....	136
Tabel 6.1	Contoh Kejadian Kritis untuk Seorang Asisten Manajer Pabrik.....	176
Tabel 6.2	Skala Peringkat Grafik Dengan Standar yang Tidak Biasa.....	184
Tabel 6.3	Keuntungan dan Kerugian Penting dari Perangkat Penilaian	187
Tabel 7.1	Fokus Tradisional versus Pengembangan Karier.....	204
Tabel 7.2	Peran dalam Pengembangan Karier	211
Tabel 10.1	Konsep Budaya Organisasi (BO).....	243
Tabel 10.2	Komponen/Unsur Budaya Organisasi.....	244
Tabel 10.3	Tipologi Budaya Organisasi.....	244
Tabel 10.4	Karakteristik Budaya Organisasi.....	245
Tabel 10.5	Indikator Budaya Organisasi.....	245
Tabel 10.6	Definisi Kompetensi	246
Tabel 10.7	Dimensi Kompetensi.....	247
Tabel 10.8	Contoh Cara Mengukur Kompetensi.....	248
Tabel 10.9	Konsep Kepercayaan Diri.....	248
Tabel 10.8	Dimensi Kepercayaan Diri.....	249
Tabel 10.11	Menyusun Instrumen Kepercayaan Diri.....	249
Tabel 10.12	Definisi Motivasi.....	250
Tabel 10.13	Dimensi Motivasi	250
Tabel 10.14	Components of Organizational Commitment.....	253
Tabel 10.15	Organizational Commitment Questionnaires (OCQ).....	254
Tabel 10.16	Dimensi Pengukuran Kinerja Organisasi.....	259
Tabel 10.17	Dimensi Pengukuran Kepuasan Kerja (Robbins, 2008).....	262
Tabel 10.18	Dimensi Pengukuran Kesejahteraan	264
Tabel 10.19	Qualities of Spiritual Leadership	271
Tabel 10.20	Dimensi Pengukuran Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan.....	272
Tabel 10.21	Dimensi Pengukuran Pengembangan Karier.....	273

Bab I

Konsep dan Tantangan MSDM

Konsep Dasar MSDM

Perkembangan dan pendekatan MSDM didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan. Sejarah MSDM merupakan bagian yang tak terpisahkan dari perkembangan manajemen secara umum. Awal abad ke-20 manusia tidak dihargai secara memadai dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang disamakan dengan mesin, uang, metode dan sebagainya.

Dalam perkembangan selanjutnya perhatian terhadap faktor manusia sebagai sumber daya manusia jauh lebih besar. Hal ini disebabkan oleh perkembangan pengetahuan manajemen, organisasi serikat kerja yang lebih aktif dan adanya kekurangan tenaga kerja. Adanya faktor di atas, pada sekitar tahun 1950-an para ahli mengkaji kembali pentingnya peranan SDM dalam kegiatan organisasi. MSDM muncul begitu manusia berkumpul untuk sebuah tujuan yang sama.

Kesadaran akan pentingnya peran manusia dalam organisasi berkembang ketika produktivitas karyawan ternyata mempengaruhi daya saing perusahaan. Faktor manusia menjadi bagian penting dalam perusahaan karena pengelolaan karyawan yang baik merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja di satu sisi dan daya saing perusahaan di sisi lain. Hal inilah yang kemudian mendorong manajemen personalia atau kepegawaian berubah menjadi kajian MSDM. Para ahli pada abad ke dua puluh mengembangkan SDM menjadi suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Bukti empiris menunjukkan bahwa MSDM yang baik dapat meningkatkan kinerja (Sohel Ahmad, Roger G Schroeder 2003 ; Sean A. Way, Diane E Johnson, 2005 ; Paul F. Buller, Glenn M. Mc Evoy, 2012)

H. Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2009) menyatakan bahwa

hakikat MSDM sangat berbeda dibandingkan dengan manajemen sumber daya alam, di mana MSDM sangat ditentukan oleh sifat SDM itu sendiri, yang selalu berkembang (dinamis) baik jumlah maupun mutunya. Sedangkan sumber daya alam jumlah absolutnya tidak berkembang. Apabila diperhatikan dari aspek SDM, negara-negara di dunia ini dapat digolongkan menjadi dua kelompok :

1. Negara-negara yang kekurangan SDM berkualitas sebagai akibat pertumbuhan penduduk rendah, sedangkan tingkat dan kemajuan ekonomi cukup tinggi dan pesat (negara industri).
2. Negara-negara yang masih terdapat kelebihan SDM yang berkualitas dibandingkan tingkat pertumbuhan perekonomian nasionalnya (negara yang sedang berkembang).

Dengan adanya perbedaan yang demikian, maka akan terdapat perbedaan di dalam MSDM di kedua kelompok negara tersebut. Untuk mencari keseimbangan antara SDM yang tersedia dengan tingkat perkembangan ekonomi pada tahap tertentu diperlukan MSDM yang tepat pada tingkat nasional. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya MSDM. Sehubungan dengan hal tersebut penerapan konsep MSDM dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut :

1. Penerapan Fungsi MSDM secara Makro dan Mikro

Penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam MSDM dalam arti makro adalah fungsi-fungsi pokok manajemen umum, seperti fungsi manajerial, sedangkan dalam arti mikro adalah fungsi-fungsi MSDM secara fungsi operasional. Perbedaannya adalah bahwa fungsi tersebut dilakukan bukan oleh manajer perusahaan swasta biasa, tetapi oleh badan-badan pemerintah yang disertai tugas dalam pengelolaan SDM. Di Indonesia badan pengelola SDM terdiri dari Departemen Tenaga Kerja beserta seluruh instansi vertikal, Badan Perencana Departemen dan Lembaga Non Departemen lain yang terkait. Pada tingkat mikro fungsi-fungsi MSDM tidak semuanya dapat dipakai sebetulnya pada organisasi atau perusahaan. Dengan demikian, SDM yang telah terikat pada suatu organisasi (formal, perusahaan, industri) berdasarkan suatu kontrak kerja, atau telah berhubungan kerja dengan

suatu organisasi berdasarkan suatu kerja sama, disebut SDM pada status mikro (SDM mikro, pegawai, karyawan, staf) dan SDM yang masih bebas atau belum terikat kontrak kerja atau kerja sama dengan suatu organisasi, disebut SDM makro.

2. Prinsip-prinsip MSDM

Dalam MSDM selain fungsi manajerial dan fungsi operasional di dalam penerapannya harus diperhatikan pula prinsip-prinsip MSDM. Adapun prinsip-prinsip MSDM yang perlu diperhatikan antara lain, adalah :

- prinsip kemanusiaan,
- prinsip demokrasi,
- prinsip *the right man is the right place*,
- prinsip *equal pay for equal work*,
- prinsip kesatuan arah,
- prinsip kesatuan komando,
- prinsip efisiensi,
- prinsip efektivitas,
- prinsip produktivitas kerja,
- prinsip disiplin dan
- prinsip wewenang dan tanggung jawab.

Monday (2008), mengatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pemanfaatan para individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan SDM adalah aset yang harus dikelola secara cermat dan sejalan dengan kebutuhan organisasi. (Schuler & Jackson 2006)

Gary Dessler (2010) menyatakan: Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek "manusia" atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian. Oleh karenanya maka konsep-konsep dan teknik-teknik yang dibutuhkan untuk menentukan aspek "manusia" atau personel dalam pekerjaan manajemen termasuk :

- melakukan analisis pekerjaan (menentukan pekerjaan setiap karyawan)

- merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan
- memilih calon karyawan
- mengorientasikan dan melatih karyawan-karyawan baru.
- mengatur upah dan gaji (memberikan kompensasi kepada karyawan)
- memberikan insentif dan keuntungan
- menilai prestasi
- berkomunikasi (mewawancarai, memberikan konseling, memberikan disiplin)
- melatih dan mengembangkan para manajer
- membangun komitmen karyawan
- kesempatan yang setara dan tindakan yang disetujui
- kesehatan dan keamanan karyawan
- menangani keluhan dan hubungan pekerja.

MSDM merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain). Aktivitas ini tidak berlangsung menurut isolasi; yang jelas setiap aktivitas memengaruhi SDM lain. Misalnya keputusan buruk menyangkut kebutuhan staffing bisa menyebabkan persoalan ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan serikat buruh/manajemen, dan kompensasi. Bila aktivitas SDM dilibatkan secara keseluruhan, maka aktivitas tersebut membantu sistem manajemen SDM perusahaan. Perusahaan dan orang merupakan sistem terbuka karena mereka dipengaruhi oleh lingkungannya. MSDM juga merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan luar.

Kemajuan yang dicapai dalam beberapa bidang, baik ekonomi, budaya, pengetahuan, pendidikan, hukum, sosial, politik maupun pembangunan sudah dapat dipastikan akan menimbulkan berbagai rintangan serta kendala yang beraneka ragam, dan semakin kompleksnya kehidupan dalam bermasyarakat dan bernegara. Dengan adanya berbagai rintangan dan kendala ini maka MSDM dirasa penting bagi suatu perusahaan, sehingga mampu menyelesaikan berbagai masalah yang sedang dihadapi ataupun yang mungkin muncul di kemudian hari. Untuk itu diperlukan pendekatan MSDM yang memberikan tema-tema pelengkap yang membantu manajer

dan operasional SDM dalam mempertahankan fungsi SDM dan aktivitasnya tetap ada pada sudut pandang yang benar, meliputi :

- Pendekatan strategis. MSDM harus memberikan andil atas keberhasilan strategis perusahaan. Bila aktivitas manajer dan bagian SDM mencapai sasaran strategisnya, maka sumber daya digunakan secara efektif.
- Pendekatan SDM. MSDM merupakan manajemen manusia. Pentingnya dan martabat manusia tidak boleh diabaikan.
- Pendekatan manajemen. MSDM merupakan tanggung jawab setiap manajer. Departemen SDM ada dalam rangka melayani manajer dan karyawan melalui keahliannya.
- Pendekatan sistem. Pendekatan SDM berlangsung di dalam sistem yang lebih besar: yakni perusahaan. Oleh karenanya, upaya SDM harus mengevaluasi andil karyawan yang diberikan terhadap produktivitas perusahaan.
- Pendekatan proaktif. MSDM bisa meningkatkan andilnya atas karyawan dan organisasi dengan mengantisipasi berbagai masalah sebelum kemunculannya.

Masalah MSDM

Di lingkungan perusahaan departemen SDM merupakan sistem terbuka dan dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka berada. Di antara beberapa masalah masalah lingkungan yang paling signifikan dihadapi oleh para manajer/pemimpin dan departemen SDM adalah masalah MSDM internasional dan pemerintah. Masalah MSDM internasional dan sejumlah sudut pandang strategis banyak perusahaan terbentuk melalui tekanan kompetitif dari para pesaing asing. Masalah pemerintah terlihat melalui UU dan regulasi, yang memiliki dampak kuat. Masalah-masalah pemerintah lainnya turut memengaruhi yaitu kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan tenaga kerja. Masalah-masalah SDM dapat diinventarisasi seperti :

- Masalah eksternal, menyangkut: keragaman budaya dan sikap, keragaman melalui imigrasi dan migrasi, serta keragaman dan profesional.
- Masalah-masalah ekonomi global.

- Masalah-masalah pemerintah
- Masalah organisasi
- Masalah-masalah profesional, menyangkut: sertifikasi, kebutuhan-kebutuhan profesional lain, MSDM dalam perspektif.
- Masalah SDM internasional seperti : penanggulangan masalah SDM internasional, masalah keragaman gugus kerja, kesadaran budaya, asumsi, struktur departemen dan hak tenaga kerja.

MSDM ini akan terus berkembang sesuai dengan kemajuan peradaban, teknologi dan perundang-undangan negara-negara di dunia ini. Persaingan yang ketat di antara perusahaan dan semakin besarnya perhatian hak asasi manusia akan mendorong timbulnya pendekatan-pendekatan yang lebih modern dan manusia dalam perburuhan. Pemerintah pun akan semakin besar campur tangannya dalam mengatur pemanfaatan SDM ini, demi melindungi kepentingan perusahaan dan kebutuhan dari karyawan, agar jangan diperlakukan sewenang-wenang oleh perusahaan.

Pendekatan MSDM

Dalam mempelajari MSDM ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu :

- Pendekatan mekanisasi (otomatisasi)
Mekanisasi adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Perkembangan di bidang industri dengan menggunakan mesin-mesin dan alat-alat elektronika membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah. Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan faktor produksi. Dengan hal ini maka diusahakan untuk memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan pemberi

kerja. Pendekatan ini cukup dominan di negara-negara industri barat sampai dengan tahun 1920- an.

- Pendekatan paternalis (*paternalistic approach*)
Pada pendekatan paternalis manajer dalam kepemimpinannya untuk pengarahannya bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya. Dengan adanya perkembangan pemikiran dari para pekerja yang semakin maju dari para pekerja, yang menunjukkan mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungan manajemen atau maka pimpinan perusahaan mengimbangkan dengan kebaikan untuk para pekerja. Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan, berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain. Pendekatan ini mulai hilang pada waktu periode tahun 1930-an.
- Pendekatan sistem sosial (*human relation*)
Pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa organisasi atau perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada di luar. Dengan kekompleksan kegiatan MSDM maka pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor-faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan risiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.

MSDM sebagai suatu sistem dengan ruang lingkup yang bersifat internal dan eksternal. Yang bersifat internal ialah segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM, sedangkan yang bersifat eksternal ialah faktor-faktor yang berada di luar jangkauan kemampuan pengendalian manajemen. Sifat eksternal ini sebagian merupakan ancaman dan sekaligus tantangan untuk diupayakan mengatasinya dalam kerangka mencapai tujuan perusahaan. Meskipun demikian, sebagian lagi

dapat sebagai faktor pendukung pelaksanaan fungsi MSDM. Tantangan yang jelas bagi MSDM terletak pada sifat yang unik dari sumber daya yang digunakan. SDM tidak seperti sumber daya lain karena manusia memberikan reaksi terhadap lingkungan mereka dengan cara yang paling sensitif dan tidak selalu sesuai dengan cara yang dikehendaki. Oleh karena itu untuk mengukur produktivitas dan penilaian terhadap kualitas output SDM dapat dilakukan dengan mudah melalui teknik perencanaan dan pengendalian yang tepat dan sesuai.

Tantangan MSDM

Trend-trend seperti globalisasi dan inovasi teknologi menuntut adanya perubahan dalam pengelolaan sebuah organisasi. Organisasi dewasa ini dituntut bergulat dengan trend-trend revolusioner seperti : akselerasi produk, perubahan teknologi, persaingan global, deregulasi, perubahan demografi, dan kecenderungan-kecenderungan ke arah masyarakat jasa dan jaman informasi. Trend-trend tersebut telah mengubah lapangan permainan yang menuntut setiap organisasi mampu bersaing. Di sinilah dituntut adanya praktik MSDM yang tangguh.

Banyaknya tekanan lingkungan global dewasa ini menuntut peran lebih banyak dari kebijakan manajemen organisasi. Jika sebuah organisasi ingin mempertahankan efektivitasnya, maka harus merumuskan kebijakan MSDM nya untuk menggabungkan perspektif-perspektif jangka panjangnya dengan memperhatikan prestasi perusahaan, kebutuhan komunitas dan kesejahteraan interpersonal. Singkatnya, organisasi harus menghubungkan kebijakan MSDM nya dengan strategi kebijakannya.

Secara umum ada dua jenis tantangan yang ada dalam MSDM yaitu tantangan dari lingkungan internal dan eksternal.

- **Tantangan Internal**

Tantangan internal/tantangan dari dalam muncul karena adanya ADM yang mengejar pertimbangan/*trade off* di antaranya adalah: finansial, penjualan, keuangan, servis, produk dan lain-lain. Selain itu dihadapkan pula pada serikat pekerja, sistem informasi yang semakin terbuka dan budaya organisasi. Para manajer/

pimpinan dan SDM yang profesional harus mampu mengonfrontasikan tantangan internal dengan menjaga keseimbangan pemenuhan kebutuhan. Selain itu perusahaan juga membantu menghindari konflik antara SDM serta berusaha menghindarkan diri dari berbagai konflik lainnya.

Yang menjadi masalah bagi perusahaan pada era global sebagai era tanpa batas adalah menghadapi persaingan yang semakin ketat tetapi juga dapat bertahan (survive) dalam ekonomi global. Hal ini sangat tergantung pada kinerja perusahaan. Untuk sampai ke tahap survive, karena masa depan semua SDM dihadapkan pada tantangan dan sekaligus ancaman sehingga dituntut agar setiap perusahaan untuk mampu menciptakan bentuk organisasi yang beraneka ragam dan selain itu dituntut untuk mampu mengelola perusahaan semakin efisien, efektif, dan produktif. Masa depan adalah suatu masa di mana setiap perusahaan akan sangat tergantung pada MSDM yang semakin berkualitas, tanpa mengabaikan pada sumber-sumber daya lainnya. Untuk menciptakan MSDM berkualitas dan berkemampuan tinggi perlu diupayakan dalam setiap kesempatan menyadarkan pada semua MSDM untuk selalu berusaha meningkatkan kualitas MSDM dalam berbagai bidang keahlian sebagai salah satu upaya meningkatkan bisnis/aktivitas perusahaan.

Setiap upaya dan kebijakan yang akan ditempuh perusahaan hendaknya selalu mengacu untuk meningkatkan kualitas MSDM serta memperhatikan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan seperti : pemilik, manajemen, karyawan, customer, pemerintah dan lingkungan.

- Tantangan Eksternal
Tantangan eksternal pada umumnya dikelompokkan menjadi: (a) sektor teknologi, (b) sektor ekonomi, (c) sektor sosio kultural, (d) sektor politik, dan (e) sektor internasional. Kelima sektor ini dalam praktiknya saling terkait dan saling memengaruhi satu sama lain. Misalnya dalam sektor teknologi, di mana organisasi

perusahaan serta karyawannya dihadapkan pada berbagai perubahan teknologi dalam berbagai hal yang perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh seperti : (a) karena kecanggihan informasi yang perkembangannya sangat pesat , (b) penggunaan teknologi dalam industri yang berisiko tinggi, (c) penggunaan teknologi dalam mengendalikan perusahaan/bisnis dari jarak yang jauh.

Kecanggihan teknologi telah berdampak secara bisnis, yaitu semakin produktif, efektif dan efisien dalam pengelolaan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kemampuan bersaing terutama dalam memasuki abad persaingan bebas pada era globalisasi. Dalam sektor ekonomi telah terjadi perubahan yaitu terjadi perubahan pola hidup dan pola konsumsi masyarakat yang terefleksi pada perubahan pembangunan sektor ekonomi suatu negara. Pada sektor sosiokultural terjadi pergeseran pola pikir (paradigma) dari industri beralih ke jasa-jasa, sehingga bertambahnya apa yang disebut *white collar workers* yang mengutamakan profesionalisme dalam bekerja. Selain itu pengaruh sektor politik juga sangat besar artinya bagi MSDM, sebagai akibat pesatnya perkembangan di sektor publik sehingga bertambahnya jumlah SDM yang ingin bekerja/beraktivitas di sektor politik/partai politik yang lebih menjanjikan kehidupan masa depan dengan cepat.

Jelaslah menurut H. Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2009) bahwa perusahaan yang tumbuh dalam lingkungan eksternal (*external environment*) terdiri atas tiga macam pengubah, yaitu: (a) yang seluruhnya dapat dikendalikan, (b) yang hanya sebagian dapat dikendalikan, dan (c) yang seluruhnya tidak dapat dikendalikan. Perusahaan yang modern ada pada lingkungan turbulensi (guncangan) yang memberatkan organisasi sehingga departemen SDM tidak dapat berbuat banyak. Tantangan ini membentuk dan memaksa organisasi/perusahaan membuat kebijakan dan berdampak pada kebijakan dan praktiknya. Setiap keputu-

san mengenai pemanfaatan SDM hendaknya memperhitungkan setiap faktor lingkungan. Karena itu tidak ada pilihan lain bagi pimpinan selain mengantisipasi secara proaktif setiap perubahan lingkungan yang memberikan tantangan-tantangan baru.

Dapat disimpulkan lingkungan eksternal yang sering dihadapi MSDM mencakup: (a) perubahan teknologi, (b) peraturan pemerintah, (c) faktor sosial budaya, (d) pasar tenaga kerja, (e) faktor politik, (f) kondisi perekonomian, (g) faktor geografi, (h) faktor demografi, (i) kegiatan mitra, dan (j) pesaing.

Fungsi MSDM

Tugas MSDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. MSDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi MSDM, seperti halnya fungsi manajemen umum (H.Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2009), yaitu:

1. Fungsi Manajerial:
 - Perencanaan (*planning*)
 - Pengorganisasian (*organizing*)
 - Pengarahan (*directing*)
 - Pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi Operasional:
 - Pengadaan tenaga kerja (SDM)
 - Pengembangan
 - Kompensasi
 - Pengintegrasian
 - Pemeliharaan
 - Pemutusan hubungan kerja.

Situs <https://jurnal.manajemen.com> menyajikan bahwa MSDM dalam organisasi memiliki berbagai macam pengertian. Banyak makalah fungsi MSDM yang membahas definisi dan turunannya secara lengkap. Fungsi MSDM menurut Cherrington dibagi menjadi tujuh :

- *Staffing/Employment*

Fungsi *staffing* pada fungsi MSDM mencakup tiga aktivitas pent-

ing yaitu perencanaan, penarikan dan proses seleksi. Pada setiap lini maupun departemen, manajer memiliki tanggung jawab untuk merencanakan keperluan primer akan sumber daya manusia, oleh karena itu semakin bertumbuhnya suatu organisasi maupun perusahaan, tiap manajer akan lebih bergantung pada departemen yang mengurus SDM. Hal ini dikarenakan departemen SDM memiliki info terkait komposisi dan keterampilan para tenaga kerja. Meskipun dalam hal teknis penarikan karyawan atau tenaga kerja dilakukan oleh departemen SDM namun departemen lain harus menyediakan spesifikasi dan *job description* pada proses penarikan yang dilakukan departemen SDM.

Pada akhirnya pada proses seleksi, departemen SDM melaksanakan pemilihan untuk memenuhi kualifikasi pekerjaan yang diperlukan oleh tiap departemen. Proses seleksi dilakukan untuk mengidentifikasi *background* calon karyawan dengan berbagai macam tes dan wawancara.

- *Performance Evaluation*

Fungsi MSDM yang kedua adalah penilaian kinerja karyawan/pekerja. Tiap manajer di setiap departemen memiliki kewajiban untuk melaksanakan evaluasi termasuk melakukan evaluasi pada kinerja karyawan.

Di sisi lain untuk membentuk sinergisitas, departemen SDM mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan *follow up* dari hasil penilaian suatu evaluasi yang telah dilakukan. Departemen SDM perlu melakukan pengembangan karyawan dalam berbagai macam bentuk seperti pelatihan kepada karyawan dalam rangka peningkatan ferrporma karyawan. Lebih penting lagi departemen SDM juga perlu melakukan pelatihan terhadap tiap manajer di berbagai departemen untuk membuat standar kinerja karyawan yang baik dan standar penilaian yang akurat.

- *Compensation*

Manajer di tiap departemen bersama departemen SDM mempunyai kewajiban untuk memberikan reward atau kompensasi

kapada karyawan yang berprestasi. Kompensasi dapat berupa peningkatan gaji, bonus ataupun promosi kenaikan jabatan.

Bentuk kompensasi diatur oleh departemen SDM dan system kompensasi memerlukan keseimbangan antara kinerja dan manfaat yang diberikan. Pemberian kompensasi ditujukan untuk membangun suasana yang kompetitif di antara karyawan pada perusahaan yang bersifat adil dan sesuai dengan kebijakan yang berlaku (contoh: UMR). Kompensasi merupakan bentuk motivasi di dalam fungsi MSDM dalam organisasi.

- *Training and Development*

Pengembangan dan pelatihan perlu diterapkan pada tiap karyawan supaya keahlian dan pengetahuan berkembang. Program pelatihan dan pengembangan sebagai salah satu fungsi MSDM dalam organisasi dilaksanakan oleh departemen SDM dan para manajer yang dikelola sesuai dengan keperluan perusahaan. Oleh karena itu sebelumnya dilaksanakan evaluasi kinerja kepada para karyawan untuk mengetahui kondisi yang ada.

- *Employe Relations*

Menjalin hubungan yang baik kepada para karyawan terlebih yang memiliki serikat pekerja perlu dilakukan oleh departemen SDM. Negosiasi dalam penyelesaian berbagai permasalahan dan menciptakan kesepakatan yang saling menguntungkan di antara kedua belah pihak perlu dilakukan untuk menciptakan suasana yang harmoni.

Keterjalinan hubungan yang baik antara serikat pekerja dan perusahaan melalui tangan panjang departemen SDM akan berdampak signifikan bagi keberlangsungan dan perkembangan perusahaan dan karyawan yang berada di dalamnya.

- *Safety and Health*

Setiap perusahaan dalam menjalankan fungsi MSDM wajib memperhatikan keselamatan karyawan/pekerjanya melalui program yang dijalankan. Hal ini dilaksanakan untuk meminimalisir keja-

dian yang tidak diharapkan dan menciptakan suasana aman di sekitar perusahaan.

Selain melalui program keselamatan kerja seefektif mungkin, karyawan/pekerja juga harus untuk selalu diingatkan akan urgensi keselamatan di pekerjaan. Pada kondisi ini, departemen SDM memiliki peran penting dalam menyelenggarakan pelatihan mengenai keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang dapat membahayakan tenaga kerja serta melaporkan apabila terjadi kecelakaan dalam proses pekerjaan.

- *Personel Research*

Melakukan identifikasi mengenai permasalahan personalia pada perusahaan penting dilakukan untuk mengembangkan keefektifan dari tujuan perusahaan. Departemen SDM dalam hal ini melaksanakan analisis yang berkaitan dengan permasalahan seperti penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan tiap-tiap karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan proses seleksi yang baik, serta penyebab ketidakpuasan karyawan. Data mengenai hal-hal tersebut perlu dianalisis dan menjadi dasar bagi proses evaluasi kebijakan dan proses pembentukan kebijakan di masa yang akan datang.

Berbeda dengan Cherrington, Hasibuan membagi fungsi-fungsi MSDM menjadi 11 fungsi yaitu:

- *Perencanaan*

Pada tahap awal fungsi MSDM adalah melaksanakan perencanaan mengenai SDM (pekerja/karyawan). Merencanakan tenaga kerja yang dibutuhkan atau karyawan perlu diperhatikan agar sesuai dengan spesialisasi yang diperlukan oleh perusahaan. Perencanaan SDM juga diperlukan supaya proses pencapaian tujuan perusahaan dilaksanakan secara efektif dan efisien.

- *Pengorganisasian*

Setelah dilakukan perencanaan akan SDM pada perusahaan, langkah selanjutnya adalah dilaksanakan pengorganisasian. Fungsi MSDM ini dilakukan dengan merancang susunan dari berbagai

posisi dalam organisasi/perusahaan seperti jabatan, personalian dan berbagai faktor lainnya agar tercipta sinergisitas dalam organisasi/perusahaan.

- **Pengarahan**
Pengarahan terhadap karyawan dilakukan dengan tujuan agar semua karyawan mau bekerja sama dalam proses pencapaian tujuan organisasi/perusahaan bersamaan dengantujuan tiap karyawan.
- **Pengendalian**
Aktivitas yang mengontrol atau mengawasi tiap kinerja dari setiap karyawan maupun manajer untuk tetap berjalan pada kebijakan perusahaan pada pencapaian tujuan. Kegiatan pengendalian memiliki tujuan untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan.
- **Pengadaan**
Proses pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk memperoleh SDM berupa karyawan yang sesuai dengan klasifikasi yang diperlukan oleh perusahaan.
- **Pengembangan**
Pengembangan adalah proses untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan teoritis, teknis, membuat konsep serta sikap pekerja dengan program pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan.
- **Kompensasi**
Kompensasi merupakan kompensasi atas jasa bagi karyawan yang berprestasi. Balas jasa dapat berupa bonus, kenaikan gaji, maupun promosi jabatan. Fungsi MSDM yang satu ini dapat dijadikan motivasi untuk menaikkan kinerja karyawan.
- **Pengintegrasian**
Pengintegrasian merupakan fungsi yang sangat penting dalam fungsi-fungsi MSDM. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk

menyatukan kepentingan dari individu-individu tiap karyawan dan SDM di perusahaan yang lain dengan kepentingan perusahaan. Lebih jauh kepentingan/tujuan perusahaan dijadikan kepentingan bersama bagi setiap individu di dalam perusahaan.

- **Pemeliharaan**
Proses pemeliharaan merupakan aktivitas dalam rangka peningkatan dan pemeliharaan keadaan fisik, mental, dan keloyalan pekerja supaya mereka nyaman bekerja sama dalam jangka waktu yang lama dalam pencapaian tujuan organisasi.
- **Kedisiplinan**
Proses pendisiplinan melalui berbagai kebijakan yang diterapkan perusahaan menjadi hal yang cukup signifikan pada proses fungsi MSDM pada organisasi maupun perusahaan. Kegiatan ini dilaksanakan untuk mengefektifkan proses meraih tujuan.
- **Pemberhentian**
Pemberhentian atau lebih dikenal dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap karyawan diperlukan jika karyawan sudah tidak memenuhi ketentuan yang diberlakukan perusahaan. Pemutusan kontrak kerja juga dapat menjadi cambuk bagi karyawan lain untuk terus meningkatkan kapasitas dalam rangka mengembangkan suatu organisasi /perusahaan yang ditempatinya.

Pembahasan fungsi MSDM dalam organisasi menurut Flippo dibagi menjadi dua yaitu berdasarkan (1) fungsi manajemen dan (2) fungsi operasional. Fungsi manajemen dalam fungsi SDM dibagai menjadi empat fungsi yaitu:

- Perencanaan
- Pengorganisasian
- Pengarahan
- Pengawasan

Sedangkan fungsi operasional lebih mengarah pada kegiatan teknis dalam pelaksanaan fungsi MSDM seperti:

- Penyediaan
- Pengembangan
- Imbalan
- Integrasi
- Pemeliharaan
- Pemutusan hubungan kerja

M. Fuad membagi fungsi MSDM menjadi tujuh fungsi sebagai berikut:

- Perencanaan SDM
- Rekrutmen
- Seleksi
- Orientasi
- Latihan dan Pengembangan
- Pemeliharaan
- Pemberhentian

Proses MSDM

Penerapan fungsi-fungsi MSDM melalui proses MSDM. Proses MSDM merupakan segala proses yang berkaitan dengan upaya yang dilakukan dari mulai perencanaan SDM, perekrutan, penandatanganan kontrak kerja, penempatan tenaga kerja hingga pembinaan dan pengembangan tenaga kerja guna menempatkan dan tetap memelihara tenaga kerja pada posisi dan kualifikasi tertentu serta bertanggung jawab sesuai dengan persyaratan yang diberikan kepa tenaga kerja tersebut. Secara garis besar proses MSDM dibagi ke dalam bagian fungsi utama yang terdiri atas :

- *Human resources Planning*. Merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan SDM bagi perusahaan.
- *Personnel Procurement*. Mencari dan mendapatkan SDM termasuk di dalamnya rekrutmen, seleksi dan penempatan serta kontrak tenaga kerja.
- *Personnel Development*. Mengembangkan SDM, termasuk di dalamnya program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan.
- *Personnel Maintenance*. Memelihara SDM, termasuk di dalamnya

pemberian penghargaan, insentif, jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja dan lain sebagainya.

- *Personnel Utilization*. Memanfaatkan dan mengoptimalkan SDM termasuk di dalamnya promosi, demosi, transfer dan juga separasi.

Stephan P Robbins dan Mary Coulter (2009), mengemukakan bahwa proses MSDM berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mengisi staf dan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi. Gambar 1.1 Menyajikan sejumlah komponen penting proses MSDM organisasi, yang terdiri atas delapan kegiatan untuk mengisi staf organisasi dan mempertahankan kinerja karyawan yang tinggi. Tiga kegiatan pertama menjamin bahwa karyawan yang berkompeten dapat diidentifikasi dan dipilih: dua kegiatan berikutnya mencakup memberikan kepada karyawan pengetahuan dan keahlian yang up-to-date, dan tiga kegiatan terakhir mencakup memastikan bahwa organisasi mempertahankan karyawan yang kompeten dan berkinerja baik yang mampu terus-menerus menghasilkan kinerja yang tinggi.

Gambar 1.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia



Fungsi-Fungsi MSDM mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan dalam berbagai literatur, hal ini sebagai akibat sudut pandang, akan tetapi dasar pemikirannya relatif sama. Aspek lain dari MSDM adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. MSDM ti-

dak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan pemilik dan tuntutan masyarakat luas. Peranan MSDM adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas, menuju tercapainya efektivitas, efisiensi produktivitas dan kinerja perusahaan.

Sebelum secara rinci dijelaskan peran dari MSDM maka terlebih dahulu harus dipahami, mengapa MSDM itu penting dan perlu? Ungkapan John Chambers dari CISCO System salah satu perusahaan perangkat lunak terbesar di dunia dalam Ernie Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2010), *"filosofi kami sangatlah sederhana, jika Anda dapatkan orang terbaik bagi perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan tradisi perusahaan dan Anda memotivasi mereka secara tepat, maka Anda akan menjadi pemimpin dalam bisnis yang Anda jalankan"* menunjukkan kepada kita bahwa betapa peranan SDM dalam perusahaan memiliki peran serta fungsi yang penting bagi tercapainya tujuan organisasi perusahaan, yaitu mereka yang secara keseluruhan terlibat dalam operasionalisasi bisnis perusahaan dari level paling bawah hingga direktur utama. Sekalipun berbeda level akan tetapi kesemua SDM tersebut memiliki peran yang sama dan signifikan bagi tercapai tidaknya tujuan dari perusahaan. Pengabaian terhadap salah satu bagian dari SDM tersebut akan berimplikasi serius terhadap terhambatnya pencapaian tujuan perusahaan. Pengertian ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang pantas untuk memiliki kualifikasi seperti yang disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh karena MSDM ini merupakan proses yang berkelanjutan, sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap SDM ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan. Dalam struktur organisasi perusahaan, di antara faktor yang perlu mendapat perhatian khusus dari para manajer adalah MSDM. Setelah struktur organisasi didesain, kemudian setelah kewenangan dan tanggung jawab disusun, dan pekerjaan ditentukan, maka langkah berikutnya adalah menentukan dan menempatkan SDM yang sesuai untuk setiap bagian dalam organisasi.

Banyak organisasi menggunakan kalimat "orang-orang kami adalah aset kami yang paling penting" (Stephan P Robbins dan Mary Coulter,

2009) atau sesuatu yang mirip dengan kalimat itu, untuk mengetahui peran penting yang dimainkan karyawan bagi keberhasilan organisasi. Organisasi tersebut juga menyadari bahwa semua manajer harus terlibat dalam sejumlah kegiatan MSDM, bahkan dalam organisasi besar yang mempunyai departemen SDM khusus. Para manajer tersebut mewawancarai calon pelamar, mengorientasi karyawan baru, dan mengevaluasi kinerja pekerjaan karyawannya. Dapatkah MSDM menjadi alat strategik yang penting? Dapatkah membantu menciptakan keunggulan bersaing organisasi yang berkelanjutan? Jawaban atas pertanyaan itu nampaknya Ya. Berbagai studi telah menyimpulkan bahwa SDM organisasi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berarti. Dan ini benar-benar terjadi bagi organisasi di seluruh dunia. The Human Capital Index, suatu studi global komprehensif dari 2000 perusahaan diadakan oleh perusahaan konsultan Watson Wyatt Worldwide, menyimpulkan bahwa orang-orang yang berorientasi pada SDM dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sejati.

Mencapai keberhasilan bersaing orang-orang memerlukan perubahan fundamental dalam cara berpikir manajer tentang karyawan dan cara manajer memandang hubungan kerja. Hal itu mencakup bekerja dengan dan melalui orang-orang dan melibatkan mereka sebagai mitra, tidak hanya sebagai biaya yang harus diminimalkan atau dihindari. Selain potensi pentingnya sebagai bagian dari strategi organisasi dan sumbangan terhadap keunggulan bersaing, praktik MSDM telah terbukti mempunyai dampak yang besar pada kinerja organisasi. Contohnya sebuah studi melaporkan bahwa pengembangan SDM dapat meningkatkan nilai perusahaan (Arif Hasan, 2007). Demikian juga dengan studi yang lain (Angeles Montoro Sanchez dan Domingo Ribeiro Soriano, 2011; Marina Dabic dan Marta de Urbina Ortiz Crido, 2011) menemukan bahwa adanya keterkaitan antara MSDM dengan kewirausahaan suatu organisasi. Bahkan sebuah studi dalam (Stephan P Robbins dan Mary Coulter, 2009) menyebutkan bahwa memperbaiki praktik MSDM organisasi secara berarti dapat meningkatkan nilai pasarnya 30 persen. Istilah yang digunakan untuk menggambarkan praktik yang menghasilkan hasil seperti itu adalah praktik kerja berkinerja tinggi. Praktik kerja berkinerja tinggi dapat menghasilkan kinerja individu dan organisasi yang tinggi. Dasar umum

bagi praktik kerja dengan kinerja tinggi tampaknya adalah komitmen untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan para karyawan organisasi, meningkatkan motivasi mereka, mengurangi kemalasan dalam bekerja dan meningkatkan kemampuan mempertahankan karyawan yang bermutu sambil mendorong yang tidak berkinerja baik untuk keluar.

Berikut dikemukakan contoh praktik kerja berkinerja tinggi yaitu :

- Tim-tim kerja yang mengarahkan diri sendiri
- Rotasi jabatan
- Pelatihan keterampilan yang tinggi tingkatannya
- Kelompok-kelompok pemecah masalah
- Proses dan prosedur manajemen mutu terpadu (TQM)
- Mendorong perilaku inovatif dan kreatif
- Keterlibatan dan pelatihan karyawan secara luas
- Pelaksanaan saran-saran karyawan
- Upah berubah-ubah berdasarkan perubahan kinerja
- Pelatihan dan pembinaan
- Banyak sekali berbagi informasi
- Menggunakan survei sikap karyawan
- Integrasi lintas fungsi
- Prosedur perekrutan dan seleksi karyawan yang menyeluruh.

Apakah organisasi memilih untuk melaksanakan praktik kerja berkinerja tinggi atau tidak, ada kegiatan MSDM tertentu yang harus diselesaikan untuk memastikan bahwa organisasi itu mempunyai orang-orang yang berkualitas yang mampu melakukan pekerjaan yang harus dikerjakan, berbagai kegiatan ini mendasari proses MSDM.

Malayu Hasibuan (1990), menyatakan bahwa MSDM sangat diperlukan dalam suatu organisasi, instansi maupun perusahaan dalam pengelolaan tenaga kerja atau karyawan. Maka daripada itu tidak mungkin perusahaan tidak menerapkannya dalam perusahaan. MSDM memiliki peran sebagai berikut:

- Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement*.
- Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan ber-

dasarkan atas asas *The right man in the right place and the right man in the right job*.

- Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
- Meramalkan penawaran dan permintaan SDM pada masa yang akan datang.
- Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan kita pada khususnya.
- Memonitor dengan cermat UU perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas perusahaan-perusahaan sejenis.
- Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi kerja karyawan.
- Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horisontal.
- Mengatur pensiunan, pemberhentian, dan pesangon.

Tujuan MSDM

Dengan mengetahui fungsi manajemen, maka akan memudahkan pula untuk memahami fungsi MSDM yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan MSDM. Tujuan yang hendak diklasifikasikan adalah manfaat apa yang akan kita peroleh dengan penerapan MSDM dalam suatu perusahaan. Tujuan MSDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan ini menuntun studi dan praktik MSDM yang umumnya juga dikenal sebagai manajemen personalia. Studi manajemen menguraikan upaya-upaya yang terkait dengan SDM kalangan manajer operasional dan memperlihatkan bagaimana para profesional personalia memberi andil atas upaya-upaya ini. SDM memengaruhi keberhasilan setiap perusahaan atau organisasi. Meningkatkan andil manusia sangat penting, sehingga seluruh perusahaan membentuk departemen SDM. Dikatakan penting karena departemen SDM tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil SDM misalnya: modal, bahan baku, dan prosedur. Departemen ini tidak memutuskan masalah strategi atau perlakuan supervisor terhadap karyawan, meskipun de-

pertemen tersebut jelas-jelas memengaruhi keduanya. MSDM mendorong para manajer dan tiap karyawan untuk melaksanakan strategi-strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mendukung para pimpinan yang mengoperasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga MSDM harus memiliki sasaran.

Sasaran merupakan titik puncak dan tindakan-tindakan apa yang dievaluasi. Terkadang sasaran dipikirkan secara seksama dan diekspresikan dalam bentuk tulisan. Sering sasaran tidak dinyatakan secara formal. Melalui kedua cara ini, sasaran membimbing fungsi praktik SDM. Sasaran SDM tidak hanya perlu merefleksikan keinginan manajer senior, tetapi juga harus menetralsir berbagai tantangan dari organisasi, fungsi SDM, masyarakat dan orang-orang yang dipengaruhi. Kegagalan untuk berbuat seperti itu bisa merugikan kinerja, keuntungan dan bahkan eksistensi perusahaan. Tantangan ini menegaskan empat sasaran yang relatif umum bagi MSDM dan membentuk sebuah kerangka masalah yang sering ditemui dalam perusahaan. Adapun sasaran MSDM tersebut adalah:

- **Sasaran perusahaan**
Sasaran ini untuk mengenali MSDM dalam rangka memberikan kontribusi atas efektivitas perusahaan. Bahkan ketika departemen SDM secara formal didirikan untuk membantu para manajer, mereka masih tetap bertanggung jawab atas kinerja karyawan. Departemen SDM diciptakan untuk dapat membantu para manajer dalam mencapai sasaran perusahaan. MSDM bukan merupakan tujuan (hasil), akan tetapi MSDM hanya merupakan cara untuk membantu pimpinan yang menyangkut masalah SDM, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, hubungan pekerja.
- **Sasaran fungsional**
Sasaran ini untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan. Terkadang sumber daya dihabiskan ketika MSDM kurang atau lebih canggih dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan perusahaan. Sasaran fungsional antara lain meliputi: pengangkatan, penempatan, dan penilaian.

- **Sasaran sosial**
Sasaran ini untuk selalu tanggap secara etis maupun sosial terhadap berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan terus meminimalkan dampak negatif atau tuntutan tersebut terhadap perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam menggunakan sumber daya mereka bagi kepentingan masyarakat yang tidak melalui cara-cara yang etis bisa menimbulkan sejumlah kendala. Sasaran sosial antara lain meliputi: keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.
- **Sasaran pribadi karyawan**
Yaitu untuk membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, setidaknya sejauh tujuan-tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan. Sasaran pribadi karyawan harus mampu ditemukan bila mereka ingin dipertahankan dan dimotivasi. Selain itu kinerja dan kepuasan karyawan bisa menurun dan mereka bisa hengkang dari perusahaan.

Tidak setiap keputusan SDM bisa memenuhi sasaran-sasaran organisasi, fungsional, sosial dan pribadi di sepanjang waktu. Jika konflik terjadi, maka sasaran ini berperan sebagai pemeriksa keputusan. Semakin banyak sasaran ini ditemui oleh berbagai tindakan departemen, maka semakin besar andilnya atas kebutuhan-kebutuhan pokok karyawan, Lebih jauh, dengan mengingat sasaran-sasaran ini para spesialis SDM bisa memahami alasan-alasan di balik aktivitas departemennya. Sasaran pribadi karyawan antara lain meliputi: pelatihan dan pengembangan, penilaian, penempatan, kompensasi dan penugasan.

Tujuan MSDM menurut Werther & Davis (1996), adalah meningkatkan kontribusi produktif para karyawan bagi organisasi secara strategik, etis, dan bertanggung jawab sosial. Sedangkan Barry Cushway (1996), berpendapat bahwa ada lima macam tujuan MSDM yaitu:

- **Membuat kebijakan dan pertimbangan.**
MSDM memiliki tugas untuk membuat sebuah perusahaan memiliki pekerja dengan motivasi serta kinerja yang tinggi.

- Membantu perusahaan mencapai tujuan
Di sini departemen MSDM bertanggung jawab untuk mengimplementasikan dan menjaga kebijakan serta prosedur yang telah dibuat terhadap SDM, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga penerapan.
- Memberikan dukungan
Tujuan ketiga berhubungan juga dengan tujuan kedua yaitu mendukung perusahaan. Tujuan ini dapat berbentuk dukungan yang berupa penciptaan kondisi baik dari sisi manajer atau juga SDM berupa karyawan.
- Menyelesaikan masalah
Masalah di sini ialah menangani berbagai krisis dan situasi yang dapat datang dan mendatangkan risiko negatif bagi semua pihak. Baik bagi SDM yaitu karyawan atau juga pihak perusahaan yaitu manajer.
- Media komunikasi terbaik
MSDM juga memiliki tujuan berupa media komunikasi yang menghubungkan antara pekerja, manajer dan perusahaan. Biasanya tidak jarang pekerja yang menghindari untuk secara langsung berbicara dengan manajer atau staf pegawai, sehingga departemen dapat memegang peran untuk membantu dalam hal penyampaian.

Demikian juga Sedarmayanti (2009), menyatakan bahwa tujuan MSDM terdiri atas empat yaitu:

- Tujuan Sosial
MSDM adalah yang bertanggung jawab secara sosial terhadap tantangan dan keperluan yang terjadi di masyarakat khususnya di ruang lingkup organisasi dan mengurangi efek yang merugikan.
- Tujuan Organisasional
Merupakan langkah untuk menunjukkan keberadaan dari suatu organisasi sehingga perlu adanya kontribusi akan pendayagunaan sumber daya manusia secara keseluruhan. SDM itu sendiri

merupakan target formal yang ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi

- Tujuan Fungsional.
Mempertahankan kontribusi dari sumber daya manusia tiap departemen yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. SDM pada tiap departemen dipelihara sedemikian rupa sehingga memberikan kontribusinya secara optimal.
- Tujuan Individu/Pribadi
Tujuan individu dalam suatu organisasi harus terpenuhi dan diselaraskan dengan tujuan organisasi. Hal ini digunakan sebagai motivasi para karyawan untuk lebih berkontribusi dalam melaksanakan tugasnya di dalam organisasi.

Secara umum dan mendasar bahwa tujuan MSDM dapat disimpulkan sebagai berikut:

- MSDM mempunyai tujuan untuk membangun perusahaan
- MSDM untuk mengembangkan kinerja para pekerja
- MSDM bertujuan untuk menyelesaikan berbagai masalah yang berkaitan dengan SDM dan perusahaan
- MSDM bertujuan untuk menciptakan kondisi aman dan sehat.
- MSDM mempunyai tujuan untuk membangun kedisiplinan.

Manajer SDM yang Baru (Keahlian Baru)

Menjadi seorang manajer SDM saat ini adalah tugas yang menantang dan butuh beberapa keahlian. Satu studi (Gary Dessler) telah menemukan empat katagori keahlian: keahlian SDM, keahlian bisnis, keahlian kepemimpinan dan keahlian pembelajaran.

Keahlian SDM merepresentasikan pengetahuan tradisional dan keahlian dalam bidang seperti: seleksi karyawan, pelatihan dan kompensasi. Keahlian bisnis merepresentasikan peran baru pada profesional di bidang SDM dalam menciptakan keuntungan bisnis yang melayani pelanggan dengan efektif. Oleh karena itu manajer SDM saat ini harus terbiasa dengan bagaimana menjalankan perusahaan, termasuk perencanaan strategis, pemasaran, produksi dan keuangan. Mereka harus dapat berpar-

tisipasi dalam tim manajemen yang memformulasikan rencana bagaimana perusahaan akan merespon tekanan kompetitif.

Manajer SDM juga butuh keahlian kepemimpinan, contohnya, mereka butuh kemampuan untuk bekerja dengan dan memimpin grup manajemen, dan untuk mengarahkan perubahan yang dibutuhkan. Akhirnya, karena wilayah kompetitif berubah dengan cepat dan teknologi baru secara terus-menerus diperkenalkan, manajer SDM perlu keahlian pembelajaran. Dia harus memiliki kemampuan untuk tetap memperbarui dan mengaplikasikan semua teknologi baru dan praktik-praktik yang mempengaruhi profesi mereka. Fakta bahwa manajer puncak memang memahami keuntungan strategis dari program SDM yang dibuat dengan baik akan memudahkan pekerjaan manajer SDM. Studi menunjukkan bahwa manajemen puncak dan kepala bagian keuangan memahami peran penting MSDM dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. Ini menunjukkan mereka tahu bahwa modal manusia, pengetahuan, keahlian dan pengalaman karyawan dapat berpengaruh besar pada hasil penting organisasi, seperti kepuasan pelanggan dan keuntungan (Zeynep Emden, Attila Yaprak dan S Tamer Cavusgil, 2005; Tim Barmby, Alex Bryson dan Barbara Eberth, 2012).

Keahlian pembelajaran diharapkan dapat menyesuaikan sistem operasional perusahaan dengan kemajuan ilmu pengetahuan teknologi dan informasi sehingga perusahaan terus dapat bersaing secara kompetitif dalam situasi yang turbulen dan susah diprediksi. Sehubungan dengan hal tersebut Bill Gates (1999), pemilik Microsoft (1999) telah lama dalam bukunya yang berjudul *Business @ The Speed of Thought: Using A Digital Nervous System*, mengungkapkan jaman yang dialami oleh Amerika Serikat dalam dua dekade terakhir ini: Jaman Strategic Quality Management (1980-an), Jaman Reengineering (1990-an), dan jaman kecepatan (2000-an). Menurut Gates untuk dapat bertahan hidup dan bertumbuh dalam jaman kecepatan tersebut, organisasi perusahaan harus dapat bersikap dan bertindak sebagaimana makhluk hutan (*jungle creature*), yang senantiasa waspada memantau setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungannya dan dengan cepat memberikan respon terhadap setiap perubahan penting yang terjadi maupun yang potensial akan terjadi. Menghadapi tantangan tersebut Mulyadi (2009), juga menyatakan bahwa sistem manajemen

yang digunakan oleh perusahaan juga selayaknya menyesuaikan dengan perkembangan dunia bisnis yang dinamis dan cenderung tidak stabil. Sebagai salah satu contoh dapat dipertimbangkan perubahan sistem manajemen yang dipergunakan dari sistem *plan and control mode* kepada *sense and respond mode*.

Memahami Hukum Pekerjaan

Pertumbuhan *web* tentang hukum yang berkaitan dengan SDM berpengaruh luas pada setiap keputusan yang dibuat oleh manajer SDM atau manajer lini. Seperti hukum kesetaraan pekerjaan, membuat arahan yang mengacu pada bagaimana perusahaan menuliskan iklan perekrutan, apa pertanyaan yang diajukan oleh pewawancara dan bagaimana menyeleksi calon untuk program pelatihan atau mengevaluasi para manajer. Berbagai produk hukum lain juga harus dipahami seperti; hukum risiko keamanan dan kesehatan, hukum tenaga kerja dan lainnya.

Etika dan SDM

Berita yang berkaitan dengan penyelewengan etika di media masa bervariasi, menekankan kebutuhan terhadap perilaku etis perusahaan. Dinyatakan tidak sedikit perusahaan benar-benar menghentikan bisnis karena etika, jelas bahwa etika harus mendapatkan peran besar dalam keputusan manajer. Tanggung jawab manajer SDM untuk mengimplementasikan etika hukum, satu survei mendapatkan bahwa ada enam dari sepuluh masalah etis yang paling serius seperti keselamatan tempat kerja, keamanan laporan kantor karyawan, pencurian barang karyawan terkait dengan SDM.

Sertifikasi SDM

Seiring dengan semakin kompleknya tugas manajer SDM, manajer SDM menjadi semakin profesional. Manajer SDM harus lulus ujian sertifikasi yang berisikan test pengetahuan profesional dari seluruh aspek SDM, termasuk praktik-praktik manajemen, penyusunan staf, pengembangan SDM, kompensasi, hubungan tenaga kerja, kesehatan dan keamanan.

SDM dan Teknologi

Aplikasi teknologi memainkan peran yang semakin penting dalam SDM. Teknologi meningkatkan fungsi SDM dalam empat hal: pelayanan sendiri, pusat informasi pelanggan, *software* baru dan *outsourcing*.

Bab II

Strategi dan Analisis SDM

Proses Manajemen Strategik

Lingkungan bisnis kompetitif menuntut perusahaan untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depannya. Langkah-langkah kecil tidak akan mampu menjadikan perusahaan menjadi keunggulan kompetitif yang dituntut oleh persaingan. Untuk memotivasi personel dalam memikirkan dan melaksanakan langkah-langkah strategik, perusahaan membutuhkan sistem manajemen strategik. Sistem manajemen ini menjanjikan dihasilkannya langkah-langkah strategik untuk membangun masa depan perusahaan.

Tantangan terpenting yang harus dihadapi oleh MSDM selalu berkaitan dengan menyediakan pelayanan yang masuk akal dengan rencana strategik perusahaan. Rencana strategik adalah rencana agar perusahaan dapat menyesuaikan kekuatan dan kelemahan internal dengan kesempatan dan ancaman dari luar dalam rangka memelihara keuntungan kompetitif. Proses perencanaan strategik yang mendasar melibatkan pertanyaan, di mana kita sekarang menjalankan usaha, dan di mana kita akan berada nantinya? Manajer kemudian memformulasikan strategi khusus (SDM dan lainnya) untuk membawa perusahaan dari tempatnya berpijak saat ini menuju tempatnya ingin berada. Oleh karena itu strategi adalah arahan tindakan. Beraneka ragam strategi misalnya strategi SDM, penjualan, keuangan, manufaktur harus mendukung rencana strategik perusahaan. Misalnya rencana strategik mengharuskan peningkatan kualitas produk perusahaan. Salah satu strategi SDM adalah mendorong kualitas kewaspadaan karyawan melalui penyaringan dan pelatihan yang ditingkatkan.

Dalam memformulasikan strategi SDM, manajer SDM harus memikirkan tiga tantangan mendasar yaitu :

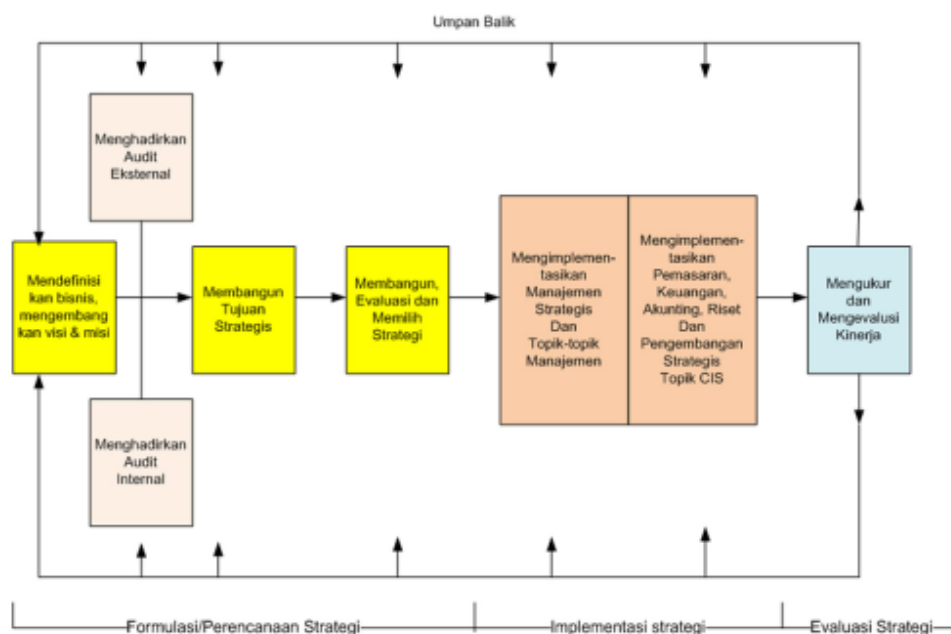
- Keharusan mendukung produktivitas dan upaya meningkatkan

kinerja perusahaan.

- Karyawan memainkan peran yang makin luas dalam usaha perbaikan kinerja pengusaha.
- SDM harus terlibat lebih jauh dalam mendisain, tidak hanya melaksanakan rencana strategik perusahaan.

Perencanaan strategik adalah bagian dari proses manajemen strategik perusahaan. Gambar 2.1 menyuguhkan perencanaan strategik mencakup empat tugas utama manajemen strategik, termasuk didalamnya melakukan evaluasi situasi internal dan eksternal, mendefinisikan isnis dan mengembangkan misi, menerjemahkan misi ke dalam tujuan strategik, dan merangkai strategi atau arahan tindakan. Gary Dessler (2010) menyebutkan bahwa dalam rasa yang paling sederhana, perencanaan strategik adalah sederhana: memutuskan dalam bisnis apa anda sekarang dan di bisnis mana anda berada, memformulasikan strategi untuk mencapainya, dan melaksanakan rencana anda. Manajemen strategik termasuk fase implementasi. Ini adalah proses pengidentifikasian dan pelaksanaan misi organisasi, dengan menyesuaikan kemampuan perusahaan dan tuntutan lingkungannya.

Gambar 2.1 Ringkasan Proses Manajemen Strategik



Proses manajemen strategik terdiri dari beberapa tugas yang berkaitan (lihat Gambar 2.1) .

Tahap 1: **Mendefinisikan Bisnis dan Misi.** Keputusan strategik fundamental yang dihadapi oleh para manajer adalah: “Di mana kira sekarang berada berkaitan dengan bisnis kita dan bisnis apa yang ingin kita masuki, apa kesempatan dan ancaman, serta kekuatan dan arahan tindakan strategik, seperti membeli perusahaan pesaing atau melakukan perluasan ke luar negeri , untuk meraih keberhasilan membawa perusahaan dari tempatnya saat ini menuju apa yang diinginkan di kemudian hari. Para ahli manajemen menggunakan istilah visi dan misi untuk membantu mendefinisikan bisnis perusahaan saat ini dan di masa depan. Beberapa orang menukarkan penggunaan istilah ini. Bagaimanapun, umumnya visi cenderung lebih luas dan lebih berorientasi ke depan daripada misi. Visi perusahaan adalah “pernyataan umum tentang tujuan yang direncanakan, yang merupakan sumber perasaan emosional anggota organisasi”

Beberapa definisi visi telah dirumuskan oleh beberapa ahli (Kantabutra 2006) sebagai berikut :

- (1) *Vision is about a desirable future (Collins and Lazier, 1992; Collins and Porras, 1994; Greenwood and Hinings, 1988, 1993; Hinings and Greenwood, 1988; Jacobs and Jaques, 1990).*
- (2) *Vision is essential for leadership (Bennis, 1990; Burns, 1978; Kouzes and Posner, 1987; Locke et al.,1991), a process of inducing others to act toward a common goal.*
- (3) *Vision is basis for business strategy and planning (Bennis and Nanus, 1985; Collins and Porras, 1994; Hay and Williamson, 1997; Parikh and Neubauer, 1993).*
- (4) *Vision creates a sense of direction for organizational members (Collins and Lazier, 1992; Collins and Porras, 1994; Davis and Meyer, 1998; Greenwood and Hinings, 1988, 1993; Hinings and Greenwood, 1988; Hunt, 1991; Jacobs and Jaques, 1990; Kotter, 1997; Levin, 2000; Lipton, 1996)*

Sedangkan misi perusahaan lebih spesifik dan jangka pendek. Misi “tersedia untuk mengkomunikasikan ‘siapa kita, apa yang kita lakukan dan

di mana kita dapat memimpin." Sementara visi biasanya dijabarkan dalam konsep yang sangat luas seharusnya menjadi seperti apa, misi merupakan konsep yang menyatakan apa seharusnya saat ini. Contoh misi "menilai dan bertindak melalui kerja sama publik dan swasta untuk meningkatkan sistem energi yang menunjang ekonomi yang kuat dan lingkungan yang sehat" (visinya sebagai perbandingan adalah: "Agar kota XYZ memiliki pilihan energi yang terjangkau, terpercaya, beraneka ragam, aman dan dapat diterima oleh lingkungan")

Tahap 2: **Menghadirkan Audit Eksternal dan Internal.** Manajer mendasarkan rencana strategik mereka pada analisis situasi internal dan eksternal dengan metode tertentu. Hal mendasar dari rencana strategik adalah memilih arah tindakan perusahaan yang masuk akal, berkaitan dengan kesempatan dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dan kekuatan serta kelemahan internal yang dimiliki. Untuk memfasilitasi audit internal dan eksternal, banyak manajer mulai melakukan SWOT analysis. Ini melibatkan penggunaan diagram SWOT dalam Gambar 2.2 untuk mengkonversi dan mengorganisasikan proses identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Kesempatan dan Ancaman perusahaan.

Gambar 2.2 Diagram SWOT



Tahap 3: **Menerjemahkan Misi ke dalam Tujuan Strategik.** Untuk mengoperasionalkan misi, manajer perusahaan membutuhkan tujuan strategik jangka panjang. Contohnya, apa sebenarnya arti misi tersebut dalam jangka waktu lima tahun ke depan berkaitan dengan berapa banyak kerja sama dan seperti apa bentuk kerja tersebut, dengan siapa dan kapan? Manajer bisnis butuh spesifikasi. Direktur penjualan butuh tujuan berkaitan dengan jumlah penyedia pasokan yang berkaitan dengan produk jenis baru.

1

Tahap 4: **Memformulasikan Strategi untuk Mencapai Tujuan Strategik.** Strategi perusahaan adalah jembatan penghubung perusahaan berada sekarang dengan di mana perusahaan ingin berada di masa depan. Pertanyaannya adalah, "Bagaimana kita bergerak dari sini ke sana?" Strategi adalah serangkaian tindakan. Dia menunjukkan bagaimana bisnis akan bergerak dari bisnis saat ini ke bisnis yang diinginkan (seperti yang dinyatakan dalam visi, misi dan tujuan strategiknya), memberikan kesempatan dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan internalnya.

Karyawan tidak dapat dan tidak mau mengimplementasikan strategi yang tidak dapat mereka raih, oleh karena itu, perusahaan puncak membentuk strategi yang prinsip dasarnya mudah dikomunikasikan. Pemahaman dan komitmen terhadap strategi membantu memastikan bahwa karyawan membuat keputusan yang konsisten dengan kebutuhan perusahaan.

Tahap 5: **Implementasi Strategi.** Implementasi strategi menerjemahkan strategi menjadi tindakan dan hasil, dengan mempekerjakan (memeecat) karyawan, membangun (menutup) pabrik, dan menambahkan (menghilangkan) produk dan jalur produk. Dengan kata lain, implementasi strategi melibatkan, menggunakan dan mengaplikasikan seluruh fungsi manajemen, perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, memimpin dan pengontrolan.

Tahap 6: **Evaluasi Kinerja.** Strategi tidak selalu berhasil. Mengelola strategi adalah proses yang terus berlanjut. Pesaing memperkenalkan produk baru, inovasi teknologi membuat proses produksi ketinggalan jaman dan tren sosial mengurangi kebutuhan terhadap beberapa jenis produk atau pelayanan, tetapi meningkatkan kebutuhan terhadap yang lain. Kontrol Strategik menjaga strategi perusahaan mengikuti perkembangan jaman. Ini adalah proses evaluasi kemajuan yang dicapai melalui tujuan-tujuan strategik dan melakukan tindakan korektif yang diperlukan. Manajemen mengawasi tingkat kesesuaian perusahaan dengan tujuan strategik, dan mempertanyakan mengapa terjadi deviasi. Manajemen secara simultan melihat kondisi strategik perusahaan (pesaing, saran teknis, demografi pelanggan, dan lainnya) Suntuk melihat apakah perusahaan harus mengadakan penyesuaian. Kontrol strategik mengutarakan beberapa pertanyaan penting, misalnya, "Apakah semua sumber daya berkontribusi seperti yang telah direncanakan pada pencapaian tujuan strategik kita?" "Apa alasan adanya ketidaksesuaian?" dan "Apakah perubahan dalam situasi ini menyarankan bahwa kita harus merevisi rencana strategik kita?"

Jenis Strategi

Strategi organisasi mencakup berbagai strategi di tingkat korporasi, perusahaan dan fungsional. (Lihat Gambar 2.3). Para manajer di tingkat

Gambar 2.3 Tingkatan Strategi Organisasi



atas organisasi biasanya bertanggung jawab atas strategi tingkat korporasi. Para manajer di tingkat menengah biasanya bertanggung jawab atas strategi tingkatan perusahaan. Para manajer di tingkatan lebih rendah dalam organisasi biasanya bertanggung jawab atas strategi tingkatan fungsional.

Strategi Tingkat Korporasi/Perusahaan

Strategi untuk tingkat perusahaan atau korporasi adalah strategi yang akan dilakukan perusahaan untuk menjawab pertanyaan seperti, “Bisnis apakah yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan?” Strategi ini juga dilakukan dalam rangka menjawab apakah jenis bisnis yang selama ini dilakukan masih perlu dilanjutkan ataukah tidak. Terdapat dua pendekatan dalam melakukan strategi tingkat perusahaan ini, yaitu pendekatan strategi portfolio (*portfolio strategy*) dan strategi utama (*main strategy*)

Strategi Portfolio

Strategi portfolio adalah strategi yang dilakukan perusahaan untuk meminimalkan risiko bisnis yang dijalankannya dengan melakukan investasi di berbagai sektor bisnis. Hal ini terkait dengan ungkapan *don't put your money into one basket* yang kurang lebih dapat diartikan bahwa jangan melakukan investasi hanya pada satu sektor bisnis saja. Salah satu contoh praktik yang sederhana adalah ketika perusahaan membeli saham dari berbagai jenis perusahaan yang bergerak di sektor yang berbeda-beda. Strategi ini dilakukan dengan landasan bahwa jika suatu ketika satu sektor bisnis mengalami kerugian, bisa jadi kerugian itu dapat ditutupi dari keuntungan pada sektor yang lain. Beberapa cara yang dapat dilakukan pada strategi portfolio adalah :

1) Pengambilalihan perusahaan tertentu (*acquisition*)

Strategi ini dilakukan dengan jalan membeli atau mengambil alih perusahaan-perusahaan lain dalam satu industri tertentu. Misalnya, perusahaan pesaing yang tujuannya adalah untuk mengurangi persaingan di sektor bisnis tersebut.

2) Diversifikasi yang tidak berhubungan (*unrelated diversification*)

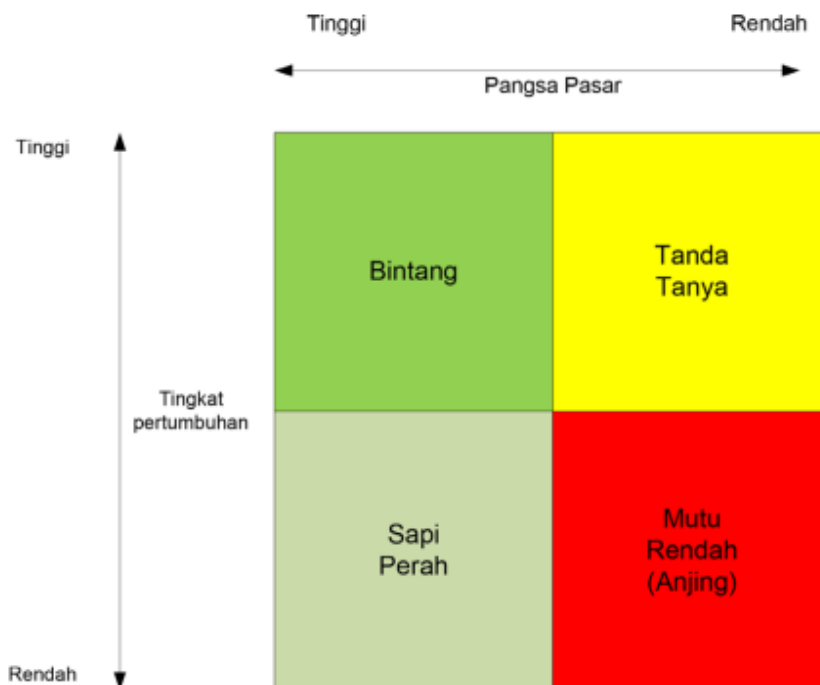
Strategi ini dilakukan dengan jalan membentuk suatu bisnis pada

sektor baru atau mengambil alih perusahaan yang berbeda sektor dengan alasan untuk meraih peluang pada sektor lain dalam dunia bisnis.

3) Penentuan strategi berdasarkan analisis Matrik BCG (BCG Matrix)

Adalah model analisis yang diperkenalkan oleh Boston Consulting Group untuk mengetahui bagaimana posisi perusahaan dalam sektor bisnis yang sedang dijalankan. Apakah sebaiknya perlu dikembangkan, beralih, atau bertahan. Analisis Matrik BCG didasarkan pada indikator pertumbuhan pasar (*market growth*) dan pangsa pasar (*market share*) dari setiap unit bisnis yang dimiliki perusahaan. Misalnya perusahaan A yang merupakan perusahaan besar bergerak di bidang makanan, minuman, keuangan dan jasa property. Keseluruhan unit bisnis tersebut dinamakan sebagai *strategic business unit* (SBU) dari perusahaan A. Analisis matrik BCG dapat membantu perusahaan untuk mengetahui pada posisi seperti apa perusahaan dilihat dari keseluruhan bisnisnya berdasarkan posisi setiap unit bisnis yang dijalkannya. Gambar 2.4 menggambarkan bagaimana analisis Matrik BCG dilakukan.

Gambar 2.4 Matrik BCG



Keterangan :

- Sapi Perah : Cash Cow, merupakan indikator bagi keadaan SBU di mana pangsa pasar tinggi, akan tetapi tingkat pertumbuhan pasar rendah.
- Bintang : Star, merupakan indikator bagi keadaan SBU di mana pangsa pasar tinggi dan tingkat pertumbuhan tinggi.
- Tanda Tanya : Question Mark, merupakan indikator bagi keadaan SBU di mana pangsa pasar rendah, namun tingkat pertumbuhan pasar tinggi.
- Anjing:Anjing : Merupakan indikator bagi keadaan SBU di mana pangsa pasar rendah dan tingkat pertumbuhan rendah juga rendah.

Secara lebih jelas Matrik BCG pada Gambar 2.4 dapat diuraikan sebagai berikut :

- Cash Cow : pada saat perusahaan mengalami indikator *cash cow*, perusahaan mengalami kesuksesan yang tinggi dengan memperoleh pendapatan yang berlebih dari pangsa pasar yang tinggi sekalipun pertumbuhan relatif rendah. Dalam keadaan seperti ini perusahaan tidak memerlukan investasi yang berlebih dalam bisnis ini. Sebaliknya ketersediaan dana yang dimiliki oleh perusahaan dapat dialokasikan untuk kegiatanbisnis yang lain.
- Star, Pada saat perusahaan mengalami kondisi dengan indikator star, ini berarti bahwa perusahaan bahwa perusahaan tengah meraih kesuksesan dalam bisnisnya. Hal tersebut dikarenakan pertumbuhan pasar dalam bisnis yang dijalankan mampu diimbangi dengan kemampuan untuk meraih pangsa pasar yang tinggi pula.
- Question Mark. Pada saat perusahaan mendapatkan penilaian *question mark* atau tanda tanya, ini berarti bahwa dapat tidaknya perusahaan melanjutkan bisnis yang sedang dijalani sangat bergantung, (misalnya pada kondisi keuangan yang ada). Hal tersebut dikarenakan bahwa perusahaan memerlukan tambahan dana untuk meningkatkan pangsa pasar di saat pertumbuhan pasar dari bisnis yang dijelankannya tinggi.

- Dogs, Pada saat perusahaan mengalami kondisi dengan indikator dog, (anjing), perusahaan mengalami kondisi yang buruk dalam sektor bisnis yang dijalankannya. Selain pangsa pasar yang rendah, pertumbuhan pasarnya juga rendah. Bisnis pada sektor ini seringkali disubsidi dari bisnis pada sektor lain yang mungkin dijalankan oleh perusahaan. Pada kondisi seperti ini perusahaan sebaiknya menutup bisnis yang dijalankan atau dicitkan/dihemat (*retrenchement*).

4) Pendekatan *General Electric (GE)*

Dicetuskan oleh General Electric sebuah perusahaan besar di Amerika Serikat, lebih dikenal dengan matrik *GE/stoplight analysis*. Matrik ini menempatkan berbagai divisi atau SBU dari suatu organisasi dalam sembilan sel. Matrik ini serupa dengan matrik BCG, tetapi faktor internal dan eksternal yang dipertimbangkan lebih banyak. Matrik ini didasarkan pada dua dimensi:

Sumbu X: nilai Evaluasi Faktor Internal (EFI)/*Business Strengths*, meliputi; *size, market share, growth rate, profitability, position, profit margin, pollution control, image, people*.

Sumbu Y: nilai Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)/*industry attractiveness*, meliputi: *size, market growth, industry profitability, technical role, competitive structure, social, environmental, legal, human*.

Gambar 2.5 Menyajikan bagaimana analisis GE dilakukan.

Gambar 2.5 General Electric Stoplight

(a) Klasifikasi:

		Business Strenght		
		Strong	Average	Weak
Market Attractiveness	High	I	II	III
	Medium	IV	V	VI
	Low	VII	VIII	IX

(b) Strategi:

		Kekuatan Bisnis		
		Kuat	Sedang	Lemah
Daya Tarik Pasar	Tinggi	Lindungi Posisi :	Investasi untuk Tumbuh	Tumbuh Secara Selektif
	Sedang	Bangun Secara Selektif	Kelola untuk meraih penghasilan	Ekspansi terbatas/ Panen
	Rendah	Proteksi dan Refokus	Kelola untuk meraih penghasilan	Lepaskan

Divisi/SBU yang berada pada sel I, II dan IV, adalah divisi/SBU yang mesti dikembangkan dan dibina -> Investasi. Alternatif strategi yang tepat adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal)

Divisi/SBU yang berada pada sel III, V dan VII, adalah divisi/SBU yang mesti dipertahankan dan dipelihara -> Investasi selektif. Alternatif strategi yang tepat adalah strategi intensif (penetrasi pasar, dan pengembangan produk).

Divisi/SBU yang berada pada sel VI, VIII dan IX, adalah divisi/SBU

yang mesti dipanen atau didivestasi

Strategi Utama (*Main Strategy*)

Strategi utama adalah strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan untuk mempertahankan kegiatan perusahaan dalam jangka panjang. Terdapat tiga jenis strategi utama, yaitu strategi pertumbuhan (*growth strategy*), strategi kestabilan (*stability strategy*) dan strategi penghematan (*retrenchement strategy*).

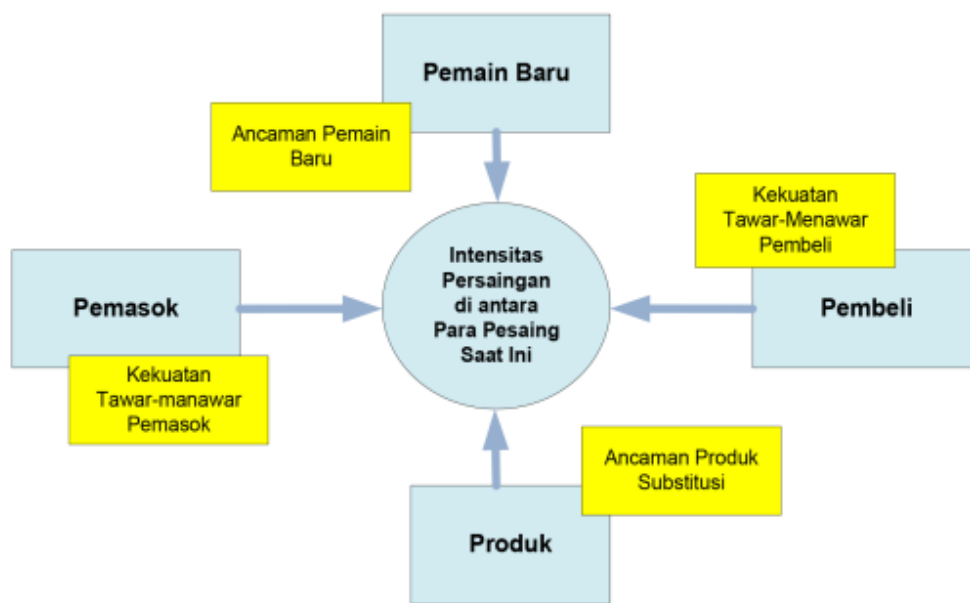
- *Strategi Pertumbuhan.* Strategi ini dilakukan dalam rangka pengembangan kegiatan bisnis perusahaan dari bisnis yang sedang dijalankan dengan maksud untuk meningkatkan pangsa pasar, pendapatan ataupun peningkatan jumlah cabang dari perusahaan. Strategi pertumbuhan dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu strategi internal berupa pendirian cabang-cabang perusahaan, ataupun strategi eksternal yaitu berupa pengembangan bisnis dengan jalan pembukaan jenis bisnis yang baru, melakukan pengambilalihan perusahaan lain, atau dengan jalan penggabungan dengan perusahaan lain.
- *Strategi Kestabilan.* Strategi ini dilaksanakan untuk mempertahankan keadaan perusahaan di pasar. Umumnya dilakukan saat perusahaan berada pada indikator cash cow. Strategi ini dilakukan dapat berupa perbaikan cara pengelolaan organisasi (*reengineering*) hingga perbaikan sistem bisnis yang dijalankan oleh perusahaan.
- *Strategi Penghematan.* Strategi ini dilakukan untuk memulihkan posisi perusahaan di pasar dari kondisi yang buruk. Di antara langkah yang biasanya dilakukan misalnya dengan mengurangi jumlah pekerja (*downsizing*) maupun dengan penghematan di berbagai kegiatan perusahaan (*efficiency*).

Strategi di Tingkat Bisnis

Strategi di tingkat bisnis dilakukan dalam rangka mempertahankan kemampuan kompetisi dari perusahaan dibandingkan para pesaingnya pada bisnis yang sama. Untuk mengetahui posisi perusahaan di

tengah-tengah persaingan tersebut, perlu dilakukan analisis lingkungan mikro dari perusahaan tersebut yang menggambarkan posisi perusahaan, pesaing, pemasok dan pelanggan yang memerlukan produk dari bisnis yang dijalankan. Salah satu model yang dapat membantu perusahaan dalam melakukan analisis ini adalah model lima faktor pendorong kompetisi dari Michael Porter atau dikenal sebagai Five Forces Factor Model. Model ini secara jelas ditunjukkan pada gambar 2.6.

Gambar 2.6 Lima Faktor Pendorong Kompetisi dari Porter



Banyak ide penting dalam manajemen strategik telah muncul dari karya Michael Porter. Kerangka kerja strategi bersaingnya mengidentifikasi tiga strategi umum yang dapat dipilih para manajer. Keberhasilan tergantung pada pemilihan strategi yang tepat, strategi yang cocok dengan kekuatan bersaing (sumber daya dan kemampuan) organisasi tersebut dan industri tempat organisasi itu berada. Sumbangan utama Porter adalah dengan seksama menjelaskan cara para manajer menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing yang akan memberi perusahaan profitabilitas di atas rata-rata. Unsur penting untuk melakukan hal itu adalah melalui analisis industri.

Porter berpendapat bahwa beberapa industri ditakdirkan telah me-

nguntungkan (dan oleh karena itu, lebih menarik untuk dimasuki dan dihuni) daripada industri lain. Misalnya, industri farmasi merupakan salah satu industri yang menurut sejarahnya mempunyai margin laba yang tinggi dan industri penerbangan dikenal keburukannya karena mempunyai margin laba yang amat rendah. Namun, perusahaan tertentu masih dapat menghasilkan banyak uang di industri yang "membosankan" dan dapat merugi dalam industri "gemerlapan". Kuncinya adalah menggarap keunggulan bersaing.

Di industri apa saja, kelima kekuatan itu (lihat Gambar 2.6) menentukan daya tarik dan profitabilitas industri. Para manajer menilai daya tarik industri dengan menggunakan kelima faktor berikut ini:

- **Ancaman pemain baru.** Faktor-faktor seperti skala ekonomi, kesetiaan pada merek dan kebutuhan permodalan menentukan seberapa mudah atau seberapa sulit bagi pesaing baru untuk memasuki industri tertentu.
- **Ancaman produk substitusi.** Faktor-faktor seperti biaya perpindahan dan kesetiaan pembeli menentukan kadar sejauh mana pelanggan cenderung membeli produk substitusi.
- **Kekuatan tawar-menawar pembeli.** Faktor-faktor seperti jumlah pelanggan di pasar tertentu, informasi pelanggan dan ketersediaan produk substitusi menentukan jumlah pengaruh yang dimiliki oleh para pembeli dalam industri tertentu.
- **Kekuatan tawar-menawar pemasok.** Faktor-faktor seperti derajat konsentrasi pemasok dan ketersediaan input, menentukan jumlah kekuatan yang dimiliki para pemasok terhadap perusahaan di industri tertentu.
- **Pesaing yang ada sekarang.** Faktor-faktor seperti tingkat pertumbuhan industri, peningkatan atau penurunan permintaan dan perbedaan produk menentukan seberapa sengit persaingan di antara sejumlah perusahaan di industri tertentu.

Setelah para manajer menilai kelima kekuatan itu dan menentukan apakah ancaman dan peluang yang ada, mereka siap memilih strategi persaingan yang memadai. Menurut Porter, tidak ada perusahaan yang dapat sukses dengan melakukan memberi organisasi itu keunggulan bersaing.

Porter selanjutnya mengatakan bahwa suatu keunggulan kompetitif muncul karena mempunyai biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan para pesaing atau karena secara nyata berbeda dari para pesaing. Berdasarkan kenyataan itu, para manajer dapat memilih satu di antara tiga strategik: kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus. Strategi mana yang dipilih para manajer tergantung pada kekuatan perusahaan tersebut dan kompetensi-kompetensi inti organisasi itu serta kelemahan para pesaingnya. (lihat Gambar 2.7)

Gambar 2.7 Persyaratan agar Berhasil Mengejar Strategi Persaingan (Porter)

Strategi Generik	Sumber Daya dan Keterampilan yang Lazim digunakan	Persyaratan Organisasi yang Lazim
Kepemimpinan biaya secara menyeluruh	<ul style="list-style-type: none"> Investasi ke modal dan akses ke modal secara berkelanjutan Keterampilan proses perekayasaan Pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja Produk dirancang supaya gampang di dalam pabrikasi Sistem distribusi dengan biaya rendah 	<ul style="list-style-type: none"> Pengendalian biaya yang ketat Laporan pengendalian yang sering dan rinci Organisasi dan tanggung jawab yang terstruktur Insentif didasarkan pada pencapaian target kuantitatif yang ketat
Diferensiasi	<ul style="list-style-type: none"> Kemampuan pemasaran yang kuat Perekayasaan produk Kemampuan kreatif Kemampuan yang kuat dalam riset dasar Reputasi perusahaan di bidang kepemimpinan mutu atau teknologi Tradisi yang panjang dalam industri tertentu atau kombinasi unik keterampilan yang ditimba dari bisnis lain Kerjasama yang kuat dari saluran distribusinya 	<ul style="list-style-type: none"> Koordinasi yang kuat di antara fungsi-fungsi litbang, pengembangan produk dan pemasaran Pengukuran dan insentif subyektif sebagai pengganti pengukuran kuantitatif Berbagai imbalan untuk menarik tenaga kerja, ilmuwan atau orang-orang kreatif yang sangat terampil
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> Kombinasi kebijakan-kebijakan yang telah disebutkan di atas yang diarahkan ke sasaran strategik tertentu 	<ul style="list-style-type: none"> Kombinasi kebijakan-kebijakan yang telah disebutkan di atas yang diarahkan ke sasaran strategik tertentu

Apabila organisasi berniat menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya, maka organisasi itu mengikuti **strategi kepemimpinan biaya** (*cost leadership*). Pemimpin biaya rendah secara agresif mengejar efisiensi di bidang produksi, pemasaran dan bidang operasi lainnya. Biaya *overhead* dibuat minimum dan perusahaan itu melakukan apa saja yang dapat dilakukannya untuk memangkas biaya. Meskipun para pemimpin biaya rendah banyak menekan “hiasan-hiasan fungsional, produk atau jasa yang dijual harus dipersepsikan sebagai mutunya sebanding dengan

yang ditawarkan oleh para pesaing atau sekurang-kurangnya dapat diterima oleh para pembeli.

Perusahaan yang berusaha menawarkan produk yang unik dan dihargai secara luas oleh para pelanggan mengikuti **strategi diferensiasi**. Sumber diferensiasi mungkin adalah mutu yang luar biasa tinggi, pelayanan yang luar biasa, desain yang inovatif, kemampuan teknologi atau citra merek yang luar biasa positif. Kunci bagi strategi bersaing ini adalah bahwa apa pun atribut produk atau jasa yang dipilih bagi diferensiasi itu harus membuat perusahaan itu berbeda dari para pesaingnya dan membuat cukup bermakna sebagai alasan untuk menetapkan harga premium yang melampaui biaya pendiferensiasian tersebut. Praktis setiap produk atau jasa konsumen yang sukses dapat diidentifikasi.

Kedua strategi Porter (kepemimpinan biaya dan diferensiasi) berusaha mencari keunggulan bersaing dalam pasar yang luas. **Strategi Fokus** membidikan keunggulan biaya (fokus biaya) atau keunggulan diferensiasi (fokus diferensiasi) ke segmen yang sempit. Artinya manajer memilih segmen atau kelompok segmen pasar di industri tertentu dan tidak berusaha melayani pasar yang luas. Sasaran strategi fokus adalah menggarap segmen sempit pasar tertentu. Segmen-segmen itu dapat didasarkan pada keragaman produk, jenis pembeli akhir, saluran distribusi, atau geografis para pembeli. Misalnya, di Compañia Cilena de Fosforos, pabrik besar dari kayu di Chili, wakil ketua Gustavo Romero Zapata menyusun strategi fokus untuk menjual sumpit ke Jepang. Para pesaing dan bahkan beberapa manajer lain perusahaan itu menganggap dia gila, Namun dengan memusatkan perhatian pada segmen yang sempit tersebut, strategi Romero berhasil menciptakan lebih banyak permintaan akan sumpit perusahaannya dibanding jumlah pohon dewasa yang digunakan untuk membuat produk itu. Apakah strategi fokus itu layak tergantung pada ukuran segmen tersebut dan apakah organisasi itu mampu menopang biaya tambahan. Riset menyarankan bahwa strategi fokus bisa menjadi strategi yang paling efektif bagi perusahaan bisnis kecil karena perusahaan kecil itu lazimnya tidak mempunyai skala ekonomi (*economies of scale*) atau sumber daya internal supaya dapat berhasil mengejar salah satu di antar dua strategi lainnya.

Apa yang terjadi jika organisasi tidak mampu menyusun keunggulan

biaya atau keunggulan diferensiasi? Porter menggunakan istilah “**terjebak di tengah-tengah**” (*stuck in the middle*) untuk menggambarkan organisasi-organisasi itu, yang mengalami kesulitan yang sangat besar untuk meraih kesuksesan jangka panjang. Porter selanjutnya mengatakan bahwa organisasi yang sukses sering mendapat kesulitan karena menjangkau di luar keunggulan bersaingnya dan pada akhirnya terjebak di tengah-tengah.

Namun kita sekarang menyadari bila organisasi dapat dengan sukses mengejar manfaat biaya rendah dan diferensiasi seperti yang diperlihatkan dalam kajian bahwa tekanan ganda pada biaya rendah dan diferensiasi dapat menghasilkan kinerja yang tinggi. Tetapi, agar sukses mengejar kedua keunggulan bersaing itu, organisasi harus sangat kompeten pada jasa atau produk bermutu dan konsumen produk atau jasa itu harus menghargai mutu. Dengan menyediakan produk atau jasa bermutu tinggi organisasi mampu membedakan dirinya dari para pesaingnya. Konsumen yang menghargai mutu tinggi akan membeli lebih banyak produk organisasi itu, dan permintaan yang meningkat itu menghasilkan skala yang ekonomis dan penurunan biaya per unit.

Ada juga strategi yang disebutkan dalam Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, (2010) yaitu Strategi Penyesuaian (*adaptive strategy*). Strategi ini dilaksanakan dengan tujuan untuk memilih strategi yang paling sesuai ketika perusahaan berhadapan dengan berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang sedang dijalankan. Terdapat empat jenis strategi penyesuaian, yaitu strategi *defenders*, strategi *prospectors*, strategi *analyzers* dan strategi *reactors*.

- Strategi *defenders*. Strategi ini dilakukan dengan tujuan untuk mempertahankan perusahaan agar dapat tetap bertahan dalam bisnis yang sedang dijalankan, dari pada harus gulung tikar. Strategi ini biasanya menekankan pada perbaikan internal perusahaan dalam rangka perbaikan pelayanan kepada pelanggan.
- Strategi *prospectors*. Dilakukan dengan tujuan untuk mengejar pertumbuhan secara lebih agresif. Strategi ini memungkinkan untuk dilakukan jika perusahaan mendapat peluang untuk mengembangkan bisnis ke arah yang lebih luas lagi. Perusahaan yang melakukan strategi ini biasanya selalu menjadi perusahaan pertama yang mengenalkan produk-produk baru.

- Strategi *analyzers*. Strategi ini merupakan gabungan antara strategi *defenders* dan strategi *prospector*. Perusahaan menjawab peluang-peluang yang ada hanya terbatas pada beberapa peluang saja. Tidak semua peluang kemudian dijawab oleh perusahaan dengan mengembangkan bisnis baru. Tujuan yang ingin dicapai adalah pertumbuhan pada bisnis yang sedang dijalankan sambil melakukan minimalisasi risiko.
- Strategi *reactors*. Strategi ini tidak memiliki strategi yang konsisten. Perusahaan yang melakukan strategi ini cenderung bersifat reaktif dan menunggu peluang yang ada dan bagaimana perusahaan lain menjawab peluang tersebut. Perusahaan tersebut kemudian bereaksi dengan menjadi pengikut ataupun tidak mengikuti apa yang dilakukan perusahaan lain. Tidak heran, perusahaan yang melakukan strategi ini biasanya kinerjanya tidak terlalu bagus karena tidak memiliki strategi yang tetap. Strategi ini hanya cocok untuk jenis bisnis yang sifatnya tidak tetap atau musiman.

Strategi di Tingkat Fungsional

Strategi di tingkat fungsional sering kali dinamakan sebagai strategi langsung atau *direct strategy*. Hal ini disebabkan perusahaan cenderung melakukan persaingan pada jenis bisnis tertentu yang sedang dijalankan dan tidak pada tingkat perusahaan maupun sektor bisnis yang diperdagangkan. Sebagai contoh adalah persaingan antara produk shampo (misal Pantene dengan Sunsilk). Perusahaan bersaing langsung pada tingkat produk shampo tersebut, dan tidak terlalu tampak mereka bersaing langsung pada tingkat yang lebih tinggi, misalnya pada tingkat bisnis peralatan mandi maupun pada tingkat perusahaan PT Unilever dan PT P&G walaupun pada kenyataannya dampak dari persaingan langsung tersebut akan mempengaruhi pula kinerja persaingan di tingkat bisnis dan tingkat perusahaan. Demikian juga contoh serupa antara produk mie instan Indomie dari Indofood dengan mie Sedap dari Wing food. Terdapat dua faktor yang menentukan bagaimana strategi di tingkat fungsional perlu dilakukan. Kedua faktor tersebut adalah kesamaan pasar dan kesamaan sumber.

- **Kesamaan pasar.** Kesamaan pasar terkait dengan tingkat persaingan yang sama antara kedua perusahaan dalam hal meraih pelang-

gan melalui jenis produk yang ditawarkannya. Misalnya untuk kasus sampo Pantene dan Sunsilk. Kedua produk ini sama-sama bersaing untuk memperoleh pelanggan yang dapat diperkirakan sama, yaitu kaum wanita, remaja dan mungkin sebagian ibu-ibu. Akibatnya kedua perusahaan akan bersaing secara ketat dalam rangka memperoleh pelanggan, melalui berbagai cara yang mungkin dapat dilakukan oleh perusahaan, apakah dari segi efisiensi biaya, agresivitas dalam periklanan dan lain sebagainya.

- **Kesamaan sumber.** Kesamaan sumber terkait dengan keadaan persaingan di mana perusahaan memiliki kesamaan dalam faktor mana mereka bersaing. Misalnya untuk kasus persaingan sampo di atas, kedua produk tersebut sama-sama memiliki sumber persaingan yang sama, yaitu misalnya pada bauran periklanan. Oleh karena itu kedua perusahaan saling bersaing melalui media periklanan yang tersedia di masyarakat. Kita dapat melihat bagaimana kedua perusahaan mengeluarkan berbagai jenis dan bentuk periklanan yang berubah-ubah untuk periode waktu yang relatif singkat. Misalnya dari mulai mempromosikan rambut yang hitam, rambut yang sehat melalui pemeriksaan alat tertentu, hingga rambut yang lurus dan lembut. Jika perusahaan bisa mengetahui dari faktor mana perusahaan pesaing melakukan sumber persaingannya, maka perusahaan akan melakukan reaksi yang sama berdasarkan apa yang dilakukan pesaingnya.

Strategi di tingkat fungsional sering kali dikenal sebagai strategi aksi dan reaksi. Dalam teori mikro, konsep persaingan ini akan lebih mudah dipahami ketika kondisi persaingan di pasar memiliki bentuk struktur pasar yang oligopolis, di mana jumlah perusahaan dan pesaingnya di suatu bisnis relatif sedikit. Akibat jumlah perusahaan pada suatu bisnis sedikit, maka aksi dan reaksi dari persaingan antar perusahaan akan tampak agresif dan saling membalas satu sama lainnya.

MSDM Strategik

MSDM Strategis didefinisikan sebagai orientasi organisasi dan rencana tentang bagaimana tujuan bisnis harus dicapai melalui orang. Hal ini didasarkan pada tiga proposisi: pertama, bahwa modal manusia meru-

pakan sumber utama keunggulan kompetitif; kedua, bahwa orang-orang yang melaksanakan rencana strategis; dan, ketiga, bahwa pendekatan sistematis harus digunakan untuk mendefinisikan arah dan tujuan organisasi yang akan dicapai (Setyabudi Indartono, 2014). MSDM Strategis adalah proses yang melibatkan penggunaan pendekatan menyeluruh untuk pengembangan strategi SDM, yang terintegrasi secara vertikal dengan strategi bisnis dan horizontal dengan satu sama lain. Strategi ini menentukan orientasi dan rencana yang berkaitan dengan pertimbangan organisasi secara keseluruhan seperti efektivitas organisasi dan MSDM seperti sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, penghargaan dan hubungan karyawan.

Tujuan MSDM Strategis adalah keuntungan yang diinginkan dengan mengembangkan pendekatan MSDM dalam jangka panjang. Hal ini sesuai dengan Lengnick-Halldan Lengnick-Hall (1990) yang mendasari pemikiran mereka bahwa dalam bisnis adalah konsep mencapai keunggulan kompetitif melalui SDM. MSDM Strategis memberikan perspektif tentang cara mengatasi isu-isu kritis atau faktor keberhasilan yang berhubungan dengan SDM, dan membuat keputusan strategis yang memiliki dampak besar jangka panjang yang berhubungan dengan perilaku dan keberhasilan organisasi. Tujuan dasar MSDM Strategis adalah untuk menghasilkan kemampuan strategisdengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkomitmen, dan termotivasi dengan baik untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keterlibatan MSDM Strategis diharapkan dapat menjembatani kebutuhan bisnis organisasi, kebutuhan individu, dan kebutuhan kolektif karyawan yang dapat dipenuhi oleh pengembangan dan pelaksanaan kebijakan dan program SDM yang koheren dan praktis. Hal ini sejalan dengan perspektif Dyer dan Holder (1988) bahwa MSDM Strategis fokus pada tindakan berhubungan dengan keunggulan kompetitif perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya (Purcell, 1999). Menurut Hendry dan Pettigrew (1986) MSDM Strategis memiliki makna yaitu penggunaan perencanaan yaitu pendekatan yang koheren untuk desain dan manajemen SDM, sistem berbasis pada kebijakan ketenagakerjaan dan strategi tenaga kerja; penyesuaian kegiatan dan kebijakan untuk beberapa strategi bisnis yang memiliki

kepentingan eksplisit Manajemen SDM; dan menandang SDM organisasi sebagai 'sumberdaya strategis' untuk pencapaian 'keunggulan kompetitif'. MSDM Strategis membahas masalah-masalah organisasi yang luas berkaitan dengan perubahan struktur dan budaya, efektivitas organisasi dan kinerja, sumber daya yang cocok untuk kebutuhan masa depan, pengembangan kemampuan yang khas, manajemen pengetahuan, dan manajemen perubahan. Hal ini berkaitan dengan kedua kebutuhan modal manusia dan proses pengembangan kemampuan, yaitu kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu secara efektif. Secara keseluruhan, MSDM Strategis berhubungan dengan masalah SDM utama yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh rencana strategis organisasi. Seperti komentar Boxall (1996): Bagian kritis MSDM adalah pemilihan pemimpin eksekutif dan pembentukan pola positif hubungan kerja, yang strategis dalam setiap perusahaan.

Berbagai Isu MSDM Strategik

Berbagai isu yang ada dalam cakupan MSDM stratejik diantaranya adalah talent management yaitu bagaimana organisasi mampu memenangkan persaingan melalui bakat, *continuous improvement* yaitu memiliki inovasi yang fokus dan berkelanjutan selama waktu tertentu, *knowledge management* yaitu menciptakan, mendapatkan, menangkan, saling bertukar, dan menggunakan *knowledge* untuk menghasilkan pembelajaran dan kinerja, *resourcing* yaitu menarik dan mendapatkan SDM yang berkualitas tinggi, *learning and developing* yaitu menyediakan lingkungan yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan untuk belajar dan berkembang, *reward* yaitu menentukan apa yang diinginkan organisasi dalam jangka waktu yang panjang untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan pemberian penghargaan, menerapkan dan melakukan pencapaian target bisnis dan memberikan kebutuhan *stakeholders*, dan isu tentang *employee relations* yaitu menentukan perhatian organisasi terkait dengan keinginan yang harus diselesaikan dan melakukan perubahan keinginan dalam mengelola organisasi yang berhubungan dengan karyawan dan serikat dagang.

Peran Strategik SDM

Istilah SDM Strategik mengacu pada serangkaian tindakan spesifik MSDM yang didorong oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Oleh kare-

na itu, salah satu tujuan strategik, misalnya meraih tingkat pelayanan pelanggan yang superior dan tingkat keuantungan yang tinggi melalui tenaga kerja yang memiliki komitmen yang tinggi. Tujuan yang terpenting dari strategi SDM adalah membangun karyawan yang memiliki komitmen, terutama dalam lingkungan tanpa serikat kerja.

Komitmen pribadi karyawan yang membentuk komitmen organisasional menjadi sesuatu yang sangat penting bagi organisasi. Meyer dan Herscovitch (2001) menyebutkan bahwa komitmen organisasional merupakan sebuah stabilitas dan kekuatan psikologi yang mengikat individu dalam proses aksi yang relevan dengan target organisasi, dan ini merupakan bentuk loyalitas untuk organisasi. Berbagai kesimpulan dan proposisi teoritis tentang komponen dari komitmen organisasional tersaji sebagai berikut:

<i>Components of Organizational Commitment</i>	
<i>Components</i>	<i>Various inference and theoretical propositions concerning components of OC by past researchers</i>
<i>Maintaining membership</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>OC is strong desire to maintain membership in the organization (Mowday et al, 1982 ; Hackett & Lapierre, 2001).</i> • <i>Meyer et al(1993) state that OC is psychological state that has implications for the decision to continue membership in the organization.</i> • <i>Commitment is defined as a function of the rewards and costs associated with organizational membership (Alutto et al, 1973 ; Becker, 1960 ; Farrell & Rusbult, 1981)</i> • <i>OC can be characterized by a belief in an acceptance of the organization's goals and value, a willingness to exert substantial effort on behalf of the organization, and a desire to maintain membership in the organization (Porter et al, 1974)</i>
<i>Attachment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>OC is an attitude of attachment to the organization (Mowday et al, 1982) and employee's emotional attachment to organization may engender stronger personal commitment and enable the employee to experience a sense of belonging (Meyer & Herscovitch, 2001).</i> • <i>OC can be referred to as the willingness of social actors to give their energy and loyalty to a social system or an affective attachment to an organization apart from the purely instrumental worth of the relationship (Buchanan, 1974)</i> • <i>Commitment involves one's psychological attachment or bond to the organization (O'Reilly & Chatman, 1986 ; Porter et al, 1974 ; Meyer et al, 1993).</i> • <i>OC is an important attitude to foster among employees to attach them to the organization (Hackett & Lapierre, 2001).</i> • <i>Mathieu and Zajac (1990) define organizational as an attachment to or identification with the organization.</i>

Sumber : Shagholi et al.(2011)

1 SDM dan rencana strategik perusahaan dan hasilnya. MSDM Strategik berarti memformulasikan dan melaksanakan sistem SDM, kebijakan dan aktivitas yang menghasilkan kompetensi dan perilaku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk meraih tujuan strategik.

Kita sampai pada pertanyaan bagaimana seharusnya keterlibatan manajer SDM dalam perencanaan strategik? Sering ada ketidaksesuaian antara apa yang dikatakan dan dilakukan oleh CEO. Seorang penulis/peneliti mengatakan bahwa masukan dari SDM profesional sangat penting. Mereka mengidentifikasi masalah yang sangat penting berkaitan dengan strategi bisnis perusahaan dan meramalkan halangan potensial untuk meraih sukses.

Gambar 2.8 Keterkaitan Korporasi dan Strategi SDM

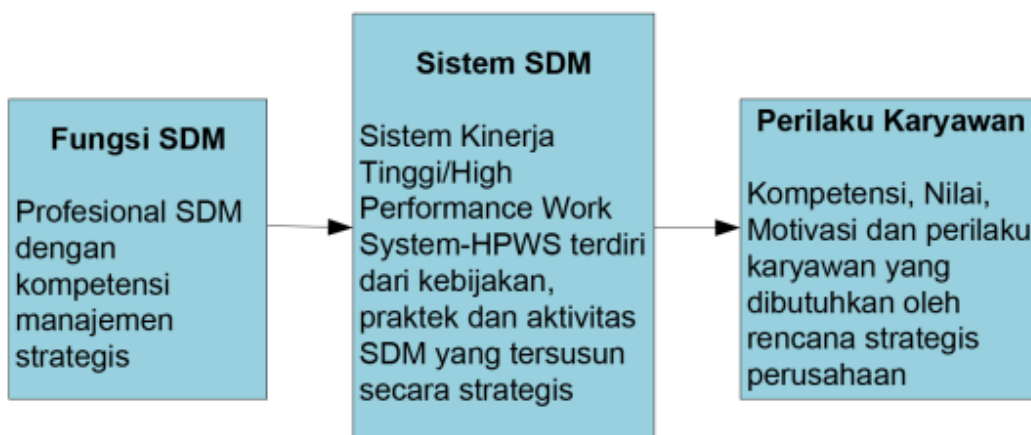


Studi dari Universitas Michigan menyimpulkan bahwa kinerja tinggi SDM profesional perusahaan mengidentifikasi masalah manusia yang sangat penting bagi strategi bisnis dan membantu membangun dan melaksanakan strategi. Mereka memiliki kapasitas untuk mencapai alternatif dan dilibatkan dalam membuat respon dan mengarahkan pasar organisasi. Mereka membentuk konsep dan melaksanakan perubahan organisasi.

Menciptakan Sistem SDM yang Berorientasi pada Strategi

Kita dapat menyatakan bahwa suatu proses SDM terdiri dari tiga komponen dasar. Ada profesional SDM yang memiliki keahlian strategik dan lainnya yang dibutuhkan untuk membangun sistem SDM yang berorientasi pada strategi. Ada kegiatan dan kebijakan SDM (seperti bagaimana perusahaan merekrut, menyeleksi, dan melatih serta memberi penghargaan pada karyawan) yang terdiri dari sistem SDM itu sendiri. Dan ada kompetensi dan perilaku karyawan, yang dibutuhkan strategi perusahaan dan diharapkan muncul dari tindakan dan kebijakan strategi perusahaan, mendukung sistem SDM. Beberapa ahli SDM mengacu pada tiga elemen ini (para profesional SDM, Sistem SDM, dan hasil dari perilaku karyawan) sebagai arsitektur dasar perusahaan (Gambar 2.9)

Gambar 2.9 Arsitektur Dasar dari SDM



Idealnya para profesional SDM harus mendesain sistem SDM yang dengan cara tertentu membantu menghasilkan perilaku dan kompetensi karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan strategik. Jelas hanya memberikan sedikit manfaat jika mendisain, misalnya praktik pelatihan yang menghasilkan tenaga kerja yang tidak memiliki kemampuan menggunakan mesin-mesin baru perusahaan yang terkomputerisasi.

Menciptakan sistem SDM yang berorientasi pada strategi membutuhkan keahlian baru sebagai bagian dari profesional SDM. Mereka harus memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk menciptakan sistem SDM yang menciptakan perilaku karyawan yang relevan secara strategik. Mere-

ka harus memahami proses formulasi strategi. Mereka harus sangat ahli mengidentifikasi implikasi tenaga kerja dan persyaratan dari strategi baru dan dalam pembuatan kebijakan dan praktik SDM yang menghasilkan persyaratan tenaga kerja tersebut. Mereka harus memiliki wawasan yang luas mengenai pengetahuan bisnis agar dapat memahami bagaimana perusahaan menciptakan nilai-nilai dan untuk melihat bagaimana sistem SDM perusahaan berkontribusi dalam proses penciptaan nilai-nilai tersebut. Profesional SDM harus memahami bagaimana menjalankan bisnis. Hanya memahami beberapa aspek penting atau masalah praktis dalam perekrutan, seleksi dan pelatihan tidak lagi mencukupi.

Metrik SDM dan Benchmarking

Metrik SDM adalah ukuran-ukuran yang digunakan untuk menentukan nilai dan efektivitas strategi SDM. Biasanya termasuk hal-hal seperti cost per hire, tingkat atau biaya perputaran karyawan, ROI pelatihan dan modal manusia, tingkat produktivitas karyawan dan biaya manfaat per karyawan dan sebagainya. Sedangkan Benchmarking adalah suatu proses yang biasa digunakan dalam manajemen strategik, di mana suatu unit mengukur dan membandingkan kinerjanya terhadap aktivitas atau kegiatan serupa unit lain yang sejenis baik secara internal maupun eksternal.

Salah satu contoh mengukur nilai dalam metrik SDM adalah Sistem Kerja Kinerja Tinggi (High Performance Work System/HPWS). Pada lingkungan yang kompetitif saat ini, manajer tidak dapat mengabaikan sifat sistem SDM, kebijakan dan praktik aktual SDM untuk kesempatan. Manajer biasanya mencoba untuk menciptakan sistem kerja tinggi (HPWS). HPWS adalah satu set kebijakan dan praktik SDM yang memaksimalkan kompetensi, komitmen dan kemampuan karyawan perusahaan. Pada praktiknya, ini berarti bahwa setiap aktivitas SDM HPWS memberikan hasil superior yang dapat diukur. Seberapa banyak perusahaan yang memiliki kinerja tinggi mempekerjakan karyawan berdasarkan pada seleksi, tes dan menyediakan pelatihan pada karyawan baru. Yang perlu digarisbawahi adalah manajer tidak dapat membiarkan sistem SDM mereka tidak dikelola. Berdasarkan program penelitian yang dilakukan pada lebih dari 2.800 perusahaan, perusahaan yang menggunakan kebijakan praktik

HPWS memang menunjukkan kinerja lebih tinggi daripada mereka yang tidak. Bukti tersebut menyarankan "praktik SDM kinerja tinggi" khususnya dikombinasikan dengan teknologi baru menghasilkan produktivitas, kualitas, penjualan dan kinerja keuangan yang lebih baik. Tabel 2.1 membantu memberikan ilustrasi aspek lain dalam sistem kerja kinerja tinggi, dapat dikatakan bahwa mereka memiliki memiliki prasangka terbatas dalam menolong dan mendorong karyawan untuk mengelola diri mereka sendiri. Contohnya dapat dilihat bahwa perusahaan berkinerja tinggi umumnya menekankan penempatan karyawan dalam pengelolaan mandiri, tim silang fungsional. Pada kenyataannya, tujuan penting secara keseluruhan dari perekrutan, penyaringan, pelatihan superior HPWS dan praktik SDM lainnya adalah membangun kategori tenaga kerja yang sangat terlatih, berdaya guna, dapat mengontrol diri sendiri dan fleksibel yang dibutuhkan oleh perusahaan saat ini sebagai keuntungan kompetitif.

Kebutuhan terhadap HPWS tampak jelas sebagai persaingan global yang semakin intensif. Perusahaan butuh cara untuk mendayagunakan sumber daya manusia mereka dengan lebih baik saat mereka berjuang meningkatkan kualitas, produktivitas dan responsivitas. Departemen Tenaga Kerja telah mengidentifikasi beberapa karakteristik kerja organisasi berkinerja tinggi: tim dengan beberapa keahlian; tenaga kerja garis depan yang berdaya guna; lebih banyak pelatihan; kerja sama dalam manajemen tenaga kerja; komitmen pada kualitas; dan kepuasan pelanggan. Praktik SDM seperti itu pada Tabel 2.1 memuat karakter tersebut.

Tabel 2.1 Perbandingan Praktik SDM antara Perusahaan Berkinerja Tinggi dan Rendah

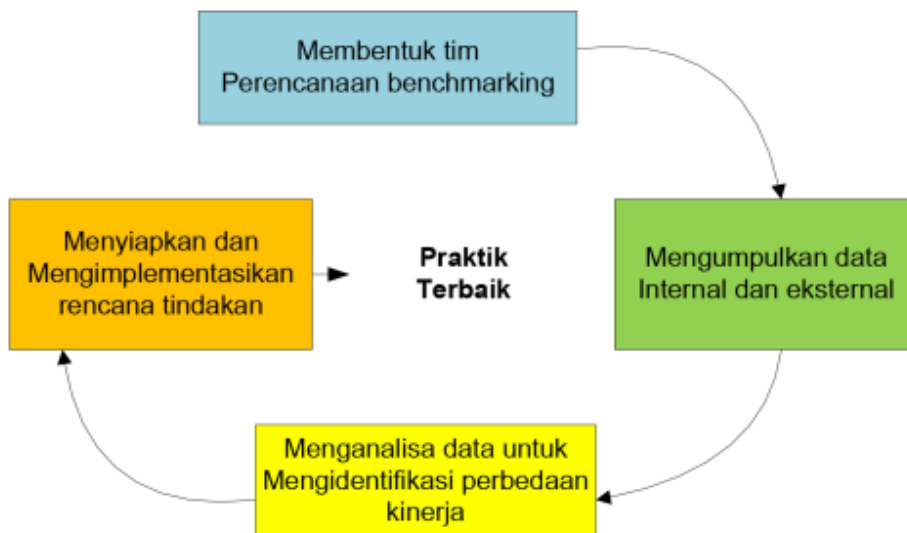
Contoh Praktik SDM sistem SDM	Sistem SDM Perusahaan Berkinerja Rendah 10% terbawah (42 perusahaan)	Sistem SDM Perusahaan Berkinerja Tinggi 10% teratas (43 perusahaan)
Jumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi per posisi (<i>perekrutan</i>)	8,24	36,55
Persentase mempekerjakan berdasarkan pada tes seleksi yang sudah divalidasi	4,26	29,67
Persentase pekerjaan yang diisi dari dalam	34,90	61,46
Persentase dalam <i>rencana formal SDM</i> termasuk merekrut, <i>mengembangkan</i> dan melakukan suksesi	4,79	46,72
Jumlah jam <i>pelatihan</i> untuk karyawan baru (kurang dari 1 tahun)	35,02	116,87
Jumlah jam <i>pelatihan</i> untuk karyawan yang berpengalaman	13,40	72,00
Persentase karyawan yang menerima <i>penilaian kinerja kerja reguler</i> .	41,31	95,17
Persentase tenaga kerja yang meningkat <i>pesat</i> kinerjanya atau <i>pembayaran insentif</i> berhubungan dengan kinerja	23,36	87,27
Persentase tenaga kerja yang telah menerima <i>umpan balik kinerja</i> dari berbagai sumber (360)	3,90	51,67
Target persentil untuk total kompensasi (rata-rata pasar = 50%)	43,03	58,67
Persentase tenaga kerja yang memenuhi kriteria untuk <i>pembayaran insentif</i>	27,83	83,56
Persentase dari perbedaan dalam pembayaran insentif antara karyawan dengan kinerja tinggi dan rendah	3,62	6,21
Persentase tenaga kerja yang secara rutin bekerja dalam pengelolaan sendiri, <i>fungsional silang</i> , atau <i>tim proyek</i>	10,64	42,28
Persentase anggaran SDM yang dibelanjakan pada <i>aktivitas outsourcing</i> (seperti perekrutan, keuntungan, pembayaran gaji)	13,46	26,24
Jumlah tenaga kerja per profesional SDM	253,88	139,51
Persentase dari tenaga kerja yang memenuhi syarat yang dicakup oleh kontrak serikat kerja	30,00	8,98
Kinerja Perusahaan		
Perputaran karyawan	34,09	20,87
Penjualan per karyawan	\$ 158,101	\$ 617,576
Nilai pasar per nilai buku	3,64	11,06
"setiap variabel dalam seksi "keluaran SDM" diskalakan dari 1 sampai 6, di mana 1 = "tidak sama sekali" dan 6 = "sangat baik"		
<i>Diadaptasi dari Gary Dessler hal 90</i>		

Penilaian diri berdasarkan standar pihak lain (*benchmarking*) adalah pencarian praktik-praktik terbaik sejumlah pesaing atau bukan pesaing yang menghasilkan keunggulan kinerja mereka. Ide dasar di balik *benchmarking* adalah bahwa para manajer dapat memperbaiki mutu de-

ngan menganalisis dan kemudian meniru metode para pemimpin di berbagai bidang.

Terdiri dari proses apa saja *benchmarking* itu? Sebagai mana digambarkan dalam Gambar 2.10, *benchmarking* lazimnya mengikuti empat langkah:

Gambar 2.10 Langkah-Langkah dalam Benchmarking



- Organisasi menyusun tim perencanaan *benchmarking*. Tugas awal tim tersebut adalah mengidentifikasi apa yang akan di benchmarkkan, mengidentifikasi organisasi-organisasi yang sebanding dan menentukan cara pengumpulan data.
- Tim itu mengumpulkan data internal mengenai metode kerjanya sendiri dan data eksternal dari organisasi-organisasi lain.
- Data itu dianalisis untuk mengidentifikasi perbedaan kinerja dan menentukan penyebab perbedaan tersebut
- Rencana tindakan dalam rangka menghasilkan terpenuhinya atau terlampauinya standar orang lain tersebut disusun dan diimplementasikan.

Bagaimana cara manajer atau tim *benchmarking* memperoleh data tentang organisasi lain? Pertama, perlu memutuskan terhadap siapa kita akan melakukan *benchmarking*. Gunakan jaringan kontak kita dengan sejumlah pelanggan, pemasok dan karyawan organisasi yang mereka anggap

terbaik dalam proses yang sedang kita coba perbaiki. Asosiasi perdagangan dan para ahli industri sering mengetahui organisasi apa yang memiliki praktik yang revolusioner. Dan carilah informasi mengenai organisasi yang telah memenangkan penghargaan mutu lokal, regional atau nasional sebagai pihak yang berpotensi sebagai mitra benchmarking. Gunakan juga internet, situs web pesaing dapat menjadi sumber informasi yang kaya. Banyak situs web perusahaan menggambarkan produk atau jasa baru yang sedang dikembangkan dan sering mempunyai informasi keuangan yang dapat dianalisis. Para ahli juga menyatakan bahwa para manajer jangan meremehkan kemungkinan membangun kemitraan dengan organisasi lain, bahkan pesaing, untuk berbagi data benchmarking. Jelaslah tugas itu akan berhasil hanya jika kita mempunyai sesuatu yang diinginkan orang lain. Tetapi jika misalnya kita berusaha memperbaiki proses kepuasan pelanggan kita dan kita telah memiliki sistem yang sangat teratur, kita mungkin akan mampu bertukar data dengan organisasi lain yang mempunyai kebutuhan yang saling melengkapi.

Bab III

Analisis dan Rancang Pekerjaan

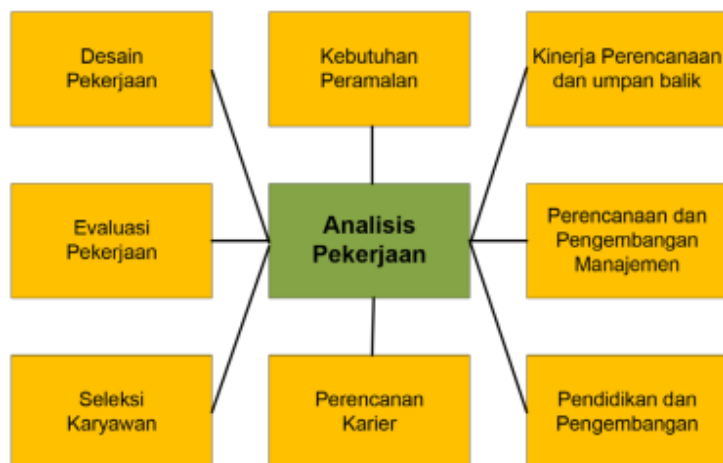
Analisis Pekerjaan

Organisasi terdiri dari posisi-posisi yang harus dibuatkan susunan stafnya. **Analisis pekerjaan** adalah prosedur yang dilalui untuk menentukan tanggung jawab posisi-posisi tersebut, dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut. Analisis pekerjaan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat **deskripsi pekerjaan** (daftar tentang pekerjaan itu) dan **spesifikasi pekerjaan** (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut).

Pengertian Analisis Pekerjaan (Job Analysis)

Sebelum mempertimbangkan teknik dan proses yang melibatkan analisis pekerjaan, perlu dipahami terlebih dahulu makna analisis pekerjaan, terminologi ini mempunyai arti yang berbeda-beda, ahli analisis pekerjaan akan menggunakan terminologi ini dengan tepat untuk menghindari kebingungan dan kesalahan menafsir.

Analisis pekerjaan dapat diaplikasikan sebagai alat untuk perencanaan SDM pada tingkat manajerial, profesional dan teknikal. Prinsip penerapan analisis pekerjaan dapat dilihat pada Gambar 3.1



Gambar 3.1
Analisis
Pekerjaan
sebagai
Alat
Perencanaan
SDM

Beberapa terminologi tentang analisis pekerjaan antara lain :

- Analisis pekerjaan adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang pekerjaan dan proses menentukan persyaratan yang harus disiapkannya, termasuk di dalamnya sistematika rekrutmen, evaluasi atau pengendalian dan organisasi atau perusahaannya. Dengan kata lain analisis pekerjaan adalah mempelajari, mencari dan menentukan gambaran atau desain dari aktivitas-aktivitas yang menentukan tugas-tugas, kewajiban dan wujud tanggung jawab dari setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan.
- Analisis pekerjaan juga dapat diartikan sebagai proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas-aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitasnya
- Analisis pekerjaan merupakan kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai informasi yang berkenaan dengan setiap pekerjaan, tugas-tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawabnya secara operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi atau bisnis sebuah perusahaan.
- Analisis pekerjaan adalah pengumpulan, penilaian dan penyusunan informasi secara sistematis mengenai tugas-tugas dalam perusahaan, yang biasanya dilakukan oleh seorang ahli yang disebut *job analyst*. Informasi yang dikumpulkan secara lebih rinci meliputi tugas-tugas (*duties*), tanggung jawab (*responsibility*), kemampuan manusia (*human ability*) dan standar kinerja (*performance standard*).
- Analisis pekerjaan adalah suatu proses sistematis untuk mengumpulkan informasi atas aspek penting yang berkaitan dengan suatu pekerjaan.
- Deskripsi tugas adalah produk utama suatu analisis pekerjaan yang menyajikan suatu ringkasan pekerjaan secara tertulis sebagai identifikasi suatu kesatuan organisasi.
- Spesifikasi pekerjaan merupakan suatu penjelasan tertulis mengenai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, ciri dan karakteristik

lain yang penting bagi efektivitas kinerja dari suatu pekerjaan.

- Tugas adalah koordinasi dan kumpulan rangkaian elemen-elemen pekerjaan yang digunakan untuk menghasilkan suatu keluaran (misal suatu unit produksi atau pelayanan kepada pelanggan)
- Posisi adalah kombinasi dari tanggung jawab dan tugas-tugas yang dilakukan oleh perorangan. Jumlah posisi sebanyak jumlah karyawan di dalam suatu organisasi.
- Pekerjaan adalah kelompok posisi yang tugas-tugasnya serupa, seperti programmer komputer atau spesialis kompensasi.
- Rumpun pekerjaan adalah kelompok dari dua atau lebih pekerjaan yang mempunyai tugas-tugas serupa.

Dengan demikian, pada intinya analisis pekerjaan adalah menempatkan orang yang tepat pada suatu pekerjaan tertentu, sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan. Jadi hal ini dapat menghindari hal-hal yang kurang menguntungkan bagi perusahaan, seperti seringnya mengganti atau menempatkan orang yang kurang tepat untuk suatu jabatan di dalam organisasi atau perusahaan.

Dalam rangka memperoleh suatu analisis akurat, departemen SDM berstandar pada organisasi dan organisasi, yang diharapkan bisa menyediakan informasi berikut:

- Daftar pertanyaan analisis pekerjaan seluruhnya
- Skema organisasi departemen
- Informasi tentang perubahan dalam perusahaan yang sudah memengaruhi posisi itu
- Klasifikasi memperjelas informasi yang disampaikan.

Departemen SDM kemudian akan meneliti informasi tersebut dan menentukan apakah suatu posisi dapat dikelompokkan ke dalam suatu pekerjaan yang sudah ada atau apakah suatu pekerjaan baru perlu untuk diciptakan. Pada akhirnya kegiatan analisis pekerjaan hendaknya dapat memberikan jawaban atas pertanyaan seperti ini:

- Berapa banyak waktu diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas penting?
- Tugas-tugas mana yang dapat dikelompokkan dengan mempertimbangkan jenis suatu pekerjaan?

- Bagaimana merangsang pekerjaan sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan?
- Jenis keahlian apa yang diperlukan untuk posisi jabatan tertentu?
- Jenis pendidikan apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas kinerja?
- Jenis keterampilan apa yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu?
- Karyawan mana yang terbaik dan sesuai untuk suatu pekerjaan?
- Informasi apa yang diperoleh dari suatu analisis pekerjaan yang dapat digunakan untuk program pengembangan SDM

Berbagai pertanyaan tersebut akan menjelaskan kontribusi yang dibuat oleh analisis pekerjaan bagi program SDM suatu perusahaan dan kegiatan spesifik. Selain itu diperlukan perencanaan yang seksama dan berbagai teknik untuk analisis pekerjaan yang harus diperhatikan.

Penyelia atau spesialis SDM biasanya mengumpulkan beberapa informasi berikut melalui analisis pekerjaan:

- *Aktivitas pekerjaan.* Pertama, orang tersebut mengumpulkan informasi mengenai aktivitas pekerjaan tersebut yang sebenarnya, seperti membersihkan, menjual, mengajar atau melukis. Daftar ini juga dapat meliputi bagaimana, mengapa, dan kapan pekerjaan itu melakukan setiap aktivitasnya.
- *Perilaku manusia.* Spesialis itu juga dapat mengumpulkan informasi mengenai perilaku-perilaku manusia seperti merasakan, berkomunikasi, memutuskan dan menulis. Termasuk juga informasi mengenai tuntutan pekerjaan seperti mengangkat barang berat atau berjalan jauh.
- *Mesin, perangkat, peralatan dan bantuan pekerjaan.* Kategori ini termasuk informasi mengenai perangkat yang digunakan, bahan-bahan yang diproses, pengetahuan yang dipakai atau diterapkan (seperti keuangan atau hukum) dan pelayanan yang diberikan (seperti konseling atau servis)
- *Standar prestasi.* Pengusaha juga mungkin menginginkan informasi mengenai standar prestasi pekerjaan (misalnya dalam konteks level atau mutu untuk setiap kewajiban pekerjaan). Manajemen

akan menggunakan standar tersebut untuk menilai karyawan.

- *Konteks pekerjaan.* Merupakan informasi tentang hal-hal seperti kondisi fisik pekerjaan, jadwal kerja dan konteks organisasi dan sosial, misalnya siapa karyawan yang biasanya akan berinteraksi. Informasi mengenai insentif juga dapat dimasukkan di sini.
- *Persyaratan manusia.* Ini termasuk informasi mengenai persyaratan manusia untuk pekerjaan itu, seperti pengetahuan atau keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan (pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja dan atribut pribadi yang dibutuhkan (bakat, karakteristik fisik, kepribadian dan minat)

Gambar 3.2 Manfaat Informasi Analisis Pekerjaan



Manfaat informasi analisis pekerjaan. Seperti yang diringkas dalam gambar 3.2, informasi analisis pekerjaan adalah dasar dari aktivitas MSDM yang saling terkait.

Perekrutan dan Penyeleksian. Analisis pekerjaan memberikan informasi mengenai kebutuhan pekerjaan dan karakteristik manusia yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas ini. Informasi ini dalam bentuk deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang digunakan untuk membantu manajemen menentukan jenis orang yang akan direkrut dan dipekerjakan.

Kompensasi. Informasi analisis pekerjaan sangat penting untuk memperkirakan nilai dari setiap pekerjaan dan kompensasi yang tepat. Kompensasi (seperti gaji dan bonus) biasanya bergantung pada keterampilan dan tingkat pendidikan yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu, tingkat bahaya dan keamanan pekerjaan, tingkat tanggung jawab dan seterusnya.

nya. Semua faktor yang dapat kita perkirakan melalui analisis pekerjaan. Selanjutnya banyak pengusaha pengelompokkan pekerjaan dalam beberapa kelompok (katakanlah, sekretaris III dan IV). Analisis pekerjaan memberikan informasi untuk menentukan nilai relatif dari setiap pekerjaan, kemudian kelompok yang tepat untuk mengerjakannya.

Penilaian prestasi. Penilaian prestasi dilakukan dengan membandingkan prestasi dari setiap karyawan dengan standar prestasi perusahaan. Para manajer menggunakan analisis pekerjaan untuk menentukan aktivitas pekerjaan itu dan standar prestasinya.

Pelatihan. Deskripsi pekerjaan harus memberi gambaran tentang aktivitas, keterampilan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut.

Menentukan kewajiban yang tidak ditugaskan. Analisis pekerjaan juga dapat membantu mengungkapkan kewajiban yang belum ditugaskan. Sebagai contoh manajer produksi perusahaan mengatakan bahwa ia bertanggung jawab untuk selusin pekerjaan, seperti penjadwalan produksi dan pembelian bahan mentah. Namun mengatur persediaan bahan mentah bukanlah tugasnya. Pada studi selanjutnya kita mengetahui bahwa tidak satu pun dari orang produksi lainnya yang bertanggung jawab untuk mengatur persediaan bahan mentah. Kita mengetahui dari tinjauan pekerjaan lain yang serupa bahwa harus ada seseorang yang mengatur persediaan kita telah mengungkapkan kewajiban yang belum ditugaskan, untungnya ada analisis pekerjaan.

Langkah-Langkah dalam Analisis Pekerjaan

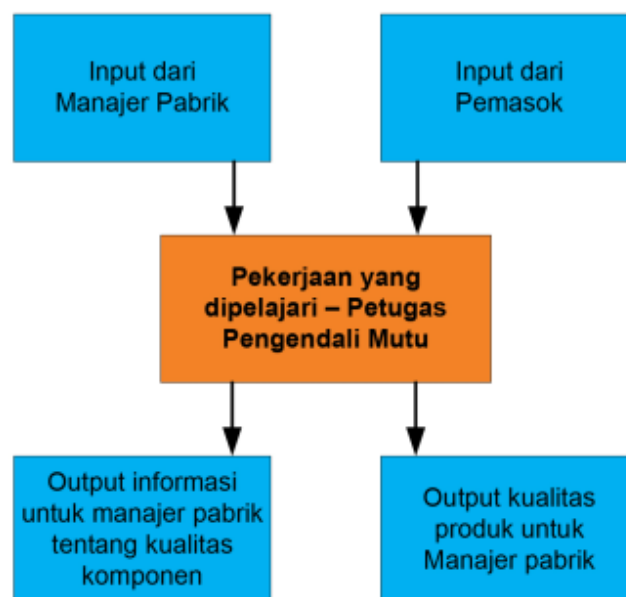
Ada enam langkah dalam melakukan analisis pekerjaan. Kita akan membahasnya satu per satu.

- Tahap 1: Tentukan bagaimana kita akan menggunakan informasi tersebut, karena hal ini akan menentukan data yang akan kita kumpulkan dan cara mengumpulkannya. Beberapa teknik pengumpulan data seperti wawancara kepada karyawan dan bertanya apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan, penting untuk membuat deskripsi pekerjaan dan memilih karyawan untuk mengerjakan tugas itu. Teknik lainnya dengan kuisisioner analisis posisi, tidak

memberikan informasi kualitatif untuk deskripsi pekerjaan. Namun, kuisioner memberikan urutan ranking untuk setiap pekerjaan sehingga dapat digunakan untuk membandingkan pekerjaan dalam menentukan kompensasi.

- Tahap 2: Tinjaulah informasi dasar yang relevan, seperti bagan-bagan organisasi, bagan-bagan proses dan deskripsi-deskripsi pekerjaan. Bagan organisasi memperlihatkan tata kerja dari seluruh organisasi/perusahaan, bagaimana hubungan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan lainnya di perusahaan tersebut dan di mana posisi pekerjaan itu masuk di dalam keseluruhan tata kerja organisasi. Bagan itu harus memperlihatkan jabatan dari setiap posisi dan memperlihatkan hubungan antar pekerjaan dengan garis-garis yang saling berhubungan, siapa melapor kepada siapa dan dengan siapa siapa pemegang jabatan pekerjaan itu berkomunikasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Gambar 3.3 Bagan Proses untuk Menganalisis Alur Kerja Perusahaan



Bagan proses memberikan gambaran alur kerja yang lebih rinci. Dalam bentuk yang paling sederhana, sebuah bagan proses (seperti Gambar 3.3) memperlihatkan alur dari masukan/input ke

dan keluaran/output dari pekerjaan yang kita analisis. (Dalam Gambar 3.3 petugas pengendali kualitas diharapkan untuk melihat komponen-komponen dari pemasok, memeriksa komponen-komponen yang akan dikirimkan kepada manajer-manajer pabrik dan memberikan informasi tentang kualitas komponen-komponen tersebut kepada para manajer tersebut). Akhirnya deskripsi pekerjaan yang ada, bila ada, biasanya memberikan titik awal untuk membangun deskripsi pekerjaan yang direvisi.

- Tahap 3: Memilih posisi yang dapat mewakili. Mengapa? Karena mungkin terlalu banyak pekerjaan yang serupa untuk dianalisis. Sebagai contoh, tidaklah perlu menganalisis pekerjaan dari 200 pegawai perakitan bila sampel dari 10 pekerjaan sudah mencukupi.
- Tahap 4: Menganalisis pekerjaan dengan mengumpulkan data aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang dibutuhkan, kondisi pekerjaan dan sifat serta kemampuan manusia yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu. Untuk langkah ini, gunakan satu atau beberapa metode analisis pekerjaan.
- Tahap 5: Melakukan verifikasi informasi analisis pekerjaan kepada pekerja yang melakukan pekerjaan tersebut dan dengan penyelia langsung pekerjaan tersebut. Hal ini akan membantu mengkonfirmasi bahwa informasi itu benar dan lengkap. Tinjauan ini juga membantu masukan data dari karyawan dan kesimpulan analisis pekerjaan dengan memberikan kesempatan kepada pegawai tersebut untuk meninjau dan memodifikasi gambaran kita tentang aktivitas pekerjaan tersebut.
- Tahap 6: Membuat deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Keduanya adalah hasil dari analisis pekerjaan. Deskripsi pekerjaan (untuk mengulang) adalah daftar tertulis yang mendeskripsikan aktivitas dan tanggung jawab dari pekerjaan, juga kondisi pekerjaan serta bahaya dan keamanan dari suatu pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan meringkas mutu, kualitas, keterampilan dan latar belakang pribadi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Hal ini dapat berada di dalam dokumen yang terpisah atau dalam dokumen yang sama dengan deskripsi pekerjaan.

Sistem Informasi Analisis Pekerjaan

Dalam jaringan sistem informasi analisis pekerjaan, sistem informasi SDM dan desain pekerjaan menunjukkan bagaimana cara-cara SDM yang profesional diperluas dalam departemen informasi SDM sebagai basis dasar untuk menerapkan analisis pekerjaan yang menyediakan pelayanan lebih baik dalam pelaksanaan tugas-tugas manajer atau pimpinan. Kemudian bagian tersebut diamanatkan/ditujukan untuk bahan informasi SDM serta konsekuensi dari pengelolaannya.

Desakan pekerjaan memberikan perhatian bahwa kegiatan SDM mencakup permasalahan tugas yang luas dan kompleks, berbagai macam tugas, rekrutmen dan pemberian kompensasi yang merupakan tanggung jawab departemen SDM. Lebih dari itu, departemen SDM memperhatikan masalah analisis pekerjaan yang memberikan informasi tentang sistem kerja sama, evaluasi dan pengorganisasiannya.

Adapun kegiatan yang utama dari pengelolaan MSDM dalam informasi analisis pekerjaan adalah:

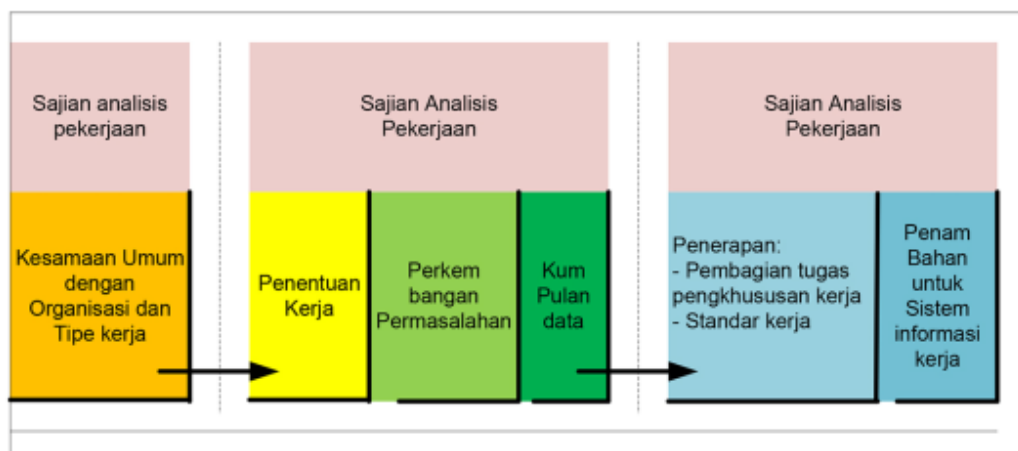
- Mengevaluasi tentang tantangan lingkungan yang dapat memengaruhi tugas-tugas individu.
- Menghapuskan persyaratan yang tidak diperlukan atau tidak relevan yang dapat membedakan pekerjaan karyawan.
- Menemukan unsur pembagian tugas yang dapat membantu atau menghalangi kualitas dari lingkungan kerja.
- Merencanakan persyaratan bagi departemen SDM mendatang
- Sebagai penghubung dan kontrol antara pelamar pekerjaan dan pembukaan lowongan pekerjaan.
- Menentukan materi pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan untuk karyawan baru atau menambah pengalaman kerja karyawan.
- Menyusun rencana kerja pengembangan potensi karyawan.
- Mengumpulkan bentuk standar kerja karyawan
- Sebagai tempat bagi karyawan untuk meningkatkan efektivitas keahlian dan keterampilan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
- Mengetahui kejujuran pemegang jabatan untuk promosi pekerjaan atau jabatan.

Analisis pekerjaan sebagai proses berpikir yang bersifat abstrak mengenai suatu pekerjaan, hasilnya dapat dirumuskan menjadi deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Adapun kegunaan informasi analisis pekerjaan adalah:

- Perencanaan dan pengadaan SDM
- Rekrutmen dan seleksi SDM
- Orientasi, penempatan, pelatihan dan pengembangan
- Pengembangan karir, khususnya promosi, simpikasi, perluasan serta pemindahan atau rotasi.
- Pengaturan kompensasi, imbalan atau reward
- Penilaian kinerja
- Konseling, bimbingan dan penyuluhan
- Membantu merevisi struktur organisasi jika diperlukan.
- Memperbaiki aliran kerja dan pengaturan penjenjangan
- Memberikan data sebagai fungsi pengaturan dan aturan komunikasi
- Membantu menetapkan alur promosi dalam semua departemen dan antar departemen dalam perusahaan.

Penerapan atau aplikasi informasi hasil analisis pekerjaan (*applications of job analysis information*). Hubungan antara persiapan, pengumpulan dan aplikasi informasi analisis pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggung jawab departemen SDM, penerapannya untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan, identifikasi pekerjaan dan menentukan standar kinerja karyawan . Untuk lebih jelasnya lihat fase informasi analisis pekerjaan pada Gambar 3.4.

Gambar 3.4 Fase Informasi Analisis Pekerjaan



Metode Pengumpulan Informasi Analisis Pekerjaan

Ada beragam cara untuk mengumpulkan informasi mengenai kewajiban, tanggungjawab dan aktivitas dari pekerjaan dan kita akan membahas hal yang paling penting dalam bagian ini. Dalam prakteknya kita dapat menggunakan salah satu dari teknik-teknik tersebut atau dapat mengkombinasikan teknik-teknik yang paling cocok dengan tujuan kita. Jadi wawancara mungkin sesuai untuk membuat deskripsi pekerjaan, sedangkan kuisioner analisis posisi lebih sesuai untuk mengukur nilai kompensasi dari pekerjaan.

Melakukan analisis pekerjaan biasanya melibatkan gabungan dari seorang spesialis SDM, pegawai yang bersangkutan dan penyelia pegawai tersebut. Spesialis SDM (barangkali seorang manajer SDM, analisis pekerjaan atau konsultan) dapat mengamati dan menganalisis pekerjaan itu, kemudian membuat deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Penyelia dan pekerja nantinya dapat menelaah dan mengesahkan kesimpulan analisis pekerjaan mengenai aktivitas dan kewajiban pekerjaan itu.

Dalam praktik, perusahaan biasanya mengumpulkan data analisis pekerjaan dari beragam "ahli masalah subjek" (kebanyakan pemegang jabatan pekerjaan) dengan menggunakan kuisioner dan wawancara. Kemudian mereka membuat rata-rata data dari beberapa karyawan dari departemen berbeda untuk menentukan berapa banyak waktu yang biasanya dihabiskan karyawan untuk masing-masing dari beberapa tugas tertentu. Masalahnya adalah karyawan yang memiliki jabatan pekerjaan yang sama tetapi bekerja dalam departemen berbeda dapat mengalami tekanan yang sangat berbeda. Karenanya, hanya dengan menambahkan dan membuat rata-rata jumlah waktu yang katakanlah dibutuhkan asisten SDM untuk "mewawancarai kandidat" dapat berakhir dengan hasil yang menyesatkan. Intinya adalah kita harus memahami konteks departemental pekerjaan itu: Cara seseorang menghabiskan waktunya dengan jabatan pekerjaan tertentu tidaklah selalu sama dari departemen yang satu dengan yang lain.

Wawancara, kuisioner, observasi dan *diary/log* adalah metode yang paling populer untuk mengumpulkan data analisis pekerjaan. Mereka memberikan informasi realistis tentang apa yang sebenarnya dilakukan pemegang jabatan pekerjaan itu. Para manajer menggunakannya untuk

mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

- **Wawancara**

Para manajer menggunakan tiga jenis wawancara untuk mengumpulkan data analisis pekerjaan, wawancara individu dengan setiap karyawan, wawancara kelompok dengan kelompok karyawan yang memiliki pekerjaan yang sama dan wawancara penyelia dengan satu atau banyak penyelia yang mengetahui pekerjaan tersebut. Mereka menggunakan wawancara kelompok saat sejumlah karyawan melakukan pekerjaan yang serupa atau identik, karena hal ini dapat menjadi cara yang cepat dan tidak mahal untuk mengumpulkan informasi. Sebagai aturan, penyelia langsung pekerja tersebut menghadiri sesi kelompok; bila tidak, kita dapat mewawancarai penyeliana secara terpisah untuk mendapatkan perspektif orang tersebut atas kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan tersebut. Jenis wawancara apapun yang kita gunakan, kita harus yakin bahwa orang yang diwawancarai memahami sepenuhnya alasan wawancara itu, karena ada kecenderungan bahwa wawancara demikian adalah bentuk dari penilaian benar atau salah yang menjadi "evaluasi efisiensi". Bila memang demikian, orang yang diwawancarai mungkin enggan untuk menjelaskan pekerjaan mereka secara akurat.

Pro dan Kontra. Wawancara barangkali adalah metode yang paling banyak digunakan untuk mengenali kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan, dan ini karena kelebihan yang dimilikinya. Cara yang relatif sederhana dan cepat mengumpulkan informasi, termasuk informasi yang mungkin tidak pernah muncul dalam bentuk tertulis. Seorang pewawancara yang terampil dapat menggali aktivitas penting yang terjadi hanya sekali-sekali, atau kontak informal yang tidak digambarkan dalam bagan organisasi. Wawancara juga memberikan kesempatan untuk menjelaskan kebutuhan dan fungsi dari analisis pekerjaan. Dan karyawan dapat mengeluarkan rasa frustrasi yang mungkin akan tidak diperhatikan oleh

manajemen.

Distorsi dari informasi adalah persoalan utama, yang mungkin disebabkan oleh pemalsuan penipuan atau kesalahpahaman. Analisis pekerjaan sering adalah pembuka untuk mengubah tingkat gaji pekerjaan. Karenanya karyawan dapat secara sah memandang wawancara sebagai evaluasi efisiensi yang dapat memengaruhi gaji mereka. Kemudian mereka mungkin cenderung untuk membesar-besarkan tanggung jawab tertentu dan mengurangi yang lain. Jadi untuk memperoleh informasi yang sah, prosesnya dapat lambat sekali, sementara analisis yang bijaksana mampu mendapatkan informasi yang beragam.

Pertanyaan yang bisa diajukan. Di luar kemundurannya, wawancara telah luas digunakan. Beberapa pertanyaan wawancara yang biasa diajukan meliputi:

- Pekerjaan apakah yang dilaksanakan?
- Apakah kewajiban utama dari posisi anda? Apa yang tepatnya Anda kerjakan?
- Seperti apa lokasi fisik tempat anda bekerja?
- Apakah persyaratan pendidikan, pengalaman, keterampilan dan (bila dapat diterapkan) sertifikasi dan ijin yang dibutuhkan?
- Dalam aktivitas apakah anda berpartisipasi?
- Apakah tanggung jawab dan kewajiban dari pekerjaan itu?
- Apakah akuntabilitas dasar atau yang menjadi standar prestasi pekerjaan anda?
- Apakah tanggung jawab anda? Lingkungan dan kondisi kerja seperti apa yang terkait dengannya?
- Apakah tuntutan fisik pekerjaan tersebut? Tuntutan emosional dan mental?
- Bagaimana kondisi kesehatan dan keamanan kerja anda?
- Apakah anda terekspos terhadap suatu bahaya atau kondisi kerja yang tidak biasa?

Wawancara terbaik mengikuti format terstruktur atau menggunakan daftar pertanyaan, Gambar 3.5 menyajikan contoh kuisisioner

analisis pekerjaan, meliputi serangkaian pertanyaan rinci mengenai tujuan umum pekerjaan tersebut; tanggung jawab penyeliaan; kewajiban pekerjaan; pendidikan; pengalaman dan keterampilan yang dibutuhkan. Tentu saja daftar yang terstruktur bukan hanya bagi pewawancara: Analisis pekerjaan yang mengumpulkan informasi dengan mengamati langsung pekerjaan itu atau dengan menggunakan kuisioner juga dapat menggunakan daftar seperti ini.

Pedoman Wawancara. Ingatlah beberapa hal saat melakukan wawancara analisis pekerjaan. *Pertama*, analisis pekerjaan dan penyelia harus bekerja sama untuk mengenali pekerja yang paling mengetahui pekerjaan itu dan lebih disukai adalah mereka yang dapat secara objektif menjelaskan kewajiban dan tanggung jawab mereka. *Kedua*, segeralah mengadakan hubungan dengan orang yang diwawancarai. Ketahui namanya, berbicara dengan bahasa yang mudah dimengerti, secara singkat menelaah tujuan wawancara dan menjelaskan bagaimana orang itu dipilih untuk wawancara. *Ketiga*, ikutilah pedoman atau daftar pertanyaan terstruktur, yang berisi daftar pertanyaan dan terdapat ruang untuk mengisi jawaban. Ini memastikan kita memahami pertanyaan penting sebelum wawancara dan semua pewawancara (bila ada lebih dari satu) memahami semua pertanyaan yang dibutuhkan. (Namun, pastikan juga bahwa kita memberikan waktu ekstra kepada pekerja untuk menjawab pertanyaan tersebut dan memberikan pertanyaan terbuka seperti, "Apakah ada hal yang belum tercakup dalam pertanyaan kami?"). *Keempat*, saat kewajiban tidak dilaksanakan dalam cara yang umum, misalnya saat pekerja tidak melaksanakan pekerjaan yang sama berulang beberapa kali dalam sehari, mintalah pekerja itu menyusun kewajibannya secara berurutan dari yang paling penting dan frekuensi terjadinya. Ini akan memastikan bahwa kita tidak melewatkan aktivitas penting, tetapi jarang dilaksanakan seperti kewajiban seorang juru rawat saat sekali-kali berada di ruang gawat darurat. Akhirnya, setelah menyelesaikan wawancara, periksa dan sahkan data tersebut. Khususnya, perik-

sa informasi tersebut bersama penyelia langsung pekerja tersebut dan dengan orang yang diwawancarai.

**Gambar 3.5 Kuisisioner
Analisis Pekerjaan untuk Mengembangkan Deskripsi Kerja**

Lambar Informasi Analisis Pekerjaan

Jabatan Pekerjaan.....tanggal.....

Kode Pekerjaan.....Dept.....

Atasan.....

Jam Kerja.....Hingga.....

Nama Analis Pekerjaan.....

1. Apakah tujuan keseluruhan pekerjaan itu?
.....

2. Bila pemegang jabatan menyelia yang lain, sebutkan jabatan pekerjaannya: bila ada lebih dari satu karyawan dengan jabatan yang sama, letakkan nomornya dalam tanda kurung yang mengikuti
.....

3 Periksalah Aktivitas yang merupakan bagian dari kewajiban penyeliaan pemegang jabatan.
- Pelatihan
- penilaian Prestasi
- Pekerjaan Inspeksi
- Pembuatan Anggaran
- Melatih dan/atau konseling
- Lainnya (mohon disebutkan).....

4. Jelaskan jenis dan luasnya supervisi yang diterima oleh pemegang jabatan
.....

5. KEWAJIBAN PEKERJAAN: Jelaskan secara singkat APA yang dilakukan pemegang jabatan, dan bila mungkin, BAGAIMANA orang itu melakukannya. Termasuk kewajiban dalam kategori berikut:
a. Kewajiban harian (yang dilakukan secara teratur setiap hari atau hampir setiap hari)
.....
b. Kewajiban periodik (yang dilakukan per minggu, per bulan, per tiga bulan atau pada interval teratur lainnya)
.....
c. Kewajiban yang dilakukan pada interval yang tidak beraturan.
.....

6. Apakah pemegang jabatan melakukan kewajiban yang dianggapnya tidak perlu? Bila ya, mohon dijelaskan.
.....

7. Apakah pemegang jabatan melakukan kewajiban yang saat ini tidak disertakan dalam deskripsi pekerjaan? Bila ya, mohon dijelaskan
.....

8 PENDIDIKAN: Beri tanda centang v yang menunjukkan persyaratan pendidikan untuk pekerjaan itu (bukan latar belakang pendidikan dari pemegang jabatan)

- Tidak dibutuhkan pendidikan formal	- Pendidikan tingkat kedelapan
- Ijazah sekolah menengah (setingkat)	- Gelar 2 tahun perguruan tinggi (setingkat)
- Gelar 4 tahun perguruan tinggi (setingkat)	- Pekerjaan pascasarjana atau gelar tinggi (sebutkan)
- Ijin profesional (sebutkan)	

9. PENGALAMAN: Beri tanda jumlah pengalaman yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu

- Tidak ada	- Kurang dari satu bulan
- Satu hingga enam minggu	- Enam bulan hingga satu tahun
- Satu hingga tiga bulan	- Tiga hingga lima tahun
- Lima hingga sepuluh tahun	- Lebih dari sepuluh tahun

10. LOKASI: Beri tanda lokasi pekerjaan itu, dan bila diperlukan atau tepat, jelaskan secara singkat.

- Luar ruangan	- Dalam ruangan
- Di bawah tanah	- Gorong-gorong
- Menggunakan perancah (scaffold)	- Lainnya (sebutkan)

I Gede Putu Kawiana

11. KONDISI LINGKUNGAN: Beri tanda adanya kondisi yang dikeluhkan yang ditemukan pada pekerjaan itu dan setelah itu berikan tanda seberapa seringnya masing-masing itu ditemukan (jarang, sekali-sekali, secara tetap, dll)

- Kotoran	- Debu
- Panas	- Dingin
- Bising	- Uap
- Bau-bauan	- Basah/kelembapan
- Getaran	- Perubahan suhu yang mendadak
- Gelap atau pencahayaan yang buruk	- Lainnya (sebutkan)

12. KESEHATAN DAN KEAMANAN; Beri tanda adanya kondisi kesehatan dan keamanan yang tidak disukai yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan dan beri catatan seberapa seringnya mereka dihadapi.

- Tempat kerja yang tinggi	- Bahaya listrik
- Bahan peledak	- Radiasi
- Bahan kebakaran	- Lainnya (sebutkan)
- Bahaya mekanis	

13. MESIN, PERANGKAT, PERALATAN DAN BANTUAN PEKERJAAN; Jelaskan secara singkat mesin, perangkat, peralatan atau bantuan pekerjaan apa yang bekerja dengan pemegang jabatan sehari-hari.

14. Apakah standar kerja yang konkrit telah dibuat (kesalahan yang diijinkan, waktu yang dibutuhkan untuk tugas tertentu, dll) Bila sudah ada, mohon jelaskan.

15. Apakah ada atribut pribadi (sifat khusus, karakteristik fisik, ciri pribadi, dll) yang dibutuhkan pekerjaan itu?

16. Apakah ada masalah pengecualian yang dapat diharapkan untuk ditemukan oleh pemegang jabatan dalam melakukan pekerjaan di bawah kondisi normal? Bila ya, mohon dijelaskan.

17. Jelaskan Penyelesaian yang berhasil dan/atau hasil akhir dari pekerjaan itu

18. Seberapa seriusnya kesalahan pada pekerjaan ini? Siapa atau apa yang terpengaruh oleh kesalahan yang dilakukan pemegang jabatan?

19. Pekerjaan apa yang diharapkan oleh pemegang jabatan yang berhasil untuk dipromosikan?
(Catatan: formulir ini jelas condong kepada lingkungan manufaktur, tetapi dapat diadaptasi dengan cukup mudah agar sesuai dengan jenis pekerjaan yang berbeda)

• Kuisisioner

Meminta karyawan mengisi kuisisioner untuk menjelaskan kewajiban dan tanggung jawab mereka yang terkait dengan pekerjaan adalah cara lain yang baik untuk memperoleh informasi analisis pekerjaan.

Kita harus memutuskan bagaimana struktur kuisisioner yang akan digunakan dan pertanyaan apa yang harus ada. Beberapa kuisisioner adalah daftar yang sangat terstruktur. Setiap karyawan mendapatkan sebuah persediaan barangkali dari ratusan kewajiban atau tugas khusus (seperti "mengubah dan menyambung kabel"). Orang tersebut diminta untuk menunjukkan apakah ia melaksanakan setiap tugas, dan bila ya, berapa lama waktu yang biasanya dihabiskan untuk melakukan masing-masing tugas. Pada ekstrem lainnya, kuisisioner dapat terbuka dan hanya meminta karyawan untuk "menjelaskan kewajiban utama dari pekerjaannya". Dalam praktik,

kuisisioner terbaik sering berada di antara kedua ekstrem itu. Seperti yang diilustrasikan dalam Gambar 3.5, sebuah kuisisioner analisis pekerjaan yang biasa dapat memiliki beberapa pertanyaan terbuka (seperti "sebutkan kewajiban pekerjaan utama anda") seperti juga pertanyaan terstruktur (misalnya mengenai pengalaman yang dibutuhkan)

Baik terstruktur maupun tidak, kuisisioner memiliki pro dan kontra. Kuisisioner adalah cara yang cepat dan efisien untuk memperoleh informasi dari sejumlah besar karyawan; hal ini lebih murah daripada mewawancarai ratusan pekerja, misalnya. Namun, mengembangkan kuisisioner dan mengujinya (barangkali dengan meyakinkan pekerja memahami pertanyaannya) dapat menjadi mahal dan memakan waktu.

- **Observasi**

Observasi langsung sangat berguna, terutama untuk pekerjaan yang terdiri dari aktivitas fisik yang dapat diamati sebagai contoh, yaitu pekerja perakitan dan petugas akunting. Di sisi lain observasi pada umumnya tidak sesuai saat pekerjaan meminta banyak aktivitas mental (pengacara, insinyur perancangan). Juga tidak berguna bila karyawan hanya sekali-kali terlibat dalam aktivitas penting, seperti seorang juru rawat yang menangani gawat darurat. Dan reaktivitas pekerja mengubah apa yang biasanya dilakukan karena kita mengawasi, juga dapat menjadi masalah.

Para manajer sering menggunakan observasi langsung dan mewawancarai juga. Satu pendekatan adalah mengamati pekerja pada pekerjaannya selama siklus kerja penuh. (Siklus adalah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan itu; dapat satu menit untuk pekerja lini perakitan atau satu jam, satu hari atau lebih lama untuk pekerjaan yang lebih rumit). Di sini kita membuat catatan tentang semua aktivitas pekerjaan. Kemudian, setelah mengakumulasi sebanyak mungkin informasi, kita mewawancarai pekerja itu. Mintalah orang itu menjelaskan hal yang tidak dipahami dan menjelaskan apa aktivitas lain yang dilakukannya yang tidak kita amati. Anda juga dapat mengamati dan mewawan-

carai secara simultan, mengajukan pertanyaan sementara pekerja melakukan pekerjaannya.

- **Catatan Laporan Partisipan**

Pendekatan lain adalah dengan menanyakan pekerja untuk menyimpan catatan laporantentang apa yang mereka lakukan selama sehari itu. Untuk setiap aktivitas di mana ia terlibat, karyawan itu mencatat aktivitas (bersama dengan waktunya) dalam sebuah log. Hal ini dapat menghasilkan gambaran yang sangat lengkap dari pekerjaan itu, khususnya saat ditambahkan dengan wawancara berikutnya dengan pekerja dan penyalinya. Tentu saja, karyawan dapat berusaha untuk membesar-besarkan suatu aktivitas dan menekan yang lainnya. Namun, sifat yang rinci dan kronologis dari log itu cenderung untuk mengurangi masalah ini.

Beberapa perusahaan melakukan pendekatan teknologi tinggi untuk catatan laporan. Mereka memberikan mesin dikte saku dan penyeranta (piranti elektronik yang menerima pesan melalui sinyal elektronik) kepada karyawan. Kemudian pada waktu yang tak tentu selama hari itu, mereka menyeranta pekerja tersebut, mendiktekan apa yang mereka lakukan pada waktu itu. Pendekatan ini dapat menghindarkan satu kelemahan dari metode catatan laporan tradisional; bergantung pada pekerja untuk mengingat apa yang mereka lakukan beberapa jam sebelumnya saat mereka membuat laporan setelah selesai bekerja sehari.

- **Teknik Analisis Pekerjaan Kuantitatif**

Pendekatan kualitatif seperti wawancara dan kuisisioner tidak selalu sesuai. Sebagai contoh, bila sasaran kita adalah membandingkan pekerjaan untuk tujuan gaji, kita mungkin ingin memberikan nilai kuantitatif untuk setiap pekerjaan. Kuisisioner analisis posisi, pendekatan Departemen Tenaga Kerja dan analisis pekerjaan fungsional adalah tiga metode kuantitatif yang populer.

Rancang Pekerjaan

Rancang pekerjaan merupakan pengembangan dari analisis pekerjaan, terkait dengan upaya untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas dan produktivitas perusahaan dan kinerja karyawan. Dalam merancang suatu

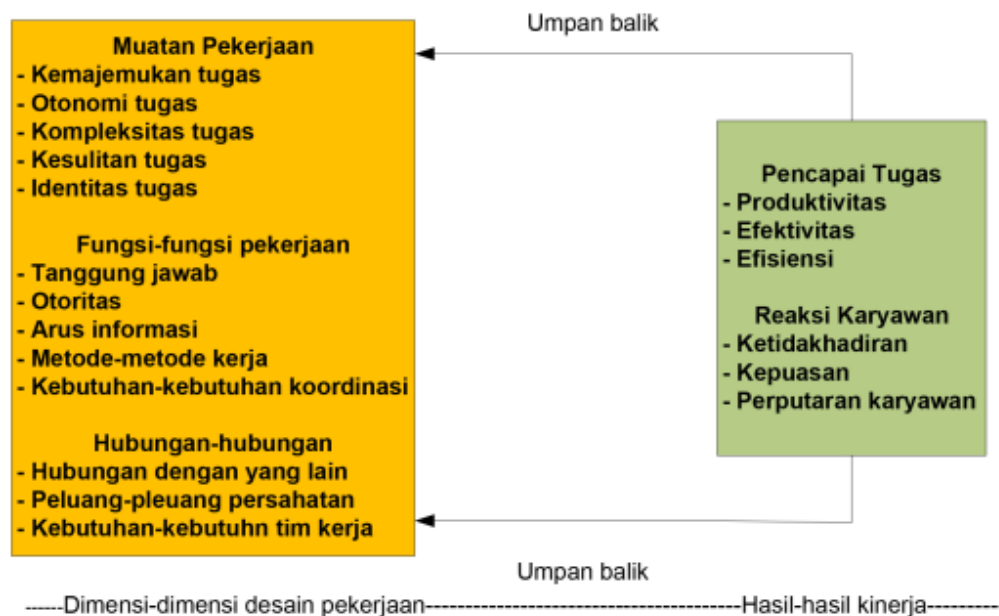
pekerjaan hendaknya memperhatikan hubungan antara teknologi dengan manusia, Selain itu juga harus dapat memfasilitasi pencapaian tujuan perusahaan serta mengetahui kapasitas dan kebutuhan karyawan yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Hal yang populer dalam rancang pekerjaan adalah perluasan pekerjaan (*job enlargement*) dan pengayaan pekerjaan (*job enrichment*).

Rancang pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam perusahaan. Rancang pekerjaan menentukan bagaimana hubungan kerja manajer dengan karyawan-karyawannya dan hubungan di antara karyawan-karyawan itu sendiri. Rancang pekerjaan mempunyai arti penting bagi kalangan karyawan dan perusahaan. Pada Gambar 3.6 digambarkan arti penting rancang pekerjaan.

Dalam rancang pekerjaan ada tiga hal penting untuk diperhatikan, (1) rancangannya harus mencerminkan pemenuhan tuntutan lingkungan, (2) mencapai hasil dan kepuasan pekerjaan yang maksimal, dan (3) para pelaksana harus mampu berperan sebagai umpan balik.

Gambar 3.6 Kerangka Acuan untuk Rancang Pekerjaan

Secara umum rancang pekerjaan yang baik dan tepat akan meng-



hasilkan pada tingkat efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kepuasan yang tinggi. Sebaliknya jika rancang pekerjaan kurang baik akan berakibat fatal, seperti pekerja berhenti kerja, mangkir bahkan pemogokan kerja.

Kerangka Rancang Pekerjaan: Input-Output

Perancangan suatu pekerjaan mencerminkan elemen organisasi, lingkungan dan tingkah laku. Para ahli perancang pekerjaan mengambil elemen ini sebagai bahan pertimbangan menciptakan pekerjaan yang memuaskan dan produktif. Setiap elemen rancang pekerjaan mempunyai nilai penting yang berbeda-beda tergantung orang yang merancang. Produktivitas karyawan dan kepuasan kerja akan memberikan umpan balik, seberapa baik suatu pekerjaan dirancang. Rancang pekerjaan yang kurang baik akan memberikan produktivitas rendah, karyawan sering berpindah, ketidakhadiran, keluhan, sabotase, perpecahan dan problem lain.

Dengan demikian, elemen atau unsur-unsur yang memengaruhi dalam rancang pekerjaan (**job design**) adalah unsur organisasi, unsur lingkungan di sekitar dan unsur tingkah laku seperti pada tabel 3.1

Tabel 3.1 *Element of Job Design*

Organization Elements	Enviromental Elements	Behavioral Elements
<ul style="list-style-type: none">• Mechanistic approach• Work flow• Work practices• Ergonomic	<ul style="list-style-type: none">• Employee abilities and availability• Social and cultural expectations	<ul style="list-style-type: none">• Autonomy• Varety• Task identity• Task significance• Feedback

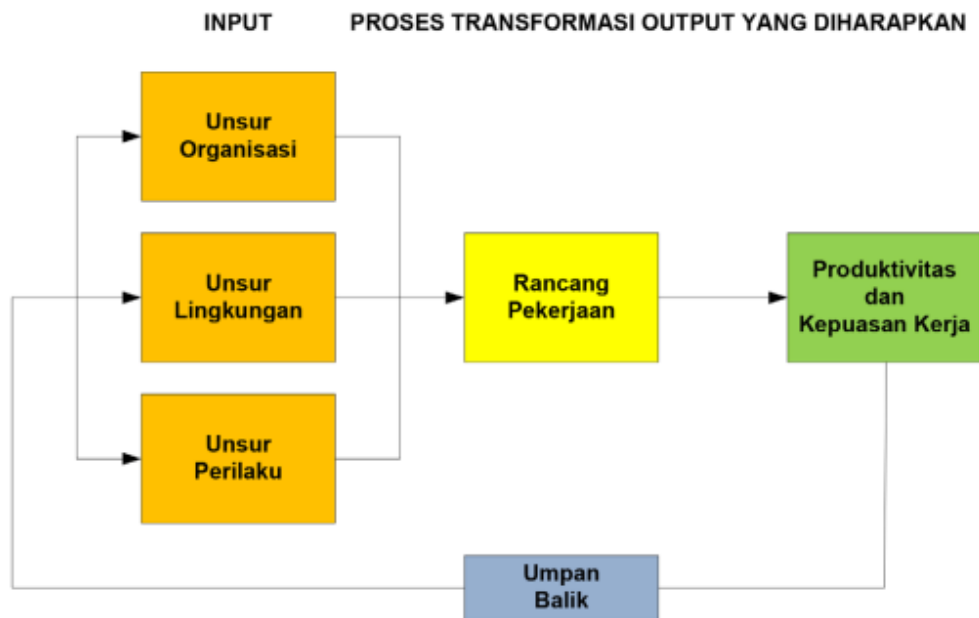
Gambar 3.7 memperlihatkan unsur-unsur yang memengaruhi rancang pekerjaan sebagai berikut:

• Unsur Organisasi

Elemen organisasi berkaitan dengan masalah efisiensi. Pekerjaan dirancang secara efisien untuk mendorong karyawan yang mampu dan termotivasi untuk mencapai produktivitas maksimum dengan cara-cara yang terbaik. Upaya tersebut menunjukkan bahwa spesialisasi merupakan kunci dalam rancang pekerjaan.

Unsur organisasi (*Organizational Element*), dalam rancang peker-

Gambar 3.7 Rancang Pekerjaan; Input-Output



jaan menggunakan pendekatan:

- (1) Mekanistik (*Mechanistic Approach*), di sini peningkatan efisiensi kerja dijadikan dasar dalam memahami manajemen sebagai salah satu disiplin ilmu sosial.
- (2) Aliran kerja (*Work Flow*) memengaruhi sifat produk dan hasil jasa
- (3) Pendekatan Ergonomik (*Ergonomic*) melakukan optimalisasi produk dengan memperbaiki hubungan karyawan dengan lingkungan kerja.

Berkembang dan diakuinya manajemen sebagai suatu cabang ilmu pengetahuan antara lain ditandai oleh lahirnya apa yang dikenal sebagai "gerakan manajemen ilmiah". Mereka banyak melakukan riset dan menemukan solusi untuk mendisain pekerjaan efisiensi. Dari usaha mereka, kita sudah mempelajari bahwa spesialisasi merupakan suatu elemen kunci dalam rancang pekerjaan. Ketika pekerja diberi tugas tidak berulang/monoton pada umumnya output-nya lebih tinggi. Penemuan riset ini sudah diakui secara luas bahwa pendekatan mekanis tersebut bermanfaat dalam rancang bangun pekerjaan yang sifatnya spesialisasi dan repetitif. Melalui pendekatan tersebut karyawan didorong untuk meningkatkan kinerjanya. Namun, perlu juga disadari bahwa kelemahan pendekatan

ini justru teletak pada keterbatasan aplikasinya, yaitu hanya pada pekerjaan yang spesialisasi dan repetitif, bukan pada pekerjaan yang menuntut kreativitas dan inovasi karyawan. Unsur lain dari elemen organisasi adalah aliran pekerjaan dan kebiasaan dalam organisasi.

Aliran pekerjaan dalam organisasi yang dominan ditentukan oleh bentuk dan sifat produk yang dihasilkan baik berupa barang maupun jasa. Artinya bentuk barang atau jasa yang dihasilkan memberi petunjuk tentang urutan dan keseimbangan antara berbagai jenis pekerjaan sedemikian rupa sehingga proses produksinya berlangsung efisien. Sebagai contoh, dalam pembuatan mobil yang dibuat dulu adalah kerangkanya, baru kemudian pintu bisa dipasang; dalam bidang jasa perbankan dapat dikemukakan contoh, yaitu proses pencairan cek. Urutan penyelesaian pekerjaan yang harus diikuti sejak nasabah menyerahkan ceknya sampai menerima uang sesuai jumlah yang tertera pada cek harus diketahui secara tepat oleh karyawan bank.

Kebiasaan dalam perusahaan dapat terjadi, baik karena tradisi yang berlaku dalam perusahaan maupun karena kesepakatan bersama. Berarti bahwa dalam usaha dan keinginan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi, tradisi dan kesepakatan bersama ini jangan sampai dilanggar. Jika dikehendaki adanya perubahan sebaiknya karyawan diikutsertakan dalam memikirkan dan memutuskan perubahan yang terjadi.

• Unsur lingkungan

Aspek kedua dalam rancang pekerjaan berhubungan dengan elemen lingkungan seperti kemampuan dan ketersediaan tentang potensi karyawan potensial dan harapan sosial mereka serta sikap fisik karyawan (*ergonomy*).

- (1) Kemampuan dan ketersediaan karyawan. Pertimbangan efisiensi harus seimbang dengan kemampuan dan ketersediaan orang yang akan melakukan pekerjaan itu. Sebagai contoh ketika Hendry Ford menggunakan lini perakitan mobil, ia sadar bahwa pekerja yang paling potensial itu kekurangan pengalaman dalam pembuatan mobil, dengan demikian pekerjaan dirancang menjadi lebih sederhana dan sedikit memerlukan pelatihan. Se-

bagai contoh ekstrim dikemukakan sebagai berikut: *Pemerintah dari negara-negara berkembang sering berpikir mereka dapat "membeli kemajuan". Agar tidak ketinggalan mereka mencari peralatan canggih yang dapat ditemukan. Para pemimpin negara memesan suatu sistem kilang minyak yang sudah terkomputerisasi. Keputusan ini melampaui kemampuan tingkatan teknologi/ketersediaan tenaga kerja ahli yang ada di negara tersebut. Akhirnya pemerintah harus menyewa/m mendatangkan tenaga ahli dari negara-negara Eropa untuk mengoperasikan instalasi kilang minyak tersebut.*

- (2) Harapan sosial dan budaya. Kemampuan menerima suatu rancang pekerjaan juga dipengaruhi oleh harapan budaya dan sosial. Dengan tumbuhnya keanekaragaman kekuatan pekerja di Amerika Utara, harapan ini akan memainkan suatu peran penting di dalam merancang pekerjaan. Sebagai contoh, sepanjang awal masa pembangunan jalan kereta api dan industri mobil, banyak imigran tak berpendidikan yang datang ke Amerika Utara yang siap menerima pekerjaan yang menuntut jam kerja panjang dan kerja fisik yang keras. Sering mereka meninggalkan mereka meninggalkan negara asal karena tidak tersedia pekerjaan sehingga pekerja tersebut diterima oleh mereka. Sekarang para pekerja industri mempunyai pendidikan yang lebih dan mempunyai harapan lebih tinggi tentang kualitas hidup. Meskipun aliran pekerjaan atau praktik pekerjaan menyarankan rancang pekerjaan tertentu, pekerja harus pula memenuhi harapan para karyawan. Ketika sedang merancang pekerjaan untuk wilayah operasi internasional, desain yang seragam harus memperhatikan perbedaan kepentingan nasional dan kultur budaya. Jam kerja, hari-hari raya, liburan, jam istirahat, kepercayaan agama, gaya manajemen, tingkah laku dan sikap karyawan adalah sebagian dari perbedaan yang mungkin memengaruhi rancang pekerjaan yang melewati perbatasan internasional. Kegagalan untuk mempertimbangkan harapan sosial dapat menciptakan ketidakpuasan, motivasi rendah dan kinerja rendah, khususnya

sewaktu tenaga kerja asing dilibatkan di dalam negeri atau luar negeri.

- (3) Sikap tubuh karyawan (*ergonomics*). Kinerja optimal memerlukan hubungan sikap fisik antara pekerja dan pekerjaannya yang harus dipertimbangkan dalam merancang pekerjaan. Studi *ergonomics* mempelajari bagaimana manusia secara fisik berhubungan dengan peralatan mereka. Meskipun secara alamiah sifat pekerjaan tidak banyak variasinya karena alasan ergonomics, penempatan peralatan, tombol dan hasil produk perlu dievaluasi dan dimodifikasi untuk lebih memudahkan penggunaannya. Sebagai contoh pada lini perakitan Mercedes-Benz, suatu kerangka/sasis mobil diangkat pada suatu tempat penahan sedemikian rupa sehingga pekerja tidak kelelahan karena sering membungkuk. Metode yang sama adalah penempatan peralatan pada *dashboard* mobil yang dibuat ergonomis sehingga memudahkan pengemudi.

• Unsur Perilaku

Pekerjaan tidak bisa dirancang hanya dengan menggunakan elemen-elemen yang mengarah pada efisiensi. Sebagai gantinya para perancang pekerjaan menggunakan riset perilaku untuk menyediakan suatu lingkungan pekerjaan yang membantu mencukupi kebutuhan individu. Tingkat kebutuhan tertentu menjadi arti penting.

Pada dasarnya setiap manusia mempunyai keinginan kuat untuk mencukupi kebutuhannya, sehingga ia akan melakukan yang terbaik ketika mereka ditempatkan pada dimensi pekerjaan yang tinggi, yaitu:

- (1) Otonomi: yang berarti mempunyai tanggung jawab atas apa yang dilakukan dengan memberi wewenang, mengambil keputusan untuk pekerjaan.
- (2) Variasi: Penggunaan dari keterampilan dan kemampuan yang berbeda, selain itu kurangnya variasi menimbulkan kebosanan sehingga sering melakukan kesalahan.
- (3) Identitas: Apabila tidak mempunyai identitas, maka kurang tanggung jawab dan kepuasan kerja menurun.

- (4) Hubungan tugas: Informasi atas kinerja
- (5) Umpan balik: Perlunya penilaian tugas dengan mengontrol keempat unsur di atas.

Perspektif Rancang Pekerjaan

Perspektif pada rancang pekerjaan dapat digolongkan ke dalam empat kategori utama:

- Pendekatan persepsi
- Pendekatan jenis kelamin
- Pendekatan mekanis
- Pendekatan konvensional

Pendekatan persepsi dan jenis kelamin mempunyai dasar di dalam rancang bangun faktor manusia. Fokus utamanya adalah pada pengintegrasian antara manusia dan sistem mesin, seperti dalam hal menyesuaikan rancang peralatan dan kecocokan antara mesin dengan operatornya. Dua pendekatan lainnya dengan jelas menekankan masalah potensial yang sering terjadi dalam organisasi mengenai rancang pekerjaan.

Pendekatan yang mekanistik dikemukakan oleh *Taylor's scientific management* dan pendekatan yang motivasional melalui pengayaan pekerjaan.

- (a) Pendekatan mekanis dan scientific management.

Rancang pekerjaan merupakan isu utama pusat dalam model manajemen ilmiah Taylor. Penggunaan rancang pekerjaannya adalah suatu contoh yang sempurna dan merupakan pendekatan yang masuk akal serta menunjukkan bagaimana fokus tertentu menekankan pada produktivitas dibanding pada kepuasan kerja. Pada tahun 1911, ia menyatakan; "*Barangkali unsur tunggal yang paling terkemuka dalam manajemen ilmiah modern adalah gagasan tugas. Pekerjaan setiap karyawan secara penuh direncanakan oleh manajemen untuk menghadapi hari mendatang dan masing-masing karyawan menerima instruksi tertulis secara lengkap, menguraikan secara detail tugas yang harus dipenuhinya*" Tugas ini menetapkan tidak hanya apa yang akan dilaksanakan tetapi bagaimana cara pelaksanaan dan waktu yang tepat untuk

melakukannya.

Walaupun prinsip manajemen ilmiah secara formal diperkenalkan pada tahun 1900 dan sekarang banyak metode rancang pekerjaan yang mengkritik penggunaan struktur tugas berulang, banyak dari prinsip masih relevan hari ini. Di antara rekomendasi yang dikemukakan oleh Taylor's *scientific management* adalah seperti yang berikut:

- Pekerjaan harus dipelajari secara ilmiah (hal ini yang harus dilakukan pada analisis pekerjaan);
- Pekerjaan harus diatur sedemikian rupa sehingga para pekerja dapat efisien.
- Karyawan diseleksi untuk disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan (deskripsi tugas dan spesifikasi pekerjaan digunakan pada perekrutan dan seleksi)
- Karyawan harus dilatih untuk melaksanakan pekerjaan itu.
- Kompensasi keuangan harus terkait secara langsung dengan kinerja dan harus digunakan untuk penghargaan kinerja karyawan.

Banyak manajer mengemukakan bahwa pendekatan secara *scientific management* adalah menarik, sebagai rekomendasi ini menunjuk ke arah peningkatan kinerja organisasi. Asumsinya bahwa spesialisasi dan pekerjaan rutin yang dirancang menurut prinsip manajemen ilmiah akan mendorong hasil ke arah tingkat yang lebih tinggi dan memerlukan pelatihan minimal sebelum karyawan bisa menguasai pekerjaan tersebut.

Strategi awal untuk menanggulangi sebagian dari permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dirancang menurut manajemen ilmiah terfokus pada perluasan pekerjaan. Perluasan pekerjaan mencoba untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan memberi karyawan suatu variasi lebih besar dalam pelaksanaan pekerjaannya. Perluasan pekerjaan sifatnya horisontal, karena karyawan tidak diberi tanggung jawab atau otoritas lebih besar dalam pengambilan keputusan, melainkan mereka diijinkan untuk melakukan jenis pekerjaan lebih banyak.

Misalnya seorang karyawan dalam sebuah proses per-

akitan mobil diberi tugas pengelasan saja, kemudian cakupan pekerjaannya ditambah dengan tugas pengecatan. Tugas yang diperluas diharapkan akan memberikan identitas kerja yang lebih besar dan dapat menambah tantangan dan tanggung jawab, serta meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas. Berdasarkan hasil riset dapat dikemukakan contoh hasil perluasan kerja:

- IBM melaporkan bahwa perluasan pekerjaan mendorong gaji lebih tinggi dan pemeriksaan peralatan, tetapi biaya-biaya ini bisa ditutupi dengan peningkatan mutu dan kepuasan pekerja.
- Perusahaan Maytag mengklaim mutu produksi telah meningkat, satuan biaya tenaga kerja lebih rendah, kepuasan kerja dan keseluruhan efisiensi telah ditingkatkan, serta jadwal produksi menjadi lebih fleksibel.

(b) *Job Enrichment*: Suatu pendekatan motivasional

Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) adalah meningkatkan otonomi seseorang dalam mengatur pekerjaannya, diberi keleluasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam merencanakan kegiatannya dan kesempatan yang lebih luas untuk mengendalikan diri sendiri dalam melakukan berbagai aktivitas pekerjaannya.

Pada dua dekade lalu, banyak usaha telah diarahkan untuk mengubah pekerjaan sehingga lebih berarti dibanding dengan perluasan pekerjaan. Dibandingkan hanya meningkatkan variasi tugas yang dilakukan oleh suatu karyawan, pengayaan pekerjaan mencoba untuk mendesain pekerjaan bagi karyawan sehingga dapat membantu kebutuhan mereka untuk berkembang, mengetahui dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, pengayaan berbeda dengan perluasan, sebab pekerjaan diperluas dengan tegak lurus; karyawan diberi tanggung jawab yang mungkin sebelumnya merupakan bagian dari suatu pengawasan pekerjaan.

Pemikiran bahwa karyawan memerlukan kepuasan kerja,

ide dasarnya adalah bahwa karyawan akan termotivasi oleh pengayaan pekerjaan sehingga harga diri mereka meningkat.

Walau banyak pendekatan berbeda mengenai pengayaan pekerjaan, model karakteristik pekerjaan adalah salah satu yang digunakan secara luas. Model ini menunjukkan untuk mendorong suatu pekerjaan ke arah hasil yang diinginkan harus menguasai “dimensi inti pekerjaan” meliputi:

- Variasi keterampilan

Adalah seberapa jauh jenis pekerjaan yang dilakukan seseorang memerlukan keahlian yang berbeda di dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan penggunaan sejumlah keterampilan individu dan bakat.

- Identitas tugas

Adalah seberapa jauh seorang pekerja terlibat dalam penyelesaian seluruh pekerjaan dan bagian-bagian pekerjaan yang bisa diidentifikasi, dalam hal ini melakukan suatu pekerjaan dari permulaan sampai selesai dengan hasil yang nyata.

- Arti penting tugas

Adalah seberapa jauh suatu pekerjaan mempunyai arti penting dan dampak substansial atas kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik dalam lingkup organisasi yang segera atau lingkungan yang eksternal.

- Otonomi/wewenang

Adalah tingkatan sampai sejauh mana seseorang diberikan kebebasan substansial, kemandirian dan keleluasaan kepada individu untuk merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikannya.

- Umpan balik

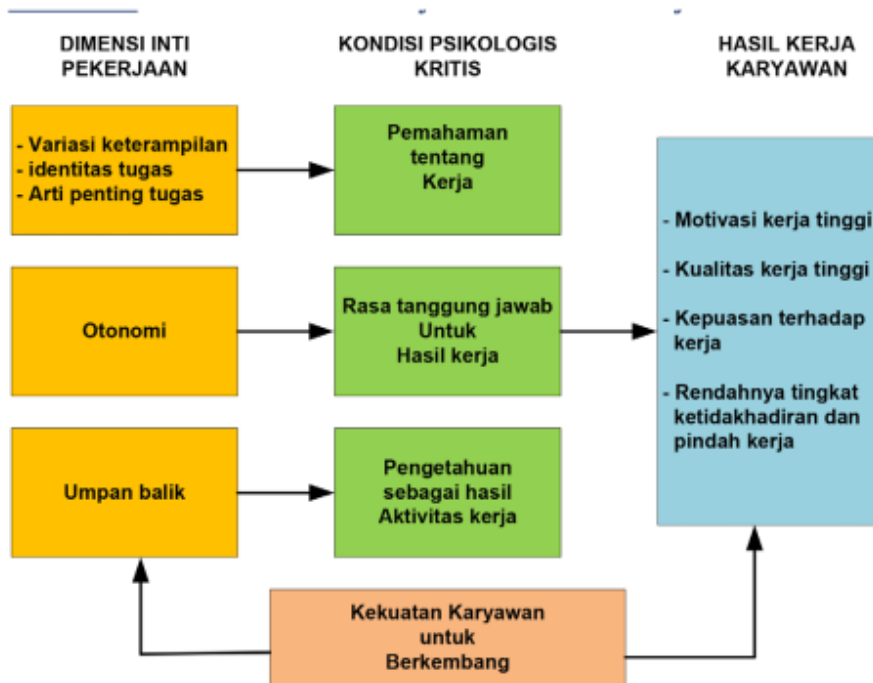
Adalah tingkatan pelaksanaan kegiatan memperoleh masukan yang jelas dan cepat dari suatu pekerjaan oleh individu sehingga diperoleh informasi yang jelas tentang efektivitas kinerjanya.

Kunci kondisi psikologis yang penting bagi motivasi dan kepuasan adalah:

- Tingkat pemahaman (*experienced meaningfulness*)
- Pengetahuan (*knowledge of result*)
- Rasa berprestasi (*achievement*)
- Rasa pengakuan (*recognition*)
- Rasa Tanggung jawab (*responsibility*)
- Rasa pengembangan diri (*advancement*)

Semakin baik pengalaman kondisi psikologis tersebut, maka karyawan semakin termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dan puas dengan pekerjaannya. Gambar 3.8 memperlihatkan, tiga dimensi pekerjaan (variasi keterampilan, identitas tugas dan arti penting tugas) semuanya berperan untuk menumbuhkan pemahaman tentang kerja.

Gambar 3.8 Model Karakteristik Pekerjaan dari Motivasi Kerja



Otonomi secara langsung dihubungkan dengan rasa tanggung jawab. Karyawan semakin mempunyai kendali atas pekerjaan mereka, maka mereka semakin akan bertanggung jawab.

Umpan balik dihubungkan dengan pengetahuan sebagai

hasil aktivitas kerja, karena karyawan termotivasi secara internal. Mereka harus mempunyai suatu pengertian kualitas dari kinerja mereka, pengertian ini datang dari umpan balik.

Model karakteristik pekerjaan menguraikan hubungan yang dihasilkan dari gabungan antar empat faktor:

- Dimensi pekerjaan inti
- Kondisi psikologis
- Hasil kerja, kaitannya antara pribadi dengan pekerjaan
- Kebutuhan kekuatan untuk berkembang.

Karena orang mempunyai kemampuan dan kebutuhan yang berbeda, maka menjadi penting untuk menyadari perbedaan potensi masing-masing individu. Sebagai contoh, seseorang tidak mempunyai suatu kemauan kuat untuk pertumbuhan pribadi, maka pengayaan pekerjaan mungkin mempunyai efek lebih sedikit dibandingkan dengan seseorang yang sadar akan perkembangan pribadi.

Hasil riset selama lebih dari dua puluh tahun di Amerika Serikat dan negara lain, tidak menjawab secara jelas tentang efektivitas pengayaan pekerjaan. Umumnya hasil studi mendukung harapan pekerjaan yang memiliki model karakteristik dimensi inti pekerjaan lebih memuaskan. Hasil riset tersebut juga menyatakan bahwa meningkatkan lingkup suatu pekerjaan di luar tingkatan tertentu dapat mempunyai efek merugikan pada para pekerja.

(c) Rancang pekerjaan: tantangan yang berikutnya

Pada akhir tahun 1980 dan awal 1990, negara-negara Eropa dan Asia yang merupakan pesaing organisasi Amerika melakukan revolusi rancang pekerjaan dengan berpaling dari unsur-unsur dasar manajemen ilmiah dan mengikuti pola manajemen yang berkualitas.

Tim yang mandiri menjadi penting dalam ikut sukseskan pabrikan di seluruh dunia. Pada saat ini karena tekanan yang kompetitif dari pebisnis asing, maka organisasi-organisasi Amerika termasuk (Chevron, Coca Cola, Federal Express, Ge-

naral Electric dan lain-lain) juga telah menerapkan tim mandiri. Proses kerja dirancang ulang untuk mendapatkan kembali keunggulan kompetitif mereka.

Dengan memperhatikan sifat spesifik rancang ulang, banyak organisasi sudah belajar, bahwa kerja keras dan upaya untuk melakukan rancang ulang tidak bisa berhasil kecuali jika memberikan perhatian tentang bagaimana karyawan menggunakan keterampilan mereka. Tanggapan yang sesuai akan perubahan ini dicontohkan oleh Coopers & Lybrand's dengan *Competency Alignment Process (CAP)*, yang melibatkan studi yang sistematis, analitis serta pengkajian pekerjaan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan di dalam organisasi yang dirancang ulang. Untuk memenuhi tujuan ini, CAP menentukan tingkat keterampilan saat sekarang dalam rangka mengidentifikasi perbedaan keterampilan. Ketika sesuatu kekurangan keterampilan terdapat pada bagian yang dirancang ulang, hal itu diatasi melalui suatu program bervariasi mencakup pelatihan, *redeployment* dan *outsourcing* (menggunakan tenaga luar). Tanda usaha yang keras, rancang ulang mungkin tidak akan berhasil. Oleh karena itu, analisis pekerjaan dan ahli SDM lainnya merupakan mata rantai rumit/riskan di dalam proses rancang ulang, pada mereka organisasi bergantung mengenai keunggulan kompetitifnya di masa depan.

Teknik Rancang Ulang Pekerjaan

Dalam merancang pekerjaan, selalu menjadi pertanyaan bagi kita bahwa "apakah pekerjaan yang dilakukan terlalu rumit atau terlalu mudah bagi pekerja?" Jadi yang perlu ditekankan di sini, jangan membuat pekerjaan itu terlalu mudah sehingga tidak begitu menarik lagi. Dalam merancang pekerjaan dapat memilih pendekatan keanekaragaman opsi rancang pekerjaan baik individu maupun kelompok seperti pada Gambar 3.9.

Gambar 3.9 Teknik Rancang Pekerjaan Kelompok dan Individu



Berbagai perubahan sering menuntut rancang ulang berbagai macam pekerjaan dalam organisasi. Rancang ulang pekerjaan dimaksudkan agar karyawan tidak mengalami kebosanan; jika pekerjaan berlangsung lama dapat berakibat negatif terhadap kehidupan karyawan seperti apatisme, tidak peduli, motivasi rendah, keluhan, bahkan keinginan berhenti kerja.

(a) Penyederhanaan pekerjaan

Pertanyaan yang sering dikemukakan oleh ahli rancang ulang pekerjaan adalah “dengan memperhitungkan kemampuan para karyawan, apakah pekerjaan yang dilakukan terlalu rumit atau terlalu mudah?”

Jika berdasarkan analisis ditemukan bahwa pekerjaan yang ada ternyata terlalu rumit, maka perlu diadakan penyederhanaan pekerjaan. Salah satu penyederhanaan kerja yang dapat ditempuh ialah dengan membagi penyelesaian suatu pekerjaan kepada beberapa karyawan. Namun, dalam melakukan penyederhanaan pekerjaan harus dijaga jangan sampai pekerjaan yang harus diselesaikan begitu mudahnya sehingga tidak memberikan tantangan, apalagi kalau sampai pekerjaan tersebut rutin dan berulang-ulang.

Risiko dengan penyederhanaan pekerjaan adalah pekerjaan menjadi penyebab kebosanan atau pengunduran diri. Potensi masalah ini umum terjadi di negara-negara industri maju yang mempunyai karyawan terdidik. Di negara-negara berkembang, pabrik yang pekerjaannya sangat khusus mungkin bisa diterima dan bahkan menarik, sebab mereka menyediakan pekerjaan untuk karyawan dengan keterampilan terbatas.

(b) *Over spesialisasi*

Di dalam masyarakat industri maju pekerjaan rutin adalah sangat khusus, seperti posisi lini perakitan sudah dibatasi. Pekerjaan ini jarang menawarkan peluang untuk pemenuhan, pengenalan, pertumbuhan psikologis atau sumber kepuasan yang lain. Untuk meningkatkan kualitas bagi mereka yang menangani pekerjaan seperti itu, para manajer dan para perancang pekerjaan dapat menggunakan berbagai metode untuk meningkatkan pekerjaan. Cara paling luas digunakan adalah rotasi pekerjaan, perluasan pekerjaan dan pengayaan pekerjaan.

- Rotasi pekerjaan

Dengan rotasi pekerjaan, karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya tanpa berubahnya jenjang kepangkatan atau jabatan yang bersangkutan. Artinya dalam rotasi pekerjaan seseorang tetap sejenis dengan apa yang dikerjakan selama ini. Namun, meskipun sifat pekerjaannya tidak berubah, tentunya akan ada perbedaan-perbedaan tuntutan pekerjaan yang baru itu, misalnya dalam bentuk keterampilan dan kemampuan kerja. Rotasi bermanfaat bagi karyawan karena menghilangkan sifat bosan terhadap pekerjaan yang dilaksanakannya, juga bermanfaat bagi organisasi sebab karyawan menjadi kompeten di beberapa pekerjaan dibandingkan hanya satu pekerjaan yang diketahuinya. Mengetahui berbagai pekerjaan membantu citra diri karyawan, menyediakan pertumbuhan pribadi dan membuat karyawan berharga bagi organisasi.

- Perluasan pekerjaan (*job enlargement*)

Istilah ini mengacu pada beban kerja horisontal dan terjadinya

peningkatan jumlah serta keragaman tugas pekerjaan. Tugas yang ditambahkan pada tugas pokok yang sedang dilaksanakan mirip dengan tugas baru yang ditambahkan pada pelaksanaan pekerjaan. Atau meningkatkan cakupan pekerjaan yang dimiliki seseorang karyawan atau bertambahnya "isi" suatu pekerjaan yang pada gilirannya akan membuat aktivitas dalam penyelesaian suatu pekerjaan semakin bervariasi. Contoh dalam lini perakitan mobil, karyawan yang mempunyai tugas pokok mengelas kemudian cakupan pekerjaannya ditambah dengan pengecatan. Dua hal yang dapat diperoleh dengan penggunaan teknik ini adalah mencegah timbulnya kebosanan dan kinerja pada umumnya meningkat.

- Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*)

Peningkatan pekerjaan adalah upaya membuat pekerjaan menjadi lebih berharga atau memuaskan dengan menambahkan tugas-tugas yang lebih berarti pada sekelompok pekerjaan karyawan. Hal itu meningkatkan tanggung jawab, otonomi dan kendali. Menambahkan elemen-elemen ini ke pekerjaan kadang-kadang disebut pemuatan vertikal. Pengayaan pekerjaan (pemuatan vertikal) mencoba untuk lebih menambahkan tanggung jawab dan otoritas. Otonomi banyak diberikan dalam bentuk perencanaan, pengendalian dan penentuan keputusan. Lima faktor pengayaan pekerjaan dan sekaligus memotivasi karyawan yaitu prestasi karya, pengembangan, tanggung jawab dan kinerja keseluruhan pekerjaan. Oleh karena itu pengayaan pekerjaan sering disebut sebagai ekspansi pekerjaan vertikal. Di dalamnya terdapat komponen tambahan otoritas, tanggung jawab dan otonomi karyawan.

- Regu kerja otonomi

Regu kerja otonomi biasa juga disebut *self-directed work team* dan *leaderless work team* adalah kelompok para pekerja dengan tugas dan tanggung jawab mereka sering meliputi sering meliputi tugas para penyelia atau para manajer. Regu kerja pada umumnya melibatkan tiga sampai lima belas anggota yang masing-masing secara ekstensif saling melatih untuk lakukan pekerjaan lainnya. Anggota kelompok diberi tujuan sasaran dalam produksi atau layanan yang

akan dicapai oleh regu. Kemudian mereka secara bersama memutuskan antar diri mereka, bagaimana mereka akan mencapai tujuan yang diperlukan itu. Tugas dibuat di dalam kelompok sering dengan anggota yang secara informal menawarkan diri mereka untuk membebaskan kebosanan dan kelelahan. Penekanan pada pengawasan sering sukses untuk menjamin bahwa semua orang berperan untuk mencapai tujuan sasaran, terutama karena anggota kelompok sering memilih atas pendaatang, karyawan percobaan dan bahkan membayar kenaikan dan penjadwalan liburan.

Beberapa perusahaan melihat pendekatan ini sebagai jalan terbaik untuk mencapai produktivitas tinggi, berkualitas dan peningkatan kualitas pekerjaan untuk kehidupan karyawan. Perusahaan lain mengapresiasikannya karena adanya pengurangan ongkos pengawasan, walaupun hal ini jarang menjadi motivasi kekuatan regu tersebut.

Menuliskan Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis tentang apa yang sebenarnya dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya dan bagaimana kondisi kerjanya. Kita dapat menggunakan informasi ini untuk menuliskan spesifikasi pekerjaan, hal ini menyebutkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara memuaskan.

Tidak ada format standar untuk menuliskan deskripsi pekerjaan. Namun, sebagian besar deskripsi berisi bagian-bagian yang mencakup:

- (1) Identifikasi pekerjaan
- (2) Ringkas pekerjaan
- (3) Tanggung jawab dan kewajiban
- (4) Otoritas dari pemegang jabatan
- (5) Standar prestasi
- (6) Kondisi kerja
- (7) Spesifikasi pekerjaan

Gambar 3.10 menyajikan contoh dua bentuk standar dari deskripsi pekerjaan.

Gambar 3.10 Deskripsi Pekerjaan

JABATAN PEKERJAAN : Refresentatif penjualan barang melalui telepon	KODE PEKERJAAN : 100001
GAJI YANG DIREKOMENDASIKAN :	STATUS BEBAS/TIDAK BEBAS DARI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP HUKUM : Tidak Bebas
KELOMPOK PEKERJAAN : Penjual	EEOC : Tenaga Penjualan
DIVISI : Pendidikan Tinggi	MELAPOR KEPEDA : Manajer penjualan distrik
DEPARTEMEN : Penjual dalam organisasi	LOKASI: Boston
	TANGGAL: April 2020

RINGKASAN (Tuliskan penjelasan singkat tentang pekerjaan)

Posisi ini bertanggung jawab menjual buku teks perguruan tinggi, software dan produk multimedia untuk profesor, melalui telepon masuk dan keluar dan melaksanakan strategi penjualan untuk mencapai tujuan penjualan dalam wilayah penugasan dari perguruan tinggi dan universitas yang lebih kecil. Sebagai tambahan, posisi ini akan bertanggung jawab untuk meningkatkan arahan rencana jumlah materi yang dipersiapkan untuk publikasi dan mengkomunikasikan umpan balik produk dan tren pasar yang diobservasi dalam wilayah penugasan pada kelompok penerbitan.

CAKUPAN DAN DAMPAK PEKERJAAN

Pertanggungjawaban Dana (anggaran dan/atau pendapatan)

Posisi ini bertanggung jawab untuk meningkatkan penerimaan sekitar \$ 2 juta, untuk mencapai kesesuaian anggaran belanja operasional sekitar \$4.000, dan anggaran pengambilan sampel sekitar 10.000 unit.

Tanggung jawab Pengawasan (langsung dan tidak langsung)

Tidak ada

Lainnya

PENGALAMAN DAN PENGETAHUAN YANG DISYARATKAN (Pengetahuan dan pengalaman yang sangat penting untuk melakukan pekerjaan)

Pengalaman kerja terkait

Pengalaman penerbitan dan penulisan sebelumnya lebih disukai. Pengalaman satu tahun di perusahaan yang bergerak dalam pelayanan pelanggan atau fungsi pemasaran dengan pengetahuan yang luas dalam produk dan pelayanan lebih dinikmati

Pendidikan formal atau yang setara

Pendidikan sarjana dengan prestasi akademik yang baik atau pengalaman kerja yang setara

Keahlian

Harus memiliki keahlian organisasi dan persuasif yang baik. Harus memiliki keahlian komunikasi lisan dan tulisan dan harus mampu menggunakan komputer.

Lainnya

Disyaratkan pembatasan perjalanan (sekitar 5%)

TANGGUNG JAWAB PENTING (buat daftar sesuai dengan kepentingan dan tuliskan jumlah waktu yang dihabiskan pada tugas-tugas)

Mengontrol Penjualan (60%)

- Mencapai tujuan penjualan kuantitatif untuk wilayah penugasan universitas dan perguruan tinggi yang lebih kecil
- Menentukan prioritas dan strategi penjualan wilayah dan mengembangkan suatu rencana untuk mengimplementasikan strategi-strategi tersebut.
- Melakukan wawancara pada 15-20 profesor per hari selama tahun penjualan akademik yang menyukseskan prioritas tersebut.
- Melakukan presentasi produk (termasuk buku teks, software, dan web-site); menyampaikan secara efektif visi inti dari judul penting penulis; melakukan wawancara penjualan dengan menggunakan model PSS; melaksanakan peninjauan sekilas terhadap buku-buku dan teknologi.
- Menerapkan teknik dan strategi penjualan melalui telepon
- Produk sampel untuk fakultas yang sesuai menjadikan pemanfaatan strategis pada anggaran pengambilan sampel yang ditugaskan.
- Menutup pemilihan tes pengelompokkan untuk produk edisi pertama.
- Menegosiasikan perjanjian penerbitan reguler dan satu set proposal khusus dalam pedoman perusahaan.
- Memulai dan melaksanakan presentasi di fakultas tertentu dan perjalanan penjualan yang sesuai untuk memaksimalkan

Manajemen Sumber Daya Manusia “MSDM” Perusahaan

menganalisis dan melaksanakan prosedur dan rencana kerja serta pengendalian pengendalian yang sesuai untuk memaksimalkan penjualan dengan pemanfaatan strategis anggaran perjalanan. Juga menggunakan sumber daya internal untuk mendukung tujuan penjualan wilayah.

- Merencanakan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan penjualan khusus dan pameran buku dalam wilayah.
- Mengembangkan dan menerapkan kampanye promosi dalam wilayah dan kampanye e-mail yang ditargetkan.

Penerbitan (persiapan publikasi/pemasaran) 25%

- Laporan, penelusuran dan menandatangani rencana persiapan materi publikasi.
- Mengumpulkan dan mengkomunikasikan umpan balik pasar yang signifikan dan informasi untuk kelompok penerbitan.

Manajemen Wilayah 15%

- Menelusuri dan melaporkan semua bisnis yang ditunda dan ditutup dalam basis data penugasan.
- Mengelola catatan wawancara penjualan pelanggan dan mengadopsi situasi dalam basis data penugasan.
- mengelola anggaran kegiatan secara strategis.
- Menerima catatan dokumen perjalanan, rencana-rencana penjualan dan peramalan penjualan sesuai dengan yang ditugaskan.
- Memberikan pelayanan terbaik pada pelanggan dan menjaga hubungan toko-toko buku profesional di wilayah penugasan.

Tanggung jawab Pengembalian Keputusan untuk Posisi ini

- Menentukan penggunaan strategis anggaran pengambilan sampel pada yang paling meningkatkan penerimaan penjualan secara efektif untuk dapat melampaui tujuan-tujuan penjualan.
- Menentukan prioritas pelanggan dan hubungan yang menguntungkan untuk mencapai penjualan potensi maksimum.
- Menentukan di mana presentasi orang tertentu dan kegiatan penjualan khusus adalah hal yang paling efektif untuk meningkatkan hampir seluruh penjualan.

Diterima oleh: Jim Smith, Manajer Penjualan Distrik	Tanggal: 10 April 2020
Persetujuan:	Tanggal:
Sumber Daya Manusia:	Tanggal:
Kompensasi Perusahaan:	Tanggal:

20. II-2021 Manajer Pemasaran

Abstrak: II-2021 Para Manajer Pemasaran. Menentukan kebutuhan terhadap produk dan pelayanan yang ditawarkan oleh perusahaan dan pesaingnya dan mengidentifikasi pelanggan potensial. Mengembangkan strategi penetapan harga dengan tujuan memaksimalkan keuntungan perusahaan atau pangsa pasar saat memastikan pelanggan perusahaan puas

Deskripsi pekerjaan juga dapat menyebutkan kondisi kerja yang terlibat dalam pekerjaan itu. Hal ini dapat meliputi hal-hal seperti level kebisingan, kondisi berbahaya atau panas. Banyak perusahaan saat ini beralih ke Internet untuk membuat deskripsi pekerjaan, seperti diilustrasikan dalam “Meningkatkan Produktivitas melalui HRIS (*Human Resources Information System*)

Menuliskan Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan berasal dari deskripsi pekerjaan dan menjawab pertanyaan, “Ciri dan pengalaman apa yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan ini dengan baik?” Hal ini memperlihatkan jenis orang seperti apa yang akan direkrut dan untuk kualitas seperti apa orang itu harus diuji. Spesifikasi pekerjaan dapat berupa bagian dari deskripsi pekerjaan atau dokumen yang sama sekali lain. Sering seperti gambar 3.10 pengusaha penyajikannya sebagai bagian dari deskripsi pekerjaan.

- **Spesifikasi untuk Personel Terlatih versus Tidak Terlatih**

Spesifikasi pekerjaan untuk karyawan terlatih relatif lebih terbuka. Sebagai contoh, misalnya kita ingin mengisi sebuah posisi untuk seorang pemegang tata buku (konselor atau programmer). Dalam kasus seperti ini, spesifikasi pekerjaan dapat fokus pada ciri seperti lamanya pelayanan sebelumnya, kualitas dari pelatihan relevan dan prestasi pekerjaan sebelumnya. Jadi, biasanya tidak terlalu sulit menentukan persyaratan untuk menempatkan orang yang telah terlatih pada suatu pekerjaan.

Masalahnya menjadi lebih rumit saat kita mengisi pekerjaan untuk posisi orang yang tidak terlatih (dengan tujuan melatih mereka untuk pekerjaan itu). Di sini kita harus menyebutkan kualitas seperti ciri fisik, kepribadian, minat atau keterampilan sensorik yang menyiratkan suatu potensi untuk melakukan atau untuk dilatih melakukan pekerjaan itu.

Sebagai contoh, umpama pekerjaan itu meminta manipulasi rinci dalam lini perakitan papan sirkuit. Di sini kita mungkin ingin memastikan bahwa nilai ujian orang itu tinggi pada uji kecekatan jari-jemari. Dengan kata lain, sasaran kita adalah mengenali ciri pribadi tersebut yang dapat memprediksikan kandidat **mana yang akan berhasil dan mana yang tidak**. Pengusaha mengetahui persyaratan ini melalui pendekatan subyektif, bersifat penilaian atau melalui analisis statistik. Kita akan mempelajari kedua pendekatan itu.

- **Spesifikasi Berdasarkan pada Penilaian**

Kebanyakan spesifikasi pekerjaan bersumber dari dugaan terpelajar penyelia dan manajer sumber daya manusia. Prosedur dasarnya adalah menanyakan, "Apa yang dibutuhkan agar dapat melakukan pekerjaan ini, dalam konteks pendidikan, kepandaian, pelatihan dan sejenisnya?"

Ada beberapa cara untuk dapat menduga dengan baik atau menilai. Kita dapat menciptakan sendiri, kita dapat memilih mereka dari kompetensi yang terdaftar dalam deskripsi pekerjaan berbasis Web seperti yang ada pada www.jobdescription.com. Deskripsi pekerjaan biasanya menyebutkan kompetensi seperti "Membuat solusi kreatif"

dan "Mengatur situasi pelanggan yang sulit atau emosional. Daftar pekerjaan yang ada di sana meliputi deskripsi lengkap tentang pendidikan, pengalaman dan keterampilan lain yang dibutuhkan.

Gunakan akan sehat untuk menyusun daftar tentang persyaratan pekerjaan. Tentu saja ciri khusus pekerjaan seperti yang digali melalui analisis pekerjaan, misalnya kecekatan tangan atau level pendidikan adalah penting. Namun jangan mengabaikan fakta bahwa beberapa perilaku pekerjaan dapat diterapkan hampir pada semua pekerjaan (walaupun biasanya mereka tidak muncul melalui analisis pekerjaan).

Seseorang peneliti, misalnya memperoleh rating penyelia dan informasi lain dari 18.000 karyawan dalam 42 pekerjaan dengan level entri per jam yang berbeda untuk karyawan toko eceran. Dengan mengabaikan pekerjaan itu, inilah perilaku pekerjaan (dengan contoh) yang umumnya ia temukan, dengan kata lain yang terlihat penting untuk semua pekerjaan.

Perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan

Beberapa Contoh

Ketekunan	Tetap berkerja bahkan saat karyawan lain mengobrol; mengambil inisiatif untuk menemukan tugas lain saat selesai dengan pekerjaan reguler.
Ketelitian	Membersihkan peralatan dengan cermat, menciptakan <i>display</i> yang lebih menarik; memperhatikan barang yang tidak pada tempatnya dan mengembalikannya ke are yang tepat
Fleksibilitas jadwal	Menerima perubahan jadwal saat diperlukan; menawarkan untuk tetap tinggal saat toko sedang amat sibuk
Kehadiran	Tiba di tempat kerja tepat waktu; menjaga kehadiran dengan baik.
Perilaku di luar tugas (kebalikan)	Menggunakan telepon toko untuk keperluan pribadi yang tidak sah; melakukan bisnis pribadi selama waktu kerja; membiarkan canda dengan teman menjadi pengalih dan interupsi bagi pekerjaan
Kekacauan (kebalikan)	Mengancam karyawan lain; menolak untuk menerima perintah rutin dari penyelia; tidak bekerja sama dengan karyawan lain.

Pencurian (kebalikan)	(Sebagai seorang kasir) Menurunkan harga barang untuk teman; curang dalam melaporkan jumlah jam kerja; mengizinkan orang yang bukan pegawai berada di area yang tidak sah.
Penyalahgunaan obat (kebalikan)	Meminum minuman beralkohol atau menggunakan obat milik perusahaan; bekerja di bawah pengaruh alkohol atau obat.

Barangkali tantangan yang lebih besar adalah memastikan bahwa dalam melakukan analisis pekerjaan, kita tidak melupakan hal yang penting. Perhatikan sebuah studi atas pengujian 50 insinyur di pabrik Volvo di Swedia. Saat ditanyakan apa yang menentukan kompetensi pekerjaan untuk seorang insinyur pengujian, sebagian insinyur fokus pada kriteria tradisional seperti “untuk membuat mesin yang dapat bekerja sesuai dengan spesifikasi “. Tetapi, insinyur pengujian yang paling efektif menyebutkan tugas utama pekerjaan itu secara berbeda: “untuk memastikan mesin itu memberikan pengalaman mengemudi yang bagus bagi pelanggan.” Hasilnya, para insinyur ini melaksanakan pengujian pekerjaan mereka dengan menyetel mesin “bukan sebagai insinyur yang berusaha mencapai angka tertentu, tetapi sebagai pengemudi biasa, yang membayangkan diri mereka sendiri sebagai para senior, mahasiswa, pekerja harian atau orang yang berlibur.” Sub kelompok insinyur pengujian ini bekerja keras untuk mengembangkan pengetahuan mereka tentang kebutuhan mengemudi para pelanggan, bahkan ketika bersentuhan dengan orang-orang di luar kelompok mereka sendiri, seperti perancang atau bagian pemasaran.

Menurut periset itu, intinya adalah “bila orang tidak mengenali atau memberi nilai atribut yang sebenarnya menentukan keberhasilan, seberapa mudahnya bagi mereka untuk memperoleh atribut tersebut?” Karenanya pengusaha harus “mengganti fokus program perekrutan dan pelatihan mereka dari daftar atribut yang cacat menuju mengenali dan, bila diperlukan mengubah pemahaman orang tentang apa yang diminta pekerjaan itu” Dengan kata lain, dalam mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, pastikan bahwa kita benar-benar memahami alasan pekerjaan itu

dan karenanya juga keterampilan yang sebenarnya dibutuhkan agar menjadi kompeten untuk melakukannya.

- **Spesifikasi Berdasarkan pada Analisis Statistik**

Spesifikasi pekerjaan dengan analisis statistik adalah pendekatan yang paling dapat dipertahankan, tetapi juga paling sulit. Sasarannya di sini adalah menentukan secara statistik, hubungan di antara (1) prediksi atau ciri manusia, seperti tinggi badan, kepandaian atau kecekatan jemari, dan (2) indikator atau kriteria efektivitas pekerjaan seperti rating prestasi yang dibuat oleh penyelia. Prosedur itu memiliki lima langkah: (1) menganalisis pekerjaan dan memutuskan cara mengukur prestasi pekerjaan; (2) memilih ciri pribadi seperti kecekatan jemari yang kita yakini akan memprediksikan keberhasilan kinerja; (3) menguji kandidat untuk ciri ini; (4) mengukur prestasi pekerjaan berikutnya dari kandidat ini; (5) secara statistik menganalisis hubungan antara ciri manusia (kecekatan jemari) dan prestasi pekerjaan. Tujuannya untuk membandingkan setiap prediksi. Metode ini lebih dapat dipertahankan daripada pendekatan penilaian karena undang-undang hak yang sama melarang menggunakan ciri-ciri yang tidak dapat kita buktikan perbedaannya antara pelaku pekerjaan dengan kinerja tinggi dan rendah. Standar mempekerjakan yang diskriminatif berdasarkan pada jenis kelamin, ras, agama, asal kebangsaan atau umur harus dibuktikan dengan memprediksi prestasi pekerjaan. Idealnya, hal ini dilakukan dengan sebuah studi validasi statistik, seperti dalam pendekatan lima tahap di atas. Banyak pengusaha dan manajer beralih ke *Web* untuk pendekatan praktis membuat spesifikasi dan deskripsi pekerjaan seperti dalam ilustrasi fitur "Ketika Anda Sendirian"

Bab IV

Perencanaan, rekrutmen, dan Seleksi SDM

Konsep Perencanaan SDM

Perencanaan SDM adalah proses sistematis untuk meramalkan permintaan (*demand*) dan penawaran (*supply*) SDM di masa depan. Tujuan perencanaan SDM adalah menentukan jumlah SDM beserta karakteristiknya masing-masing (usia, pendidikan, keahlian, sifat, dsb.) yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan stratejik, operasional, dan fungsionalnya. Sedangkan Perencanaan Sumber Daya Manusia (human resource planning) menurut Mondy, (2008) adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan-lowongan jabatan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu.

Beberapa hal penting tentang perencanaan SDM, yaitu:

- Isu SDM adalah hal yang penting dan mendasar dalam perusahaan secara luas.
- Perencanaan SDM sebagai proses mengenai pembuatan kebijakan baru, sistem dan program yang menjamin pengolahan SDM di bawah kondisi yang tidak pasti (cepat berubah)
- Peran staf profesional mengalami perubahan dalam perencanaan SDM, proses tersebut tetap dalam alur aktivitas manajemen yang berhubungan dengan perencanaan bisnis yang sedang berjalan.
- Peramalan kebutuhan SDM merupakan faktor yang sangat penting dalam rangka mengantisipasi perubahan staf dan keperluan perusahaan.
- Manajemen kinerja melibatkan perencanaan dan pelaksanaan program untuk memperbaiki produktivitas melalui aktivitas kerja, penilaian dan pengembangan kemampuan karyawan, perencanaan

dan penilaian kerja, serta pelaksanaan kompensasi.

- Manajemen karir menyediakan suatu proses koordinasi untuk pengangkatan, seleksi dan penempatan, promosi dan pertukaran, latihan dan pengembangan serta kegiatan lainnya yang memengaruhi perencanaan dan pengembangan seseorang. Yang penting perhatian diberikan pada pengembangan karir manajer yang memiliki bakat dan kemampuan tinggi.
- Kenapa perusahaan harus melakukan perencanaan SDM? Dan apa hubungan dengan perencanaan usaha?
- Apakah ada hubungan antara perencanaan SDM dengan pengembangan karir? Dan juga terhadap perencanaan strategi?

Perencanaan sumber daya manusia memiliki dua komponen: Peramalan kebutuhan (*requirement forecast*) dan peramalan ketersediaan (*availability forecast*). Peramalan kebutuhan (*requirement forecast*) adalah aktivitas penentuan jumlah, keterampilan, dan lokasi karyawan yang akan dibutuhkan organisasi di masa mendatang dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya. Peramalan tersebut mencerminkan berbagai faktor, seperti perencanaan produksi dan perubahan produktivitas. Peramalan kebutuhan akan menentukan besarnya permintaan akan SDM (*the demand for human resources*).

Metode Peramalan Kebutuhan SDM terdiri atas:

- *Zero-Base Forecasting*: menggunakan tingkat kekaryawanan organisasi saat ini sebagai titik awal untuk menentukan kebutuhan penyediaan staf (*staffing*) di masa depan.
- *Bottom-Up Approach*: setiap level yang berurutan dalam organisasi, mulai dari yang terendah, meramalkan kebutuhannya, hingga akhirnya menghasilkan ramalan agregat mengenai karyawan yang dibutuhkan.
- Hubungan antara Volume Penjualan dengan Jumlah Karyawan yang Dibutuhkan: Salah satu prediktor tingkat kekaryawanan yang paling berguna adalah volume penjualan. Ada hubungan positif antara permintaan produk dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan.
- Model Simulasi: teknik peramalan dengan melakukan eksperimen mengenai situasi nyata menggunakan model matematis.

Peramalan ketersediaan (availability forecast) adalah aktivitas untuk memperkirakan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan karyawan-karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan, dan dari mana sumbernya. Dalam rangka meramalkan ketersediaan (penawaran SDM), manajer sumber daya manusia mengamati sumber-sumber internal (para karyawan yang dipekerjakan saat ini) dan sumber-sumber eksternal (pasar tenaga kerja). Estimasi penawaran internal berdasarkan: audit SDM, rencana suksesi dan bagan penggantian. Sedangkan estimasi penawaran eksternal berdasarkan: kebutuhan eksternal, analisis pasar tenaga kerja, sikap masyarakat dan demografi.

Pada umumnya ada tiga penyebab permintaan SDM yaitu: faktor eksternal (meliputi: ekonomi, sosial-politik-hukum, teknologi dan pesaing), faktor organisasional (meliputi: rencana strategik, anggaran, ramalan penjualan dan produksi, perusahaan baru, desain organisasi dan jabatan) dan faktor angkatan kerja (meliputi: pensiun, pengunduran diri, pemberhentian, kematian dan kemangkiran)

Memprediksi Kebutuhan Personil

Merencanakan pekerjaan atau personel adalah proses menentukan posisi yang akan diisi dalam perusahaan dan bagaimana mengisinya. Perencanaan personel mencakup semua posisi yang harus diisi di masa depan, dari petugas pemeliharaan hingga CEO. Namun kebanyakan perusahaan menggunakan perencanaan suksesi untuk mengacu pada proses bagaimana mengisi pekerjaan eksekutif yang penting di perusahaan.

Perencanaan pekerjaan adalah bagian integral dari strategi perusahaan dan proses perencanaan SDM. Rencana untuk memasuki bisnis, membangun pabrik baru atau mengurangi biaya semuanya memengaruhi jenis posisi yang perlu diisi. Sebagai ilustrasi saat JDS Uniphase merancang, mengembangkan, membuat dan memasarkan produk untuk pasar serat optik, kemudian memutuskan untuk memperluas operasionalnya sehingga akan menambah pekerjaan mereka dari 140 orang menjadi hampir 750 orang. Hal ini berarti mereka membutuhkan rencana siapa saja yang akan dipekerjakan, bagaimana menyaring para pelamar, dan kapan menempatkan para calon karyawan tersebut. Gambar 4.1 meringkas keterkaitan antara perencanaan strategis dan personalia.

Pertanyaan besarnya adalah apakah akan mengisi lowongan yang diproyeksikan itu dari orang dalam atau dari luar perusahaan. Dengan kata lain, haruskah kita merencanakan untuk mengisinya dengan karyawan yang ada atau merekrut dari luar? Setiap pilihan menghasilkan menghasilkan rencana SDM sendiri. Karyawan yang ada mungkin membutuhkan pelatihan, pengembangan dan bimbingan sebelum mereka siap untuk mengisi pekerjaan baru. Pergi mencari keluar di antaranya membutuhkan penentuan perekrutan apa yang harus digunakan.

Manajemen harus membuat rencana pekerjaan dengan asumsi dasar masa depan. Memprediksi dapat menjadi dasar dari pemikiran ini. Jika kita merencanakan kebutuhan pekerjaan, biasanya kita akan perlu memprediksi tiga hal; kebutuhan pribadi; pasokan tenaga kerja dari dalam; pasokan tenaga kerja dari luar. Kita akan memulai dengan kebutuhan pribadi.

Gambar 4.1 Keterkaitan Strategi Pengusaha dengan Rencana



Pendekatan perencanaan personil yang paling umum melibatkan penggunaan teknik-teknik sederhana seperti analisis rasio atau analisis tren untuk memperkirakan kebutuhan penyusunan staf berdasarkan proyeksi penjualan dan catatan sejarah penjualan terhadap kaitannya dengan personil. Proses yang umum adalah memprediksi pendapatan. Kemudian memperkirakan ukuran staf yang dibutuhkan untuk mencapai volume pendapatan yang diharapkan. Di sini, manajer SDM menggunakan beberapa teknik.

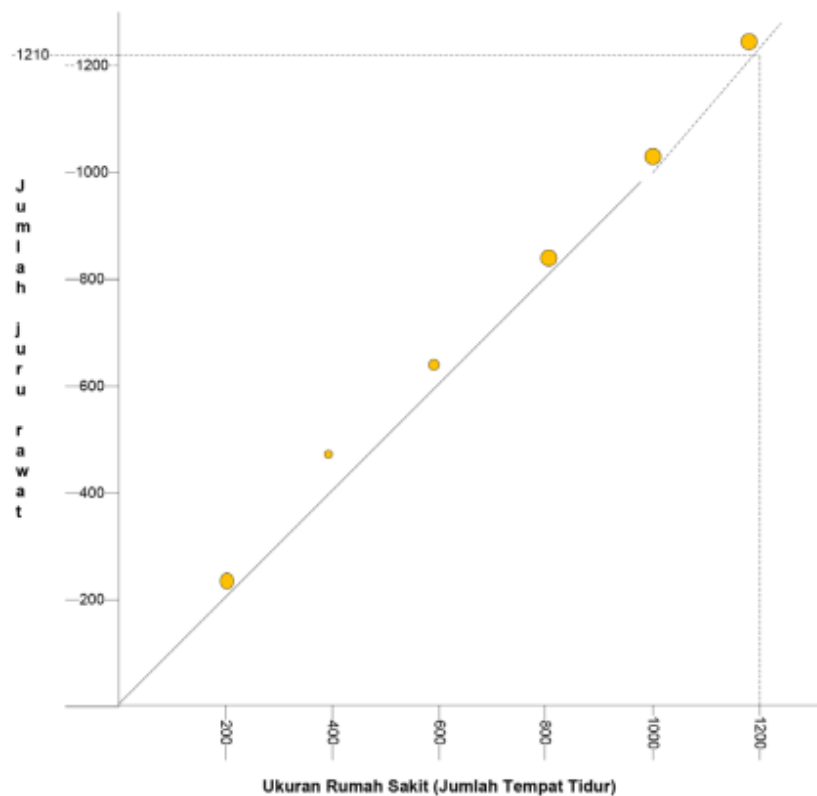
- **Analisis Tren.** Analisis tren mempelajari variasi dalam level pekerjaan perusahaan dalam beberapa tahun terakhir untuk memprediksi kebutuhan masa depan. Jadi, kita dapat menghitung jumlah karyawan dalam perusahaan kita setiap lima tahun sekali, atau barangkali jumlah dalam setiap subkelompok (seperti penjualan, produksi, sekretariat dan tenaga administrasi) pada akhir setiap tahun tersebut. Tujuannya adalah mengetahui tren yang dapat berlanjut ke masa depan. Analisis tren dapat memberikan perkiraan awal, tetapi level pekerjaan jarang yang hanya bergantung pada ukuran waktu. Faktor lain (seperti perubahan dalam volume penjualan dan produktivitas) juga memengaruhi kebutuhan pengisian staf.
- **Analisis Rasio.** Pendekatan lain, analisis rasio, berarti membuat prediksi berdasarkan rasio di antara (1) faktor penyebab (seperti volumen penjualan) dan (2) jumlah karyawan yang dibutuhkan (misalnya, jumlah tenaga penjual). Sebagai contoh, misalnya seorang penjual biasanya menghasilkan 500.000 dolar dalam penjualan. Bila pendapatan penjualan untuk rasio penjual tetap, kita membutuhkan enam penjual baru pada tahun berikutnya (yang masing-masing menghasilkan tambahan 500.000 dolar) untuk menghasilkan tambahan sebesar 3 juta dolar dalam penjualan. Seperti analisis tren, analisis rasio mengasumsikan bahwa produktivitas kurang lebih akan sama, misalnya, setiap penjual tidak dapat dimotivasi untuk menghasilkan lebih dari 500.000 dolar dalam penjualan. Bila produktivitas penjualan akan meningkat atau menurun, rasio penjualan untuk para penjual akan berubah. Prediksi berdasarkan pada rasio historis kemudian tidak akurat lagi.
- **Scatter Plot.** Scatter Plot atau gambar penyebar memperlihatkan secara grafis bagaimana dua variabel seperti ukuran aktivitas bisnis dan level penyusunan staf perusahaan kita berhubungan. Bila memang berhubungan, bila kita dapat meramalkan level aktivitas bisnis, kita juga akan mampu untuk memperkirakan kebutuhan personil kita. Sebagai contoh, asumsikan rumah sakit yang memiliki 500 tempat tidur diharapkan meluas hingga 1.200 tempat tidur dalam 5 tahun ke depan. Direktur perawatan dan direktur sumber daya manusia ingin meramalkan kebutuhan untuk juru rawat yang terdaftar. Direktur sumber daya manusia memutuskan untuk menentukan hubungan

antara ukuran rumah sakit (dalam konteks jumlah tempat tidur) dan jumlah juru rawat yang dibutuhkan. Ia menelepon lima rumah sakit dari berbagai ukuran dan mendapatkan angka berikut:

Ukuran Rumah Sakit (jumlah tempat tidur)	Jumlah Juru Rawat Terdaftar
200	240
300	260
400	470
500	500
600	620
700	660
800	820
800	820
900	860

Gambar 4.2 memperlihatkan ukuran rumah sakit pada sumbu horisontal, Jumlah juru rawat diperlihatkan pada sumbu vrikal. Bila kedua faktor itu berhubungan titik-titik akan cenderung berada di sepanjang garis lurus, seperti terlihat di sini.

Gambar 4.2 Hubungan Antara Ukuran Rumah Sakit dan Jumlah Juru Rawat



Bila kita dengan hati-hati menggambar sebuah garis untuk meminimalkan jarak di antara garis dan masing-masing titik yang digambarkan, kita akan mampu memperkirakan jumlah juru rawat yang dibutuhkan untuk setiap ukuran rumah sakit yang diberikan. Jadi untuk rumah sakit dengan 1.200 tempat tidur, direktur sumber daya manusia akan mengasumsikan mereka membutuhkan sekitar 1.210 juru rawat.

Secara sederhana, terdapat beberapa permasalahan untuk pendekatan seperti ini.

- (1) Misalnya, mereka fokus secara eksklusif (hampir eksklusif) pada proyek volume penjualan dan hubungan sejarah penjualan/personil, dan secara umum mengasumsikan bahwa struktur dan aktivitas perusahaan saat ini akan terus berlanjut dalam perusahaan.
- (2) Mereka umumnya tidak mempertimbangkan dampak inisiatif strategis perusahaan yang mungkin terjadi pada level penyusunan staf di masa depan.
- (3) Mereka cenderung mendukung rencana kompensasi yang sudah ketinggalan jaman, yang memberi penghargaan kepada manajer untuk pengelolaan staf yang makin besar, dan tidak akan mendapati manajer yang meneruskan upaya memperluas staf mereka tanpa memandang kebutuhan strategis perusahaan.
- (4) Mereka cenderung “mematangkan” ide yang tidak produktif bahwa meningkatkan jumlah staf adalah hal yang tidak dapat dihindari.
- (5) Mereka cenderung memvalidasi dan menginstitutionalkan proses perencanaan yang ada dan cara untuk melakukannya, bahwa dalam menghadapi perubahan yang cepat.

- **Menggunakan Komputer untuk Meramalkan Kebutuhan Personil.** Para pengusaha juga menggunakan program software untuk meramalkan kebutuhan personil. Data biasa yang dibutuhkan termasuk jam kerja langsung yang dibutuhkan untuk menghasilkan satu unit produk (ukuran produktivitas), dan tiga proyeksi penjualan; minimum, maksimum dan kemungkinan untuk lini

produk yang dibahas. Berdasarkan data demikian, sebuah program bisa menghasilkan angka-angka atas rata-rata level staf yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan produk, seperti juga ramalan terkomputerisasi terpisah untuk tenaga kerja langsung (seperti pekerja perakitan), staf tidak langsung (seperti sekretaris) dan staf perkecualian (seperti eksekutif)

Dengan program seperti ini, pengusaha dengan cepat dapat menerjemahkan produktivitas yang diproyeksikan dan level penjualan ke dalam ramalan kebutuhan personil, serta memperkirakan efek dari beragam produktivitas dan asumsi level penjualan atas kebutuhan personel.

Banyak perusahaan menggunakan sistem peramalan karyawan otomatis seperti demikian. Misalnya dalam eceran, sistem penjadwalan tenaga kerja otomatis membantu pengecer memperkirakan kebutuhan pengisian staf yang dibutuhkan berdasarkan pada ramalan penjualan dan perkiraan kesibukan lintas toko.

Metode apapun yang kita gunakan, managerial judgement akan berperan penting. Jarang ada tren historis, rasio atau keterkaitan yang dengan mudah terus berlanjut tanpa perubahan di masa depan. Oleh karena itu, kita harus memodifikasi dasar peramalan pada faktor-faktor seperti; proyeksi perputaran atau keinginan untuk memasuki pasar baru, akan kita yakini sebagai hal yang penting.

Manfaat Perencanaan SDM

Sesungguhnya tidak banyak hal dalam manajemen, termasuk manajemen SDM, yang dapat dinyatakan secara aksioma. Namun dalam hal perencanaan dapat dikatakan secara kategorikal bahwa perencanaan mutlak perlu, bukan hanya karena setiap perusahaan pasti menghadapi masa depan yang selalu "diselimuti" oleh ketidakpastian, akan tetapi juga karena sumber daya yang dimiliki selalu terbatas. Padahal tujuan yang ingin dicapai per definisi selalu tidak terbatas.

Keterbatasan ini memberi petunjuk bahwa sumber dana, sumber daya dan sumber SDM harus direncanakan dan digunakan sedemikian

rupa sehingga diperoleh manfaat yang semaksimal mungkin. Perencanaan yang matang memungkinkan hal ini hal itu terjadi. Dalam hal ini terdapat paling sedikit sembilan manfaat yang dapat dipetik melalui perencanaan SDM secara mantap:

- (1) Perusahaan dapat memanfaatkan SDM yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Merupakan hal yang wajar, apabila seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang diinginkan, ia berangkat dari kekuatan dan kemampuan yang sudah dimilikinya sekarang. Berarti perencanaan SDM pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang SDM yang sudah terdapat dalam perusahaan. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi:
 - Jumlah karyawan yang ada
 - Berbagai kualifikasinya
 - Masa kerja masing-masing karyawan
 - Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan yang pernah diikuti.
 - Bakat yang masih perlu dikembangkan
 - Minat karyawan terutama, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan.

Hasil inventarisasi tersebut sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan SDM dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang akan tetapi setidaknya berhubungan dengan empat kepentingan di masa depan, yaitu:

- Promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan.
 - Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama.
 - Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatannya tidak mengalami perubahan.
 - Dalam terjadi alih tugas yang berarti seseorang mendapat tugas atau jabatan baru tanpa perubahan level dalam hierarki perusahaan.
- (2) Melalui perencanaan SDM yang matang, efektivitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila SDM yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. *Standard Operating Procedure (SOP)* se-

bagai pedoman kerja telah dimiliki yang meliputi suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing SDM telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkannya secara baik fungsi organisasi serta penempatan SDM telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

Tidak disangkal lagi bahwa peningkatan efektivitas kerja seluruh karyawan dalam perusahaan mutlak perlu dijadikan sasaran perhatian manajemen. Perhatian dan usaha demikian penting antara lain:

- Penelitian dan pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa potensi karyawan tidak selalu sepenuhnya telah digali dan dimanfaatkan, Artinya, biasanya terdapat kesenjangan antara kemampuan efektif dan riil dengan kemampuan potensial.
- Selalu terjadi perubahan dalam proses produksi barang dan atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, baik karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun karena perubahan tuntutan konsumen dalam arti mutu, kuantitas dan bentuk yang sesuai dengan perkembangan jaman.
- Bentuk, jenis dan intensitas persaingan antara berbagai perusahaan yang mungkin saja meningkat dan ada kalanya berkembang tidak sehat terutama apabila makin banyak perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa yang sejenis.

Dengan demikian jelas terlihat bahwa terdapat kaitan yang sangat erat antara peningkatan efektivitas dengan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

- (3) Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh SDM. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan SDM yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusa-

haan. Bilamana perusahaan ingin berhasil dalam bisnis, terutama pada era globalisasi yang ditandai dengan persaingan bebas, tidak dapat dipungkiri lagi bahwa salah satunya melalui produktivitas kerja yang tinggi perlu dijadikan perhatian utama oleh manajemen, Pentingnya manajemen memberikan perhatian lebih pada produktivitas kerja disebabkan:

- Perusahaan sebagai produsen yang menghasilkan produk dan jasa dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang selalu terjadi perubahan, baik karena tuntutan kebutuhan/permintaan konsumen yang berubah-ubah seiring dengan perkembangan pengetahuan, teknologi maupun karena tuntutan kualitas, mode sesuai dengan perkembangan jaman.
- Ragam produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan semakin banyak yang memerlukan pengetahuan dan teknologi yang beragam pula, sehingga memerlukan keahlian SDM yang berbeda dan beragam.
- Persaingan yang semakin ketat antar perusahaan yang menghasilkan produk dan jasa sejenis.
- Banyak hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas kerja SDM dapat ditingkatkan melalui upaya peningkatan kepuasan kerja, motivasi kerja dan pengetahuan SDM.

Semakin beragam dan meningkatnya ukuran produktivitas kerja, yang di antaranya dapat diukur dengan tujuh tingkatan yang berbeda, yaitu pada 1) tingkat pekerjaan, 2) tingkat kelompok kerja, 3) tingkat perusahaan, 4) tingkat asosiasi perusahaan sejenis, 5) tingkat regional, 6) tingkat nasional, dan 7) kemungkinan tingkat internasional.

- (4) Perencanaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak. Hal ini berarti bahwa perusahaan memperoleh karyawan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan dengan memperhatikan:
- Tujuan dan sasaran strategis yang ingin dicapai dalam satu kurun waktu tertentu di masa depan.

- Karyawan yang sudah bekerja di perusahaan dilihat bukan hanya dari segi jumlah dan tugasnya sekarang, akan tetapi juga potensi yang dimilikinya yang perlu dan dapat dikembangkan sehingga mampu melaksanakan tugas baru nanti.
- Kebijakan yang dianut oleh perusahaan tentang *lateral entry points*. Artinya, perlu kejelasan apakah dalam hal terjadinya lowongan dan pengisiannya diutamakan oleh karyawan yang sudah ada dalam perusahaan, yang dikenal dengan istilah "promosi dari dalam" atukah mengisi lowongan yang terjadi, terutama jabatan manajerial dengan membuka kesempatan bagi karyawan baru yang sengaja direkrut untuk itu dari luar organisasi. Memang benar bahwa karena berbagai pertimbangan, terutama yang bersifat psikologis dan motivasional, sebaiknya perusahaan menganut kebijakan "promosi dari dalam" namun, mungkin saja ada faktor-faktor yang berakibat pada tidak selalu memungkinkan ditempuhnya kebijakan seperti itu.

Di samping itu, diperlukan estimasi yang setepat mungkin tentang perubahan-perubahan yang diperkirakan akan terjadi, terutama yang akan mempunyai dampak kuat bagi usaha dan kegiatan organisasi yang bersangkutan.

- (5) Salah satu segi manajemen SDM yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi ketenagakerjaan mencakup banyak hal. Tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki SDM yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri). Informasi yang lengkap dan menyeluruh tentang SDM diperlukan tidak hanya bagi SDM sendiri akan tetapi bagi perusahaan. Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan SDM serta dalam melayani atau memenuhi SDM saat ini atau di masa mendatang. Kesadaran pentingnya Sistem Informasi SDM (*Human Resources Information System*) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat ini. Informasi yang dibutuhkan

perusahaan mencakup banyak hal tentang SDM yang ada dalam perusahaan, yang meliputi antara lain:

- Jumlah SDM yang dimiliki
- Status perkawinan dan jumlah tanggungan
- Masa kerja
- Pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti dan keahlian khusus
- Prestasi kerja yang pernah diraih
- Penghargaan yang dimiliki
- Pengalaman jabatan
- Penghasilan
- Jumlah keluarga
- Kesehatan karyawan
- Jabatan yang pernah dipangku
- Tangga karier yang telah dinaiki
- Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh karyawan
- Informasi lainnya mengenai kekaryaan setiap karyawan.

Informasi komprehensif demikian diperlukan tidak hanya oleh satuan kerja yang mengelola SDM dalam perusahaan, akan tetapi juga oleh setiap satuan kerja. Pemilikan informasi seperti itu akan sangat membantu satuan-satuan kerja dalam memberikan pelayanan kepada para anggotanya, misalnya dalam merencanakan karir masing-masing. Bagi berbagai satuan kerja informasi tersebut dapat membantu dalam menyusun rencana ketenagakerjaan bagi satuan kerja yang bersangkutan di masa depan. Juga sangat bermanfaat bagi perusahaan sebagai keseluruhan dalam usaha memanfaatkan secara maksimal tenaga kerja yang sudah ada dan menyusun rencana ketenagakerjaan secara tepat.

- (6) Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan SDM adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan SDM, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:
- Permintaan pemakaian tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dari segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya

- Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya. Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.
- (7) Rencana SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani SDM dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarnya. Tanpa perencanaan SDM, sukar menyusun program kerja yang realistik.

Hal di atas harus disadari karena perubahan yang serba cepat, pertumbuhan bisnis yang semakin sulit diraih, persaingan bisnis semakin ketat, sementara itu semakin banyak SDM yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan sulit didapat. Pemenuhan kebutuhan SDM di masa depan, baik dalam jumlah dan jenis keahlian untuk mengisi berbagai jenjang jabatan memerlukan waktu. Untuk mendapatkan SDM sesuai dengan kebutuhan dan kualifikasi yang dikehendaki perlu memperhatikan:

- Tujuan jangka pendek/sebentar, menengah atau jangka panjang /lama perusahaan.
 - Sasaran strategis yang hendak dicapai perusahaan pada periode tertentu di masa depan
 - Potensi SDM yang telah dimiliki perusahaan.
 - Data SDM yang mempunyai prospek untuk dikembangkan
 - Kebijakan perusahaan di bidang SDM, yang antara lain meliputi; rekrutmen, seleksi, penempatan, kompensasi, jaminan hari tua, pemutusan hubungan kerja, jaminan kesehatan, pengisian jabatan kunci dalam perusahaan.
- (8) Mengetahui pasar tenaga kerja. Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon SDM yang potensial untuk diterima (*recruiting*) dalam perusahaan. Dengan adanya data perencanaan SDM di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan SDM.

(9) Acuan dalam menyusun program pengembangan SDM. Perencanaan SDM dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Misalnya dari permintaan pemakai (user)SDM di departemen operasional. Namun, adanya data yang lengkap tentang potensi SDM akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan SDM dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut.

Dengan demikian, jelaslah bahwa perencanaan SDM mutlak diperlukan, karena setiap perusahaan pasti menghadapi masa depan yang memiliki unsur ketidakpastian serta keterbatasan sumber daya dan SDM yang dimiliki. Keterbatasan ini mengharuskan sumber dana, sumber daya dan SDM direncanakan dan digunakan sebaik-baiknya agar diperoleh manfaat yang maksimal.

Selain itu, melalui perencanaan SDM perusahaan dapat mengoptimalkan SDM yang ada sebaik mungkin, sehingga efisiensi, efektivitas serta produktivitas perusahaan dapat ditingkatkan demikian pula dengan SDM-nya. Dengan demikian, melalui perencanaan yang baik dirasa penting bagi efektivitas manajemen pada hampir semua perusahaan, baik perusahaan besar maupun kecil. Perencanaan SDM akan bermanfaat untuk menggalakkan perilaku proaktif daripada reaktif. Menjadi proaktif berarti melihat ke depan dan mengembangkan visi di mana perusahaan ingin berdiri dan bagaimana perusahaan dapat mendayagunakan SDM supaya dapat sampai ke tujuan.

Melalui perencanaan SDM dapat dirancang kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan, maka perlu diperhatikan:

- Tujuan dan sasaran strategis yang ingin dicapai dalam satu kurun waktu tertentu di masa depan.
- Tenaga kerja bukan hanya dilihat dari segi jumlah dan tugasnya, tetapi juga potensi yang dimilikinya yang dapat dikembangkan. Perencanaan SDM juga dapat membantu perusahaan membuat sasaran-sasaran strategis yang terfokus dengan memanfaatkan

tenaga-tenaga berbakat dan terampil. Perencanaan SDM dapat mengidentifikasi perbedaan antara di mana posisi kita saat ini dan di mana kita seharusnya berada. Perencanaan SDM bermanfaat untuk menggalakkan partisipasi manajer lini, identifikasi kendala-kendala dan peluang-peluang SDM serta membantu perusahaan menciptakan rasa memiliki nilai-nilai dan ekspektasi-ekspektasi bersama. Perlu pula diketahui bahwa tahap yang paling kritis dari perencanaan SDM adalah penyusunan program, untuk itu ada tiga yang perlu diperhatikan dalam penyusunan program yaitu:

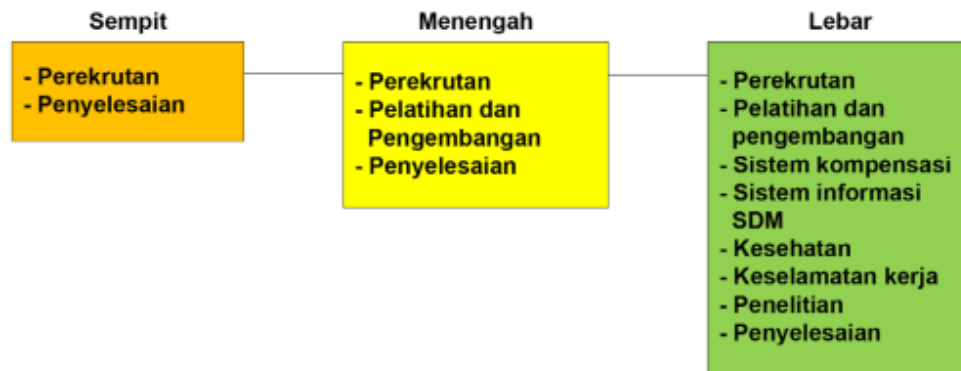
- Menghasilkan program alternatif berdasarkan model SDM yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- Mengevaluasi berbagai alternatif yang dihasilkan berdasarkan berdasarkan lima kriteria yaitu: (a) kemungkinan untuk sukses, (b) kemungkinan gagal, (c) antisipasi besarnya biaya, (d) kelayakan teknis dari tindakan dan (e) kemungkinan dampaknya terhadap departemen lain dari perusahaan.
- Memutuskan untuk melaksanakan seperangkat program yang terintegrasi berdasarkan pencapaian tujuan SDM seefisien, seefektif dan seproduktif mungkin.

Dengan demikian, dalam perencanaan SDM perlu ada pilihan-pilihan strategis yang perlu diperhatikan untuk membantu perusahaan mendapatkan tenaga kerja dengan keahlian dan kemampuan yang sesuai pada saat dibutuhkan. Pilihan strategi tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.3.

Gambar 4.3 Pilihan Strategi Mendapat Tenaga Kerja



Gambar 4.4 Lingkungan Perencanaan SDM



Tujuan Perencanaan SDM

- Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan
- Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.
- Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horisontal) dan pensiun karyawan.
- Menjadi dasar dalam menentukan penilaian karyawan.

Rekrutmen SDM

Konsep Umum Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik para pelamar yang memenuhi syarat untuk dipekerjakan (Werther & Davis 1996). Perekrutan adalah proses mencari, mengidentifikasi dan menarik para calon yang berkemampuan (Robbins dan Coulter, 2009). Proses rekrutmen dimulai dari pencarian para pelamar dan diakhiri dengan masuknya surat lamaran dari para pelamar. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan

pelamar yang siap untuk diseleksi.

Isu Strategik dalam Rekrutmen (Schuler & Jackson 2006) memperhatikan beberapa hal yaitu; (1) proses rekrutmen harus konsisten dengan strategi, visi, dan nilai-nilai organisasi, (2) proses rekrutmen harus bisa dilaksanakan secara efisien dan efektif. (3) Proses rekrutmen harus dibarengi dengan kemampuan organisasi dalam mempertahankan para karyawan terbaik.

Rekrutmen adalah proses yang membutuhkan banyak biaya, waktu, dan tenaga. Jadi, sebelum memutuskan untuk melaksanakan rekrutmen perlu dipertimbangkan berbagai alternatif tindakan lain sebagai berikut:

- Alih daya (*outsourcing*): Menggunakan jasa eksternal untuk menjalankan pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan secara internal.
- Karyawan tidak tetap (*contingent workers*): Karyawan paruh-waktu, karyawan sementara, atau kontraktor independen.
- Organisasi Pemberi Kerja Profesional: Perusahaan yang menyewakan karyawan kepada perusahaan-perusahaan lainnya.
- Kerja Lembur (*overtime*): Alternatif untuk mengatasi fluktuasi jangka pendek dalam beban kerja. Perusahaan bisa menghindari biaya-biaya rekrutmen, seleksi, dan pelatihan, sedangkan para karyawan memperoleh peningkatan pendapatan selama periode kerja lembur.

Sumber-sumber rekrutmen adalah tempat di mana para kandidat yang memenuhi syarat berada, seperti perguruan-perguruan tinggi dan perusahaan-perusahaan pesaing. Sedangkan Metode-metode rekrutmen adalah cara-cara spesifik yang digunakan untuk menarik para karyawan potensial ke dalam perusahaan, seperti rekrutmen online. Sumber-sumber rekrutmen pada umumnya dari sumber internal yaitu; promosi, transfer dan penarikan kembali (*rehire*) dengan metode internal seperti; pengumuman lowongan jabatan (*job posting*) dan persediaan bakat (*talent inventory*).

Metode rekrutmen internal meliputi; pengumuman lowongan pekerjaan (*job-posting*), persediaan bakat (*talent inventory*), promosi, transfer, aktivitas pengembangan dan para karyawan yang meninggalkan perusahaan. Metode rekrutmen eksternal melalui metode; pelamar yang datang (*walk-in*) dan surat lamaran yang masuk (*write-in*), rekomendasi

karyawan, iklan, agen tenaga kerja/perusahaan jasa rekrutmen, lembaga pendidikan, asosiasi profesional/organisasi ketenagakerjaan, *open house/job fair*, internet, merger dan akuisisi, rekrutmen internasional. Perekrutan secara online yaitu perekrutan melalui internet (*internet recruiter*) yaitu orang yang pekerjaan utamanya menjalankan proses rekrutmen melalui Internet, disebut juga sebagai perekrut maya (*cyber recruiter*), bursa kerja virtual (*virtual job fair*) adalah metode perekrutan *online* yang dilakukan oleh satu pemberi kerja atau sekelompok pemberi kerja untuk menarik sejumlah besar pelamar, situs web karir perusahaan (*corporate career websites*) merupakan situs kerja yang dapat diakses dari homepage perusahaan yang menampilkan daftar posisi-posisi yang tersedia di perusahaan dan memfasilitasi para pelamar untuk melamar kerja pada jabatan-jabatan tertentu, weblogs (disingkat blogs), situs web ketenagakerjaan umum.

Akhirnya hambatan dan tantangan rekrutmen dapat berupa; rencana strategik dan sumber daya manusia, kebiasaan perekrut, kondisi lingkungan, persyaratan kerja, biaya, insentif dan kebijakan organisasi

Prinsip-Prinsip Rekrutmen

- Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat: (1) analisis pekerjaan, (2) deskripsi pekerjaan, dan (3) spesifikasi pekerjaan.
- Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia. Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan: (1) peramalan kebutuhan tenaga kerja, (2) analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*).
- Biaya yang diperlukan diminimalkan
- Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
- Fleksibility
- Pertimbangan-pertimbangan hukum.

Proses dan Sumber-Sumber Rekrutmen

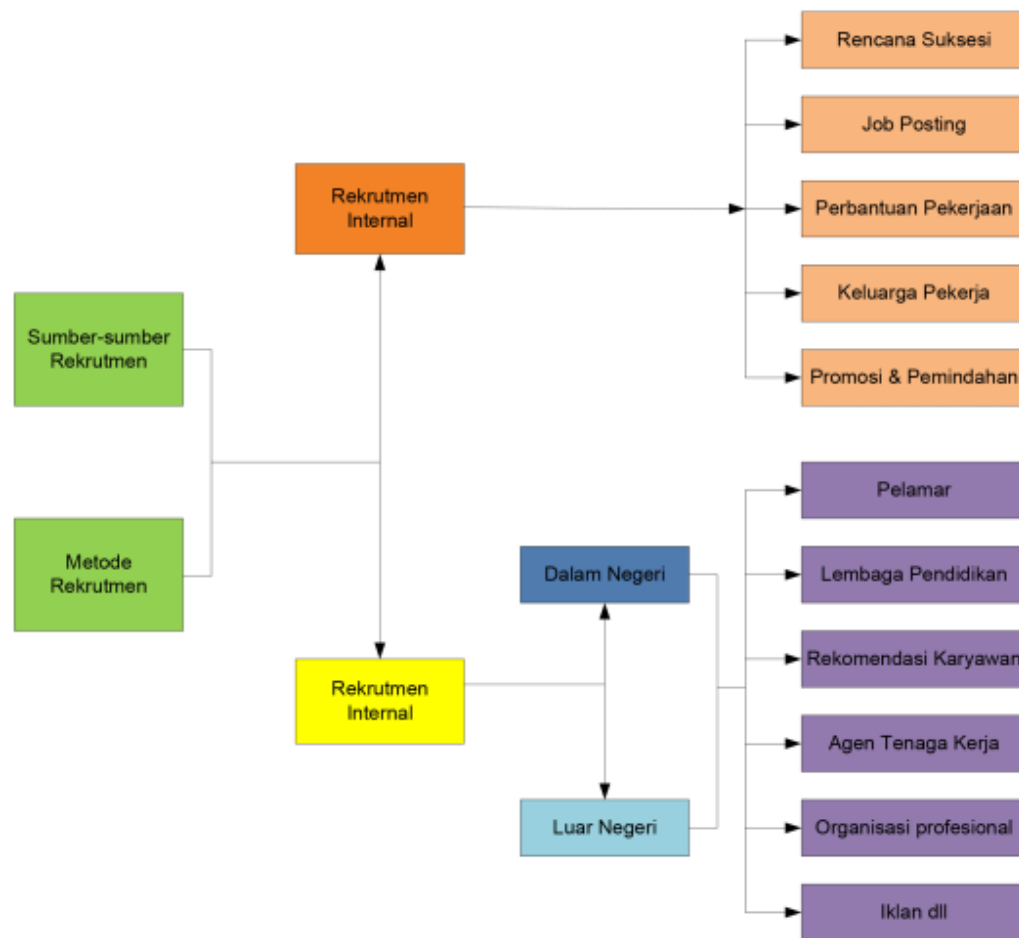
Rekrutmen dapat dilakukan dengan strategi (Mathis and Jackson, 2003) seperti terlihat pada Gambar 4.5.

Gambar 4.5 Strategi Rekrutmen



Selain itu, diselaraskan rencana kegiatan yang diinginkan dan juga kebutuhan khusus yang ditentukan oleh para perusahaan, maka berdasarkan analisis pekerjaan dan permintaan para manajer yang membutuhkan itulah para rekruter akan mengidentifikasi lowongan pekerjaan. Setelah lowongan tersebut teridentifikasi maka rekruter mempelajari persyaratan dengan mereview info analisis pekerjaan yang khususnya deskripsi/uraian pekerjaan dan spesifikasi tugas. Dalam proses ini para rekruter akan menggunakan beberapa metode untuk mendapatkan apa yang diinginkan. Untuk pelaksanaannya perlu ditempuh melalui berbagai sumber penerimaan SDM yang berasal dari berbagai tempat seperti terlihat dalam Gambar 4.6.

Gambar 4.6 Sumber dan Metode Rekrutmen



Penjelasan secara garis besarnya dapat diuraikan berikut ini:

a) Dari sumber internal perusahaan, yakni SDM yang ditarik (diterima) adalah berasal dari perusahaan/lembaga itu sendiri. Dengan cara ini perusahaan mencari karyawan yang ada di dalam lingkungan sendiri untuk ditempatkan pada posisi tertentu.

- Keuntungan merekrut dari dalam perusahaan:
 - Tidak terlalu mahal
 - Dapat memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar antara para karyawan perusahaan.
 - Sudah terbiasa dengan suasana perusahaan sendiri
- Kelemahan merekrut dari dalam perusahaan:
 - Pembatasan terhadap bakat-bakat
 - Mengurangi peluang
 - Dapat meningkatkan perasaan puas diri.

Perekrutan dalam perusahaan dapat dilakukan melalui:

- 1) Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*job posting programs*). Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan pada semua karyawan yang berminat. Semua karyawan yang berminat untuk mengisi jabatan itu menyampaikan permohonan untuk mengikuti seleksi intern.
 - 2) Perbantuan pekerjaan (*departing employees*). Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang sudah ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya, apabila pekerja yang diperbantukan tersebut merupakan calon yang tepat, maka akan diangkat untuk mengisi jabatan kosong tersebut.
- b) Dari sumber eksternal di dalam negeri perekrutan melalui:
- 1) *Walk-ins* dan *Write-ins* (pelamar yang datang dan menulis lamaran sendiri), *Walk-ins* yaitu seseorang datang ke departemen SDM untuk mengetahui lowongan pekerjaan apa yang sedang dicari, sedangkan *Write-ins*, yaitu pelamar menulis blanko pertanyaan yang disediakan perusahaan.
 - 2) Rekomendasi dari karyawan (teman, anggota keluarga karyawan perusahaan sendiri atau karyawan-karyawan perusahaan lain). Para karyawan perusahaan dari perusahaan lain bisa merekomendasikan pencari pekerjaan kepada departemen SDM. Metode ini mempunyai beberapa kebaikan: pertama, karyawan yang memberikan rekomendasi berarti telah melakukan agadari pemberi rekomendasi tentang pelamar; ketiga, karyawan akan cenderung merekomendasikan teman-temannya yang mempunyai kebiasaan dan sikap yang hampir sama dan; keempat, pelamar telah mengetahui karakteristik perusahaan dari karyawan pemberi rekomendasi. Meskipun teknik ini legal dan baik, perusahaan harus berhati-hati dalam penggunaannya, karena masalah utamanya adalah kecenderungan diskriminasi berdasarkan kesamaan agama, suku, ras, almamater dan lain sebagainya.
 - 3) Pengiklanan (surat kabar, majalah, televisi, radio dan media lainnya). Pengiklanan sebagai suatu metode efektif yang cukup untuk penari-

kan. Ada dua jenis penarikan, yaitu pertama, menguraikan keuntungan dan pekerjaan, mengidentifikasi perusahaan dan memberitahukan bagaimana cara melamar (*wants ads*). Jenis ini adalah bentuk iklan penarikan yang paling umum, baik dipasang pada majalah-majalah profesional ataupun koran-koran lokal dan nasional. *Wants ads* ini mempunyai beberapa keterbatasan, di antaranya akan menyebabkan perusahaan kebanjiran pelamar atau sebaliknya kekurangan pelamar untuk pekerjaan-pekerjaan yang tidak menarik. Sedangkan yang kedua adalah kebalikan dari *wants ads*, yaitu pelamar yang berminat diminta untuk mengirimkan lamaran mereka ke P.O. Box dengan nomor tertentu pada kantor pos atau pada e-mail atau pada perusahaan surat kabar. Bentuk iklan menjaga kerahasiaan, mencegah telepon yang berlebihan dan menghindari masalah-masalah hubungan masyarakat yang tidak perlu. Pengiklanan untuk penarikan melalui media-media lain seperti papan pengumuman, televisi dan radio jarang digunakan karena hasilnya kurang memuaskan dibandingkan dengan pengeluaran-pengeluarannya.

- 4) Agen-agen keamanan tenaga kerja negara. Melalui cara ini perekrutan untuk posisi tertentu cukup efektif, terutama untuk jenis pekerjaan yang memerlukan keahlian tertentu dan langka, terutama yang berkaitan dengan pekerjaan yang berisiko tinggi dan pelamar memerlukan keahlian tertentu yang sangat spesifik.
- 5) Agen-agen penempatan tenaga kerja. Penarikan tenaga kerja dapat juga dilakukan melalui agen-agen penempatan tenaga kerja sebagai kantor penyalur kebutuhan lowongan pekerjaan dan pencari kerja. Di samping itu agen penempatan biasanya menyediakan pelayanan informasi pekerjaan melalui papan-papan pengumuman, penerbitan-penerbitan secara periodik, *website*, *e-mail* yang berisi daftar lowongan pekerjaan sesuai dengan spesifikasi tertentu berdasarkan pasar kerja.
- 6) Lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja.
- 7) Departemen tenaga kerja selalu menampung SDM yang mencari pekerjaan dan menyalurkan ke perusahaan-perusahaan yang membutuhkan.

- 8) Tenaga-tenaga profesional mencari perusahaan. Cara ini dilakukan biasanya hanya untuk menarik para pelamar yang profesional untuk jabatan-jabatan eksekutif atau pekerjaan khusus yang memerlukan kemampuan tinggi.
- 9) Organisasi-organisasi profesi/keahlian. Organisasi ini terdiri dari kumpulan tenaga-tenaga profesional, seperti insinyur, akuntan, pelatih, konsultan dan profesional lainnya.
- 10) Asosiasi-asosiasi pekerja. Biasanya serikat buruh memiliki data tentang daftar orang-orang yang memiliki keterampilan-keterampilan tertentu yang dapat diandalkan.
- 11) Operasi-operasi militer. Banyak tenaga-tenaga terlatih yang berasal dari dinas militer yang telah habis masa tugasnya dan menjadi veteran. Mereka biasanya memiliki keterampilan yang dapat diandalkan dalam bidang-bidang tertentu, seperti mekanik, pilot atau keamanan.
- 12) Program pelatihan kerja yang diselenggarakan pihak swasta biasanya juga sebagai lembaga yang secara khusus menyediakan jasa pelatihan tertentu.
- 13) Pekerja-pekerja sewaan. Untuk menyesuaikan dengan kebutuhan SDM jangka pendek, perusahaan bisa menarik karyawan honorer yang dibayar secara harian atau per-jam. Praktik ini telah bermanfaat dalam bidang-bidang tertentu. Dengan cara leasing perusahaan tidak hanya mendapatkan karyawan yang terlatih, baik dan terpilih tetapi juga menghindarkan perusahaan dari kewajiban-kewajiban dalam pensiun, asuransi dan kompetensi tambahan lainnya. Jenis pekerjaan sewaan umumnya bersifat insidental dan musiman banyak dijumpai dalam berbagai bidang pekerjaan atau keahlian tertentu, seperti jasa keamanan, riset/penelitian, *baby sitter*, jasa hiburan.
- 14) *Open house*. Suatu penarikan yang juga dapat dilakukan adalah *open house*. Orang di sekitar perusahaan diundang untuk mengunjungi dan melihat fasilitas-fasilitas perusahaan, memperoleh penjelasan-penjelasan dan mungkin menonton film mengenai perusahaan. Dengan cara ini orang-orang diharapkan tertarik untuk bekerja di perusahaan. Metode ini terutama berguna untuk menarik para

karyawan dengan keterampilan yang langka yang sumber suplainya terbatas.

c) Dari sumber eksternal di luar negeri/internasional perekrutan melalui:

- 1) Professional Search Firm
- 2) Educational Institutional
- 3) Professional Association
- 4) Labour Organization
- 5) *Military Operation*
- 6) *Government-Funded and Community Training Program*

Karena berharap mendapatkan calon tenaga kerja yang bermutu dan memenuhi syarat, maka dalam proses rekrutmen, ada beberapa kendala yang dihadapi oleh penyelenggara, di antaranya:

a) Faktor-faktor organisasional yang meliputi kebijakan kebijakan promosi dari dalam, yaitu apabila terjadi kekosongan jabatan, maka akan diisi oleh karyawan yang ada di dalam, kebijakan tentang imbalan yang meliputi gaji/upah dan tunjangan-tunjangan, kebijakan tentang status kepegawaian dan rencana SDM. Dalam merumuskan merumuskan kebijakan perusahaan tentang sistem imbalan maka ada empat hal yang perlu dipertimbangkan yaitu:

- 1) Kepentingan para anggota organisasi sesuai dengan kesepakatan.
- 2) Kemampuan perusahaan
- 3) Keharusan mentaati peraturan
- 4) Penyeimbangan lokasi.

b) Kebijakan pencari tenaga kerja yang harus mampu bertindak dan berpikir.

c) Kondisi eksternal (lingkungan yang harus diperhitungkan) yang meliputi:

- 1) Tingkat pengangguran
- 2) Kedudukan perusahaan pencari tenaga kerja baru, dengan organisasi lain yang bergerak di bidang kegiatan yang sama.
- 3) Langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu.
- 4) Proyeksi angkatan kerja pada umumnya.
- 5) Peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan.
- 6) Praktik rekrutmen oleh organisasi lain .

- 7) Kendala terakhir yang harus dipertimbangkan oleh pencari tenaga kerja yaitu tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru tersebut.

Selain kendala yang dihadapi tersebut ada beberapa tantangan yang berhubungan dengan rekrutmen, yaitu:

- a) Para rekruter menghadapi permasalahan dalam menarik pelamar.
- b) Sumber atau channel transisional perekrutan tidak memadai seperti yang terjadi pada tahun 1900-an.
- c) Departemen SDM harus terus menemukan kebutuhan pelanggannya, manajer operasi yang memiliki pekerjaan harus diisi.
- d) Kompetisi SDM menyebabkan para manajer menerima calon yang belum *qualified* sehingga perlu latihan-latihan pengembangan yang lebih intensif.

Namun dari beberapa kelemahan/batasan dan tantangan di atas, maka yang sering timbul adalah:

- a) Rencana SDM dan strategi, yaitu berupa arahan perusahaan dan saran tipe tugas dan pekerjaan yang perlu ditangani. Rencana SDM yang meliputi pekerjaan harus diisi dengan merekrut dari luar dan diisi secara internal. Penempatan internal lebih murah meskipun hasil yang diperoleh terbatas.
- b) Kesempatan kerja yang sama, yang menolak adanya diskriminasi dalam semua pekerjaan meliputi rekrutmen. Seperti yang terjadi perusahaan yang dimiliki oleh etnis tertentu hanya merekrut dari lembaga atau sekolah tertentu sehingga menimbulkan protes masyarakat karena merasa ada diskriminasi. Jika ketidakseimbangan itu terjadi di antara para pemerotes seperti konsentrasi hanya pada satu tipe pekerja, maka sebagian besar pekerja merespon dengan rencana bagi yang afirmatif dengan menggunakan rekrutmen.
- c) Kebiasaan rekruter yang mengarah pada keputusan membatasi konsumsi waktu.
- d) Persyaratan pekerja adalah keterampilan meliputi:
 - 1) Membuat surat lamaran untuk pelamar.
 - 2) Mengembangkan lamaran alternatif
 - 3) Merekrut melalui organisasi perusahaan dan mengem

bangkan hubungan dengan koordinator siswa yang tidak bisa pada sekolah, *college* dan universitas umum dan khusus/swasta.

- 4) Mengumumkan komitmen pegawai
 - 5) Mengakomodasi karyawan yang tidak mampu, sehingga karyawan menjadi produktif.
 - 6) Memelihara lingkungan organisasi untuk semua pegawai tanpa ada kesulitan
- e) Harga pelamar dalam proses rekrutmen harus dievaluasi agar efektif dan efisien.
- f) Insentif akan menjadi hambatan jika para karyawan menggunakannya atau merupakan respon terhadap batasan lain yang dihadapi oleh rekruter.
- g) Kebijakan perusahaan digunakan untuk memperoleh manfaat informasi dan ekonomi. Tujuan lain kebijakan perusahaan terdiri atas:
- 1) Kebijakan kompensasi perusahaan, biasanya menuntut tingkat kompensasi untuk pekerjaan yang berbeda sesuai dengan spesifikasi pekerjaan.
 - 2) Kebijakan status karyawan baik yang bersifat *part time* atau *temporary*.
 - 3) Kebijakan pengakuan internasional, yaitu kebijakan menuntut bahwa pekerja asing bila dilakukan sama dengan pekerja lokal.
 - 4) Kebijakan pindah, sehingga membatasi rekruter dalam hal mencari karyawan dari dalam sebelum mendapat dari luar.

Gambaran selengkapnya proses rekrutmen dapat dikemukakan seperti terlihat pada Gambar 4.7.

Gambar 4.7 Proses Rekrutmen



Seleksi

Seleksi adalah kegiatan dalam MSDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi. Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Berdasarkan pengertian itu maka kegiatan seleksi itu mempunyai arti yang sangat strategis dan penting bagi perusahaan. Apabila dilakukan dengan prinsip-prinsip MSDM secara wajar, maka proses seleksi akan dapat menghasilkan pilihan karyawan yang dapat diharapkan kelak memberikan kontribusi yang positif dan baik. Oleh karena itu, perusahaan dapat memberikan layanan yang terbaik bagi pelamar sehingga masing-masing akan mendapatkan kepuasan.

Proses seleksi dalam praktiknya tergantung pada tiga masukan yang bermanfaat, yaitu, analisis pekerjaan, perencanaan SDM, dan rekrutmen. Dalam hal ini, informasi analisis pekerjaan memberikan deskripsi pekerjaan, spesialisasi pekerjaan dan standar kinerja yang dituntut oleh pekerjaan. Perencanaan SDM mengidentifikasi pekerjaan dengan cara yang logis dan efektif. Selanjutnya terbentuk suatu kumpulan pelamar yang kemudian akan diseleksi. Ketiga masukan itu akan membimbing proses seleksi dapat berlangsung dengan cara yang lebih efektif dan efisien dengan arah yang lebih jelas.

Seleksi dilaksanakan tidak saja untuk penerimaan karyawan baru saja, akan tetapi seleksi ini dapat pula dilakukan karena untuk pengembangan atau penerimaan karena adanya peluang jabatan. Untuk memperoleh atau mendapatkan peluang jabatan tersebut perlu dilakukan seleksi, sehingga dapat diperoleh SDM yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan. Peluang jabatan ini dapat diisi oleh siapa saja yang ada di lingkungan perusahaan tersebut yang memenuhi persyaratan dan kualifikasi tertentu, seperti Gambar 4.8 berikut ini:

Gambar 4.8 Tahapan Seleksi

Keputusan Penerimaan	Tahap 14
Drug test	Tahap 13
Assessment centre	Tahap 12
Peninjauan Pekerjaan yang realistis	Tahap 11
Wvaluasi medis kesehatan	Tahap 10
Wawancara dengan supervisor	Tahap 9
Wawancara	Tahap 8
Wawancara seleksi	Tahap 7
Tes psikologi	Tahap 6
Tes Kepribadian	Tahap 5
Tes Kemampuan/Tes Potensi Akademik	Tahap 4
Tes Kemampuan	Tahap 3
Format (borang) lamaran	Tahap 2
Surat Rekomendasi	Tahap 1

Mengapa Seleksi Penting?

Dengan sejumlah pelamar langkah berikutnya adalah **memilih calon terbaik untuk pekerjaan** itu. Biasanya ini **berarti mengurangi jumlah pela-**

mar dengan menggunakan perangkat penyaringan seperti; ujian, pusat penilaian dan pemeriksaan latar belakang atau referensi. Kemudian calon penyelia dapat mewawancarai calon yang mungkin dan memutuskan siapa yang akan dipekerjakan.

Ada tiga alasan utama memilih karyawan yang tepat, pertama prestasi perusahaan sebagian selalu bergantung pada bawahan. Karyawan dengan keterampilan dan kemampuan yang tepat akan melakukan pekerjaan yang lebih baik bagi kita dan perusahaan. Karyawan tanpa keterampilan, kasar atau pengganggu tidak akan berprestasi secara efektif. Prestasi kita dan perusahaan akan menderita. Waktu untuk menyaring calon yang tidak diinginkan adalah sebelum mereka di dalam, bukan setelahnya

Kedua, hal ini penting karena merekrut dan mempekerjakan karyawan adalah mahal. Mempekerjakan dan melatih tukang ketik pun dapat membutuhkan biaya untuk pembayaran dan waktu penyelia. Total biaya mempekerjakan seorang manajer adalah 10 kali lebih tinggi saat kita menambahkan upah pencarian, waktu wawancara, pemeriksaan referensi dan biaya perjalanan dan pemindahan.

Ketiga, hal ini penting karena akan ada dampak hukum dari mempekerjakan orang yang tidak kompeten. Satu hal bahwa keputusan pengadilan meminta prosedur seleksi yang tidak diskriminatif untuk kelompok yang dilindungi. Selanjutnya, pengadilan akan memutuskan pengusaha bertanggung jawab saat karyawan dengan catatan kriminal atau permasalahan lain mengambil keuntungan dari akses ke rumah-rumah pelanggan (kesempatan serupa) untuk melakukan kejahatan. Para pengacara menyebut mempekerjakan pekerja dengan latar belakang demikian, bera tanpa perlindungan (kesalahan mempekerjakan). Contoh sebuah kasus, seorang manajer apartemen yang memiliki kunci cadangan memasuki apartemen seorang wanita dan menyerang wanita itu. Pengadilan memutuskan pemilik kompleks apartemen dan operatornya lalai karena tidak memeriksa latar belakang manajer itu dengan baik sebelum mempekerjakannya.

Kesalahan mempekerjakan perlu digarisbawahi sebagai kebutuhan untuk memikirkan apa sebenarnya persyaratan dari pekerjaan. Sebagai contoh "bukan pemerkosa" tidak mungkin muncul sebagai pengetahuan, keterampilan atau kemampuan yang dibutuhkan dalam analisis pekerjaan dari seorang teknisi. Tetapi, jenis persyaratan itulah yang menjadi fokus

dari banyak tuntutan kesalahan mempekerjakan.

Pengusaha terlindung terhadap tuntutan mempekerjakan yang sembrono bila:

- Secara teliti memperhatikan semua informasi yang diberikan oleh pelamar pada aplikasi pekerjaan orang tersebut. Sebagai contoh, carilah celah yang tidak dapat dijelaskan dalam pekerjaan.
- Dapatkan otorisasi tertulis dari si pelamar untuk pemeriksaan referensi dan secara teliti memeriksa referensi.
- Menyimpan semua catatan dan informasi yang kita dapatkan tentang pelamar.
- Menolak pelamar yang membuat pernyataan palsu dari fakta material atau yang memiliki catatan hukuman untuk pelanggaran yang langsung berhubungan dan penting untuk pekerjaan tersebut.
- Mengingat kebutuhan untuk menyeimbangkan hak privasi pelamar dengan "hal yang perlu diketahui" lainnya, khususnya saat kita menemukan informasi yang merusak.
- Menerapkan tindakan disiplin dengan segera bila masalahnya berkembang.

Konsep Pengujian

Seleksi yang efektif menjadi penting dan bergantung, hingga derajat tertentu, pada konsep pengujian dasar atas validitas dan dapat diandalkan.

Reliabilitas/Keandalan

Keandalan adalah karakteristik penting pertama dari ujian dan mengacu kepada konsistensinya. Ujian yang andal adalah ujian yang menghasilkan skor yang konsisten saat seseorang melakukan dua alternatif bentuk ujian tersebut atau ketika melakukan tes yang sama pada dua atau lebih waktu yang berbeda. Keandalan ujian sangatlah penting, bila seseorang mendapat nilai 90 pada ujian kepandaian pada hari senin dan 130 saat diuji kembali selasa, barangkali kita tidak terlalu yakin dengan ujian itu.

Ada beberapa cara untuk memperkirakan konsistensi atau keandalan. Kita dapat melakukan ujian yang sama kepada orang yang sama pada dua waktu berbeda, dengan membandingkan nilai ujian mereka pada uji-

an -2 dengan nilai pada ujian -1, ini akan menjadi penilaian ulang ujian. Atau kita dapat melakukan ujian 3 kemudian memberikan ujian kembali yang diyakini para ahli sebagai ujian yang setara beberapa waktu kemudian, ini akan menjadi penilaian bentuk setara. Contohnya adalah Scholastic Assessment Test (SAT).

Konsistensi internal ujian adalah ukuran lain keandalan ujian. Sebagai contoh, misalnya kita memiliki 10 pertanyaan ujian minat pekerjaan yang digunakan untuk mengukur minat seseorang untuk bekerja di luar ruangan. Kita melakukan ujian itu dan kemudian secara statistik menganalisis derajat respons terhadap 10 pertanyaan ini bersama-sama. Hal ini akan memberikan ukuran kendala ujian itu secara internal. Psikolog menyebut ini sebagai penilaian perbandingan internal. Konsistensi internal adalah salah satu alasan mengapa kita menemukan pertanyaan berulang dalam kuisener ujian.

Ada beberapa yang menyebabkan ujian tidak andal. Sebagai contoh, pertanyaannya tidak mewakili materi dari bab yang sama, misalnya ujian 1 lebih terfokus pada bab 1,3,5 dan 7, sementara ujian 2 lebih terfokus pada bab 2,4,5 dan 8. Atau mungkin ada kesalahan karena perubahan dalam kondisi pengujian, misalnya ruangan ujian bulan depan mungkin berisik.

Validitas

Reliabilitas, meskipun sangat penting hanya menginformasikan pada kita bahwa ujian mengukur satu hal secara konsisten. Reliabilitas/keandalan ini tidak membuktikan bahwa kita sedang mengukur apa yang memang kita akan ukur. Alat pengukuran 33 inci yang salah dibuat lalu dijadikan standar pengukuran akan secara konsisten mengatakan kepada kita bahwa papan setebal 33 inci adalah sepanjang 33 inci. Sayangnya, jika apa yang kita cari adalah papan dengan tebal 33 inci, standar pengukuran 33 inci kita, meskipun andal, akan menginformasikan hal yang keliru pada kita. Yang kita butuhkan adalah standar pengukuran yang valid. Keandalan adalah persyaratan utama pertama tes, karena jika tidak mengukur apa yang diukur secara konsisten, kita tidak dapat mempercayainya sama sekali. Validitas adalah persyaratan utama kedua ujian. Validitas menginformasikan pada kita apakah ujian tersebut (alat ukur panjang tersebut)

mengukur sesuai dengan yang ingin kita ukur.

Ujian dapat menjadi contoh dari perilaku seseorang, tetapi beberapa ujian mewakili secara lebih jelas perilaku yang dijadikan contoh dibandingkan yang lain. Sebagai contoh ujian mengetik, jelas sesuai dengan perilaku disaat bekerja. Pada ekstrem lainnya, mungkin tidak terlihat ada hubungan antara pertanyaan-pertanyaan ujian itu dengan perilaku. Inilah yang terjadi pada ujian proyeksi kepribadian. Jadi dalam Thematic Apperception Test (ujian persepsi kesadaran tematis). Psikolog meminta seseorang untuk menjelaskan bagaimana orang itu menerjemahkan sebuah gambar yang memiliki dua arti. Psikolog menggunakan interpretasi tersebut untuk menarik kesimpulan tentang kepribadian dan perilaku orang tersebut. Dalam ujian demikian lebih sulit untuk membuktikan bahwa ujian itu dapat mengukur sesuatu yang terukur-bahwa mereka valid.

Validitas ujian menjawab pertanyaan, " Apakah ujian ini mengukur apa yang seharusnya diukur? " Lakukan dengan cara lain, validitas mengacu pada kebenaran kesimpulan yang dapat kita buat berdasarkan hasil tes. Contohnya, jika Joni mendapatkan nilai yang lebih tinggi pada ujian pemahaman mekanis komprehensif dibandingkan Jimmy, dapatkah kita yakin bahwa Joni memiliki kemampuan pemahaman mekanis komprehensif yang lebih baik dari Jimmy?. Dengan memperhatikan ujian seleksi karyawan, validitas sering mengacu pada bukti bahwa ujian ini berhubungan dengan pekerjaan-dengan kata lain, prestasi seseorang pada tes tersebut merupakan alat prediksi yang valid untuk menunjukkan prestasinya pada pekerjaan. Tes seleksi harus valid, karena tanpa bukti validitas tidak ada alasan logis atau izin yang sah untuk terus menggunakannya dalam menyaring pelamar pekerjaan. Dalam ujian mempekerjakan, terdapat dua cara utama untuk menunjukkan validitas ujian yaitu: validitas kriteria dan validitas isi.

Validitas kriteria membuktikan mereka yang berhasil dalam ujian juga berhasil dalam pekerjaan dan mereka yang buruk saat ujian melakukan pekerjaan dengan buruk. Jadi ujian itu memiliki validitas yang dapat menyatakan bahwa orang dengan nilai ujian yang lebih tinggi melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Dalam pengukuran psikologis, alat prediksi adalah pengukuran (dalam hal ini nilai ujian) yang dihubungkan dengan sebuah kriteria, seperti prestasi pada pekerjaan. Istilah validitas kriteria

mencerminkan istilah tersebut.

Validitas isi, pengusaha memperlihatkan validitas isi ujian dengan menunjukkan bahwa ujian itu merupakan contoh yang proporsional dari apa yang dilakukan pekerjaan tersebut. Prosedur dasarnya adalah mengidentifikasi tugas-tugas dalam pekerjaan dan perilaku yang akan diuji. Misalnya ujian entri data yang pernah digunakan untuk mempekerjakan yang mempekerjakan seorang pengetik yang bertugas untuk memasukkan data. Bila isi yang kita pilih untuk ujian entri data adalah contoh perwakilan dari apa yang perlu diketahui orang itu dalam pekerjaan, ujian itu sah isinya.

Memperlihatkan validitas isi terdengar lebih mudah daripada praktiknya. Validitas isi memperlihatkan bahwa (1) Tugas yang dilakukan orang tersebut pada ujian adalah benar-benar contoh yang komprehensif dan acak dari tugas yang dilakukannya pada pekerjaan, dan (2) Kondisi dimana orang itu menjelaskan ujian yang menyerupai situasi pekerjaan, tidaklah mudah. Untuk banyak pekerjaan, pengusaha harus memperlihatkan bukti lain dari validitas seperti validitas kriteria.

Bagaimana mensahkan ujian?

Apa yang membuat ujian seperti *Graduate Record Examination* (Ujian Catatan Pascasarjana) berguna untuk para direktur administrasi? Apa yang membuat ujian pemahaman mekanis berguna bagi seorang manajer yang berusaha mempekerjakan seorang operator mesin?

Jawaban bagi kedua pertanyaan ini biasanya adalah nilai orang tersebut atas ujian ini memprediksikan bagaimana mereka berprestasi. Jadi mahasiswa yang memiliki nilai tinggi pada ujian penerimaan pascasarjana juga berhasil baik dalam program pascasarjana. Pelamar yang memiliki nilai tinggi pada ujian pemahaman mekanis berprestasi lebih baik sebagai insinyur.

Proses validasi terdiri dari lima langkah: menganalisis pekerjaan itu, memilih ujian, melakukan ujian itu, menghubungkan nilai ujian dengan kriteria, validasi silang, dan validasi ulang.

- Tahap 1: Menganalisis pekerjaan, adalah dengan membuat dan menuliskan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
- Tahap 2: Memilih ujian. Pilihlah ujian yang menurut kita dapat mengukur atribut (alat prediksi) yang penting untuk keberhasilan

pekerjaan. Biasanya pengusaha mendasari pilihan ini pada pengalaman, riset sebelumnya dan dugaan “terbaik” biasanya mereka tidak memulai hanya dengan satu ujian, malahan mereka memilih beberapa ujian dan mengkombinasikannya menjadi deretan ujian. Deretan ujian memiliki sasaran untuk mengukur sederetan alat prediksi yang mungkin, seperti agresivitas, ekstrover, dan kemampuan berhitung.

- Tahap 3: Melakukan ³ ujian. Di sini kita melakukan ujian yang dipilih, kita mempunyai dua pilihan, pilihan pertama adalah melakukan ujian itu kepada karyawan yang saat ini melakukan pekerjaan tersebut. Kemudian kita bandingkan nilai ujian mereka dengan prestasi mereka saat ini, ini adalah validitas bersamaan (*concurrent validation*). Keuntungan utamanya adalah data prestasi telah tersedia. Kerugiannya adalah karyawan tersebut mungkin bukan dari pelamar baru (yang tentu saja merupakan orang yang membuat kita tertarik untuk melakukan ujian penyaringan). Karyawan yang ada saat ini telah memiliki pelatihan langsung dan telah disaring oleh teknik seleksi yang kita miliki sekarang.

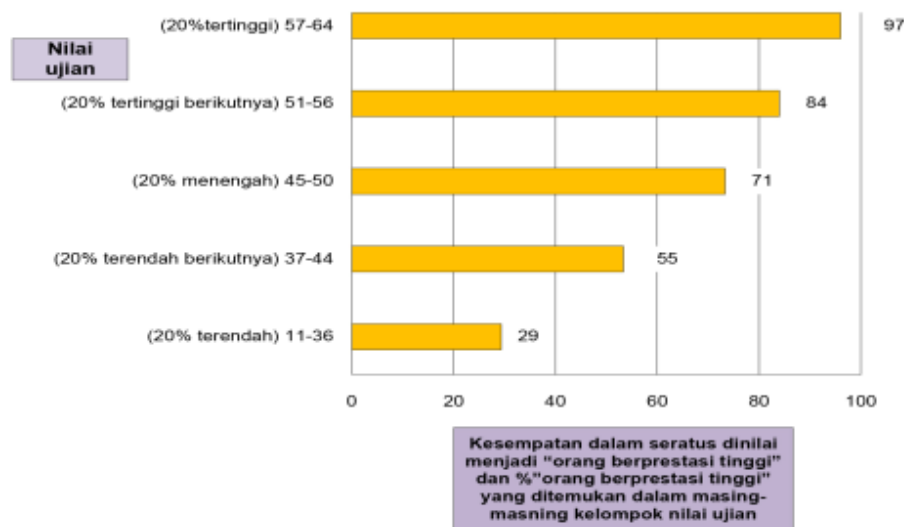
Validasi prediktif adalah cara kedua dan yang lebih dapat diandalkan untuk memvalidasi ujian. Di sini kita melakukan ujian kepada pelamar sebelum mereka dipekerjakan. Kemudian, mempekerjakan pelamar ini hanya dengan menggunakan teknik seleksi yang ada, bukanlah hasil dari ujian baru yang sedang kita kembangkan. Setelah mereka bekerja beberapa lama, ukurlah prestasi mereka dan bandingkan dengan nilai ujian mereka terdahulu. Kemudian, kita dapat menentukan apakah kita dapat menggunakan prestasi mereka untuk memprediksikan prestasi kerja mereka berikutnya. Dalam kasus pekerjaan seorang perakit, situasi idealnya mungkin melakukan, katakanlah Ujian Pemahaman Mekanis untuk semua pelamar. Kemudian, abaikan hasil ujian itu dan pekerjakan perakit seperti yang biasa kita lakukan. Barangkali enam bulan kemudian, ukurlah prestasi perakit baru kita (kuantitas yang dihasilkan per jam, jumlah penolakan per jam) dan bandingkan prestasi ini dengan nilai ujian Pemahaman Mekanis mereka (seperti dalam langkah 4)

3

- Tahap 4: Hubungkan nilai ujian dengan kriteria. Langkah berikutnya adalah menentukan apakah ada hubungan antara nilai (alat prediksi) dan prestasi (kriteria). Biasanya digunakan penentuan hubungan statistik antara (1) nilai ujian dan (2) prestasi kerja melalui analisis korelasi, yang memperlihatkan derajat hubungan statistik.

Bila ada korelasi antara ujian dan prestasi kerja, kita dapat mengembangkan bagan harapan (*expectancy chart*). Bagan ini menyajikan hubungan antara nilai ujian dan prestasi kerja secara grafis. Untuk melakukan ini, bagilah karyawan menjadi, misalnya lima kelompok menurut nilai ujian, lima orang dengan nilai tertinggi untuk ujian itu, lima orang dengan nilai tertinggi kedua dan seterusnya. Kemudian, hitunglah persentase pekerja dengan prestasi kerja tertinggi dalam masing-masing dari lima kelompok nilai ujian ini dan sajikan data itu dalam bagan harapan seperti dalam Gambar 4.9

Gambar 4.9 Bagan Harapan (*Expectancy Chart*)



Ini memperlihatkan kemungkinan bahwa karyawan yang termasuk dalam lima nilai ujian terbaik memiliki kesempatan 97% dinilai sebagai orang yang berprestasi tinggi, sementara orang yang memiliki nilai lima terendah hanya memiliki kesempatan 29% sebagai orang berprestasi tinggi.

- Tahap 5: Validasi silang dan validasi ulang. Sebelum menggunakan ujian tersebut, mungkin kita ingin memeriksanya dengan melakukan validasi silang, dengan sekali lagi melakukan langkah 3 dan 4 pada sampel karyawan baru. Paling tidak, seorang ahli harus memvalidasi ulang ujian itu secara periodik.

Prosedur yang akan kita gunakan untuk memperlihatkan validasi isi berbeda dari yang digunakan untuk memperlihatkan

Tabel 4.1 Pedoman Program Pengujian

1	<i>Gunakan ujian sebagai tambahan, jangan jadikan ujian yang dilakukan sebagai satu-satunya alat seleksi: gunakan ujian sebagai tambahan perangkat lain seperti wawancara dan pengecekan latar belakang.</i>
2	<i>Validasilah ujian tersebut. Paling baik adalah melakukan validasi di dalam perusahaan kita sendiri, meskipun fakta menyatakan bahwa tes yang sama telah terbukti valid dalam organisasi yang serupa –dinamakan generalisasi validitas –selalu dapat diterima.</i>
3	<i>Monitor program pengujian/seleksi. Ajukan pertanyaan-pertanyaan seperti”Seberapa besar proposal pelamar dari kelompok minoritas dan non minoritas yang ditolak pada setiap tahap proses mempekerjakan” ‘mengapa saya menggunakan ujian ini- apa artinya berkaitan dengan perilaku aktual dalam pekerjaan?’</i>
4	<i>Simpan catatan yang akurat. Catat mengapa kita menolak setiap pelamar. Catatan yang umum seperti “ Tidak cukup memuaskan” tidaklah cukup. Alasan kita menolak seorang pelamar dapat berkaitan dengan validasi di kemudian hari.</i>
5	<i>Gnakan psikolah yang memiliki sertifikasi.Menyusun, memvalidasi dan menggunakan standar-standar seleksi (termasuk ujian –ujian) secara umum membutuhkan psikolog yang berkualitas. Hampir semua mengondisikan orang yang menawarkan jasa pelayanan psikolog pada publik agar disertifikasi atau diberikan lisensi. Gelar Doktor (gelar sarjana tidaklah cukup) biasanya merupakan salah satu kualifikasi. Konsultan potensial harus memberikan bukti pekerjaan serupa dan pengalaman dalam melakukan validasi ujian dan menunjukkan familiaritas terhadap hukum kesetaraan hak dan peraturan-peraturan federal.</i>
6	<i>Mengelola kondisi ujian. Melaksanakan ujian di wilayah yang rivat, tenang dengan penerangan dan ventilasi cukup, dan memastikan semua pelamar melakukan ujian dalam kondisi yang sama. Saat seleksi jagalah kerahasiaan hasil ujian. Berikan hasil tersebut hanya pada orang yang memiliki legitimasi kebutuhan terhadap informasi tersebut dan kemampuan untuk memahami dan menginterpretasikan nilai ujian tersebut (termasuk pelamar). Latih penyelia berkaitan dengan kerahasiaan hasil ujian.</i>
7	<i>Validasi kembali secara periodik.Kebutuhan pengusaha dan kecenderungan pelamar akan berubah dari waktu ke waktu.Kita harus melakukan validasi kembali program pengujian kita secara periodik.</i>

validasi kriteria (seperti yang dijelaskan dalam langkah 1 hingga 5). Validasi isi cenderung untuk menekankan penilaian. Di sini, pertama-tama kita melakukan analisis pekerjaan dengan teliti untuk mengetahui perilaku kerja yang dibutuhkan. Kemudian mengkombinasikan beberapa sampel perilaku pada ujian. Ujian keterampilan mengetik dan komputer untuk seorang pengetik dapat menjadi contoh. Fakta bahwa ujian itu merupakan sampel yang komprehensif dari perilaku sebenarnya yang diamati pada pekerjaan adalah hal yang memberikan validitas isi dari ujian itu. Validitas kriteria ditentukan melalui prosedur lima langkah yang dijelaskan sebelumnya. Tabel 4.1 meringkas pedoman pengujian penting seperti "gunakan ujian sebagai tambahan"

Jenis-Jenis Ujian

Dengan mudah kita dapat mengukur ujian menurut apakah mereka mengukur kemampuan kognitif (mental), kemampuan motorik dan fisik, kepribadian dan minat, atau pencapaian.

- Ujian kemampuan kognitif.

Ujian kognitif termasuk ujian kemampuan pemahaman umum (inteligensia) dan ujian kemampuan mental khusus seperti memori dan pemahaman induktif.

- (1) Ujian Inteligencia. Ujian inteligensia (IQ) adalah ujian kemampuan intelektual umum. Mereka bukan hanya mengukur ciri tunggal, tetapi ke kisaran kemampuan termasuk memori, sa kata, kefasihan berbicara dan kemampuan berhitung. Awalnya IQ (intelligent quotient) adalah quotient/hasil bagi. Prosedurnya adalah membagi umur mental seorang anak (seperti yang diukur oleh ujian inteligensia) menurut umur kronologis anak itu, kemudian mengalikan hasilnya dengan seratus. Bila seorang anak berumur 8 tahun menjawab pertanyaan seperti yang mungkin dilakukan anak berumur 10 tahun, IQ-nya adalah 10 dibagi 8, dikali 100, atau 125. Bagi orang dewasa tentu saja dugaan umur mental dibagi oleh umur kronologis tidak akan masuk akal. Karenanya, nilai IQ seorang yang dewasa sebenarnya adalah nilai turunan, yang

mencerminkan luasan di mana orang itu berada di atas atau 3) bawah nilai inteligensia dewasa “rata-rata”

(2) Kemampuan Kognitif Khusus. Terdapat beberapa ukuran kemampuan mental khusus, seperti pemahaman induktif dan deduktif, pemahaman verbal, memori dan kemampuan berhitung. Psikolog sering menyebut ujian demikian sebagai ujian kecerdasan (*aptitude test*), karena mereka mempunyai pokok isi untuk mengukur kecerdasan untuk pekerjaan yang dimaksud. Misalnya Perhatikan Ujian Pemahaman Mekanis, yang menguji pemahaman menalar akan prinsip mekanis dasar. Hal ini dapat mencerminkan kecerdasan seseorang untuk pekerjaan-seperti operator mesin atau insinyur-yang membutuhkan pemahaman mekasis

- Ujian Kemampuan Motorik dan Fisik

Mungkin kita juga ingin mengukur kemampuan motorik, seperti ketangkasan jemari, ketangkasan manual dan waktu reaksi. Contoh *The Crawford Small Parts Dexterity Test* (ujian ketangkasan bagian kecil) adalah mengukur kecepatan dan akurasi penilaian sederhana dan juga kecepatan jemari, tangan dan pergelangan tangan.

Ujian kemampuan fisik dapat diperoleh, termasuk kekuatan statis (misalnya, mengangkat beban), kekuatan dinamis (misal, *pull up*), koordinasi tubuh)misalnya, lompat tali, dan stamina. Seperti penjaga pantai harus menunjukkan bahwa mereka dapat berenang sebelum dipekerjakan.

- Mengukur Kepribadiin dan Minat

Kemampuan kognitif dan fisik seseorang itu saja belum tentu menjelaskan prestasi kerja seseorang. Faktor lain seperti motivasi dan keterampilan antar individu adalah sangat penting. Seperti yang dikatakan seorang konsultan, kebanyakan orang dipekerjakan berdasarkan pada kualifikasi tertentu, tetapi paling banyak diberhentikan karena tidak berprestasi. Tidak berprestasi (prestasi) “biasanya merupakan hasil dari karakteristik pribadi, seperti perilaku, motivasi dan temperamen”. Ide untuk menyaring para calon yang tidak sesuai tersebar dalam berbagai

cara baru.

Tidak ada keraguan bahwa ujian kepribadian dapat memprediksi kinerja seseorang pada pekerjaan. Sebagai contoh tiga orang peneliti menyimpulkan "satu jenis kepribadian akan sangat berhubungan dengan kinerja pekerjaan, dengan beberapa ciri seperti mawas diri memprediksikan kesuksesan dalam bekerja. Beberapa ciri lain dihubungkan dengan beberapa kriteria spesifik (kinerja) lain atau pekerjaan tertentu.

Ujian kepribadian mengukur aspek dasar dari kepribadian seorang pelamar, seperti sifat tertutup, kemapanan dan motivasi. Banyak dari ujian tersebut bersifat proyektif. Psikolog menyajikan stimulus yang bermakna ganda (seperti gambar tetesan tinta atau awan) kepada pelamar. Kemudian psikolog itu meminta orang tersebut untuk menerjemahkan atau memberikan reaksi terhadapnya. Karena gambar itu bermakna ganda, interpretasi orang tersebut harus datang dari dalam diri pelamar, menurut dugaan si pelamar dalam memproyeksikan perilaku emosionalnya tentang kehidupan kepada gambar itu.

1 Bab V Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pengembangan SDM merupakan wahana untuk membangun kemampuan serta meningkatkan mutu dan kualitas Sumber Daya Manusia untuk menuju era globalisasi yang penuh tantangan serta untuk membantu perusahaan didalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu pengembangan SDM tidak dapat diabaikan begitu saja, berkaitan dengan hal tersebut maka salah satu cara pengembangan SDM yang baik adalah dengan melalui pelatihan bagi karyawan.

Disadari atau tidak penempatan karyawan oleh perusahaan di dalam suatu bidang pekerjaan tidak dapat menjamin bahwa karyawan tersebut akan mampu menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan dengan baik, bahkan banyak pula kasus dimana karyawan baik yang baru maupun yang lama tidak mengetahui secara pasti mengenai peranan dan tanggung jawab mereka di perusahaan. Oleh karena itu agar tidak terjadi persoalan seperti itu maka kemampuan karyawan terhadap permintaan pekerjaan harus diseimbangkan melalui program orientasi dan pelatihan.

Apabila karyawan telah mempunyai keahlian dan keterampilan didalam bidang kerjanya, maka mereka memerlukan pengembangan lebih lanjut untuk mempersiapkan tanggung jawab mereka dimasa mendatang. Dengan mengikuti perkembangan dan pertumbuhan, yang ditandai dengan makin besarnya diversifikasi tenaga kerja, bentuk organisasi dan persaingan global yang terus meningkat, upaya pelatihan dan pengembangan memungkinkan karyawan untuk memperluas kewajiban serta tanggung jawab yang lebih besar.

Telah lama Andrew E Sikula, 1981 mendefinisikan Pelatihan (*training*) is short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-managerial personal learn technical knowledge

andskill for a definite purpose. (Andrew E Sakula,). Sehingga, pelatihan ini dapat juga dikatakan merupakan:

- Suatu proses aktivitas yang menyangkut pengembangan pengetahuan, sikap, dan keterampilan seseorang atau sekelompok orang.
- Proses belajar untuk mencapai suatu perubahan atau pencapaian *skill* teknis yang spesifik. Biasanya jangka pendek dan lebih banyak dilaksanakan *on the job*.
- Yang mendapat training adalah *first line* dan *middle*

Development (pengembangan) *is a long-term educational process utilizing asystematic and organized procedur by which managerial personal learn conceptualand theoritical knowledge for general purpose.* Sehingga, pelatihan ini dapat juga dikatakan merupakan:

- Proses belajar untuk mencapai suatu perubahan atau pencapaian *knowledge, attitude, skill* non teknis (manajerial dan *human relation*). Biasanya jangka panjang lebih banyak dilaksanakan *off the job*.
- Yang mendapat pengembangan adalah *top* dan *middle*

Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun yang sudah lama. Pelatihan, secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Hal-hal berikut ini penting untuk mengetahui konsep pelatihan lebih lanjut, yaitu :

- Pelatihan adalah proses secara sistematis merubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan masa yang akan datang untuk membantu pegawai mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan tugasnya.
- Program pelatihan formal adalah usaha memberi kerja untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan, sikap dan pengetahuannya.

Sedangkan pengertian pengembangan manajemen adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi pemimpin yang meraih sukses dalam organisasi.

Pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang ingin dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan adalah se-

bagai berikut :

- Menjamin konsistensi dalam menyusun program pelatihan yang mencakup materi, metode, cara pencapaian sarana pelatihan
- Memudahkan komunikasi antara penyusun program pelatihan dengan pihak yang memerlukan pelatihan
- Memberikan kejelasan bagi peserta tentang apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran
- Memudahkan penilaian peserta dalam mengikuti pelatihan
- Memudahkan penilaian hasil program pelatihan
- Menghindari kemungkinan konflik antara penyelenggara dengan orang yang meminta pelatihan mengenai efektivitas pelatihan yang diselenggarakan.

Tujuan atau sasaran dari pelatihan dan pengembangan pada dasarnya dapat dikembangkan dari serangkaian pertanyaan sebagai berikut :

- Keefektivan/validitas pelatihan
- Keefektivan pengalihan/transfer ilmu pengetahuan
- Keefektivan/validitas intraorganisasional
- Keefektivan/validitas interorganisasional

Pengembangan SDM jangka panjang sebagai pembeda dari kegiatan pelatihan. Untuk pekerjaan tertentu telah menjadi perhatian pengembangan SDM. Pengembangan SDM berusaha mengurangi ketergantungan pada pengangkatan karyawan baru, keusangan, divertifikasi tenaga kerja domestik dan internasional, perubahan teknologi, *turnover*-nya pekerja.

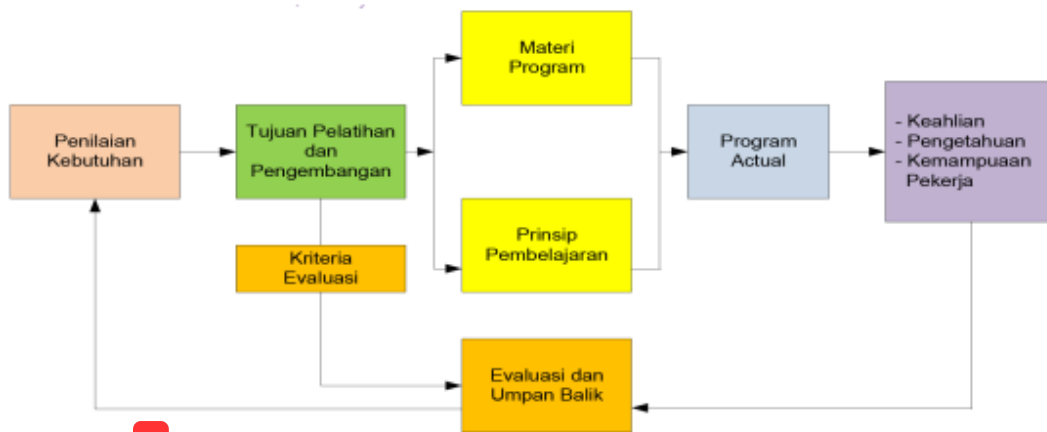
Langkah-Langkah Pelatihan dan Pengembangan

Agar pelatihan dan pengembangan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan, langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut: (Gambar 5.1)

Penjelasan:

1. Penilaian kebutuhan. Penilaian kebutuhan adalah suatu diagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang yang harus dapat dipenuhi oleh program pelatihan dan pengembangan.

Gambar5.1 Langkah-Langkah Pelatihan dan Pengembangan (Mathis and Jackson, 2003)



1

Untuk itu ada enam langkah sistematis untuk mengetahui/menilai kebutuhan pelatihan (*Training Need Analysis-TNA*), yaitu:

- a. Mengumpulkan data untuk menentukan lingkup kerja TNA.
- b. Menyusun uraian tugas menjadi sasaran pekerjaan atau kegiatan dari sasaran yang telah ditentukan.
- c. Mengukur instrumen untuk mengukur kemampuan kerja.
- d. Melaksanakan pengukuran peringkat kemampuan kerja.
- e. Mengolah data hasil pengukuran dan menafsirkan data hasil pengolahan.
- f. Menetapkan peringkat kebutuhan pelatihan.

Dengan demikian melalui penilaian kebutuhan dapat diketahui masalah dan tantangan masa depan yang harus dihadapi perusahaan dengan pelatihan dan pengembangan. Misalnya, tekanan akibat kompetisi atau perubahan dalam strategi perusahaan mungkin menyebabkan menurunnya bisnis perusahaan dan perlunya dilakukan perampingan usaha dan restrukturisasi perusahaan. Hasilnya, pekerja yang tersisa mungkin memerlukan pelatihan.

Walaupun pelatihan bukanlah penyembuh, perkembangan menunjukkan bukti adanya karyawan yang tidak siap kerja. Jadi penilaian kebutuhan harus mempertimbangkan setiap orang dan ditentukan oleh kebutuhan pekerja, MSDM, supervisor atau diberikan sendiri. Dalam rangka menentukan ukuran kebutuhan dan mendefinisikan materi pelatihan, departemen SDM menggunakan pendekatan yang

berbeda. Departemen SDM dapat melakukan survei terhadap calon peserta pelatihan untuk mengidentifikasi topik-topik yang ingin mereka pelajari secara lebih mendalam. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa calon peserta pelatihan memiliki kemampuan untuk menganalisis hasil dari proses pelatihan yang diikutinya.

Pendekatan SDM lainnya adalah dengan identifikasi tugas. Para instruktur memulai dengan melakukan evaluasi deskripsi pekerjaan untuk mengidentifikasi tugas-tugas yang menonjol bagi jenis pekerjaan tertentu yang diperlukan. Setelah mereka memahami tentang tugas-tugas tersebut, maka perencanaan yang bersifat spesifik akan dikembangkan untuk menyediakan pelatihan yang diperlukan sehingga para petugas yang memegang pekerjaan itu dapat melaksanakan tugasnya. Perencanaan SDM mungkin menemukan kelemahan-kelemahan di antara kecenderungan dari SDM dalam suatu perusahaan dapat ditelusuri melalui kegiatan-kegiatan SDM lainnya. Penempatan yang tidak sesuai, program orientasi, seleksi atau kegiatan rekrutmen mungkin dapat mengarah pada adanya karyawan yang tidak sehat. Kesalahan-kesalahan dalam kegiatan-kegiatan tersebut mungkin berasal dari adanya kelemahan-kelemahan dalam perencanaan SDM, rancangan pekerjaan atau sistem informasi MSDM. Meskipun pelatihan dan pengembangan mungkin diperlukan untuk mendukung kinerja karyawan, MSDM dapat secara proaktif memanfaatkan informasi-informasi yang ada sebagai *feedback* bagi kegiatan MSDM lainnya. Dengan membuka pendaftaran karyawan baru yang bersifat jangka pendek secara berulang-ulang, MSDM dapat memodifikasi kegiatan lainnya untuk menjamin diperolehnya karyawan yang lebih baik dan mempunyai kecocokan antara karyawan dengan jenis pekerjaannya.

Instruktur pelatihan juga mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Catatan produksi, catatan pengendalian kualitas (*quality control*), komplain, catatan keamanan, ketidakhadiran dan statistik perputaran karyawan, serta interview terhadap mantan karyawan yang telah keluar mungkin dapat memperlihatkan permasalahan yang harus ditekankan atau dipecahkan melalui usaha-usaha pelatihan dan pengembangan.

Penilaian kebutuhan juga mempertimbangkan keanekaragaman

- dan isu-isu internasional. Pelatihan mungkin menjadi sia-sia jika terdapat kendala bahasa dan budaya. Sebagai contoh, para pekerja di negara berkembang mungkin memiliki pandangan yang berbeda terhadap hubungan interpersonal yang dinilai lebih tinggi daripada kinerja saat ini.
2. Tujuan pelatihan dan pengembangan. Tujuan pelatihan dan pengembangan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Tujuan yang dinyatakan ini kemudian menjadi standar terhadap kinerja individu dan program yang dapat diukur. Langkah-langkah yang secara spesifik dapat diukur dan pencapaian target tepat waktu sebagaimana diuraikan di atas memberikan pedoman kepada instruktur dan peserta pelatihan untuk mengevaluasi kesuksesan mereka. Jika tujuan tidak terpenuhi, perusahaan dikatakan gagal dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan. Kegagalan dapat menjadi umpan balik bagi divisi pengembangan SDM dan peserta pelatihan untuk evaluasi bagi program selanjutnya di masa mendatang.
 3. Materi program. Materi program disusun dari estimasi kebutuhan dan tujuan pelatihan. Kebutuhan disini mungkin dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan, atau berusaha untuk mempengaruhi sikap. Apa pun materinya, program harus dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan. Jika tujuan perusahaan tidak tercapai, maka sumber daya menjadi sia-sia. Peserta harus dapat melihat bahwa materi harus dapat menganalisis bahwa materi pelatihan relevan dengan kebutuhan mereka atau motivasi mereka mungkin rendah.
 4. Prinsip pembelajaran. Idealnya, pelatihan dan pengembangan akan lebih efektif jika metode pelatihan disesuaikan dengan sikap pembelajaran peserta dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi.
 5. Prinsip pembelajaran merupakan suatu guideline (pedoman) di mana proses belajar akan berjalan lebih efektif. Semakin banyak prinsip ini direfleksikan dalam pelatihan, semakin efektif pelatihan tersebut. Prinsip-prinsip ini mengandung unsur partisipasi, pengulangan, relevansi, pengalihan (transfer) dan umpan balik.

- Partisipasi. Partisipasi meningkatkan motivasi dan tanggapan sehingga menguatkan proses pembelajaran. Sebagai hasil partisipasi, peserta akan belajar lebih cepat dan mempertahankan pembelajaran jangka panjang.
- Pengulangan. Pengulangan merupakan proses mencetak satu pola ke dalam memori pekerja.
- Relevansi. Pembelajaran akan sangat membantu apabila materi yang dipelajari mempunyai arti yang maksimal. Sebagai contoh, instruktur biasanya menjelaskan secara keseluruhan tujuan dari pekerjaan kepada peserta pelatihan sebelum menjelaskan tugas-tugas khusus. Hal ini memperbolehkan pekerja untuk melihat relevansi dari masing-masing pekerjaan dan mengikuti prosedur kerja yang benar.
- Pengalihan (transfer). Semakin dekat kesesuaian antara program kebutuhan pelatihan, semakin cepat pekerja dapat belajar dari pekerjaan utama.
- Umpan balik. Umpan balik memberikan informasi kepada peserta mengenai progress/kemajuan yang dicapai, sehingga peserta dapat menyesuaikan sikap untuk mendapatkan hasil sebaik mungkin. Tanpa umpan balik, mereka tidak dapat mengetahui progress/kemampuan dan mungkin mereka dapat menjadi tidak puas.

Faktor-Faktor yang Berperan dalam Pelatihan dan Pengembangan

Dalam melaksanakan pelatihan ini, ada beberapa faktor yang berperan yaitu; instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. Dalam menentukan teknik-teknik pelatihan dan pengembangan, timbul masalah trade-off. Oleh karena itu tidak ada teknik tunggal yang terbaik. Metode pelatihan dan pengembangan terbaik tergantung dari beberapa faktor. Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan:

1. *Cost-effectiveness* (efektivitas biaya)
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan

6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatih

Metode Pelatihan dan Pengembangan

Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan, diantaranya adalah;

1. *On the job training*. Disebut juga pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pengawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.
2. Rotasi. Untuk pelatihan silang (*cross-training*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya.
3. Magang. Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*. Banyak pekerja keterampilan tangan dilatih melalui program magang resmi. Asistensi dan kerja sambilan disamakan dengan magang karena menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi kepada karyawan.
4. Ceramah Kelas dan Presentasi Video. Ceramah dan teknik lain dalam *off the job training* tampaknya mengandalkan komunikasi daripada memberi model. Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomi dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer dan repetisi sangat rendah. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.
5. Pelatihan Vestibule. Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan vestibul. Wilayah atau vestibul terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi dan partisipasi serta material perusahaan barmakna dan umpan balik.

6. Permainan peran dan model perilaku. Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Misalnya, pekerja pria dapat membayangkan peran supervisor wanita dan sebaliknya. Kemudian keduanya ditempatkan dalam situasi kerja tertentu dan diminta memberikan respon sebagaimana harapan mereka terhadap lainnya. Hasilnya? Biasanya mereka melebih-lebihkan saja. Idealnya mereka harus dapat melihat diri mereka sebagai orang lain melihat mereka. Pengalaman ini menciptakan empati dan toleransi lebih besar terhadap perbedaan individu dan karenanya cara ini cocok untuk pelatihan keanekaragaman yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja kondusif bagi keanekaragaman tenaga kerja. Teknik ini juga digunakan untuk mengubah sikap, misalnya untuk meningkatkan pemahaman rasial. Juga membantu mengembangkan keterampilan interpersonal. Walaupun terdapat partisipasi dan umpan balik, prinsip belajar yang lain amat tergantung pada situasi.
7. *Case Study*. Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain. Manajemen diminta mempelajari kasus untuk mengidentifikasi menganalisis masalah, mengajukan solusi, memilih solusi terbaik dan mengimplementasikan solusi tersebut. Peranan instruktur adalah sebagai katalis dan fasilitator. Seorang instruktur yang baik adalah instruktur yang dapat melibatkan setiap orang untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan. Dengan mempelajari kasus, para peserta pelatihan mempelajari suatu keadaan yang bersifat riil atau hipotesis dan tindakan lain yang diambil dalam keadaan seperti itu.
8. Simulasi. Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. Pertama simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. Simulasi mengemudi yang digunakan dalam kursus mengemudi adalah salah satu contoh. Metode pelatihan ini hampir sama dengan *vestibule training*, hanya saja simulator

tersebut lebih sering menyediakan umpan balik yang bersifat instant dalam suatu kinerja. Kedua, simulasi komputer. Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa games atau permainan. Para pemain membuat suatu keputusan dan komputer menentukan hasil yang terjadi sesuai dengan kondisi yang telah diprogramkan dalam komputer. Teknik ini umumnya digunakan untuk melatih para manajer yang tidak boleh menggunakan metode *trial and error* untuk mempelajari pembuatan keputusan.

9. Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram. Materi instruksional yang direncanakan secara tepat dapat digunakan untuk melatih dan menembangkan para karyawan. Materi-materi ini sangat membantu apabila para karyawan itu tersebar secara geografis (berjauhan jarak) atau ketika proses belajar hanya memerlukan interaksi secara singkat saja.
10. Praktik Laboratorium. Pelatihan di laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal. Dapat juga digunakan untuk membangun perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan. Peserta mencoba untuk meningkatkan keterampilan hubungan manusia dengan lebih memahami diri sendiri dan orang lain. Pengalaman berbagi perasaan dan memahami perasaan, perilaku, persepsi dan reaksi merupakan hasilnya.
11. Pelatihan Tindakan (*Action Learning*). Pelatihan ini terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator (dari luar atau dalam perusahaan). Fokus kelompok dalam mengatasi masalah sebagai cara untuk belajar ketika para anggota mengeksploitasi solusi, menggarisbawahi pernyataan fasilitator sebagai pedoman kelompok memecahkan masalah dan hal-hal lain yang berkaitan dengan suatu masalah. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan ini muncul ketika kelompok tersebut secara teknik atau prosedur mengalami kebuntuan. Action learning memfokuskan pada proses mempelajari perilaku baru, sedangkan pemberian materi dan presentasi video diarahkan pada pengetahuan dan menjalankan peranan dan sensitivitas pelatihan terhadap perasaan.

12. *Role Playing*, adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap. Masing-masing peserta dihadapkan pada suatu situasi dan diminta untuk memainkan peranan dan bereaksi terhadap taktik yang dijalankan oleh peserta yang lain. Kesuksesan metode ini tergantung dari kemampuan peserta untuk memainkan peranannya sebaik mungkin.
13. *In-Basket Technique*, Melalui metode ini ¹peserta diberikan materi yang berisikan berbagai informasi seperti email khusus dari manajer dan daftar telepon. Hal-hal penting dan mendesak seperti posisi persediaan yang menipis, komplain dari pelanggan, permintaan laporan dari atasan, digabung dengan kegiatan bisnis rutin. Peserta pelatihan kemudian mengambil keputusan dan tindakan. Selanjutnya keputusan dan tindakan tersebut dianalisis sesuai dengan derajat pentingnya tindakan, pengalokasian waktu, kualitas keputusan dan prioritas pengambilan keputusan.
14. *Management Games*. Menekankan pada pengembangan kemampuan *problem solving*. Keuntungan dari simulasi ini adalah timbulnya integrasi atas berbagai interaksi keputusan, kemampuan bereksperimen melalui keputusan yang diambil, umpan balik dari keputusan dan persyaratan-persyaratan bahwa keputusan dibuat dengan data-data yang tidak cukup.
15. *Behavior Modeling*. Modeling sebagai salah satu proses bersifat psikologis mendasar di mana pola-pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola-pola yang sudah ada dapat diubah. Sifat mendasar dari modeling adalah bahwa suatu proses belajar itu terjadi, bukan melalui pengalaman aktual melainkan melalui observasi atau berimajinasi dari pengalaman orang lain. Modeling adalah suatu vicarious process atau proses yang seolah-olah mengalami sendiri, yang merupakan kegiatan berbagi pengalaman dengan orang lain melalui proses imajinasi atau partisipasi simpatik. Behavior modeling adalah suatu metode pelatihan dalam rangka meningkatkan keahlian interpersonal. Kuncinya dari *behaviour modeling* adalah belajar melalui observasi atau imjinasi.

16. *Outdoor Oriented Programs*. Program ini biasanya dilakukan di suatu wilayah yang terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan di luar kantor dengan kemampuan di ruang kelas. Program ini dikenal dengan istilah outing, seperti arung jeram, mendaki gunung, kompetisi tim, panjat tebing dan lainnya.

Evaluasi Pelatihan

Dengan ditekankannya pengukuran dampak keuangan MSDM saat ini, sangatlah penting bagi pengusaha untuk membuat susunan persyaratan untuk mengevaluasi program pelatihan. Pada dasarnya ada tiga hal yang dapat kita ukur: reaksi partisipan terhadap program; apa (jika ada) yang dipelajari peserta dari program tersebut; dan jauh perubahan perilaku mereka pada pekerjaan sebagai hasil dari program tersebut. Dalam sebuah survey (Dessler) di AS dari sekitar 500 organisasi 77% telah mengevaluasi program pelatihan mereka melalui reaksi, 36% mengevaluasi pembelajaran, dan sekitar 10% sampai 15% menilai hasil-hasil dan perilaku program.

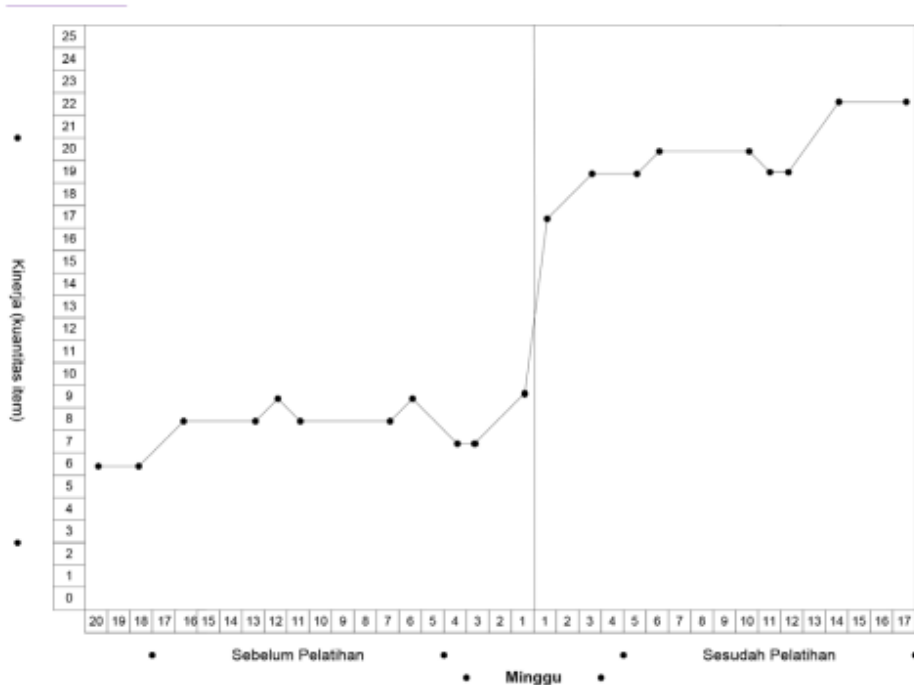
Terdapat dua permasalahan dasar yang harus dibahas saat mengevaluasi program pelatihan. Yang pertama adalah merencanakan studi evaluasi dan khususnya apakah menggunakan eksperimentasi yang terkendali. Permasalahan kedua adalah; apa yang seharusnya kita ukur?

Merencanakan Studi

Dalam mengevaluasi program pelatihan, pertanyaan yang timbul tidak hanya apa yang harus diukur, tetapi juga bagaimana merencanakan studi evaluasinya. Perencanaan urutan waktu (time series) adalah salah satu pilihan. Seperti tampak pada Gambar 5.2, kita mengambil satu rangkaian pengukuran sebelum dan sesudah program pelatihan. Hal ini paling tidak dapat memberikan gambaran kondisi awal dari efektivitas program.

Eksperimen terkendali adalah pilihan kedua dan secara kaku, adalah proses evaluasi atas pilihan. Sebuah eksperimen terkendali menggunakan satu kelompok yang mendapat pelatihan dan satu kelompok pengendali yang tidak menerima pelatihan. Data (data misalnya untuk kuantitas penjualan atau kualitas rancangan *web*) diperoleh dari sebelum dan sesudah

Gambar 5.2 Rencana Evaluasi Pelatihan Time Series



kelompok itu diberikan pelatihan, demikian juga untuk kelompok pengendali data diambil dalam satu periode kerja. Hal ini memungkinkan untuk menentukan apakah perubahan prestasi dalam kelompok yang mendapatkan pelatihan melebihi daripada perubahan seluruh organisasi seperti kenaikan gaji yang akan memengaruhi karyawan dalam kedua kelompok itu secara adil.

Secara umum sebuah survey menemukan bahwa kurang dari setengah perusahaan yang merespon telah berusaha untuk memperoleh pengukuran sebelum dan sesudah dari orang-orang yang dilatih; jumlah organisasi yang menggunakan kelompok pengendali dapat diabaikan. Bagaimanapun dengan peralatan aseperti kartunisasi SDM, dan *study time series*, keduanya memungkinkan dan praktis untuk memperkirakan dapat terukur dari program pelatihan. Manajer SDM harus paling tidak menggunakan sebuah bentuk evaluasi seperti yang diperlihatkan dalam Gambar 5.3 untuk menevaluasi program pelatihan.

Efek Pelatihan yang Diukur

Kita dapat mengukur empat kategoridasar dari hasil pelatihan:

1. **Reaksi.** Evaluasilah reaksi orang yang dilatih terhadap program

itu. Apakah mereka menyukai program itu? Apakah menurut mereka hal itu berharga?

2. **Pembelajaran.** Ujilah orang-orang itu untuk menentukan apakah mereka telah mempelajari prinsip, keterampilan dan fakta yang seharusnya mereka pelajari.
3. **Perilaku.** Tanyakanlah apakah perilaku dalam bekerja orang-orang yang dilatih itu mengalami perubahan karena program pelatihan tersebut. Sebagai contoh, apakah karyawan divisi pelayanan di toko menjadi lebih sopan terhadap pelanggan yang tidak puas?
4. **Hasil.** Yang terpenting barangkali adalah menanyakan: Hasil akhir apa yang dicapai dalam sasaran pelatihan yang telah ditentukan sebelumnya? Apakah jumlah keluhan pelanggan tentang karyawan menurun? Apakah persentase telepon yang dijawab dengan salam yang diperlukan meningkat? Reaksi, belajar dan perilaku adalah penting, tetapi bila program ini tidak memberikan hasil, barangkali ia tidak mencapai sasarannya. Bila demikian mungkin masalahnya terletak pada programnya. Tetapi ingatlah bahwa hasilnya dapat buruk karena sejak awal masalahnya tidak dapat dipecahkan dengan pelatihan.

Evaluasi yang manapun dari keempat hal di atas adalah cukup langsung. Sebagai contoh, Gambar 5.3 memberikan satu halaman contoh kuesioner evaluasi untuk penilaian reaksi dari yang dilatih. Sama juga kita mungkin menilai pembelajaran peserta pelatihan dengan menguji pengetahuan baru mereka. Pengusaha dapat menilai perubahan perilaku peserta pelatihan secara langsung atau tidak langsung.

Secara tidak langsung misalnya kita dapat menilai efektivitas, katakanlah pengawasan program penilaian kinerja dengan menanyakan pada bawahan orang tersebut pertanyaan seperti, "Apakah penyelia anda meluangkan waktu untuk memberikan pada anda contoh mengenai kinerja baik dan buruk ketika dia menilai anda baru-baru ini? Atau kita dapat secara langsung menilai hasil dari program pelatihan, misalnya dengan mengukur, katakanlah persentase dari telepon yang dijawab dengan benar.

Sementara keempat kategori dasar ini dapat dipahami dan banyak digunakan, ada beberapa hal yang harus diingat. Yang penting barangka-

itu tidak memberikan banyak wawasan tentang apa yang telah mereka pelajari atau bagaimana mereka akan bersikap saat mereka kembali ke pekerjaan. Komputerisasi membantu proses evaluasi. Perusahaan menggunakan *software* manajemen pembelajaran khusus untuk mengawasi karyawan mana yang mengambil kursus apa dan hingga di mana karyawan itu meningkatkan keterampilan mereka.

Mengelola Perubahan dan Mengembangkan Organisasi

Membantu perusahaan mengelola perubahan adalah masalah utama bagi manajer SDM. Sebagai contoh kita bisa melaksanakan survei yang luas bagi praktik SDM. Beberapa peneliti dan praktisi telah menyimpulkan bahwa semakin banyak pengusaha menghadapi kebutuhan untuk beradaptasi pada perubahan kompetitif yang sangat cepat, "Memfokuskan pada strategi, pengembangan organisasi, dan perubahan organisasional adalah aktivitas investasi bagi organisasi SDM"

Apa sebenarnya yang diubah? Beradaptasi dengan situasi seperti ini manajer dapat mengubah satu atau lebih dari lima aspek dari perusahaan mereka-strategi, budaya, struktur dan sikap, serta keahlian karyawan. Pembaruan organisasi sering dimulai dengan perubahan dalam strategi, misi, dan visi perusahaan dengan perubahan strategis. Contoh kasus dalam hal ini adalah Avon berhadapan dengan kompetisi yang intensif dari perusahaan lain, menghabiskan lebih dari dua kali lipat pengeluarannya untuk mengembangkan produk baru dengan tujuan memperkenalkan lini produk baru. Juga memperluas strateginya melalui *department store* tertentu daripada hanya melalui penjualan dari pintu ke pintu.

Beranjak dari kasus itu yaitu dengan penjualan yang ketat hanya dari pintu ke pintu kemudian menambah penjualan melalui *department store* berarti ada perubahan budaya, dengan kata lain mengadopsi nilai-nilai perusahaan yang baru-ide baru yang dilihat karyawan sebagai salah dan benar, dan sebagai sesuatu yang harus dan tidak harus mereka lakukan. Bergerak cepat, menerima teknologi, dan menjaga jalur komunikasi tetap terbuka adalah beberapa dari nilai-nilai baru manajemen yang harus diadopsi oleh karyawan. Strategi baru menuntut perubahan struktural, dengan kata lain pengorganisasian kembali struktur departemen, koordinasi,

wilayah kontrol, hubungan pelaporan, tugas-tugas, dan prosedur pembuatan keputusan perusahaan. Perubahan teknologi mengarahkan untuk mengotomatiskan penjualan/rantai distribusinya.

Tentu saja perubahan teknologi, struktural, budaya, dan strategi seperti ini tidak peduli berapa logis pun, akan gagal tanpa dukungan aktif dari tenaga kerja yang kompeten dan termotivasi. Oleh karena itu, pembaruan organisasi selalu melibatkan membawa perubahan ke dalam diri karyawan itu sendiri, dan dalam sikap, keterampilan, dan perilaku mereka.

Manajer SDM biasanya memainkan peran pusat dalam pembaruan organisasi seperti di pembaruan Produk Avon. Perubahan budaya membutuhkan penguatan dari nilai-nilai baru perusahaan dengan kriteria penilaian kinerja baru dan rencana penggajian baru. Perubahan struktural membutuhkan pengkajian ulang kinerja untuk memutuskan siapa saja yang tetap bekerja, dan siapa yang berhenti, begitu pula dengan analisis pekerjaan, perencanaan personalia, dan standar seleksi karyawan yang diperbarui. Perubahan sikap, keterampilan, dan perilaku secara tipikal memicu upaya-upaya baru yang sangat bervariasi dari SDM-misalnya perekrutan, dan penyeleksian karyawan baru, mengimplementasikan program pelatihan baru, dan perubahan bagaimana perusahaan menilai dan memberikan penghargaan pada karyawannya.

Satu implikasi adalah para manajer dan manajer SDM harus terbiasa dengan teknik-teknik yang dapat digunakan perusahaan untuk membawa perubahan dalam organisasi. Paling tidak, hal ini membutuhkan pemahaman terhadap tiga hal, bagaimana mengatasi resistensi terhadap perubahan-bagaimana memimpin perubahan organisasional, dan bagaimana menggunakan teknik yang dikenal sebagai pengembangan organisasi. Kita akan mempelajari ketiga topik ini selanjutnya.

Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan: Proses Perubahan Lewin

Sering bagian terpelik dari mengimplementasikan perubahan organisasional adalah mengatasi resistensi karyawan terhadap perubahan tersebut. Perubahan dapat jadi membutuhkan kerja sama dari lusinan bahkan ratusan manajer dan penyelia, yang banyak dari mereka mungkin memandang perubahan sebagai sesuatu yang cenderung mengancam posisi mereka dan ketenangan pikiran mereka. Oleh karena itu, resistensi ini

harus diperhatikan secara khusus.

Psikolog Kurt Lewin telah memformulasikan penjelasan klasik dari bagaimana mengimplementasikan perubahan dalam menghadapi resistensi ini. Bagi Lewin, semua perilaku dalam organisasi adalah produk dari dua jenis kekuatan, mereka yang berjuang untuk mempertahankan status quo dan mereka yang mendorong perubahan. Karena itu, mengimplementasikan perubahan berarti memperlemah *status quo* atau memperlemah perubahan. Proses perubahan Lewin terdiri dari tiga tahap:

1. **Melelehkan (*unfreezing*)**. Melelehkan berarti mengurangi kekuatan yang berjuang untuk mempertahankan *status quo*, biasanya dengan menghadirkan masalah provokatif atau peristiwa yang membuat orang-orang mengetahui adanya kebutuhan terhadap perubahan dan mencari solusi baru
2. **Menggerakkan (*moving*)**. Menggerakkan berarti mengembangkan perilaku, nilai dan sikap yang baru, kadang kala melalui perubahan-perubahan struktural dan kadang-kadang melalui sejumlah perubahan mendasar dari SDM dan teknik pengembangan dijelaskan kembali dalam bab ini. Tujuannya untuk mengubah perilaku orang.
3. **Pembekuan kembali (*refreezing*)**. Lewin telah mengasumsikan bahwa organisasi cenderung untuk kembali pada cara mereka yang lama dalam melakukan berbagai hal, kecuali anda mendorong perubahan tersebut. Bagaimana anda melakukan hal ini? Dengan "pembekuan kembali" organisasi ke dalam titik equilibriumnya yang baru. Secara spesifik, Lewin menyarankan mengimplementasikan sistem dan prosedur baru (seperti rencana kompensasi dan proses penilaian baru) untuk mendukung dan memelihara perubahan tersebut.

Tulisan di Harvard Business Review, seorang ahli perubahan organisasional, baru-baru ini memberikan perspektif baru yang bermanfaat mengenai proses perubahan. Dia mengatakan, "Para agen perubahan yang sukses yang telah saya amati menggunakan tiga rangkaian tindakan berbeda yang saling berhubungan dalam inisiatif mereka. Kampanye politik menciptakan sebuah koalisi yang cukup kuat untuk mendukung dan memberikan pedoman bagi inisiatif tersebut. Kampanye pemasaran me-

I Gede Putu Kawiana

masukannya ke dalam pemikiran dan perasaan karyawan dan juga mengomunikasikan pesan tentang tema dan keuntungan dari program yang direncanakan ini secara efektif. Dan akhirnya, kampanye militer membawa inisiatif ini pada sumber daya waktu dan perhatian yang sangat langka dari para eksekutif untuk benar-benar melakukan perubahan organisasional.

Bab VI Penilaian dan Manajemen Kinerja

Konsep Penilaian dan Manajemen Kinerja

Hampir seluruh perusahaan melakukan tindakan informal ataupun formal dalam menilai kinerja karyawan mereka. Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap terhadap standar kerjanya. Saat "penilaian kinerja" biasanya terlintas alat penilaian khusus seperti formulir penilaian pengajaran dalam Gambar 6.1, formulir sesungguhnya hanyalah bagian dari proses penilaian. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan

Gambar 6.1 Penilaian Pengajaran di kelas Siswa

Mengevaluasi Staf Pengajar untuk Penilaian Promosi dan Kondisi Pengajaran di kelas dan Siswa							
Dosen: _____				Mata Kuliah: _____			
Semester: _____				tahun Akademik: _____			
Penilaian mahasiswa yang penuh pertimbangan dapat membantu meningkatkan efektivitas pengajaran. Kuesioner ini dirancang untuk tujuan tersebut, dan bantuan saudara sangat dihargai. Mohon untuk tidak mencantumkan nama saudara.							
Gunakan halaman belakang formulir ini untuk komentar yang mungkin ingin saudara ungkapkan.							
Arahan: Nilai dosen saudara untuk setiap hal, berikan nilai tertinggi untuk kinerja yang luar biasa dan nilai terendah untuk kinerja yang sangat buruk. Tempatkan di bagian yang kosong sebelum setiap pernyataan penilaian yang paling dekat menurut pandangan saudara.							
Luar Biasa	Cukup Baik				Sangat Buruk	Tidak Tahu	
7	6	5	4	3	2	1	X
_____	1. Bagaimana saudara menilai kesesuaian antara tujuan perkuliahan dengan tugas-tugas kuliah?						
_____	2. Bagaimana saudara menilai perencanaan, pengorganisasian dan pemanfaatan waktu dalam kelas?						
_____	3. Apakah metode dan teknik pengajaran yang digunakan oleh dosen tepat dan efektif?						
_____	4. Bagaimana saudara menilai kompetensi pembimbing di mata kuliah tersebut?						
_____	5. Bagaimana saudara menilai minat dosen dalam mata kuliah tersebut?						
_____	6. Apakah dosen menstimulasi dan mendorong saudara untuk berpikir dan bertanya?						
_____	7. Apakah dia menerima dengan baik adanya perbedaan pendapat?						
_____	8. Apakah dosen memiliki minat pribadi dalam membantu saudara di luar kelas?						
_____	9. Bagaimana saudara menilai keadilan dan efektivitas dari penyusunan kebijakan dan prosedur dosen?						
_____	10. Dengan mempertimbangkan semua hal di atas, berapa nilai rata-rata dosen ini?						
_____	11. Bagaimana saudara akan menilai dosen ini dibandingkan dengan semua dosen lainnya di Universitas?						

memahami apa standar kinerja mereka, dan penyelia juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Membandingkan Penilaian Kinerja dan Manajemen Kinerja

Meskipun ide bahwa penilaian harus meningkatkan kinerja karyawan bukan hal baru, banyak manajer melakukan sifat terintegrasi dari proses tersebut: penetapan tujuan, pelatihan karyawan, kemudian penilaian, dan pemberian penghargaan dengan lebih serius saat ini dibandingkan di masa lalu. Mereka menamakannya proses manajemen kinerja yang menyeluruh dan terintegrasi. Kita dapat mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja, ke dalam sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan bahwa kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan. Manajemen kinerja termasuk praktik manajer mendefinisikan tujuan dan pekerjaan karyawan, mengembangkan kemampuan karyawan, serta mengevaluasi dan memberikan penghargaan pada usaha seseorang yang keseluruhannya ada dalam kerangka bagaimana seharusnya kinerja karyawan berkontribusi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

Ketika telah direncanakan dengan benar, manajemen kinerja tidak hanya melibatkan kepastian rapat dengan bawahan satu atau dua tahun sekali untuk “meninjau kinerja”. Manajemen kinerja berarti penetapan tujuan yang masuk akal mengenai kebutuhan strategis perusahaan. Yang berarti interaksi harian atau mingguan untuk memastikan perbaikan kinerja dan kapasitas karyawan yang terus-menerus. Juga melibatkan kepastian secara terus-menerus bahwa karyawan memiliki pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya. Gambar 6.2 meringkaskan apa yang terdapat dalam manajemen kinerja secara lebih rinci.

Mengapa Manajemen Kinerja?

Meningkatnya pemanfaatan manajemen kinerja oleh pengusaha menunjukkan beberapa hal. Pertama, makin populernya konsep TQM (*Total Quality Management*) yang disarankan beberapa tahun yang lalu oleh

ahli manajemen seperti W. Edwards Deming. Deming berargumen bahwa pada dasarnya, kinerja karyawan lebih merupakan fungsi dari pelatihan, komunikasi, alat, dan pengawasan daripada motivasi pribadi. Penekanan manajemen kinerja pada penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan yang terpadu menggambarkan asumsi ini. Kedua, manajemen kinerja memberikan fakta bahwa jangkauan luas dari studi telah menunjukkan bahwa penilaian kinerja tradisional sering tidak hanya tidak berguna, tapi kontraproduktif.

Gambar 6.2 Komponen Proses Manajemen Kinerja Efektif

<p><i>Berbagai arah</i> berarti mengomunikasikan tujuan-tujuan pada tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi (termasuk visi, misi, nilai-nilai dan strategi) ke seluruh organisasi dan kemudian menerjemahkannya ke dalam tujuan-tujuan departemen yang dapat dilaksanakan.</p> <p><i>Klarifikasi peran</i>, berarti mengklarifikasikan peran setiap karyawan berkenaan dengan pekerjaan mereka sehari-hari.</p> <p><i>Penetapan tujuan dan perencanaan</i> berarti menerjemahkan tujuan-tujuan organisasi dan departemen ke dalam tujuan-tujuan yang spesifik bagi setiap karyawan.</p> <p><i>Penggabungan tujuan</i>, berarti memiliki proses yang memungkinkan manajer manapun melihat keterkaitan antara tujuan perorangan karyawan dengan tujuan-tujuan organisasi dan departemen.</p> <p><i>Menyusun penetapan tujuan</i>, termasuk memastikan bahwa setiap karyawan "berpikir ke depan, pada awal periode kinerja apapun" apa yang harus saya lakukan untuk mencapai tujuan-tujuan saya"</p> <p><i>Memonitor kinerja berlanjut</i>, termasuk menggunakan sistem berbasis komputer yang mengukur dan kemudian mengemail kemajuan dan pengecualian kemajuan seseorang agar dapat mencapai tujuan kinerjanya.</p> <p><i>Umpan balik berlanjut</i>, termasuk umpan balik secara langsung ataupun berbasis komputer berkenaan dengan kemajuan untuk mencapai tujuan.</p> <p><i>Pelatihan dan dukungan</i>, haruslah menjadi bagian yang terintegrasi dari proses umpan balik.</p> <p><i>Penilaian Kinerja (appraisal)</i>, hanyalah satu elemen dalam proses manajemen kinerja. Fokus dalam manajemen kinerja haruslah pada perencanaan dan memengaruhi bagaimana kinerja karyawan memberikan peningkatan pada hasil/keluaran perusahaan.</p> <p><i>Penghargaan, pengenalan dan kompensasi</i>, semuanya memainkan peranan dalam memberikan konsekuensi yang dibutuhkan untuk menjaga agar tujuan karyawan tersebut tetap pada jalurnya.</p> <p><i>Alur kerja dan proses kontrol dan manajemen tingkat pengembalian investasi</i>, berartikan memastikan bahwa kinerja karyawan terhubung dengan benar pada seluruh kinerja terukur perusahaan melalui penetapan tujuan.</p>
--

Ketiga, manajemen kinerja sebagai proses juga mengenali secara eksplisit bahwa dalam lingkungan industri yang kompetitif global saat ini, setiap usaha karyawan harus fokus seperti laser dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya. Berkaitan dengan hal

itu, mengadopsi pendekatan manajemen kinerja yang terintegrasi untuk memberikan pedoman, pengembangan, dan penilaian karyawan juga membantu usaha peningkatan secara terus-menerus oleh pengusaha. Perbaikan yang terus menerus mengacu pada filosofi manajemen yang mengharuskan pengusaha untuk secara terus-menerus menetapkan dan mengupayakan dengan ketat pencapaian kualitas, biaya, pengiriman, dan ketercapaian tujuan yang lebih baik untuk seterusnya. Perbaikan yang terus-menerus berarti menghilangkan yang terbuang di mana pun itu terjadi, termasuk tujuh hal terbuang, yaitu produksi lebih, produk rusak, waktu terbuang saat mesin rusak, transportasi, biaya pemrosesan, mekanisme pergerakan, dan persediaan. Inti dari filosofi ini adalah pemikiran bahwa setiap karyawan harus secara terus-menerus meningkatkan kinerjanya, dari satu periode penilaian ke periode penilaian berikutnya. Manajemen kinerja sangat penting dalam proses ini, karena ia mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja menjadi sistem tunggal bersama, yang tujuannya adalah memastikan bahwa kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan (perbaikan yang terus-menerus).

1

Mendefinisikan Tujuan dan Usaha Kerja Karyawan

Inti dari manajemen kinerja adalah pemikiran bahwa upaya karyawan harus memiliki tujuan yang jelas. Ada dua aspek yang terkait dalam hal ini. Pertama, manajer harus menilai karyawan berdasarkan bagaimana orang tersebut melakukan tugas-tugasnya sesuai dengan pencapaian standar tertentu yang diinginkan oleh karyawan. Kedua, tujuan dan standar kinerja harus sesuai dengan tujuan strategis perusahaan. Misalnya, tujuan karyawan harus menunjukkan perilaku yang diharapkan seperti pengecekan yang lebih cepat dan memberikan ucapan selamat datang yang lebih ramah.

Pada praktiknya, menjelaskan apa yang kita harapkan dari karyawan butuh keahlian yang lebih rumit daripada yang terlihat. Misalnya, pengusaha biasanya menuliskan deskripsi pekerjaan untuk sekelompok pekerjaan dan bukan satu pekerjaan secara spesifik dan deskripsi tersebut jarang memasukan sasaran tertentu. Misalnya, semua manajer penjualan di perusahaan mungkin memiliki deskripsi pekerjaan yang sama. Deskripsi pekerjaan manajer penjualan kita mewajibkan “mengawasi usaha pen-

jualan" dan "bertanggung jawab pada semua tahapan pemasaran divisi produksi". Tapi untuk tujuan strategis, kita mungkin mengharapkan setiap manajer penjualan dapat menjual produk seharga X per tahun dengan mengelola dua kegiatan divisi penjualan terbesar; dan menjaga agar para bagian penjualan tetap puas. Sayangnya beberapa penyelia cenderung tidak tegas ketika harus menetapkan sasaran tertentu yang berorientasi pada strategi untuk karyawan mereka.

Kita harus tahu bagaimana mengkuantitatifkan harapan kita. Cara paling langsung untuk melakukannya (misalnya untuk para manajer penjualan di atas) adalah menetapkan standar yang terukur untuk setiap tujuan. Mungkin kita dapat mengukur kegiatan "penjualan perorangan" dengan berapa jumlah uang hasil penjualan yang ditetapkan manajer kita untuk dapat menghasilkan setiap orang; mungkin mengukur "menjaga agar para penjual tetap puas" dikaitkan dengan perputaran (dengan asumsi kurang dari 10% penjual yang keluar dari pekerjaan setiap tahun jika semangat mereka tinggi). Intinya adalah para karyawan harus tahu lebih dulu atas dasar apa dan bagaimana kita akan menilai mereka, dan tujuan mereka harus selalu berasal dari dan mendukung tujuan-tujuan departemen dan perusahaan secara menyeluruh. Di bawah ini terdapat pedoman untuk menetapkan tujuan tertentu:

- Menetapkan tujuan spesifik. Karyawan dengan tugas yang spesifik biasanya menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada yang tidak.
- Menugaskan tujuan yang terukur. Manifestasikan tujuan dalam istilah-istilah yang terukur dan masukkan tanggal atau batas waktu pencapaian. Tujuan yang ditetapkan dalam istilah yang terukur (seperti 'keluaran 300 unit per hari') lebih jelas daripada tujuan yang ditetapkan dengan istilah relatif (seperti "meningkatkan produksi 20%"). Jika hasil terukur tidak ada, " penyelesaian yang dapat diterima" _seperti "mengadakan pertemuan kelompok yang dapat diterima" atau "menyelesaikan tahapannya dengan memuaskan" adalah hal terbaik berikutnya. Dalam banyak kasus, tanggal atau batas waktu harus selalu ditetapkan.
- Menugaskan tujuan yang menantang tapi realistis untuk dilakukan, Tujuan harus menantang, tetapi tidak terlalu sulit hingga tampak

tidak realistis atau tidak mungkin. Kapan suatu tujuan “terlalu sulit” atau “terlalu berat?” Seseorang ahli mengatakan: Suatu tujuan mungkin terlalu mudah jika tidak ada atau hanya terdapat sedikit sekali peningkatan pada kondisi yang menguntungkan, atau jika tingkat pencapaian kinerja jauh di bawah sebagian besar karyawan dalam kondisi sebanding. Tujuan mungkin terlalu sulit jika mensyaratkan perbaikan kinerja yang besar pada situasi yang memburuk atau jika target peningkatan kinerja berada jauh di atas orang-orang pada kondisi sebanding.

- Mendorong Partisipasi. Dalam keseluruhan manajemen karier kita (dan sering beberapa kali sehari) kita akan berhadapan dengan pertanyaan ini: Haruskah saya katakan pada karyawan kita apa tujuan mereka? Atau, haruskah kita biarkan mereka berpartisipasi bersama kita dalam menetapkan tujuan mereka? Bukti-bukti menyatakan bahwa menetapkan tujuan dengan partisipasi tidak secara konsisten tidak menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada menugaskan tujuan, begitu pula, menugaskan tujuan tidak selalu secara konsisten memberikan kinerja yang lebih baik daripada menetapkannya secara partisipasif. Hanya jika penetapan tujuan secara partisipasif lebih sulit daripada penugasan langsung maka penetapan tujuan secara partisipasif menghasilkan kinerja yang lebih baik. Menetapkan tujuan secara partisipasif cenderung akan menetapkan tujuan yang sulit. Kenyataannya adalah tujuan yang lebih sulit, bukan karena ditetapkan secara partisipasif, menjelaskan kinerja yang lebih baik.

Para manajer mengingat akronim SMART sebagai cara cepat yang ringkas untuk menetapkan tujuan. Tujuan harus spesifik (*specific*), dan menyatakan dengan jelas hasil yang diharapkan. Tujuan harus terukur (I), dan menjawab pertanyaan “berapa banyak”. Tujuan harus dapat dicapai (*attainable*), dan tidak terlalu sulit atau terlalu mudah. Tujuan harus relevan (*relevant*), dan diturunkan dari apa yang ingin dicapai oleh manajer dan perusahaan. Dan tujuan harus dilakukan pada waktu yang tepat (*timely*), dan memberikan batas waktu dan tanda untuk tahapan selanjutnya.

1 Penilaian Kinerja

Ada beberapa alasan untuk menilai kinerja bawahan, Pertama, penilaian harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja pengusaha. Jika kita menterjemahkan tujuan strategis pengusaha ke dalam tujuan spesifik, kemudian melatih para karyawan tetapi tidak meninjau kembali kinerja karyawan secara berkala, hal itu hanya memberikan sedikit manfaat. Kedua, penilaian memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh bawahan. Ketiga, penilaian harus melayani tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karir karyawan dengan memerhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik. Akhirnya penilaian hampir selalu berdampak pada keputusan peningkatan gaji dan promosi.

Dalam meninjau perangkat penilaian yang kita diskusikan di bawah ini jangan sampai hutan untuk pohon-pohon (Dessler,2010). Tidak masalah perangkat apa yang kita gunakan, jika kita jujur ketika bawahan memiliki kinerja yang kurang memuaskan. Tidak semua manajer memiliki keterbukaan seperti itu, tetapi beberapa perusahaan seperti GE terkenal karena penilaian tanpa perasaan. CEO nya telah mengatakan, misalnya tidak ada yang lebih kejam daripada mengatakan bahwa seseorang telah bekerja dengan hasil lumayan, padahal dia telah bekerja dengan baik. Seseorang yang mungkin telah punya kesempatan untuk mengoreksi perilaku buruknya atau menemukan pekerjaan yang lebih cocok mungkin menggantikannya dengan menghabiskan bertahun-tahun dalam situasi jalan buntu, hanya untuk berhenti ketika datang atasan yang tidak punya kompromi.

Banyak motivasi praktis dalam dalam memberikan penilaian yang lunak, rasa takut saat mempekerjakan dan melatih karyawan baru, reaksi tidak menyenangkan dari yang dinilai, atau misalnya proses penilaian perusahaan tidak kondusif bagi keterusterangan. Akhirnya bagaimanapun yang menilai yang harus mengambil keputusan jika potensi dampak negatifnya kurang dari penilaian yang jujur dengan pemikiran jangka pan-

jang yang tenang dari penilai, dan pada kinerja penilai dan perusahaannya lebih berat daripada keuntungan yang diperkirakan. Mereka jarang melakukannya.

Penilaian kinerja adalah keahlian yang sulit dan sangat penting dari seorang penyelia. Penyelia bukan SDM selalu melakukan penilaian yang sesungguhnya, dan seorang penyelia yang menilai karyawannya terlalu tinggi atau terlalu rendah berarti melakukan perbuatan yang merugikan karyawan, perusahaan, dan diri sendiri. Oleh karena itu, penyelia harus terbiasa dengan teknik dasar penilaian, memahami dan menghindari masalah-masalah yang dapat mengacaukan penilaian dan tahu bagaimana melaksanakan penilaian yang adil.

Departemen SDM melayani peran pembuat keputusan dan penasihat. Secara umum, departemen SDM memberikan nasehat dan bantuan mengenai perangkat penilaian yang digunakan, tapi memberikan kuasa pada kepala divisi pelaksana untuk mengambil keputusan akhir mengenai prosedur. Di beberapa perusahaan, SDM menyiapkan formulir dan prosedur detail dan meminta semua departemen menggunakannya. SDM juga bertanggung jawab untuk pelatihan penyelia untuk meningkatkan keahlian penilaian mereka. Akhirnya SDM bertanggung jawab untuk mengawasi sistem penilaian, dan khususnya untuk memastikan bahwa format dan kriteria yang diukur sesuai dengan undang-undang/ketentuan yang berlaku dan tidak ketinggalan jaman.

4

Tahapan dalam Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap: mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik. Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa kita dan bawahan kita setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaan. Penilaian kinerja berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan kita dengan standar yang telah ditetapkan, ini biasanya melibatkan beberapa jenis formulir peringkat. Ketiga penilaian pekerjaan biasanya membutuhkan sesi umpan balik. Di sini atasan dan bawahan mendiskusikan kinerja dan kemajuan bawahan, dan membuat rencana untuk pengembangan apapun yang dibutuhkan.

Manajer secara umum melakukan penilaian sendiri dengan bantuan asumsi awal dan metode formal seperti satu atau lebih yang diuraikan

4

di bagian ini. Pertimbangan mendasar dalam merencanakan perangkat penilaian aktual adalah mengukur apadan bagaimana mengukurnya. Misalnya, tentang mengukur apa, kita mungkin mengukur kinerja bawahan berkaitan dengan dimensi generik, seperti kualitas, kuantitas dan kesesuaian waktu dari pekerjaan. Atau, kita mungkin mengukur kinerja tentang pengembangan kompetensi seseorang (seperti kemampuan menggunakan Java) atau pencapaian tujuan seseorang. Mengenai bagaimana mengukurnya, kita akan melihat ada banyak metodologi, termasuk grafik skala peringkat, metode penggiliran peringkat, dan "MBO". "Tempat Kerja Baru" mengilustrasikan mengapa memilih secara hati-hati mengukur apa, adalah hal yang penting.

- **Metode Skala Peringkat Grafis.** Skala peringkat grafis adalah teknik penilaian yang paling sederhana dan paling populer. Gambar 6.3 menunjukkan bagian dari tipikal skala peringkat biasa. Skala peringkat grafis mencatat ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri. Penyelia menyusun penilaian untuk setiap bawahan dengan melingkari atau menandai nilai yang paling baik mendeskripsikan kinerja karyawannya untuk setiap ciri. Nilai yang ditandai kemudian dijumlahkan.

Seperti ditekankan sebelumnya, pengusaha harus memutuskan kinerja apa yang akan diukur. Di sini terdapat banyak pilihan. Seperti gambar 6.3 pengusaha dapat memilih dimensi generik seperti kualitas dan kuantitas. Pilihan lainnya adalah menilai kinerja pada kewajiban aktual pekerjaan. Misalnya gambar 6.4 menunjukkan bagian dari formulir penilaian untuk sekretaris administratif.

Gambar 6.3 Satu dari Dua Halaman Skala Peringkat Grafik dengan Ruang Kosong untuk Komentar

Penilaian Kinerja		
Nama Karyawan _____	Pangkat _____	
Departemen _____	No Pembayaran gaji karyawan _____	
Alasan Peninjauan: <input checked="" type="checkbox"/> Tahunan	<input checked="" type="checkbox"/> Promosi	<input checked="" type="checkbox"/> Kinerja tidak memuaskan
<input checked="" type="checkbox"/> Jasa	<input checked="" type="checkbox"/> Akhir masa percobaan	<input checked="" type="checkbox"/> Lainnya _____
Tanggal karyawan memulai di posisi saat ini: / /		
Tanggal penilaian terakhir: / /		
Jadwal tanggal penilaian / /		
<p>Instruksi: Evaluasilah secara hati-hati kinerja pekerjaan karyawan berkaitan dengan kebutuhan pekerjaan saat ini. Tandai kotak peringkat untuk mengindikasikan kinerja karyawan. Tandai dengan N/A (Not Applicable) jika tidak dapat diterapkan. Tandai nilai poin untuk setiap peringkat dalam skala dan nyatakan dalam kotak poin yang sesuai. Poin akan dijumlahkan untuk keseluruhan nilai kinerja.</p>		
IDENTIFIKASI PERINGKAT		
<p>O-Outstanding (Luar Biasa)-Kinerja luar biasa dalam setiap bidang dan dikenal superior dibandingkan dengan yang lain.</p> <p>V-Very Good (sangat baik)-hasil kerjanya secara nyata melampaui kebutuhan sebagian besar posisi. Kinerjanya berkualitas tinggi dan dicapai dengan dasar yang konsisten</p> <p>G-Good (baik)-Tingkat kinerja yang kompeten dan dapat dipercaya. Mencapai standar kinerja dari pekerjaan.</p>	<p>I-Improvement Needed (butuh peningkatan)-Kinerjanya kurang baik di beberapa bagian, Peningkatan sangat diperlukan.</p> <p>U-Unsatisfactory (tidak memuaskan)-Hasil kerjanya secara umum tidak dapat diterima dan butuh peningkatan dengan segera. Peningkatan tanpa jasa harus diberikan secara cuma-cuma pada orang dengan peringkat seperti ini.</p> <p>N-Not Rated (tidak dapat dinilai)-Tidak dapat atau terlalu cepat untuk dinilai peringkatnya.</p>	
FAKTOR UMUM	SKALA PERINGKAT	DETAIL PENDUKUNG ATAU KOMENTAR
1. Kualitas -Akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan	O <input type="checkbox"/> 0 - 90 V <input type="checkbox"/> 89 - 80 G <input type="checkbox"/> 79 - 70 I <input type="checkbox"/> 69 - 60 U <input type="checkbox"/> rang dari 60	Nilai <input type="text"/>
2. Produktivitas -Kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu	O <input type="checkbox"/> 0 - 90 V <input type="checkbox"/> 89 - 80 G <input type="checkbox"/> 79 - 70 I <input type="checkbox"/> 69 - 60 U <input type="checkbox"/> rang dari 60	Nilai <input type="text"/>
3. Pengetahuan Mengenai Pekerjaan -Keahlian praktis dan teknis dan informasi yang digunakan di pekerjaan	O <input type="checkbox"/> 0 - 90 V <input type="checkbox"/> 89 - 80 G <input type="checkbox"/> 79 - 70 I <input type="checkbox"/> 69 - 60 U <input type="checkbox"/> rang dari 60	Nilai <input type="text"/>
4. Ketepercayaan -Tingkatan di mana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutannya	O <input type="checkbox"/> 0 - 90 V <input type="checkbox"/> 89 - 80 G <input type="checkbox"/> 79 - 70 I <input type="checkbox"/> 69 - 60 U <input type="checkbox"/> rang dari 60	Nilai <input type="text"/>
5. Ketersediaan - Tingkatan di mana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran	O <input type="checkbox"/> 0 - 90 V <input type="checkbox"/> 89 - 80 G <input type="checkbox"/> 79 - 70 I <input type="checkbox"/> 69 - 60 U <input type="checkbox"/> rang dari 60	Nilai <input type="text"/>
6. Kebebasan -Tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.	O <input type="checkbox"/> 0 - 90 V <input type="checkbox"/> 89 - 80 G <input type="checkbox"/> 79 - 70 I <input type="checkbox"/> 69 - 60 U <input type="checkbox"/> rang dari 60	Nilai <input type="text"/>

Formulir tersebut menilai lima kewajiban utama dari pekerjaan, satu di antaranya adalah "mengelola catatan" Di sini kita akan menilai seberapa baik karyawan melakukan kewajiban spesifik pekerjaannya. Penilaian berdasarkan kompetensi adalah pilihan lainnya. Di sini idenya adalah memfokuskan pada seberapa jauh karyawan menunjukkan kompetensinya untuk pekerjaan yang dinilai. Dalam kasus apapun, pengusaha ingin menilai karyawan berdasarkan pada seberapa baik karyawan mencapai standar dalam setiap hal yang dinilai.

Gambar 6.4 Contoh Formulir Penilaian Kinerja bagian Sekretaris Admin-

Nama _____	Kunci Skala Peringkat <hr/> 1. Gagal mencapai kebutuhan pekerjaan 2. Mencapai hampir semua kebutuhan 3. Mencapai semua kebutuhan pekerjaan 4. Melampaui semua kebutuhan pekerjaan
Periode peringkat dari _____ sampai _____	
Nama Pemberi peringkat _____	
Jabatan pemberi peringkat _____	
Departemen _____	
Bagian II: Skala Peringkat untuk Bidang Tugas	
Posisi: Sekretaris Administratif	
Kewajiban dan Tanggung Jawab	
Kewajiban: Mengelola Catatan Personalia Departemen PCT (30%)	PERINGKAT: 1 2 3 4 5
Gunakan kertas kerja dan formulir terkomputerisasi lainnya; Pastikan semua catatan informasi personalia telah diperbarui dan akurat, termasuk nama, alamat dan informasi kontak, mengelola keakuratan catatan cuti semua karyawan setiap tahunnya, juga jadwal pekerjaan; mengelola keakuratan semua catatan keuntungan karyawan.	Komentar

Adalah hal yang umum merancang penilaian yang mengukur beberapa hal. Oleh karena itu Gambar 6.5 secara eksplisit mengukur kompetensi dan sasaran. Tentang kompetensi, karyawan diharapkan untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi seperti "mengidentifikasi dan menganalisis masalah" dan "mengelola hubungan kerja yang efektif dan harmonis dengan rekan kerja dan kontituen". Karyawan dan penyelia akan mengisi bagian "sasaran" di awal tahun, kemudian menetapkan yang baru sebagai bagian dari penilaian.

- **Metode Peringkat Alternasi.** Membuat peringkat karyawan dari

yang terbaik sampai terburuk berdasarkan ciri tertentu adalah pilihan lain. Karena biasanya lebih mudah untuk membedakan antara karyawan terburuk dan terbaik.

Gambar 6.5 Penjabaran Manajemen Kinerja

Metode peringkat alternasi adalah yang paling populer. Pertama, tu-

BAGIAN I Keberhasilan dan Efektivitas Pencapaian Tanggung Jawab/Sasaran Spesifik Pekerjaan dan Standar Kinerja dalam Mendukung Tujuan Departemen			
Harapan Kinerja Utama: Tanggung Jawab/Sasaran dan Standar		Catatan Kemajuan Pertengahan Tahun	Komentar Kesuksesan dan Efektivitas pada Akhir Periode Pemingkatan dan Tempatkan X pada Skala untuk memberikan peringkat
			Tidak Sangat Kuat Kuat Kuat
Sasaran 1:			/----- /-----/-----/----- /
Sasaran 2:			/----- /-----/-----/----- /
Sasaran 3:			/----- /-----/-----/----- /
Sasaran 4:			/----- /-----/-----/----- /
Sasaran 5:			/----- /-----/-----/----- /
Sasaran untuk peninjauan ulang periode pemingkatan baru dan disetujui oleh		Peninjauan Ulang Pertengahan Tahun	
Pengevaluasi: Tanggal:	Karyawan: Tanggal:	Pengevaluasi: Tanggal:	Karyawan: Tanggal:
BAGIAN II Sukses dalam Pengukuran Kompetensi Kinerja yang Diperlukan			
		Catatan Kemajuan Pertengahan Tahun	Komentar Kesuksesan dan Efektivitas pada Akhir Periode Pemingkatan dan Tempatkan X pada Skala untuk memberikan peringkat
			Tidak Sangat Kuat Kuat Kuat
Pemahaman pekerjaan/Kompetensi: Menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan bagi efektivitas kerja. Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya. Menunjukkan tanggung jawab sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan. Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan			/----- /-----/-----/----- /
Kualitas/Kuantitas Kerja: Menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat dan tepat waktusehingga mencapai hasil yang			/----- /-----/-----/----- /

Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan

diharapkan. Menunjukkan perhatian pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya. Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif. Menggunakan jam kerja secara produktif.		
Perencanaan/Organisasi: Menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi atau pusat manajemen. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Mencari pedoman bila tujuan atau prioritas tidak jelas.		/----- /-----/-----/----- /
Inisiatif/Komitmen: Menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban. Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi. Bekerja dengan pengawasan yang minimal. Sesuai dengan jadwal kerja/harapan kehadiran untuk posisi tersebut.		/----- /-----/-----/----- /
Penyelesaian Masalah/Kreativitas: mengidentifikasi dan menganalisis masalah. Memformulasikan alternatif solusi. Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai. Menindaklanjuti untuk memastikan masalah telah diselesaikan		/----- /-----/-----/----- /
Kerja Tim dan Kerja Sama: Menjaga keharmonisan dan efektivitas hubungan kerja dengan rekan kerja dan konstituen. Beradaptasi untuk perubahan prioritas kebutuhan. Berbagi informasi dan sumber daya dengan orang lain untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif.		/----- /-----/-----/----- /
Kemampuan Berhubungan dengan Orang Lain: Berhubungan secara efektif dan positif dengan rekan kerja dan konstituen. Menunjukkan rasa menghargai pada setiap individu.		/----- /-----/-----/----- /
Komunikasi (Lisan dan Tulisan): Menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan. Mendengarkan dengan hati-hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pengertian.		
Peninjauan Ulang Kompetensi dan Diskusi:	Peninjauan Ulang Pertengahan Tahun	
Pengevaluasi	Tanggal	Karyawan Tanggal
BAGIAN III		
Ringkasan pada Akhir Periode Peringkat Kinerja		
Berdasarkan pada peninjauan ulang dari Bagian I. Keberhasilan dan Efektivitas Pencapaian Tanggung Jawab/Penyelesaian sasaran dan Standar, dan Bagian II, Kompetensi Kinerja, berikan ringkasan peringkat kinerja:		
Komentar: _____		

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kinerja secara konsisten dan signifikan berada di atas standar di hampir seluruh bidang; berada jauh melampaui harapan normal. ▪ Kinerja baik di atas standar pada banyak aspek-aspek penting: biasanya melampaui harapan normal. 		

- Kinerja mencapai standar dalam semua aspek penting: pemberian kontribusi yang baik.
- Kinerja agak berada di bawah standar dalam beberapa aspek penting, tapi mencapai standar dalam beberapa lainnya; kinerja secara umum dapat diterima tapi dibutuhkan peningkatan untuk dapat

liskan semua bawahan yang akan diberi peringkat, kemudian keluarkan nama yang tidak cukup dikenal dengan baik untuk diberi peringkat. Kemudian dalam formulir seperti Gambar 6.6 tandai karyawan terbaik untuk karakteristik yang diukur dan juga karyawan yang terburuk. Pilih terbaik dan terburuk berikutnya, teruskan membuat alternasi antara terbaik dan terburuk sampai semua karyawan telah diberi peringkat.

Gambar 6.6 Penggantian Skala Peringkat

PENGANTIAN SKALA PERINGKAT	
Untuk ciri: _____	
Untuk ciri yang anda ukur, tulislah semua karyawan yang ingin anda peringkat. Letakkan nama karyawan dengan peringkat tertinggi pada garis satu. Letakkan nama karyawan dengan peringkat terendah pada garis 20. Kemudian, tulislah peringkat tertinggi berikutnya pada garis 2, peringkat terendah berikutnya pada garis 19, dll. Lanjutkan sampai semua nama ada pada skala.	
Karyawan dengan peringkat tertinggi	11. _____
1. _____	12. _____
2. _____	13. _____
3. _____	14. _____
4. _____	15. _____
5. _____	16. _____
6. _____	17. _____
7. _____	18. _____
8. _____	19. _____
9. _____	20. _____
10. _____	
	Karyawan _____ dengan peringkat terendah

berpasangan membantu membuat metode penilaian menjadi lebih tepat. Untuk setiap ciri (kuantitas, kualitas kerja dll), kita memasangkan dan membandingkannya setiap bawahan dengan bawahan yang lain. Misalnya kita memiliki lima karyawan untuk dinilai. Dalam metode perbandingan berpasangan, kita membuat grafik, seperti dalam Gambar 6.7, dari semua pasangan karyawan yang memungkinkan untuk setiap ciri. Kemudian untuk setiap ciri tandai (dengan + atau -) siapa karyawan yang lebih baik dari pasangan tersebut. Kemudian tambahkan jumlah + untuk setiap karyawan. Dalam Gam-

bar 6.7, Mar ada di peringkat tertinggi (memiliki + terbanyak) untuk kualitas kerja, di mana Art ada di peringkat tertinggi untuk kreativitas.

Gambar 6.7 Penilaian Karyawan dengan Metode Perbandingan Berpasangan

UNTUK CIRI "KUALITAS KERJA"						UNTUK CIRI "KREATIVITAS"					
Karyawan yang diperingkat:						Karyawn yang diperingkat:					
Dibanding kan dengan	A Art	B Mar	C Cut	D Dia	E Jos	Dibanding kan dengan	A Art	B Mar	C Cut	D Dia	E Jos
A Art		+	+	-	-	A Art		-	-	-	-
B Mar	-				-	B Mar	+		-	+	+
C Cut	-	+		+	-	C Cut	+	+		-	+
D Dia	+	+			+	D Dia	+	-	+		-
E Jos	+	+	+	-		E Jos	+	-	-	+	
		+					+				

4

- **Metode Distribusi Kekuatan.** Buat metode distribusi kekuatan sama dengan membuat penilaian pada sebuah kurva. Dengan metode ini, kita menempatkan persentase dugaan awal penilaian ke dalam kategori kinerja. Misalnya, kita dapat memutuskan untuk mendistribusikan karyawan sebagai berikut;

- 15% kinerja tinggi
- 20% kinerja rata-rata tinggi
- 30% kinerja rata-rata
- 20% kinerja rata-rata rendah
- 15% kinerja rendah

(Proporsi dalam setiap kategori tidak harus simetris; misal GE menggunakan 20% puncak, 70% menengah, 10% rendah untuk manajer)

Seperti untuk siswa di sekolah, distribusi buatan berarti dua hal bagi karyawan. Tidak semua orang dapat mendapatkan nilai A. Kinerja seseorang selalu di peringkat relatif terhadap pasangannya. Jika teknologi tidak mendukung, cara sederhana yang dapat dilakukan adalah menuliskan nama setiap karyawan pada kartu indeks terpisah. Kemudian, untuk setiap ciri (kualitas kerja, kreativitas, dan lain-lain) tempatkan kartu karyawan dalam kategori kinerja yang tepat.

Semakin banyak perusahaan telah mengadopsi praktik ini. Contoh Sun Microsystems melakukan peringkat buatan dari ke-43.000 karyawannya. Manajer Sun menilai karyawannya dalam kelompok berisi sekitar 30 orang, dan mereka yang kinerjanya 10% terbawah dalam setiap kelompok punya 90 hari untuk memperbaiki. Jika mereka tetap berada di 10% terbawah, mereka punya kesempatan untuk mengundurkan diri dan mendapatkan pesangon. Sebagian memutuskan untuk tetap bekerja, "tapi jika tidak berhasil" perusahaan akan memecat mereka tanpa pesangon.

Seperti telah diketahui oleh sebagian besar siswa, sistem penilaian distribusi buatan lebih tegas dibandingkan sebagian besar alat penilaian kinerja lainnya. Dengan sistem distribusi buatan kita berada pada puncak 5% atau 10% (dan mendapatkan nilai "A" atau tidak. Dan jika kita berada pada 5% atau 10% terbawah, kita mendapatkan nilai "F". Profesor kita tidak melenggang untuk memberikan setiap orang nilai A, B, dan C. Beberapa siswa harus gagal. Berdasarkan hal ini pengusaha harus dua kali lebih hati-hati untuk melindungi rencana penilaian dari kekerasan manajerial. Bias politik dan manajerial kantor dapat menodai penilaian. Untuk melindunginya dari keluhan adanya bias, pengusaha harus melakukan beberapa langkah. Tunjuk komite peninjau ulang untuk meninjau ulang karyawan peringkat rendah. Latih penilai agar obyektif dan pertimbangkan untuk menggunakan banyak penilai berkaitan dengan pendekatan distribusi buatan.

Dalam kasus apapun bahkan dengan peringkat buatan, yang pemilihan kinerja ekstrem umumnya bukanlah suatu masalah, tetap ada. Tidak sulit untuk mengidentifikasi pemilik kinerja bagus dan buruk serta membuat keputusan yang sesuai. Tantangannya adalah dalam melakukan proses pembedaan secara signifikan di antara 80% lainnya. Meningkatkan kinerja mereka adalah tantangan utama.

Menjadi apa yang berada 10% terbawah? Beberapa perusahaan mentransfer mereka. Bagaimanapun, pemecatan lebih disukai, menggambarkan fakta bahwa karyawan puncak sering meninggalkan mereka yang rata-rata (membiarkan mereka di

4wah sendirian) hampir sebanyak 100%.

- **Metode Kejadian Kritis.** Dengan metode kejadian kritis, penyelia menyimpan catatan tentang contoh positif dan negatif (kejadian kritis) dari perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan. Setiap enam bulan penyelia dan bawahan bertemu untuk mendiskusikan kinerja bawahan dengan menggunakan kejadian itu sebagai contoh. Metode ini memiliki beberapa keuntungan. Ia memberikan contoh aktual kinerja baik dan buruk yang dapat digunakan oleh penyelia untuk menjelaskan penilaian seseorang. Hal ini memastikan bahwa manajer atau penyelia memikirkan tentang penilaian bawahannya sepanjang tahun. Peringkat tidak hanya menggambarkan sebagian besar kinerja terbaru karyawan. Daftar ini diharapkan dapat memberikan contoh apa yang dapat dilakukan secara spesifik oleh bawahan untuk menghilangkan kekurangan. Namun, tanpa suatu peringkat numerik, metode ini tidak terlalu bermanfaat untuk membandingkan karyawan atau membuat keputusan gaji.

Metode ini berguna untuk mengumpulkan kejadian-kejadian yang erat kaitannya dengan tujuan-tujuan karyawan. Dalam Tabel 6.1, salah satu kewajiban yang terus menerus dari seorang asisten manajer pabrik adalah mengawasi perbekalan dan meminimasi biaya penyimpanan. Buku catatan kejadian kritis menunjukkan bahwa asisten manajer pabrik membiarkan biaya penyimpanan persediaan meningkat 15%, ini memberikan contoh spesifik kinerja apa yang harus ditingkatkan di masa yang akan datang.

- **Bentuk Naratif.** Penilaian akhir sering dalam bentuk tertulis misalnya Gambar 6.8 merupakan kertas kerja rencana peningkatan kinerja. Penyelia yang bersangkutan bertanggung jawab untuk memberikan penilaian pada kinerja masa lalu karyawan dan bidang-bidang yang membutuhkan peningkatan. Ini membantu karyawan memahami di mana kinerjanya telah berhasil baik atau buruk, dan 4 bagaimana meningkatkan kinerja tersebut.
- **Skala Peringkat Standar Perilaku.** Skala peringkat standar perilaku (*Behaviorally anchored rating scale-BARS*), menggabungkan keuntungan dari naratif, kejadian kritis dan skala kuan-

titatif (tipe penilaian grafik) dengan mengangkat skala peringkat dengan contoh-contoh perilaku spesifik kinerja baik dan buruk. Para pendukung metode ini mengatakan, metode ini memberikan penilaian yang lebih baik, lebih setara, daripada perangkat lain yang telah kita bicarakan.

Tabel 6.1 Contoh Kejadian Kritis untuk Seorang Asisten Manajer Pabrik

Kewajiban yang terus-menerus	Target	Kejadian kritis
Menjadwalkan produksi pabrik.	Utilisasi mesin dan karyawan di pabrik 90%; pesanan samapai tepat waktu.	Membuat sistem penjadwalan produk baru; mengurangi pesanan yang terlambat sampai 10% bulan lalu; meningkatkan utilisasi mesin di pabrik sampai 20% bulan lalu.
Mengawasi persediaan bahan mentah dan mengontrol persediaan.	Meminimasi biaya persediaan dengan menjaga ketersediaan yang memadai sesuai kebutuhan.	Membiarkan biaya penyimpanan persediaan meningkat 15% bulan lalu; kelebihan memesan bagian "A" dan "B" sampai 20%; kekurangan memesan bagian "C" sampai 30%.
Mengawasi pemeliharaan mesin.	Tidak terjadi mati mesin karena cacat mesin.	Membuat sistem perawatan untuk pencegahan yang baru di pabrik; mencegah kerusakan mesin dengan menemukan kecacatan bagian mesin.

Mengembangkan BARS membutuhkan lima tahapan:

1. Membuat kejadian kritis. Tanya seseorang yang mengetahui pekerjaan (pemegang jabatan dan/atau penyelia) untuk menjelaskan ilustrasi khusus (kejadian kritis) kinerja yang efektif dan tidak efektif.
2. Mengembangkan dimensi kinerja. Minta orang-orang ini untuk mengelompokkan kejadian tersebut ke dalam kelompok yang lebih kecil (5 atau 10) dimensi kinerja, dan didefinisikan setiap dimensi, seperti "keterampilan menjual".
3. Mengalokasikan kembali kejadian. Kelompok lain dari orang-orang yang juga mengetahui pekerjaan ini kemudian mengalokasikan kembali kejadian kritis ini dari awal. Mereka membuat definisi pengelompokkan dan kejadian kritis, dan harus menugaskan kembali setiap kejadian untuk kelompok yang mereka anggap

paling sesuai. Pertahankan sebuah kejadian kritis jika suatu persentase (biasanya 50% sampai 80%) dari kelompok kedua ini menempatkannya di kelompok yang sama dengan yang dilakukan kelompok pertama.

4. Membuat skala kejadian. Kelompok kedua ini, kemudian membuat peringkat perilaku yang dijelaskan oleh kejadian itu dengan seberapa efektif dan efisien ia merepresentasikan kinerja pada dimensinya (biasanya skala 7 sampai 9).
5. Mengembangkan perangkat akhir. Pilih sekitar enam atau tujuh kejadian sebagai standar perilaku dimensi itu.

Gambar 6.8 Kertas Kerja Penilaian Pembimbing

Kertas Kerja Penilaian Pembimbing	
Instruksi: Formulir ini untuk diisi oleh penyelia dan karyawan sebelum setiap periode peninjauan ulang kinerja.	
Karyawan: _____	Posisi: _____
Penyelia : _____	Departemen: _____
Tanggal: _____	Periode Kerja di bawah Pertimbangan: Dari _____ Sampai _____
1. Pada bidang apa kinerja pekerjaan karyawan mencapai standar kinerja pekerjaan?	
2. Dalam bidang apa perbaikan dibutuhkan selama enam sampai dua belas bulan ke depan?	
3. Faktor-faktor atau kejadian apa yang berada di luar kontrol karyawan yang dapat memengaruhi (secara positif atau negatif) kemampuannya untuk menyelesaikan hasil-hasil yang telah direncanakan selama enam sampai dua belas bulan ke depan?	
4. Apa kekuatan spesifik yang ditunjukkan oleh karyawan pada pekerjaan ini yang harus dimanfaatkan secara lebih baik selama enam sampai dua belas bulan ke depan?	
5. Tuliskan dua atau tiga bidang (jika mungkin) di mana karyawan harus meningkatkan kinerjanya selama enam sampai dua belas ke depan (kesenjangan dalam pengetahuan atau pengalaman, kebutuhan pengembangan keterampilan, modifikasi perilaku yang memengaruhi kinerja pekerjaan, dll.).	
6. Berdasarkan pada pertimbangan Anda dari poin 1-5 di atas, buat ringkasan sasaran yang saling menguntungkan:	
A. Apa yang akan dilakukan oleh penyelia.	
B. Apa yang akan dilakukan oleh karyawan.	
C. Tanggal untuk pengecekan kemajuan berikutnya untuk mengevaluasi kembali sasaran:	
D. Data/bukti yang akan digunakan untuk mengobservasi dan/atau mengukur kemajuan.	
_____	_____
Tanda tangan karyawan	Tanda tangan penyelia

Tanggal	

Wawasan Penelitian

Tiga peneliti telah mengembangkan BARS untuk klerk pengecekan barang-barang grosir. Mereka telah mengumpulkan kejadian kritis, kemudian mengelompokkannya ke dalam delapan dimensi kinerja:

- Pengetahuan dan penilaian
- Kehati-hatian
- Keterampilan dalam Hubungan Antar Manusia
- Keterampilan dalam Pelaksanaan Pendaftaran
- Keterampilan dalam Pengepakan
- Kemampuan Mengorganisasikan Pekerjaan pemeriksaan
- Keterampilan dalam Transaksi Keuangan
- Kemampuan Mengamati

Kemudian mereka mengembangkan skala peringkat standar perilaku (sama dengan yang ada dalam Gambar 6.9) untuk setiap dimensi. Setiap dimensi mengandung sebuah skala (dengan jangkauan dari 1 sampai 9) untuk menilai kinerja dari “sangat buruk” sampai “sangat baik”. Kemudian kejadian kritis yang khusus (misalnya “dengan mengetahui harga dari setiap barang, pengecek ini diharapkan akan mengetahui kesalahan penandaan barang atau barang yang tidak dkitandai”) membantu membuat standar atau menjelaskan apa yang dimaksud dengan kinerja “sangat baik” (9). Sama juga, mereka menggunakan beberapa standar kejadian kritis lainnya sepanjang skala kinerja dari (8) sampai (1).

Keuntungan, meskipun BARS lebih menyita waktu daripada alat penilaian lainnya, BARS juga memiliki beberapa keuntungan.

1. **Ukuran yang lebih akurat.** Orang-orang yang mengembangkan BARS adalah mereka yang tahu dan melakukan pekerjaan serta persyaratannya dengan lebih baik dari orang lain. Hal ini seharusnya menghasilkan kinerja pekerjaan dengan akurasi yang baik.
2. **Standar yang lebih jelas.** Kejadian kritis di sepanjang skala menjelaskan apa yang harus dicari berkaitan dengan kinerja superior, kinerja rata-rata, dan seterusnya.
3. **Umpan balik.** Kejadian kritis memudahkan untuk menjelaskan peringkat pada yang dinilai.
4. **Dimensi independen.** Pengelompokan secara sistematis kejadian kritis ke dalam lima atau enam dimensi kinerja (seperti “keterampilan men-

jual") harus membantu untuk membuat dimensi kinerja lebih tidak terkait satu sama lain. Contohnya, penilaian lebih memilih untuk tidak memberikan peringkat tinggi pada karyawan di semua dimenimensi hanya karena dia diperingkatkan tinggi pada dalam "keterampilan seorang penju⁴

5. **Konsisten.** Evaluasi berdasarkan BARS tampaknya juga konsisten dan dapat dipercaya secara relatif, karena penilaian yang diberikan oleh penilai yang berbeda-beda terhadap orang yang sama akan cenderung sama.

Manajemen Tujuan (Management by Objectives_MBO)

Manajemen tujuan/MBO mengharuskan para manajer untuk menetapkan tujuan-tujuan terukur yang spesifik untuk setiap karyawan lalu secara periodik membahas tujuan-tujuan tersebut. Anda dapat menggunakan program MBO yang paling sederhana dengan bawahan anda dengan

KETERAMPILAN MENJUAL

Keterampilan penuh mendesak calon pelamar untuk bergabung dengan angkatan laut; menggunakan keuntungan dan kesempatan yang ada di angkatan laut secara efektif untuk mempromosikan angkatan laut; keterampilan menjual; mengadaptasikan teknik menjual secara proporsional untuk membedakan calon pelamar; mengatasi sasaran untuk bergabung dengan angkatan laut secara efektif.

9	
8	Calon pelamar telah menyatakan bahwa dia ingin program tenaga nuklir, atau dia tidak akan menandatangani kontrak. Ketika dia tidak memenuhi kualifikasi, perekrut tidak menyerah; selain itu dia berbicara dengan pemuda ini ke elektronik dengan menekankan pelatihan teknis yang akan diterima.
7	Perekrut mengelola keberatan untuk bergabung dengan angkatan laut secara serius; dia bekerja keras untuk memberikan argumen mengenai keberatan dengan sesuatu yang relevan.
6	Ketika berbicara dengan siswa sekolah menengah atas, perekrut menyebutkan nama senior mereka dari sekolah tersebut yang telah terdaftar.
5	Ketika pelamar memenuhi kualifikasi hanya untuk satu program, perekrut mencoba untuk menyampaikan pada pelamar bahwa ada program yang sesuai dengan yang diinginkan.
4	Ketika calon pelamar sedang memutuskan pada jasa apa dia mendaftarkan diri, perekrut mencoba untuk mempromosikan angkatan laut dengan mendeskripsikan kehidupan angkatan laut di lautan dan petualangan di pelabuhan.
3	Selama wawancara, perekrut telah mengatakan pada pelamar "Saya akan mencoba mendapatkan sekolah yang anda inginkan, tapi sayangnya angkatan laut ini tidak akan buka sampai tiga bulan ke depan, jadi mengapa anda tidak mengambil kesempatan kedua anda dan pergi sekarang juga.
2	Perekrut mendesak dengan menunjukkan lebih banyak brosur dan film walaupun calon pelamar telah mengatakan bahwa dia akan menandatangani kontrak sekarang juga.
1	Ketika calon pelamar menyatakan keberatan untuk menjadi angkatan laut, perekrut menghentikan percakapan karena dia pikir calon pelamar pasti tidak tertarik.

bersama-sama menetapkan tujuan dan secara periodik memberikan umpan balik. Istilah MBO secara umum mengacu pada program penilaian dan penetapan tujuan formal keseluruhan organisasi yang komprehensif dan formal, terdiri dari enam langkah:

1. Menetapkan tujuan organisasi. Menyusun rencana keseluruhan organisasi untuk tahun depan dan menetapkan tujuan spesifik perusahaan berdasarkan pada rencana strategis perusahaan.
2. Menetapkan tujuan departemen. Kemudian, kepala departemen mengambil tujuan-tujuan perusahaan (seperti meningkatkan keuntungan tahun 20x sampai 20%) dan dengan superioritas mereka, menetapkan bersama-sama tujuan departemen mereka.
3. Membahas tujuan departemen. Kepala departemen mendiskusikan tujuan departemen dengan semua bawahan, biasanya pada rapat seluruh departemen. Mereka bertanya pada karyawan untuk menetapkan tujuan awal individual mereka sendiri; dengan kata lain, bagaimana setiap karyawan memberikan kontribusi pada tujuan departemen mereka?
4. Mendefinisikan hasil yang diharapkan (menetapkan tujuan perorangan). Kepala departemen dan bawahannya menetapkan target kinerja individual jangka pendek.
5. Meninjau kinerja. Kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target dari setiap karyawan.
6. Memberikan umpan balik. Kepala departemen dan karyawan mendiskusikan dan mengevaluasi kemajuan terakhir.

Terdapat tiga masalah dalam menggunakan MBO. Yang utama adalah penetapan sasaran yang tidak jelas, dan tidak dapat diukur. Sasaran seperti "akan melakukan pelatihan pekerjaan yang lebih baik" adalah sasaran yang tidak jelas. Di sisi lain "akan mempromosikan empat bawahan dalam setahun ini" adalah sasaran yang terukur.

Kedua, MBO memakan waktu. Menetapkan sasaran, mengukur kemajuan dan memberikan umpan balik membutuhkan beberapa jam per karyawan per tahun, melebihi waktu yang telah kita habiskan untuk melakukan penilaian bagi setiap karyawan.

Ketiga, menetapkan tujuan dengan bawahan terkadang menjadi seperti tarik tambang saat kita menuntut kuota yang lebih tinggi sementara

bawahan kita menuntut kuota yang lebih rendah. Memahami pekerjaan dan kemampuan perorangan adalah hal yang penting. Untuk memotivasi kinerja, sasaran harus adil dan dapat dipercaya. Lebih banyak kita tahu mengenai pekerjaan dan kemampuan seseorang, lebih percaya diri kita berurusan dengan standar yang kita tetapkan.

Kinerja Terkomputerisasi dan Berbasis Web

Beberapa program software penilaian kinerja yang relatif tidak mahal telah tersedia di pasaran. Software ini memungkinkan manajer untuk menyimpan catatan bawahan selama setahun, kemudian secara elektronik memberikan peringkat para karyawan untuk serangkaian ciri kinerja. Program tersebut kemudian memberikan teks tertulis untuk mendukung setiap bagian dari penilaian.

Employee Appraiser (dikembangkan oleh Austin-Hayne Corporation, San Mateo California) menghadirkan menu dengan lebih dari selusin dimensi evaluasi termasuk keterandalan, inisitif, komunikasi, pembuatan keputusan, kepemimpinan, penilaian dan perencanaan dan produktivitas. Dalam setiap dimensi ada beberapa faktor kinerja, juga disajikan dalam bentuk menu. Misalnya, di bawah "komunikasi" ada beberapa faktor terpisah, yaitu menulis, komunikasi verbal, kesediaan menerima umpan balik dan kritik, keterampilan mendengarkan, kemampuan untuk fokus pada hasil yang diinginkan, memberikan informasi pada yang lainnya, dan keterbukaan. Ketika pengguna mengklik sebuah faktor kinerja, orang tersebut melihat versi yang relatif canggih dari skala peringkat grafik. Sebagai pengganti skala dengan angka, *Employee Appraiser* menggunakan contoh-contoh standar perilaku. Misalnya, untuk komunikasi verbal, ada enam pilihan, dari "menghadirkan ide dengan jelas" sampai "tidak memiliki struktur". Setelah manajer memilih frase yang lebih akurat untuk mendeskripsikan pekerja, *Employee Appraiser* memberikan contoh teks untuk penilaian karyawan.

PerformanceReview.com, dari Knowledge Point of Petaluma, California, memungkinkan manajer mengevaluasi karyawan secara *online* berdasarkan pada kompetensi, tujuan, dan rencana perkembangan merek. Manajer dapat memilih dari kompetensi standar seperti "komunikasi" atau menciptakan sendiri.

Web site improvenow.com memungkinkan karyawan mengisi 60 pertanyaan penilaian secara online dengan atau tanpa persetujuan penyelia mereka, kemudian memberikan penyelia umpan balik tim dengan penilaian keseluruhan. Pengevaluasi menilai dua paket penilaian yang luar biasa: Peoplesoft HR management, dan SAP r/3 rr. Sekitar dua pertiga pengusaha menggunakan perangkat manajemen kinerja online untuk memfasilitasi proses paling tidak untuk beberapa karyawan.

4

Pengawasan Kinerja Elektronik (*Electronic performance monitoring-EPM*) dalam beberapa aspek merupakan penilaian terkomputerisasi yang terbaru. EPM memungkinkan penyelia mengawasi secara elektronik sejumlah data terkomputerisasi yang sedang diproses oleh karyawan setiap hari, dan oleh karena itu, dapat mengawasi kinerja mereka. Seperti telah dicatat oleh dua peneliti, “organisasi sekarang menggunakan jaringan komputer, sistem telepon baru, dan hubungan audio serta video non kabel untuk mengawasi dan mencatat aktivitas kerja karyawan.” Diperkirakan kinerja sebanyak 26 juta pekerja AS telah dimonitor secara elektronik. Fakta ini telah mencetuskan undang-undang parlemen yang menyatakan bahwa karyawan harus mendapatkan pemberitahuan saat mereka akan diawasi.

Bagaimana para karyawan bereaksi pada EPM? Studi menyatakan dua hal. Pertama, “partisipasi [karyawan] dengan kemampuan untuk menunda atau mencegah pengawasan kinerja secara elektronik menunjukkan keinginan yang lebih baik untuk mengontrol sendiri dan menunjukkan kinerja tugas yang superior”. Dengan kata lain, biarkan karyawan memiliki kontrol sendiri mengenai bagaimana dan kapan mereka diawasi. Jika tidak dapat, penemu fakta menyarankan hal ini: Jangan biarkan mereka tahu kapan sesungguhnya kita mengawasi mereka. Karyawan yang tahu secara pasti kapan pengawasan dilakukan menunjukkan kontrol diri yang lebih rendah daripada mereka yang tidak tahu kapan pengawasan berlangsung.

Penggabungan Metode

Sebagian besar perusahaan menggabungkan beberapa perangkat penilaian. Gambar 6.3 di depan memberikan satu contoh. Pada dasarnya, ini adalah skala penilaian grafik, dengan frase deskriptif yang dimasukkan

untuk mendefinisikan ciri. Bagaimanapun, skala ini juga memiliki bagian untuk memberikan komentar di bawah setiap ciri. Ini memungkinkan penilai menjabarkan beberapa kejadian kritis. Penilaian yang dapat dikuantifikasi memfasilitasi perbandingan karyawan, dan ini berguna untuk keputusan mengenai gaji, transfer dan promosi. Kejadian kritis memberikan contoh khusus untuk diskusi perkembangan.

1

Penilaian Kinerja: Masalah dan Solusinya

Hanya sedikit hal yang harus dilakukan manajer yang lebih berisiko dibandingkan dengan menilai kinerja karyawan. Karyawan umumnya cenderung terlalu optimis terhadap peringkat dirinya. Kita dan mereka tahu peningkatan mereka, kemajuan kariernya, dan kepuasan yang sangat bergantung pada bagaimana kita menilai mereka. Hal ini saja menyulitkan penilaian kinerja; tapi kesulitan yang lebih besar, adalah adanya sejumlah masalah teknis yang dapat menimbulkan keraguan pada seberapa adil proses tersebut secara keseluruhan. Mari beralih pada beberapa masalah penilaian yang lebih teknis dan bagaimana mengatasinya, dan pada beberapa hal yang berkaitan dengan masalah-masalah dalam penilaian

4

Masalah Potensial Dalam Menilai Dengan Skala Peringkat

Sebagian besar pengusaha masih bergantung pada skala peringkat jenis grafis untuk menilai kinerja, tapi skala ini rentan terhadap beberapa masalah; standar yang tidak jelas, efek halo, kecenderungan terpusat, longgar atau ketat, dan bias

4

Standar yang Tidak Jelas. Tabel 6.2 menunjukkan masalah standar yang tidak jelas. Skala penilaian grafik ini tampak objektif, tapi mungkin menghasilkan penilaian yang tidak adil karena ciri dan tingkat jasa yang tidak jelas. Misalnya, beda penyelia mungkin akan mendefinisikan kinerja "baik", kinerja "menengah", dll secara berbeda. Hal yang sama juga untuk ciri seperti "kualitas kerja" dan "kreativitas".

Ada beberapa cara untuk menyelesaikan, masalah ini. Cara terbaik adalah mengembangkan dan memasukkan frase deskriptif yang mendefinisikan setiap ciri, seperti tampak dalam Gambar 6.3. Terdapat formulir untuk menspesifikasikan apa yang dimaksud dengan kualitas kerja "luar biasa",

4

“superior”, dan “baik”. Hal ini menspesifikasikan hasil dalam penilaian yang lebih konsisten dan lebih mudah untuk dijelaskan.

Efek Halo. Para ahli mendefinisikan efek halo sebagai “pengaruh dari kesan umum penilai atas peringkat sifat khusus dari orang yang dinilai”. Misalnya, penyelia sering memberikan peringkat rendah di semua ciri pada karyawan yang tidak bersahabat, daripada hanya untuk ciri “berhubungan baik dengan orang lain”. Menyadari adanya masalah ini adalah satu langkah besar menghindari masalah ini. Mengawasi pelatihan dapat juga mengurangi masalah, seperti BARS.

Kecenderungan Terpusat. Beberapa penyelia bertahan di tengah ketika mengisi skala peringkat. Misalnya, jika skala peringkat mencakup 1 sampai 7, mereka cenderung menghindari nilai tinggi (6 dan 7) dan rendah (1 dan 2) dan menilai sebagian besar orang antara 3 dan 5. Jika anda menggunakan skala peringkat grafik, kecenderungan terpusat dapat berarti kita menilai semua karyawan adalah “rata-rata”. Hal itu dapat mengubah evaluasi, membuat evaluasi tidak terlalu berguna untuk tujuan promosi, gaji, atau konseling. Peringkat karyawan sebagai ganti penggunaan skala peringkat grafik dapat mengurangi masalah ini, karena peringkat berarti kita tidak dapat menilai mereka semua rata-rata.

Longgar atau Ketat. Penyelia lainnya cenderung untuk menilai semua bawahannya konsisten tinggi (rendah), seperti juga beberapa instruktur terkenal sebagai pemberi nilai tinggi atau rendah. Masalah longgar atau ketat ini jarang terjadi dengan skala peringkat grafik, khususnya ketika perusahaan tidak mendesak penyelia mereka memberikan semua karyawannya peringkat tinggi (rendah). Di sisi lain, peringkat mendorong penyelia

Tabel 6.2 Skala Peringkat Grafik Dengan Standar yang Tidak Biasa

Catatan: Untuk contoh apa saja sebenarnya yang dimaksud dengan „baik,” „kualitas kerja,” dan seterusnya?

Integritas				
Kreativitas				
Kualitas kerja				
Kualitas Kerja				
	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang

untuk membedakan antara kinerja tinggi dan rendah.

Oleh karena itu, jika skala peringkat grafik harus digunakan, dapat merupakan ide yang baik untuk menentukan distribusi _katakanlah sekitar 10% karyawan harus diberi peringkat 'sangat baik", 20% "baik", dan seterusnya. Dengan kata lain, cobalah untuk melakukan sebaran (paling tidak, tentu saja, jika kita yakin bahwa semua karyawan kita benar-benar gagal dalam satu atau dua kategori.

Penilaian yang kita lakukan mungkin kurang obyektif dari yang kita kira. Satu studi telah memfokuskan pada bagaimana kepribadian memengaruhi siswa yang dievaluasi menilai temannya. Penilai yang dinilai tinggi pada "kehati-hatian" cenderung untuk memberikan rekannya peringkat yang rendah, mereka lebih kaku -dengan kata lain; mereka yang dinilai tinggi pada "kemampuan menyetujui" memberikan peringkat yang lebih tinggi_mereka lebih longgar.

Ini tidak hanya kecenderungan para penilai, tapi tujuan dari penilaianlah yang menyebabkan **kekakuan /kelonggaran**. Dua peneliti telah menyimpulkan bahwa "peringkat penilaian kinerja yang dilakukan untuk tujuan administratif [seperti tambahan gaji atau promosi] hampir seperti-ga deviasi standarnya lebih besar daripada yang tujuannya untuk penelitian atau pengembangan karyawan.

Bias. Karakteristik pribadi orang yang dinilai (seperti umur, ras, jenis kelamin) dapat memengaruhi peringkat mereka, sering cukup jauh dari kinerja sesungguhnya orang tersebut. Para manajer tidak boleh meremehkan masalah ini. Penilaian sering lebih banyak mengatakan tentang penilai daripada tentang mereka yang dinilai. Studi menyatakan bahwa "bias keanehan penilai merupakan persentase terbesar dari variasi observasi peringkat kinerja.

Wawasan Peneliti. Satu studi mengilustrasikan bagaimana bias dapat memengaruhi cara seseorang menilai orang lain. Dalam studi ini, peneliti mencari untuk menentukan sampai di mana kehamilan adalah sumber bias dalam penilaian kinerja. Subyek adalah 220 mahasiswa sarjana usia 17 sampai 43 tahun pada sebuah universitas.

Dua kaset video tentang "karyawan" wanita telah dipersiapkan. Se-

tiap video menunjukkan skenario berdurasi tiga sampai lima menit yang menunjukkan bagaimana karyawan berinteraksi dengan wanita lain. Misalnya, dia bertindak sebagai petugas peyanan pelanggan yang berhadapan dengan pelanggan yang marah, mencoba untuk menjual sistem komputer pada pelanggan potensial dan berhadapan dengan bawahan yang sulit. Dalam setiap kasus, tingkat kinerja ‘karyawan’ didesain rata-rata atau sedikit di atas rata-rata. ‘karyawan’ adalah sama di kedua kaset video pertama dengan ‘karyawan’ yang sedang hamil sembilan bulan, yang kedua lima bulan kemudian. Tujuan dari studi ini adalah menyelidiki apakah kehamilan ‘karyawan’ memengaruhi peringkat penilaian kinerja yang diterimanya dalam berbagai variasi situasi.

Beberapa kelompok siswa penilai menonton kaset “hamil” dan “tidak hamil”. Mereka menilai “karyawan” dengan skala peringkat grafik 5 poin untuk karakteristik individual seperti “kemampuan untuk melaksanakan kinerja”, “keterandalan”, dan “perilaku fisik”.

Hasilnya menyatakan bahwa wanita hamil boleh jadi menghadapi lebih banyak diskriminasi di tempat kerja dibandingkan wanita pada umumnya. Walaupun melihat perilaku identik sebaliknya yang dilakukan oleh wanita yang sama, siswa yang menilai “dengan tingkat konsistensi yang tinggi” memberikan peringkat kinerja yang lebih rendah pada wanita hamil dibandingkan wanita yang tidak hamil.

Bagaimana Menghindari Masalah Penilaian?

Mungkin saja aman untuk mengatakan bahwa masalah-masalah seperti ini membuat suatu penilaian lebih buruk daripada tidak ada penilaian sama sekali. Akankah karyawan tidak berada dalam keadaan yang lebih baik tanpa penilaian dibandingkan penilaian yang tampak objektif tapi sebenarnya merupakan penilaian yang bias? Masalah seperti ini tidak dapat dihindari, sulit dan kita dapat meminimalisirnya.

Pertama, pelajari dan pahami potensi masalah, dan solusi (seperti klarifikasi standar) untuk setiap masalah. Pemahaman terhadap masalah dapat membantu kita menghindarinya.

Kedua, gunakan perangkat penilaian yang benar. Setiap perangkat memiliki pro dan kontra masing-masing. Misalnya, metode peringkat menghindari kecenderungan terpusat tapi dapat menyebabkan perasaan

tidak enak ketika kinerja karyawan pada kenyataannya 'tinggi' seluruhnya; dan metode peringkat dan distribusi buatan keduanya memberikan peringkat relatif absolut. Tabel 6.3 meringkas pro dan kontra untuk setiap perin⁴at.

Ketiga, latihlah penyelia untuk mengurangi kesalahan peringkat seperti efek halo, kelonggaran, dan kecenderungan terpusat. Pada salah satu program pelatihan, penilai menonton kaset video orang-orang di tempat kerja, kemudian memberikan peringkat pada mereka. Instruktur pelatihan kemudian menempatkan peringkat para karyawan dari para penyelia ini pada *flip chart*, dan menjelaskan serta mengilustrasikan berbagai kesalahan (seperti kelonggaran dan halo). Tersedia program paket pelatihan. Terdapat sejumlah tahapan dan hal-hal untuk dipertimbangkan dalam persiapan dan pelaksanaan wawancara penilaian.

Pelatihan tidak selalu merupakan solusi. Pada praktiknya, beberapa faktor termasuk seberapa besar karyawan digaji dikaitkan erat dengan penilaian kinerja, tekanan serikat kerja, perputaran karyawan, batasan waktu dan kebutuhan untuk membenarkan penilaian mungkin lebih penting dari pelatihan. Ini berarti bahwa peningkatan akurasi penilaian membutuhkan tidak hanya pelatihan, tapi juga pengurangan dampak dari faktor-faktor luar seperti tekanan serikat kerja dan batasan waktu.

Tabel 6.3 Keuntungan dan Kerugian Penting dari Perangkat Penilaian

Perangkat	Keuntungan	Kerugian
Skala Penilaian Grafik	Sederhana untuk digunakan; memberikan penilaian kuantitatif untuk setiap karyawan	Standar tidak jelas; efek halo, kecenderungan terpusat, kelonggaran, kekakuan juga dapat menjadi masalah
BARS	Memberikan "standar" perilaku. BARS sangat akurat	Sulit untuk dikembangkan
Peringkat Alternasi	Mudah digunakan (tapi tidak sesederhana skala peringkat grafik). Menghindari kecenderungan terpusat dan masalah skala peringkat lainnya	Dapat menyebabkan ketidaksetujuan di antara karyawan dan bias tidak adil jika seluruh karyawan sesungguhnya sangat baik.
Metode Distribusi Buatan	Hasil akhirnya adalah penetapan awal jumlah atau prosentase orang dalam setiap kelompok	Hasil penilaian karyawan tergantung pada titik potong yang anda pilih
Metode Kejadian Kritis	Membantu menspesifikasi apa yang "benar" dan "salah" tentang kinerja karyawan; mendorong penyelia untuk mengevaluasi bawahan secara terus menerus.	Sulit untuk menilai atau memeringkat karyawan relatif terhadap yang lain
MBO	Terkait erat dengan persetujuan bersama pada sasaran kinerja	Menghabiskan waktu.

Solusi keempat, menyimpan catatan harian, seimbang dengan usahanya. Satu studi⁴ melibatkan 112 penyelia lini pertama dari perusahaan elektronik besar. Beberapa melaksanakan program pelatihan khusus mengenai menyimpan catatan harian. Program ini menjelaskan peran kejadian kritis, dan bagaimana para penyelia dapat menyusun kejadian ini ke dalam sebuah catatan harian atau file kejadian, untuk menggunakannya kemudian sebagai referensi untuk penilaian bawahan. Lalu sesi praktik, diikuti dengan umpan balik dan diskusi kelompok ditujukan untuk menegaskan pentingnya catatan kejadian positif maupun negatif.

Kesimpulan studi ini dan studi yang serupa adalah kita dapat mengurangi dampak kebalikan dari masalah-masalah penilaian dengan meminta penilai menyusun kejadian kritis positif dan negatif yang terjadi selama periode penilaian. Menyimpan catatan seperti ini merupakan pendekatan yang dipilih sebagai ganti ketergantungan pada ingatan.

Menyimpan catatan sering dipilih tetapi tidak semudah itu. Dalam suatu studi, penilai diharuskan untuk menyimpan catatan harian, tapi penyimpanan catatan harian sesungguhnya mengurangi objektivitas penilaian kinerja. Apa yang dapat menyebabkan munculnya temuan-temuan yang ganjil?. Satu kemungkinan adalah manajer mungkin mengembangkan perasaan positif atau negatif pada mereka yang dinilai. Para manajer tersebut lalu mungkin mencari dan mencatat kejadian-kejadian yang konsisten dengan perasaan mereka terhadap yang dinilai. Dalam kasus apapun, jelas terlihat bahwa menyimpan catatan harian tidak menjamin obyektivitas, dan karena itu sebagai penilai, kita harus selalu menjaga sifat kognitif proses penilaian dalam pikiran kita. Penilai membawa sejumlah bias, kecenderungan, dan jalan pintas dalam pembuatan keputusan (seperti menyamakan orang berdasarkan usia), ke dalam tugas-tugasnya, jadi akhirnya secara potensial, penilaian diikat untuk menjadi sebuah produk (korban, argumen beberapa orang) dari bias dan kecenderungan dari penilai.

Para manajer juga harus menyimpan dalam pikiran mereka sifat yang hangat antar personel dari proses penilaian. Seperti dinyatakan oleh seorang penulis "penilaian kinerja memperkuat kualitas hubungan personel antara atasan dan bawahan." Hubungan yang baik cenderung menciptakan pengalaman yang baik, hubungan yang buruk menciptakan yang

buruk. Mengetahui hukum pekerjaan yang diaplikasikan pada penilaian juga penting, hal di mana kita akan beralih sekarang.

1

Siapa yang Harus Melakukan Penilaian?

Secara tradisional, penyelia langsung dari seseorang yang menilai kinerja mereka. Bagaimanapun, ada pilihan lain yang tersedia dan semakin meningkat penggunaannya. Kita akan melihat yang utama.

1. *Penyelia langsung.* Peringkat dari penyelia adalah yang terpenting dari hampir semua penilaian. Hal ini masuk akal; Penyelia harus dan biasanya berada di posisi terbaik untuk mengobservasi dan mengevaluasi kinerja bawahannya, dan bertanggung jawab terhadap kinerja orang tersebut.
2. *Penilaian Rekan.* Dengan makin banyak perusahaan menggunakan tim yang mengelola diri sendiri, penilaian rekan atau tim penilai karyawan oleh rekannya menjadi semakin populer. Misalnya, seorang karyawan memilih seorang kepala penilaian setiap tahun. Orang tersebut lalu memilih seorang penyelia dan tiga rekan untuk mengevaluasi pekerjaan karyawan.

Penilaian rekan dapat memprediksi keberhasilan manajemen yang akan datang. Dalam suatu studi terhadap anggota militer, peringkat rekan cukup akurat dalam memprediksi anggota mana yang akan dipromosikan dan mana yang tidak. Peringkat rekan memiliki keuntungan lain. Satu studi telah melibatkan penempatan mahasiswa program sarjana ke dalam kelompok kerja yang mengelola diri sendiri. Peneliti telah menemukan bahwa penilaian rekan "memiliki dampak positif langsung pada (peningkatan) persepsi terhadap komunikasi yang terbuka, motivasi kerja, waktu yang terbuang untuk aktivitas sosialisasi, kemampuan menyelesaikan tugas kelompok, kekompakan, dan kepuasan". Bagaimanapun logrolling (balas jasa) ketika beberapa rekan kerja berkonspirasi untuk saling menilai tinggi, dapat menjadi masalah.

3. *Komite Peringkat.* Banyak pengusaha menggunakan komite peringkat. Komite ini biasanya terdiri dari penyelia langsung karyawan dan tiga atau empat penyelia lain. Menggunakan ban-

yak penilai merupakan hal yang masuk akal. Penilaian yang disusun dari berbagai elemen cenderung lebih dapat diandalkan, adil dan valid karena mungkin ada fakta-fakta yang tidak masuk akal dalam penilaian yang dibuat oleh penyelia tunggal. Penilaian seperti ini memiliki kepercayaan antar penilai atau konsistensi yang lebih tinggi daripada penilaian yang diperoleh dari beberapa rekan kerja. Beberapa penilai mungkin juga dapat membantu menetralsir masalah seperti bias dan efek halo. Lebih jauh lagi, penilai dari berbagai tindakan mengamati aspek yang berbeda dari kinerja seorang karyawan, dan penilaian harus merefleksikan perbedaan ini. Bahkan ketika komite tidak digunakan, sudah menjadi kebiasaan untuk memiliki manajer langsung di atas orang yang membuat penilaian untuk meninjauanya kembali.

4. *Peringkat Sendiri*. Haruskah karyawan menilai diri mereka sendiri? Masalah mendasar, karyawan biasanya menilai tinggi dari mereka sendiri daripada jika mereka dinilai oleh penyelia atau rekan kerja. Dalam sebuah studi telah ditemukan bahwa ketika ditanya untuk menilai sendiri kinerja pekerjaan mereka, 40% karyawan dalam berbagai jenis pekerjaan menempatkan diri mereka di 10% teratas ("satu dari yang terbaik"), sementara hampir seluruh karyawan yang tersisa menilai diri mereka ada dalam 25% teratas 9"jauh di atas rata-rata"), atau setidaknya dalam 50% teratas ("di atas rata-rata"). Biasanya tidak lebih dari 1% atau 2% akan menempatkan diri dalam kategori di bawah rata-rata, kemudian hampir seluruhnya selalu kategori rata-rata terbawah. Satu studi menyimpulkan bahwa seseorang tidak perlu selalu memiliki bayangan positif tentang kinerja mereka, walaupun dalam penilaian kinerja kelompok mereka, anggota kelompok secara konsisten memberikan peringkat kinerja tinggi yang tidak realistis.

Penyelia yang meminta sendiri penilaian sendiri pada perusahaan seharusnya tahu bahwa melakukan hal tersebut mungkin mempertajam perbedaan dan merapuhkan posisi, daripada membantu prosesnya. Lebih jauh lagi, bahwa jika kita tidak meminta penilaian sendiri, karyawan kita pasti masuk ke dalam

peninjauan kembali kinerja dengan penilaian mereka sendiri dalam benaknya, dan ini akan selalu lebih tinggi dari peringkat kita. Oleh karena itu, bersiaplah untuk dialog dengan kejadian kritis untuk menekankan hal yang penting untuk kita.

5. *Penilaian oleh Bawahan.* Saat ini semakin banyak perusahaan membiarkan bawahan secara anonim menilai kinerja penyelia mereka, sebuah proses yang dinamakan oleh sebagian orang dengan umpan balik ke atas. Proses ini membantu manajer puncak mendiagnosis gaya manajemen, mengidentifikasi masalah potensial "orang" dan melakukan tindakan koreksi dengan manajer perorangan sesuai dengan yang dibutuhkan. Penilaian dari bawahan berharga, terutama ketika digunakan untuk proses pengembangan daripada tujuan evaluasi. Para manajer yang menerima umpan balik dari bawahan yang mengidentifikasikan dirinya memandang proses penilaian dari bawah secara positif daripada para manajer yang menerima umpan balik anonim. Bagaimanapun, bawahan (tidak mengejutkan) lebih nyaman memberikan respon anonim, dan mereka yang harus mengidentifikasikan diri cenderung memberikan penilaian yang baik. Contoh item umpan balik ke atas termasuk; Saya dapat mengatakan pada manajer saya, apa yang saya pikirkan; manajer saya mengatakan pada saya apa yang diharapkan; dan manajer saya mendengarkan apa yang menjadi keprihatinan saya.

Wawasan Penelitian. Seberapa efektif umpan balik ke atas dalam meningkatkan perilaku penyelia? Sangat efektif, untuk menilai dari bukti. Satu studi telah melibatkan 92 manajer yang dinilai oleh satu atau lebih bawahan, dalam tiap-tiap dari empat pelaksanaan survei umpan balik ke atas selama lebih dari dua tahun. Bawahan menilai diri mereka sendiri dan manajer mereka pada 33 pertanyaan mengenai perilaku. Umpan balik yang diterima para manajer memasukkan hasil dari pelaksanaan survei sebelumnya, jadi mereka dapat menelusuri kinerja mereka dari waktu ke waktu.

Hasilnya sangat menarik. Mengacu pada penelitian, "manajer yang kinerja awalnya (didefinisikan sebagai penilaian rata-rata dari bawahan)

adalah rendah meningkat di antara pelaksanaan pertama dan kedua, dan mempertahankan peningkatan ini dua tahun kemudian. Hasil ini juga menyarankan bahwa tidak harus umpan balik spesifik yang menyebabkan peningkatan kinerja (karena manajer dengan kinerja rendah tampak meningkat dari waktu ke waktu bahkan jika mereka tidak menerima umpan balik apapun). Sebagai gantinya, mempelajari apa itu perilaku penting dalam mengawasi (sebagai hasil dari mereka mengisi sendiri survei penilaian), ditambah mengetahui bahwa bawahan akan menilai mereka, telah cukup untuk menyebabkan perilaku yang meningkat.

4

Umpan Balik 360-Derajat. Banyak perusahaan telah memperluas ide umpan balik ke atas dan rekan kerja ke dalam “umpan balik 360-derajat”. Penilaian dikumpulkan dari “seluruh” karyawan, penyelia, bawahan, rekan kerja, dan pelanggan internal dan eksternal. Mengacu pada satu studi, 29% dari pengusaha yang memberi respon menggunakan umpan balik 360-derajat (juga dinamakan “penilaian multi sumber”), dan 11% lainnya telah merencanakan untuk mengimplementasikannya. Umpan balik umumnya digunakan untuk pengembangan daripada untuk peningkatan gaji.

Sebagian besar sistem umpan balik 360-derajat memuat beberapa fitur umum. Peserta yang proporsional misalnya rekan kerja, penyelia dan pelanggan survei lengkap pada individu. Survei dilaksanakan dalam berbagai bentuk tapi sering memasukkan item seperti “merespon telepon dengan segera”, “mendengarkan dengan baik,” atau “(manajer saya) selalu memberikan informasi.” Umpan balik ini kemudian dikompilasi oleh sistem yang terkomputerisasi dan berbasis web ke dalam laporan yang diindividualisasikan yang ditunjukkan oleh SDM kepada orang yang dinilai. Mereka yang dinilai seringkali merupakan satu-satunya orang yang menerima laporan lengkap. Mereka kemudian bertemu dengan penyeliannya dan kadang kala dengan bawahannya dan membagi informasi yang mereka rasa relevan untuk mengembangkan rencana peningkatan diri.

Beberapa orang meragukan kualitas pelaksanaan umpan balik 360-derajat ini. Karyawan selalu melakukan tinjauan ulang secara anonim, jadi mereka yang punya alat untuk menghancurkan dapat menyalahgunakan sistem ini. Misal “Dilbert” kartun, memperkenalkan bahwa evaluasi oleh rekan kerja akan membantu memutuskan kenaikan gaji, seperti yang

telah dikatakan oleh salah satu karakter, "Jika rekan kerja saya memperoleh sedikit kenaikan gaji, akankah tersedia anggaran yang lebih besar untuk saya?" meskipun satu studi telah menemukan korelasi yang signifikan antara penilaian 360-derajat (oleh manajer dan rekan kerja) dan penilaian kinerja konvensional.

Oleh karena itu, sistem⁴ penilaian 360-derajat adalah subyek debat yang harus diperhitungkan. Satu studi yang dilakukan oleh perusahaan konsultan SDM watson Wyatt, telah menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan umpan balik tipe 360-derajat memiliki nilai pasar yang lebih rendah (berkaitan dengan harga saham). Contohnya mereka yang menggunakan peninjauan ulang rekan kerja memiliki nilai pasar sekitar 5% lebih rendah daripada perusahaan serupa yang tidak menggunakan peninjauan ulang rekan kerja, dan mereka yang membolehkan bawahan untuk mengevaluasi manajer mereka dinilai hampir 6% lebih rendah daripada perusahaan yang tidak. Penemuan ini tidak pasti menyatakan hubungan sebab akibat antara metode penilaian non tradisional dan nilai pasar, tapi hal ini adalah suatu peringatan tanda bahaya. Penemuan ini menyatakan bahwa perusahaan apapun yang mengimplementasikan umpan balik 360-derajat harus berhati-hati menilai biaya potensial program tersebut, memfokuskan umpan balik apapun dengan sangat jelas pada tujuan-tujuan konkrit, melatih orang-orang yang memberikan dan menerima umpan balik dengan hati-hati dan tidak bergantung hanya pada umpan balik 360-derajat untuk penilaian kinerja. Dan khususnya dengan begitu banyak penilai terlibat, perusahaan harus dua kali lipat memastikan bahwa umpan balik yang diterima oleh seorang produktif, tidak bias, dan berorientasi pada pengembangan.

Saat ini, penggunaan prosedur semakin berkurang. Setelah banyak pengantar awal, beberapa perusahaan, seperti GE, mengundurkan diri dari penilaian 360-derajat. Beberapa mendapati terlalu banyak kerta kerja; lainnya mendapati bahwa sebagian karyawan berkolusi dengan rekan kerjanya untuk memberi nilai tinggi terhadap satu sama lain. Tapi yang lainnya tetap berargumentasi bahwa eksekutif yang sukses, paling tidak, menerima umpan balik 360-derajat, karena "dengan menempatkan diri terbuka pada penghargaan dan kritik dari semua arah dan mengundang orang lain untuk melakukan hal yang sama, mereka mengarahkan organi-

sasinya pada kapasitas baru untuk perbaikan yang terus-menerus.

Wawancara Penilaian. Suatu penilaian mencapai puncaknya dalam wawancara penilaian. Di sini, penyelia dan bawahan meninjau kembali penilaian dan membuat rencana untuk mengoreksi kekurangan dan mendorong kekuatan. Wawancara seperti ini berpotensi untuk tidak nyaman, karena sedikit orang suka menerima, atau memberikan umpan balik negatif. Oleh karena itu, persiapan yang memadai dan implementasi yang efektif menjadi hal yang esensial.

4

Tipe Wawancara Penilaian

Terdapat beberapa tipe dasar wawancara penilaian, tiap tipe memiliki sasaran masing-masing:

Kinerjanya memuaskan, Karyawan yang dapat dipromosikan adalah yang termudah dari empat wawancara penilaian: Kinerja yang bersangkutan memuaskan dan karena itu ada promosi ke depan. Tujuan kita adalah mendiskusikan rencana karier dan mengembangkan rencana tindak spesifik untuk pengembangan pendidikan dan profesional yang dibutuhkan orang tersebut untuk pekerjaan selanjutnya.

Memuaskan yang tidak dapat dipromosikan adalah karyawan yang kinerjanya memuaskan tapi tidak memungkinkan untuk promosi. Mungkin tidak ada tempat lagi dalam perusahaan. Sebagian karyawan tetap senang di tempat mereka sekarang dan tidak menginginkan promosi. Sasaran kita di sini adalah menjaga kinerja yang memuaskan. Ini tidak mudah. Pilihan terbaik biasanya adalah mendapatkan insentif yang penting bagi orang yang bersangkutan dan cukup untuk memelihara kinerja yang memuaskan. Ini mungkin memasukkan tambahan waktu liburan, bonus kecil, tambahan kewenangan untuk mengatasi pekerjaan yang sedikit lebih besar, dan memberikan tambahan kekuatan, mungkin dalam bentuk "luar biasa!" yang tidak dilakukan secara reguler.

Ketika kinerja seseorang tidak memuaskan tapi dapat dikoreksi, sasaran wawancara adalah menetapkan rencana tindak (lihat Gambar 6.10) untuk mengoreksi kinerja yang tidak memuaskan.

Jika karyawan tidak memuaskan dan situasi tidak memungkinkan untuk koreksi, biasanya kita dapat melewati wawancara. Kita dapat me-

noleransi kinerja orang tersebut mulai saat ini, atau memecatnya.

Bagaimana Melaksanakan Wawancara Penilaian

Pertama-tama, persiapkan wawancara. Susun data. Pelajari deskripsi pekerjaan orang tersebut, bandingkan kinerjanya dengan standar, dan tinjau ulang penilaian sebelumnya orang tersebut. Kemudian, persiapkan karyawan tersebut. Berikan padanya paling tidak satu minggu peringatan untuk meninjau kembali pekerjaannya, membaca deskripsi pekerjaan, menganalisis masalah, dan mengumpulkan informasi dan komentar. Akhirnya, pilih tempat dan waktu. Temukan kesepakatan waktu yang saling menguntungkan untuk wawancara dan sediakan waktu yang cukup bagi keseluruhan wawancara. Wawancara dengan karyawan tingkat rendah seperti pekerjaan klerk dan staf perawatan harus memakan waktu tidak lebih dari satu jam. Wawancara dengan karyawan manajemen sering memakan waktu dua sampai tiga jam. Pastikan wawancara dilakukan di tempat pribadi di mana kita tidak akan diinterupsi telepon atau pengunjung.

1. Bicara berdasarkan data kerja yang objektif. Gunakan contoh-contoh seperti ketidakhadiran, waktu tunda, catatan kualitas, laporan inspeksi, daftar hadir, sampah atau sisa, pemrosesan pesanan, catatan produktivitas, materi yang telah digunakan atau dikonsumsi, waktu pelaksanaan tugas-tugas atau proyek, kontrol atau komentar pelanggan, produk yang dikembalikan, waktu pemrosesan pesanan, tingkat persediaan/inventori dan akurasi, catatan kecelakaan, dll.
2. Jangan terlalu pribadi. Jangan katakan, "Anda terlalu lamban membuat laporan itu." Sebagai gantinya, coba bandingkan kinerja seseorang terhadap standarnya. ("Laporan ini seharusnya secara normal diselesaikan dalam 10 hari.") Sama juga, jangan bandingkan kinerja seseorang dengan orang lain. ("Dia lebih cepat dari Anda.").
3. Mendorong untuk bicara. Stop dan dengarkan apa yang sedang dikatakan orang lain, ajukan pertanyaan terbuka seperti, "Apa yang Anda pikir dapat kita lakukan untuk meningkatkan situasi?" Gunakan kalimat perintah seperti "Teruskan," atau "Katakan lebih banyak." Ulangi pertanyaan dari poin terakhir seseorang sebagai sebuah pertanyaan, seperti, "Anda pikir Anda tidak mampu melak-

sanakan pekerjaan ini?”.

4. Jangan berbelit-belit. Jangan terlalu pribadi, tapi pastikan orang meninggalkan ruangan tahu secara spesifik apa yang telah dilakukannya dengan benar dan salah. Berikan contoh spesifik; pastikan orang tersebut mengerti; capai kesepakatan sebelum dia meninggalkan ruangan pada bagaimana hal-hal akan ditingkatkan, dan kapan. Mengembangkan rencana tindak yang menunjukkan tahapan dan hasil yang diharapkan.

Bagaimana Mengatasi Bawahan yang Difensif. Membela diri adalah satu aspek yang penting dan biasa dalam kehidupan kita. Ketika penyelia mengatakan pada seseorang bahwa kinerjanya buruk, reaksi pertama

Gambar 6.10 Kontrak Kinerja

Kontrak Kinerja	
Setahun ke depan, saya paham bahwa sasaran organisasi adalah _____	
dan bahwa tujuan-tujuan departemen kami adalah _____. Saya juga paham bahwa tujuan unit kerja kami adalah _____.	
Pelanggan internal penting saya adalah _____ dan kebutuhan kerja dan harapan mereka adalah _____.	
Untuk membuat saya dalam berkontribusi paada upaya pencapaian tujuan tersebut, saya paham bahwa saya diharapkan untuk dapat melakukan hal-hal berikut ini:	
Tujuan kinerja individual saya adalah _____.	
Tujuan saya untuk meningkatkan (proses) metode kerja adalah _____.	
Tujuan saya untuk meningkatkan perilaku kerja antarpersonal ketika saya berinteraksi dengan pihak _____ adalah _____.	
Saya yakin tujuan-tujuan ini dapat diterima dan dicapai. Saya juga paham bahwa saya akan dievaluasi oleh berbagai sumber penelitian (penyelia, rekan kerja, pelanggan internal, dan jika memungkinkan, pelanggan eksternal)	
Kompensasi untuk kinerja saya akan didasarkan pada apakah kinerja saya (1) luar biasa (2) sepenuhnya kompeten (3) tidak memuaskan. Saya paham bahwa bentuk kompensasi berikut ini akan dipertimbangkan: (1) penghargaan luar biasa untuk pencapaian tujuan kinerja saya secara individual, (2) peningkatan kualitas dan pemanfaatan keahlian saya, (3) kinerja unit kerja atau tim saya (pencapaian bersama), dan (4) kinerja organisasi (pembagian keuntungan).	
_____	_____
Tanda tangan Anda	Tanda tangan Penyelia

sering kali adalah penolakan. Dengan menolak kesalahan, orang tersebut menghindar untuk dipertanyakan tentang kompetensinya. Yang lain, bereaksi terhadap kritik dengan kemarahan dan sikap agresif. Ini membantu mereka melepaskan kemarahan dan menunda berhadapan dengan masalah secara langsung sampai mereka mampu untuk mengatasi dengan baik masalah tersebut. Yang lainnya bereaksi dengan menutup diri.

Dalam setiap kejadian, pemahaman dan berurusan dengan pembelaan diri adalah keterampilan penilaian yang penting. Dalam bukunya *Psikologi yang Efektif untuk Manajer*, Psikolog Mortimer Feinberg menyarankan hal-hal berikut:

1. Kenali bahwa perilaku defensif adalah normal
2. Jangan pernah menyerang pembelaan diri seseorang. Jangan coba-coba untuk "menjelaskan seseorang pada dirinya sendiri" dengan mengatakan hal-hal seperti, "Anda tahun sesungguhnya Anda menggunakan alasan itu karena Anda tidak mau disalahkan untuk apa pun." Sebagai gantinya, cobalah, untuk berkonsentrasi pada tindakan itu sendiri ("penjualan menurun") daripada pada orangnya. ("Anda tidak menjual cukup banyak").
3. Tunda tindakan. Kadang-kadang hal terbaik adalah tidak melakukan apapun. Orang-orang sering bereaksi terhadap ancaman tiba-tiba dengan menuruti instingnya untuk bersembunyi di balik "topeng" mereka. Tapi, berikan cukup waktu, akan muncul reaksi yang lebih rasional.
4. Kenali batasan anda sendiri. Jangan berharap untuk mampu menyelesaikan setiap masalah yang muncul, terutama masalah manusia. Lebih penting lagi ingatlah, bahwa seorang penyelia tidak seharusnya mencoba untuk menjadi seorang psikolog. Memberikan pengertian pada karyawan anda adalah satu hal; mencoba berurusan dengan masalah psikologis adalah satu-satunya masalah lain.

Bagaimana Mengkritik Seorang Bawahan. Ketika kritik diperlukan, lakukanlah dengan menjaga harga diri dan rasa dihargai. Kritikilah secara pribadi, dan lakukanlah kritik membangun. Berikan contoh kejadian kritis dan saran spesifik dari apa yang akan dilakukan dan mengapa. Hindari "kritik

keras” setahun sekali dengan memberikan umpan balik harian sehingga wawancara formal tidak mengandung kejutan. Jangan pernah mengatakan seseorang selalu “salah” (karena tidak ada seorang pun yang “selalu” salah atau benar). Akhirnya, kritikan harus obyektif dan bebas dari bias apapun dari anda.

1
Bagaimana Memastikan Wawancara Mengarahkan pada Perbaikan Kinerja. Apakah bawahan menunjukkan **kepuasan** dengan **wawancara penilaian** mereka bergantung pada faktor-faktor seperti (1) tidak terasa terancam selama wawancara; (2) memiliki kesempatan untuk mengemukakan ide dan perasaannya dan untuk memengaruhi jalannya wawancara.

Tapi, tentu saja **anda tidak hanya ingin bawahan puas dengan wawancara penilaian mereka.** Tujuan utama anda adalah membuat mereka meningkatkan kinerja mereka selanjutnya. Di sini, memperjelas masalah-masalah tentang pekerjaan dengan karyawan dan menetapkan target kinerja yang terukur dan jadwal untuk mencapainya, sebuah rencana tindakan sangat penting.

Bagaimanapun, menyediakan pengembangan dan dukungan yang diperlukan bagi perusahaan adalah hal yang sangat penting. Banyak manajer membawa asumsi yang salah (sulit untuk tidak dinyatakan) pada penilaian: yaitu menunjukkan begitu saja perbedaan antara di mana karyawan seharusnya dan saat ini, akan memicu peningkatan kinerja. Tapi dalam sebagian besar kerja keras manusia, itu saja tidaklah cukup. Contohnya, jika dalam mensukseskan seseorang dalam menurunkan berat badan hanya di butuhkan timbangan, ada sedikit sekali kebutuhan terhadap ribuan program diet yang ada dipasarkan. Sama juga, mengidentifikasi perbedaan hanyalah tahap pertama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Untuk melakukan, sering kali membutuhkan pemberian peringkat dan mendukung kebutuhan orang yang bersangkutan untuk maju.

Bagaimana Mengatasi Peringatan Tertulis Resmi. Ada kalanya jika kinerja karyawan begitu buruk sehingga dibutuhkan peringatan tertulis yang resmi. Peringatan tertulis yang resmi ini melayani dua tujuan: (1) **1** peringatan ini dapat memberikan dorongan kuat pada karyawan untuk **keluar dari kebiasaan buruknya, dan** (2) pernyataan ini dapat membantu anda

mempertahankan penilaian anda , baik pada atasan anda (jika diperlukan) maupun pengadilan. Peringatan tertulis harus mengidentifikasi atas standar apa karyawan dinilai, dan jelaskan bahwa karyawan telah mengetahui standar tersebut, spesifikasikan penurunan apa pun relatif terhadap standar, dan tunjukkan bahwa karyawan telah memiliki kesempatan untuk mengoreksi kinerjanya.

Penilaian dalam Praktik

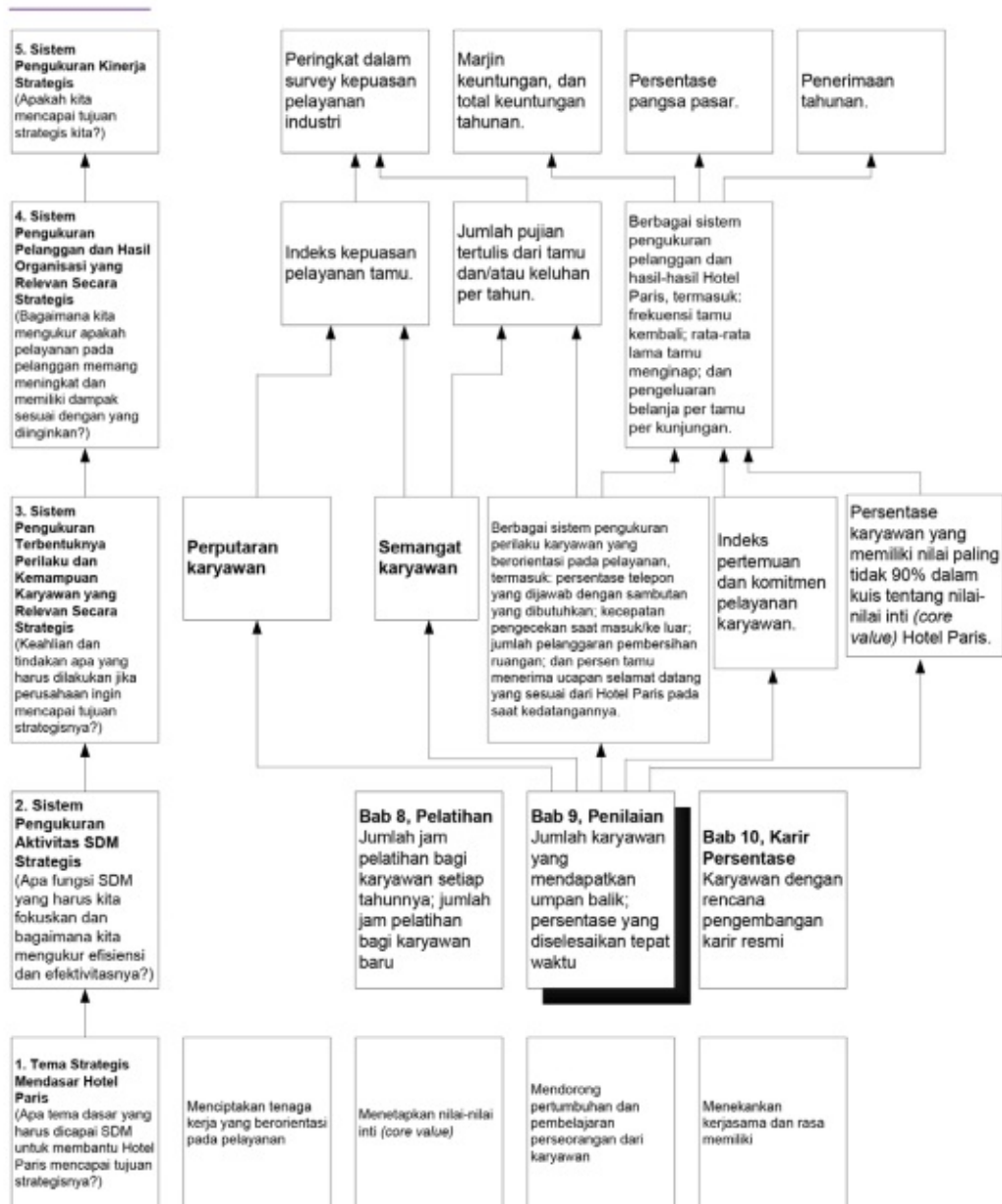
Survei telah memberikan lampu terang pada bagaimana dan mengapa perusahaan menilai karyawan. Dalam satu survei, sekitar 89% dari 250 anggota SHRM telah melaporkan bahwa penilaian kinerja dibutuhkan untuk semua karyawan mereka. Banyak perusahaan telah melaporkan penggunaan lebih dari satu bentuk penilaian. Sekitar 32% mengatakan mereka menggunakan MBO, 24% menggunakan skala penilaian grafik, 10% menggunakan "lainnya" dan sekitar 34% bentuk esai naratif, di sini penilai melakukan pendekatan terbuka untuk mendeskripsikan perilaku karyawan mereka. Tidak satupun yang merespons penggunaan skala penilaian jangka perilaku , 80% melaksanakan evaluasi tahunan; sebagian besar sisanya melakukan penilaian semi-tahunan, dan 92% membutuhkan sesi umpan balik dan peninjauan kembali sebagai bagian dari proses penilaian. Survei kedua menemukan bahwa dari 100 organisasi besar, 52% menggunakan penilaian untuk promosi, 60% tidak menghubungkan penilaian pada kenaikan gaji, dan 68% mengatakan mereka bahkan tidak menghubungkan penilaian dengan penetapan penghargaan lainnya, seperti bonus. Sekitar setengahnya menggunakan penilaian untuk perencanaan suksesi.

Menciptakan Proses Manajemen Kinerja¹ Menyeluruh

Bagi banyak pengusaha, penilaian tradisional hanyalah sebagian dari proses manajemen secara keseluruhan. Secara rasional, manajemen kinerja dimulai di akhir kerja dan pekerjaan yang lalu. Manajemen puncak mengatakan, "Apa strategi dan apa tujuankita?" Setiap manajer dalam rantai komando kemudian bertanya, " Apa artinya ini untuk tujuan yang kita tetapkan bagi karyawan, dan untuk bagaimana kita melatih, menilai, mempromosikan, dan memberi penghargaan pada mereka?" Penilaian kinerja hanya satu buah rantai dalam proses tersebut.

Mungkin cara terbaik untuk mengilustrasikan bagaimana menciptakan proses manajemen kinerja menyeluruh untuk melihat bagaimana beberapa perusahaan-perusahaan kecil begitu juga perusahaan besar melakukannya. Mengimplementasikan sistem manajemen kinerja dalam perusahaan besar biasanya membutuhkan dukungan teknologi khusus. Fitur Meningkatkan Produktivitas Melalui HRIS” mengilustrasikan bagaimana perusahaan melegalkan sistem seperti ini. Apakah langkah yang telah dilakukan untuk memformulasikan proses manajemen kinerja baru? Kita tampilkan ringkasan bagaimana “Kartu nilai SDM” pada Gambar 6.11.

Gambar 6.11 Contoh Kartu Nilai SDM



Bab VII

Manajemen Karier

Pengertian Karier

Sebelum manajemen karier dibahas, sangat penting untuk memahami terlebih dahulu apa yang disebut karier. Menurut Greenhaus (1987) terdapat dua cara pendekatan untuk memahami makna karier. Pendekatan pertama memandang karier sebagai pemilik (*a property*) dan/atau dari *occupation* atau organisasi. Sebagai contoh, karier di bidang hukum merupakan sebuah urutan dari beberapa tahapan di mana seseorang menjalankan beberapa kegiatan dan kemudian menduduki posisi tertentu yang bersifat berjenjang mulaidari peran sebagai mahasiswa fakultas hukum, menjadi pegawai magang di kantor hukum, menjadi anggota senior, menjadi hakim, dan akhirnya pensiun. Dengan pendekatan pertama tersebut, karier dapat pula dilihat sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang tunggal seperti jalur karier di dalam fungsi marketing berikut ini: menjadi *sales representative*, manajer produk, manajer marketing distrik, manajer marketing regional, dan wakil presiden divisional marketing dengan berbagai macam tugas dan fungsi pada setiap jabatan.

Pendekatan kedua memandang karier sebagai suatu properti atau kualitas individual dan bukan okupasi atau organisasi. Setelah setiap individu mengakumulasikan serangkaian jabatan, posisi dan pangalaman tertentu, pendekatan ini mengakui kemajuan karier yang telah dicapai setiap orang. Berdasarkan kedua pendekatan tersebut, Greenhaus mendefinisikan karier sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work-related experiences*) yang merentang sepanjang perjalanan yang dialami seseorang. Greenhaus menambahkan bahwa *work-related experiences* secara luas dapat dirinci ke dalam *objective events* atau situasi seperti misalnya serangkaian posisi jabatan/pekerjaan, tugas atau kegiatan pekerjaan, dan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan (*work-related decisions*),

intepretasi subjektif tentang peristiwa yang berkaitan dengan pekerjaan (work-related events) baik padamasalalu, kini dan mendatang seperti aspirasi pekerjaan, harapan, nilai, kebutuhan dan perasaan tentang pengalaman pekerjaan tertentu. Definisi karier tersebut meliputi elemen-elemen objektif dan subjektif. Elemen obyektif berkenaan dengan kebijakan-kebijakan pekerjaan atau posisi jabatan yang ditentukan organisasi. Sementara elemen subjektif menunjuk pada kemampuan seseorang dalam mengelola karier dengan mengubah lingkungan objektif (misalnya dengan mengubah pekerjaan/jabatan) atau memodifikasi persepsi subjektif tentang suatu situasi (misalnya dengan mengubah harapan). Ditambahkan pula bahwa definisi karier seperti di atas tidak mensyaratkan bahwa peran pekerjaan seseorang haruslah sebuah fungsi profesional, stabil dalam pekerjaan atau organisasi tertentu, atau selalu dikaitkan dengan karakteristik mobilitas ke atas (*upward mobility*). Sekalipun demikian definisi ini juga membenarkan adanya seseorang yang bekerja di dalam organisasi menganggap bahwa karier adalah mobilitas ke atas.

Dasar-Dasar Manajemen Karier

Pengusaha dianggap memiliki pengaruh yang signifikan pada karier karyawan, melalui pengaruh mereka pada proses SDM. Perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penilaian, penghargaan, promosi dan pemisahan karyawan semua memengaruhi karier seseorang dan karena itu memengaruhi kepuasan karier dan keberhasilan. Beberapa perusahaan menerapkan proses manajemen karier yang relatif resmi, sementara perusahaan lainnya menerapkan yang tidak terlalu resmi. Kita dapat mendefinisikan manajemen karier sebagai proses untuk membuat karyawan dapat memahami dan mengembangkan dengan lebih baik keahlian dan minat karier mereka, dan untuk memanfaatkan keahlian dan minat ini dengan cara yang paling efektif baik dalam perusahaan maupun setelah mereka keluar dari perusahaan. Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti *workshop*) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang. Perencanaan karier adalah proses yang penuh pertimbangan saat seseorang memiliki pemahaman mengenai keterampilan, pengetahuan, motivasi, dan karakteristik lainnya dari seseorang; mendapatkan informasi ten-

tang kesempatan dan pilihan; mengidentifikasi tujuan yang terkait dengan karier; dan memantapkan rencana tindak untuk mencapai tujuan spesifik.

Karier saat ini bukanlah seperti dulu. “Dulu karier dipandang sebagai kemajuan linear ke atas dalam satu atau dua perusahaan atau sebagai pekerjaan stabil dalam satu profesi. Sekarang karier seseorang lebih mungkin “diarahkan sendiri oleh orang yang bersangkutan, bukan organisasi [dan] diubah oleh orang tersebut dari waktu ke waktu, saat dia dan lingkungannya berubah”. Sebagian orang bahkan menyatakan bahwa karier masa depan tidaklah seperti mendaki sebuah gunung secara bertahap, tapi lebih seperti mendaki serangkaian bukit kecil atau tahap-tahap pembelajaran, saat seseorang berganti dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dari satu perusahaan ke perusahaan lain. (Jadi tenaga penjual yang diberhentikan oleh perusahaan penerbitan yang baru saja melakukan merger dapat memulai kembali kariernya beberapa tahun berikutnya sebagai seorang analis sekuritas yang mengkhususkan diri dalam perusahaan media, atau sebagai seorang *account executive* pada perusahaan *broker*).

Pengembangan Karier

Program pengembangan karier saat ini cenderung memiliki fokus baru, program perusahaan untuk pengembangan, sebelumnya fokus pada masa depan karyawan untuk perusahaan saja, dengan kata lain, menge-

Tabel 7.1 Fokus Tradisional versus Pengembangan Karier

Aktivitas SDM	Fokus Tradisional	Fokus Pengembangan Karir
Perencanaan Sumber Daya manusia	Menganalisis pekerjaan, keterampilan, tugas saat ini dan di masa datang. Memproyeksikan kebutuhan. Menggunakan data statistik	Menambahkan informasi kepada data mengenai minat orang, pilihan dan sejenisnya.
Pelatihan dan Pengembangan	Memberikan kesempatan untuk mempelajari keterampilan, informasi dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan	Memberikan informasi jalur karir. Menambahkan orientasi pertumbuhan perorangan.
Penilaian Prestasi	Memberikan peringkat dan/atau penghargaan	Menambahkan rencana pengembangan dan penetapan sasaran perorangan
Perekrutan dan Penempatan	Mencocokkan kebutuhan organisasi dengan orang yang memenuhi syarat	Mencocokkan orang dan pekerjaan berdasarkan pada sejumlah variabel termasuk minat karir karyawan
Kompensasi dan Tunjangan	Memberikan penghargaan untuk waktu, produktivitas, bakat, dan seterusnya.	

lola karier seseorang dalam perusahaan yang bersangkutan. Gambar 7.1 menggambarkan pendekatan ini. Saat ini, realitas yang dihadapi adalah hampir semua orang harus mengalami perubahan tempat bekerja (dan mungkin karier) beberapa kali dalam masa kerja mereka. Oleh karena itu, penekanan saat ini adalah pada memfasilitasi manajemen, pengembangan dan analisis diri sendiri.

Menyediakan perangkat perencanaan karier yang diperlukan oleh karyawan akan menguntungkan semua permasalahan. Perangkat ini memberikan perspektif yang dibutuhkan oleh karyawan untuk memahami pilihan kariernya, dan apa yang dapat dilakukannya untuk mendapatkan karier yang paling sesuai. Dan selanjutnya orang tersebut dapat mengembangkan keahlian yang dibutuhkan untuk kemajuan kariernya; ini membuatnya lebih aktif dan berupaya untuk mencapai kesuksesan kariernya.

Gambar 7.1 Rencana Pengembangan Karier Karyawan

Rencana Pengembangan Karier Karyawan				
Karyawan: _____		Posisi: _____		
Manajer: _____		Departemen: _____		
Tanggal Penilaian: _____				
1. Apa langkah rasional selanjutnya untuk karyawan ini, dan kapan Anda pikir dia akan siap untuk itu?				
Pekerjaan yang memungkinkan selanjutnya:	Waktu:			
	Sekarang	6 bulan	1 tahun	2 tahun
1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Apa promosi tertinggi yang mungkin dalam lima tahun ke depan?				
3. Apa yang harus disiapkan oleh karyawan ini untuk promosi tersebut?				
• Pengetahuan: _____				
• Rencana tindak: _____				
• Pelatihan: _____				
• Rencana tindak: _____				
• Pelatihan manajemen: _____				
• Rencana tindak: _____				

Bagi perusahaan, kerja sama pengembangan karier memiliki beberapa fungsi. Seperti yang dikatakan oleh dua ahli, “pengusaha memberikan perangkat, lingkungan dan pengembangan keahlian bagi karyawan, lalu karyawan melayani dan membangun perusahaan menjadi potensial. Pengembangan karier juga dapat menumbuhkan komitmen karyawan. Seringkali hal terbaik yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga komitmen karyawan adalah dengan menekankan bagaimana perusahaan menjaga rekanan dalam pengembangan keahlian dan pengetahuan karyawan tersebut secara berkelanjutan: “Tawaran paling menarik yang dapat dibuat oleh pengusaha ini adalah bahwa dalam lima tahun mendatang karyawan tersebut akan memiliki pengetahuan dan memiliki kemampuan lebih untuk bekerja dibandingkan saat ini. Hal itu harus menjadi ujian penting bagi program pengembangan karier.”

Program pengembangan karier tidak harus rumit. Laporan karyawan bahwa menerima umpan balik untuk kinerja mereka, memiliki rencana pengembangan individual, dan memiliki akses pada pelatihan keahlian nonteknis sangat memungkinkan mengurangi kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan. Meskipun begitu, hanya seperempat dari responden dalam satu survei memiliki rencana pengembangan individual.

Tahap-Tahap Pengembangan Karier Individu

Penelitian mengenai tahapan-tahapan karier menyimpulkan bahwa kebutuhan dan ekspektasi individu berubah melalui tahapan-tahapan. Hubungan antara tahapan-tahapan karier dan kebutuhan individu dapat dilihat pada Gambar 7.2.

Fase awal/fase pembentukan menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan. Selanjutnya fase lanjutan, di mana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan. Fase selanjutnya adalah fase mempertahankan, pada fase ini individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah merasa terpuaskan baik secara psikologis maupun finansial. Setelah fase mempertahankan dilewati, individu kemudian memasuki fase

Gambar 7.2 Tahap-Tahap Karier



pensiun ini individu telah menyelesaikan satu karier, dan dia akan berpindah ke karier yang lain, dan individu memiliki kesempatan untuk mengekspresikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dapat dia lakukan.

Program Pengembangan Karier

1. Pengembangan Karier Terintegrasi dengan Perencanaan SDM.

Program pengembangan karier telah menjadi aktivitas yang penting dalam bisnis dan industri. Pengembangan karier sekarang diakui sebagai strategi dari departemen SDM, selain pelatihan, pengembangan administrasi dan konsultasi organisasi. Tujuan mendasar dari program ini adalah untuk membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minat dalam menyesuaikan antara kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang dengan kebutuhan perusahaan. Pengembangan karier juga merupakan hal yang krusial di mana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Hubungan antara pengembangan karier dan perencanaan SDM adalah cukup jelas. Pengembangan karier menyediakan bakat

dan kemampuan, sementara perencanaan SDM memproyeksikan kebutuhan perusahaan terhadap bakat dan kemampuan. Walaupun perusahaan telah membuat suatu program pengembangan karier dan perencanaan SDM, namun perusahaan menemui kesulitan untuk mengintegrasikan keduanya. Alasan pertama, kesulitan tersebut karena dua program tersebut dikerjakan oleh ahli-ahli berbeda. Pengembangan karier dikerjakan oleh psikolog sementara perencanaan SDM dikerjakan oleh ahli-ahli ekonomi dan sistem analisis. Ahli-ahli yang memiliki disiplin ilmu berbeda ini biasanya memiliki kesulitan dalam berkomunikasi karena latar belakang pendidikan dan pengalaman mereka menjadikan suatu barrier atau halangan untuk berkomunikasi secara efektif. Alasan kedua, berkaitan dengan struktur organisasi perusahaan. Pengembangan karier umumnya merupakan fungsi dari departemen SDM, sementara perencanaan SDM merupakan fungsi dari perencanaan staf. Kedua aktivitas tersebut dijalankan oleh unit organisasi/departemen yang berbeda.

2. Hubungan antara Perencanaan Karier dengan Pengembangan Karier

Hubungan antara perencanaan dan pengembangan karier dapat dilihat pada gambar 7.3. Tanpa umpan balik sangat sulit bagi karyawan untuk mengetahui prestasi/kekurangan atas

Gambar 7.3 Sistem Perencanaan dan Pengembangan Karier



pekerjaan yang telah dilakukannya. Umpan balik memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

- Untuk melakinkan karyawan bahwa mereka masih berharga dan akan dipertimbangkan untuk promosi di masa yang akan datang apabila mereka memenuhi kualifikasi,
- Untuk menjelaskan mengapa karyawan tidak terpilih untuk menduduki jabatan tertentu.
- Untuk mengidentifikasi tindakan khusus yang sebaiknya mereka lakukan dalam rangka pengembangan karier.

3. Kebutuhan Pekerja

Dalam bekerja, di samping untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, karyawan juga membutuhkan :

- *Persamaan perlakuan untuk karier.* Karyawan menginginkan adanya persamaan dalam sistem promosi dalam rangka mendapatkan kesempatan karier yang lebih tinggi.
- *Pengawasan.* Karyawan menginginkan agar penyelia memainkan peranan aktif dalam mengembangkan karier dan memberikan umpan balik terhadap kinerja mereka.
- *Kesadaran terhadap kesempatan.* Karyawan menginginkan adanya pengetahuan yang memadai kesempatan untuk karier yang lebih tinggi di masa mendatang.
- *Minat Karyawan.* Karyawan membutuhkan informasi dalam jumlah yang berbeda dan memiliki tingkat minat yang berbeda terhadap karier yang akan datang, yang tergantung dari berbagai faktor.
- *Kepuasan karier.* Karyawan memiliki tingkat kepuasan karier yang berbeda, tergantung dari umur dan pendidikan.

Pendekatan Diagnostik untuk Perencanaan dan Pengembangan Karier

Dalam rangka menganalisis perencanaan dan pengembangan karier, pendekatan umum yang sering digunakan adalah pendekatan diagnostik. Pada pendekatan diagnostik, perencanaan dan pengembangan karier dipengaruhi oleh dua faktor penting, yaitu:

1. Pengaruh lingkungan eksternal, antara lain:
 - Peraturan perundang-undangan dan persyaratan yang dikeluarkan oleh pemerintah
 - Serikat pekerja
 - Kondisi ekonomi
 - Tingkat kompetisi
 - Komposisi angkatan kerja
 - Lokasi organisasi
2. Pengaruh lingkungan internal antara lain:
 - Strategi perusahaan
 - Tujuan perusahaan
 - Budaya perusahaan
 - Sifat perusahaan
 - Gaya kepemimpinan dan pengalaman

Karier individu umumnya berjalan melalui tahapan-tahapan tertentu. Masing-masing tahap mungkin dipengaruhi oleh sikap, motivasi, sifat karyawan, kondisi ekonomi dan lain-lain.

1

Peran dalam Pengembangan Karier

Karyawan, manajer, pengusaha, semua berperan dalam perencanaan, pengarahan, dan pengembangan karier karyawan (Tabel 7.2). tetapi walau bagaimanapun, karyawan harus bertanggung jawab penuh bagi pengembangan dan kesuksesan kariernya. Ini satu kewajiban yang tidak dapat dibebankan karyawan pada manajer maupun perusahaan. Untuk karyawan individu, proses perencanaan karier berarti menyesuaikan kekuatan dan kelemahan dengan kesempatan dan ancaman pekerjaan. Seseorang ingin mencapai status, pekerjaan dan karier yang menunjang minat, kemampuan, nilai-nilai dan keahliannya. Dia ingin memilih jabatan, pekerjaan, dan karier yang sesuai dengan tuntutan proyeksi masa depan untuk berbagai jenis pekerjaan.

1

Peran Karyawan

Membuat keputusan seperti ini adalah tanggung jawab karyawan. Misalnya, seorang karyawan dapat melakukan beberapa hal seperti mengubah pekerjaan. Tanyakan pada diri anda sendiri apa yang anda cari da-

Tabel 7.2 Peran dalam Pengembangan Karier

Individual
<ul style="list-style-type: none">• Mengembangkan tanggung jawab atas karir anda sendiri• Menilai minat, keahlian dan nilai-nilai• Mencari informasi karir dan sumber daya• Menyusun tujuan dan perencanaan karir• Memanfaatkan kesempatan pengembangan• Bicara dengan manajer anda tentang karir anda• Ikuti rencana karir yang realistik
Manajer
<ul style="list-style-type: none">• Berikan umpan balik pada waktu yang tepat• Berikan dukungan dan penugasan yang mendukung• Berpartisipasi dalam diskusi pengembangan karir• Dukung rencana pengembangan karyawan
Organisasi
<ul style="list-style-type: none">• Komunikasikan misi, kebijakan dan prosedur• Sediakan pelatihan dan kesempatan pengembangan• Berikan informasi karir dan program karir• Tawarkan berbagai jenis pilihan karir

1
lam pekerjaan, dan sejauh mana posisi anda sekarang memenuhi kebutuhan anda sekarang. Hindari pengurasan energi, tanggung jawab rendah. Perkuat jejaring anda misalnya, dengan menggabungkan fungsi silang tim dalam pekerjaan, diskusikan tujuan karir anda dengan contoh figur, lakukan wawancara informatif dengan orang-orang yang pekerjaannya menarik bagi anda, dan menjadi anggota dari suatu organisasi non-profit sehingga anda dapat berinteraksi dengan orang-orang baru. Jika anda puas dengan pekerjaan dan tempat kerja anda, tapi tidak dengan cara pekerjaan tersebut diorganisir saat ini, aturlah kembali pekerjaan tersebut. Sebagai contoh pertimbangkan susunan kerja alternatif, seperti kerja paruh waktu, jam kerja fleksibel atau komunikasi jarak jauh; delegasikan atau hilangkan fungsi-fungsi pekerjaan yang tidak terlalu anda sukai; dan cari tahu "penugasan yang lebih luas" yang memungkinkan anda mengerjakan sesuatu yang lebih menantang.

Suatu penelitian juga menyarankan, anda untuk memiliki mentor seorang yang dapat memberikan pertimbangan untuk berbagai pertanyaan dan minat karir anda, dan dapat memberikan pedoman serta bantuan yang terkait dengan karir, dapat meningkatkan kepuasan dan kesuksesan karir anda secara signifikan. Dalam hal ini sekali lagi pengu-saha dapat berperan penting, misalnya dengan mendorong dan meng-h1gai para manajer senior untuk berperan sebagai mentor. Tapi semua ini

pada akhirnya merupakan tanggung jawab karyawan agar mendapatkan seorang mentor dan untuk menjaga hubungan yang produktif. Beberapa saran untuk melakukan hal ini adalah sebagai berikut:

- **Pilih mentor yang sesuai dan potensial.** Mentor tersebut harus mampu untuk tetap objektif dalam memberikan saran karier yang baik, jadi yang terbaik mungkin seseorang yang tidak mengawasi anda secara langsung. Banyak orang mencari seseorang yang posisinya satu atau dua tingkat di atas bos mereka saat ini, atau mungkin seseorang dari perusahaan yang berbeda.
- **Jangan terkejut jika anda ditolak.** Tidak semua orang mau melakukan komitmen profesional yang memakan waktu seperti ini, jadi jangan kaget bila pilihan pertama atau kedua anda ditolak.
- **Permudah mentor potensial anda untuk menyetujui permintaan anda dengan menjelaskan berapa banyak waktu ke depan yang anda harapkan dari dia berkenaan dengan waktu dan saran yang anda harapkan.**
- **Miliki catatan.** Bawa catatan pada pertemuan mentoring pertama anda yang menjelaskan permasalahan kunci dan topik diskusi.
- **Hargai waktu mentor anda.** Selektiflah dengan permasalahan kerja yang anda bawa untuk didiskusikan _orang ini tidak bertemu anda untuk menjadi konsultan manajemen pribadi bagi anda. Selanjutnya, hubungan *mentoring* secara umum tidak boleh melibatkan masalah pribadi atau gosip.

Peran Pengusaha

Sebuah survei mengilustrasikan kisaran praktek manajemen karier di mana para pengusaha bisa terlibat. Para peneliti telah melakukan survei pada 524 organisasi di Inggris untuk menentukan seberapa seringnya mereka menggunakan 17 praktik manajemen karier. "Memasang lowongan pekerjaan " adalah praktek karier yang paling sering digunakan. Praktek karier teratas lainnya, dalam urutan menurun, adalah: pendidikan formal; penilaian prestasi berorientasi-karier; konseling oleh para manajer; gerakan lateral yang bersifat berkembang; konseling oleh SDM; persiapan pensiun; dan perencanaan suksesi. Sebagai contoh perusahaan dapat memelihara pusat pengembangan karier dengan memiliki konselor berser-

tifikat untuk membantu karyawan mengisi celah dalam perkembangan mereka dan memilih kesempatan karier internal di perusahaan di mana mereka bekerja. Perusahaan yakin programnya membantu untuk menjelaskan mengapa masa jabatan karyawan rata-rata selama empat tahun adalah lebih dari dua kali lipat dari yang telah diperkirakan akan terjadi di perusahaan.

Tanggung jawab pengembangan karier pengusaha tergantung pada beberapa lama karyawan tersebut sudah bekerja untuk perusahaan. Sebelum dipekerjakan, tinjauan pekerjaan realistis dapat membantu calon karyawan untuk lebih akurat mengukur apakah pekerjaan itu memang untuk mereka, dan khususnya apakah tuntutan sebuah pekerjaan adalah sesuai dengan keterampilan dan minat kandidat itu. Khususnya bagi lulusan baru dari akademi, pekerjaan pertama bisa sangat penting untuk membangun kepercayaan diri dan gambaran yang lebih realistis tentang apa yang dapat dan tidak dapat ia lakukan: Memberikan pekerjaan pertama yang menantang (bukannya menugaskan karyawan baru pada "pekerjaan di mana mereka tidak dapat melakukan hal yang merugikan"), juga pembimbing yang berpengalaman yang dapat membantu orang itu mempelajari segala sesuatu, adalah penting. Sebagian orang menyebut ini sebagai pencegah kejutan kualitas, sebuah fenomena yang terjadi saat harapan dan antusiasme yang tinggi dari seorang karyawan baru dihadapkan dengan realitas pekerjaan yang membosankan dan tidak menantang.

Setelah orang tersebut bekerja selama beberapa waktu, seorang pengusaha dapat mengambil banyak langkah untuk berkontribusi dalam cara positif kepada karier karyawan. Penilaian berorientasi karier di mana manajer dilatih untuk tidak hanya menilai karyawan tetapi juga mencocokkan kekuatan dan kelemahan orang itu dengan jalur yang layak dan pekerjaan pengembangan yang dibutuhkan adalah sebuah langkah penting. Hal serupa, memberikan rotasi pekerjaan yang periodik dan terencana dapat membantu orang itu mengembangkan gambaran yang lebih realistis mengenai orang itu bagus (dan tidak bagus) pada hal apa, dan karena itu merupakan jenis gerakan karier mendatang yang mungkin paling baik.

Perusahaan juga dapat memberikan kesempatan bimbingan. Bimbingan bisa berbentuk formal atau informal. Secara informal manajer

tingkat menengah dan senior bisa secara sukarela membantu karyawan yang kurang berpengalaman misalnya memberikan mereka saran karier dan membantu mereka mengemudikan kesukaran politis. Cara informal lainnya seperti meningkatkan kesempatan pembuatan jaringan kerja dan interaksi di antara beragam karyawan dapat juga menjadi efektif. Perusahaan juga dapat memiliki program bimbingan formal. Misalnya pengusaha bisa memasang anak didik dengan calon pembimbingnya. Banyak yang memberikan pedoman instruksional, untuk membantu pembimbing dan anak didiknya memahami tanggung jawab mereka berikutnya dengan lebih baik.

Inisiatif pengembangan karier perusahaan juga dapat memasukkan program-program inovatif seperti:

- 1) Memberikan anggaran perorangan pada setiap karyawan.
- 2) Menyediakan pusat karier di kantor maupun pusat karier *online*
- 3) Mendorong pertukaran/perubahan peran
- 4) Membangun "kampus perusahaan"
- 5) Bantu mengorganisasikan "tim keberhasilan karier"
- 6) Sediakan pelatih karier.
- 7) Menyediakan workshop perencanaan karier
- 8) Menyediakan program-program *online* dan *offline* yang terkomputerisasi untuk meningkatkan proses perencanaan karier yang terorganisir

1

Mengatur Promosi dan Pemindahan Karyawan

Promosi dan pemindahan karyawan adalah bagian yang terintegrasi dari sebagian besar karier seseorang. Promosi dulunya mengacu kepada kemajuan ke posisi dengan tanggung jawab yang meningkat; pemindahan adalah penugasan ke posisi serupa (atau lebih tinggi) di bagian lain perusahaan.

Membuat Keputusan Promosi

Sebagian besar orang-orang yang bekerja menantikan promosi, yang biasanya berarti pembayaran gaji, tanggung jawab, dan (sering kali) kepuasan kerja yang lebih besar. Bagi pengusaha promosi dapat memberikan kesempatan untuk memberikan penghargaan atau prestasi yang luar biasa,

dan untuk mengisi yang lowong dengan karyawan yang setia dan telah teruji. Namun proses promosi tidak selalu merupakan pengalaman yang positif baik bagi karyawan atau pengusaha. Ketidakadilan, kesewenangan, atau kerahasiaan dapat mengurangi efektivitas dari proses itu bagi semua pihak yang terlibat. Karenanya beberapa keputusan terlihat besar dalam proses p¹romosi suatu perusahaan antara lain:

- 1) Keputusan 1; Senioritas ataukah kompetensi yang memengaruhi?
- 2) Keputusan 2; Bagaimana seharusnya kita harus mengukur kompetensi?
- 3) Keputusan 3; Apakah prosesnya formal atau informal?
- 4) Keputusan 4; Vertikal, horisontal, atau lainnya?

Bab VIII

Kompensasi

3

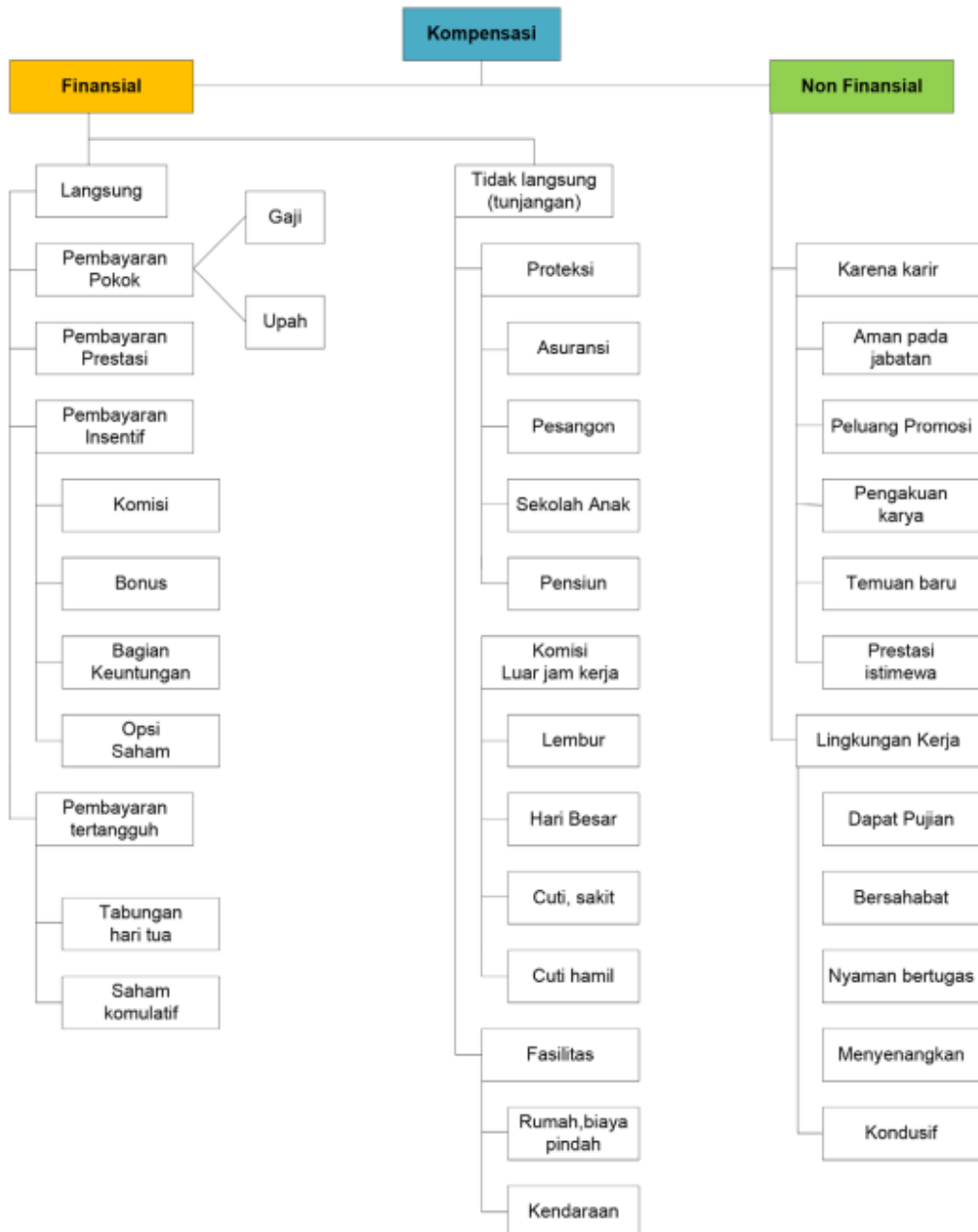
Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan, dengan rincian seperti terlihat pada Gambar 8.1.

Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan.

Jika dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran yang dirasa kurang akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti mening-

Gambar 8.1 Jenis Kompensasi



katnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan menurunkan kesehatan jiwa karyawan yang semakin parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menimbulkan kegelisahan, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman di kalangan karyawan.

Tujuan Manajemen Kompensasi

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan *trade-off* harus terjadi. Misalnya, untuk mempertahankan karyawan dan menjamin keadilan, hasil analisis upah dan gaji merekomendasikan pembayaran jumlah yang sama untuk pekerjaan-pekerjaan yang sama. Akan tetapi, perekrut pekerja mungkin menginginkan untuk menawarkan upah tidak seperti biasanya, yaitu upah yang tinggi untuk menarik pekerja yang berkualitas. Maka terjadilah *trade-off* antara tujuan rekrutmen dan konsistensi tujuan dari manajemen kompensasi. Tujuan manajemen kompensasi efektif, meliputi:

- 1) Memperoleh SDM yang berkualitas
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada
- 3) Menjamin keadilan
- 4) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan.
- 5) Mengendalikan biaya
- 6) Mengikuti aturan hukum
- 7) Memfasilitasi pengertian
- 8) Meningkatkan Efisiensi Administrasi

Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Internal terhadap Kompensasi

Di antara faktor faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi adalah sesuatu yang berada di luar perusahaan seperti:

- 1) Pasar tenaga kerja
- 2) Kondisi ekonomi
- 3) Peraturan pemerintah
- 4) Serikat pekerja

Sebagai tambahan terhadap pengaruh eksternal pada kompensasi, ada beberapa faktor internal yang memengaruhi upah:

- 1) Ukuran
- 2) Umur

- 3) Anggaran tenaga kerja perusahaan
- 4) Siapa yang membuat, serta yang dilibatkan dalam keputusan kompensasi

Tahapan Menetapkan Kompensasi

Tujuan manajemen kompensasi bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian kompensasi juga harus diikuti dengan semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan. Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi seperti berikut ini:

- Tahap 1: Mengevaluasi tiap pekerjaan dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan.
- Tahap 2: Melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran di pasar kerja.
- Tahap 3: Menilai harga setiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

Evaluasi dan Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan meliputi pengumpulan informasi tentang pekerjaan melalui survei, observasi, dan diskusi di antara para pekerja dan penyelia untuk menghasilkan deskripsi pekerjaan dan posisi. Dengan informasi dari analisis pekerjaan, sebagai bagian dari sistem informasi SDM, para analisis kompensasi memiliki informasi maksimum yang dibutuhkan untuk melakukan evaluasi pekerjaan.

Evaluasi pekerjaan merupakan prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif dari pekerjaan. Meskipun terjadi perbedaan pendekatan, setiap pendekatan mempertimbangkan tanggung jawab, keahlian, upaya-upaya dan kondisi kerja yang inheren dalam pekerjaan. Evaluasi ini menentukan pekerjaan mana yang memiliki nilai lebih tinggi daripada yang lainnya. Tanpa evaluasi pekerjaan, departemen SDM tidak akan mampu untuk mengembangkan pendekatan yang rasional untuk membayar.

Hasil pemikiran sebuah evaluasi adalah subyektif. Oleh karena itu, evaluasi harus dilakukan secara khusus oleh SDM yang terlatih. Sekelompok manajer atau spesialis yang melakukan evaluasi itu disebut komite evaluasi pekerjaan. Komite *me-review* informasi analisis pekerjaan untuk mempelajari tentang tugas, tanggung jawab dan syarat-syarat pekerjaan. Dengan pengetahuan ini, pekerjaan ditempatkan dalam sebuah hirarki sesuai dengan nilai relatif melalui penggunaan metode evaluasi pekerjaan. Metode yang paling umum digunakan adalah penyusunan tingkatan pekerjaan, penilaian kelas pekerjaan, perbandingan faktor, dan sistem penilaian angka.

1) Penyusunan Peringkat Pekerjaan

Penyusunan peringkat pekerjaan adalah metode evaluasi pekerjaan yang paling sederhana. Para spesialis *me-review* informasi analisis pekerjaan dan kemudian membuat susunan peringkat setiap pekerjaan secara subyektif sesuai dengan kepentingan relatif ketika membandingkannya dengan pekerjaan-pekerjaan lain dalam perusahaan. Semuanya merupakan peringkat menyeluruh, meskipun penilai bisa jadi mempertimbangkan faktor-faktor individual, seperti tanggung jawab, keahlian, upaya, dan syarat-syarat yang terdapat dalam pekerjaan. Secara subyektif, tingkatan global yang ditentukan berarti bahwa unsur-unsur penting dari beberapa pekerjaan dipandang rendah, sementara beberapa item yang tidak penting diberi bobot lebih besar. Ukuran-ukuran perbedaan bobot tersebut harus didasarkan pada perbedaan nilai dari pekerjaan tersebut terhadap tujuan perusahaan, di samping pertimbangan tanggung jawab, keahlian, upaya, dan syarat-syarat pekerjaan. Ketika banyak item yang ukurannya subyektif, bisa jadi pembobotan untuk penentuan tingkat pembayaran menjadi tidak akurat.

2) Penilaian Kelas Pekerjaan

Kelas pekerjaan atau klasifikasi pekerjaan agak lebih memuaskan daripada penentuan peringkat pekerjaan, walaupun masih tidak tepat sekali. Deskripsi standar yang digunakan hampir sepadan dengan deskripsi pekerjaan yang menentukan nilai relatif yang

diekspresikan sebagai kelas pekerjaan. Semakin penting sebuah pekerjaan semakin besar pembayarannya. Namun, jika ukuran presisinya kurang, seperti halnya dengan penentuan peringkat pekerjaan, klasifikasi pekerjaanpun akan menghadapi ketidakakuratan dalam penentuan tingkat pembayaran.

3) Perbandingan Faktor

Dengan metode perbandingan faktor, komite evaluasi pekerjaan membandingkan antara faktor-faktor pekerjaan yang saling terkait. Faktor-faktor ini meliputi unsur-unsur yang umum untuk semua pekerjaan yang dievaluasi, seperti tanggung jawab, keahlian/keterampilan, mental dan fisik, dan syarat-syarat pekerjaan lainnya. Tiap faktor dipertimbangkan, pada suatu waktu, dengan faktor yang sama terhadap pekerjaan kunci yang lain dan kemudian evaluasi yang dipisah dikombinasikan oleh komite untuk menentukan kepentingan relatif dari setiap pekerjaan. Metode ini meliputi langkah-langkah berikut ini:

Langkah 1: Menentukan faktor-faktor penting. Para analisis pertama-pertama harus memutuskan faktor-faktor mana yang umum dan penting yang berkaitan dengan keseluruhan pekerjaan. Misalnya tanggung jawab, keahlian, upaya mental dan fisik, dan syarat-syarat pekerjaan. Beberapa perusahaan menggunakan faktor-faktor yang berbeda untuk pekerjaan-pekerjaan manajerial, profesional, penjualan, dan tipe pekerjaan lainnya.

Langkah 2: Menentukan pekerjaan-pekerjaan kunci. Pekerjaan-pekerjaan kunci merupakan pekerjaan yang umumnya terdapat pada keseluruhan perusahaan dan di pasar kerja. Pekerjaan-pekerjaan umum diseleksi karena hal itu lebih mudah untuk memperoleh upah pembayaran bagi para karyawan. Secara ideal, pekerjaan-pekerjaan yang menentukan tinggi rendahnya upah hendaknya secara luas dipegang dan diterima oleh para pengusaha sebagai pekerjaan kunci yang harus meliputi keragaman yang luas dari faktor-faktor penting.

Langkah 3: Membagi upah secara adil berlaku untuk pekerjaan kunci. Komite evaluasi pekerjaan kemudian mengalokasikan se-

bagian dari tiap tingkat upah yang berlaku pada setiap pekerjaan penting. Proporsi dari setiap upah ditentukan pada faktor-faktor berimbang yang berbeda yang tergantung pada pentingnya faktor-faktor individual.

Langkah 4: Menempatkan pekerjaan-pekerjaan kunci pada daftar faktor pembanding. Sekali faktor-faktor pengimbang dari tiap pekerjaan kunci ditentukan proporsi upah pembayarannya, maka informasi hendaknya dipindahkan ke daftar semacam matrik. Pekerjaan-pekerjaan kunci ditempatkan dalam kolom sesuai dengan jumlah upah yang ditentukan untuk tiap faktor penting, dari daftar ini dengan mudah dapat dibaca soal bagaimana kaitan antara faktor-faktor pembanding dengan upah pembayaran untuk masing-masing jenis pembayaran. Misalnya, mana pekerjaan yang memiliki tanggung jawab tertinggi dan berapa upahnya dengan mudah dapat dibandingkan satu sama lainnya.

Langkah 5: Mengevaluasi pekerjaan-pekerjaan lain. Judul untuk tiap pekerjaan kunci di tiap kolom dalam daftar matriks menggambarkan tanda tinggi-rendahnya posisi suatu pekerjaan. Lainnya adalah dalam bentuk pekerjaan "bukan kunci" yang kemudian dievaluasi dengan menempatkan pada skala di tiap kolom. Misalnya secara subjektif menempatkan tanggung jawab mekanik pabrik di antara pekerjaan sekretaris dan mandor pabrik. Namun, dari segi keterampilan, sekretaris bisa jadi lebih rendah daripada mekanik karenanya komponen ini ditempatkan di bawahnya. Pendekatan ini dapat digunakan untuk faktor-faktor lainnya. Dengan menggunakan prosedur ini, komite dapat membuat tingkatan tiap jenis pekerjaan sesuai dengan nilai relatif yang diindikasikan oleh tingkat upah. Tingkatan atau urutan ini hendaknya di-review oleh para manajer departemen untuk memverifikasi ketepatan prosedur ini, secara berkelanjutan.

4) Sistem Pemberian Angka (Sistem Poin)

Penelitian menunjukkan bahwa sistem pemberian angka (sistem poin) lebih banyak digunakan daripada metode lainnya. Sistem ini mengevaluasi faktor-faktor menyeimbang tiap pekerjaan

dengan menggunakan unsur upah sebagai metode pembandingan faktor. Sistem ini menggunakan angka-angka. Meskipun pada awalnya lebih sulit untuk mengembangkan, sistem poin ternyata lebih tepat daripada metode pembandingan faktor karena sistem poin ini dapat mengatasi faktor-faktor menyeimbang dan soal penting dan soal penting lebih rinci lagi. Sistem ini dijalankan melalui enam tahap biasanya melalui komite evaluasi pekerjaan atau analisis individu, yaitu:

Tahap 1: Menentukan faktor-faktor penting. Sistem poin dapat menggunakan faktor-faktor sama yang digunakan dalam metode perbandingan faktor. Namun hal itu umumnya menambah lebih rinci dengan memilah faktor-faktor tersebut ke subfaktor.

Tahap 2: Menentukan tingkatan faktor-faktor. Karena jumlah faktor tanggung jawab dan faktor lainnya mungkin beragam dari masing-masing pekerjaan sistem poin menciptakan beberapa tingkatan yang terkait dengan tiap faktor. Tingkatan-tingkatan ini membantu analisis memberi penghargaan dengan derajat berbeda pada faktor tanggung jawab, keahlian, dan faktor-faktor penting lainnya.

Tahap 3: Memberi poin pada tiap subfaktor. Sistem poin menggunakan pendekatan matriks dengan berbagai elemennya. Dari poin setiap subfaktor dapat diketahui beberapa derajat subfaktor tertentu dibandingkan dengan subfaktorlain pada faktor penting tertentu. Sebagai contoh, jika subfaktor keselamatan mendapat nilai 100 adalah dua kali pentingnya dari membantu penatar, berarti ia mendapatkan sebanyak dua kali poin.

Tahap 4: Memberi poin pada tingkat tingkatan. Analisis memberi poin silang tiap baris untuk merefleksikan pentingnya dari tiap tingkatan yang berbeda. Untuk penyederhanaan, perbedaan poin yang sama biasanya ditentukan di antara tingkatan. Pilihan alternatifnya, perbedaan-perbedaan poin di antara tingkatan dapat menjadi pengubah. Kedua pendekatan digunakan tergantung pada kepentingan dari tiap tingkatan dan tiap subfaktor.

Tahap 5: Menggunakan manual poin. Para analis kemudian mengembangkan manual poin yang berisi penjelasan tertulis dari tiap elemen pekerjaan, misalnya untuk tanggung jawab terhadap peralatan dan bahan-bahan. Hal ini juga menggambarkan apa yang diharapkan untuk empat tingkatan dari tiap subfaktor. Informasi ini dibutuhkan untuk menentukan pekerjaan-pekerjaan pada tingkatan yang tepat.

Tahap 6: Menerapkan sistem poin. Manakala matriks dan manual poin sudah siap, nilai relatif dari tiap pekerjaan dapat ditentukan. Proses ini sangat subyektif, membutuhkan spesialis atau membandingkan deskripsi pekerjaan dengan deskripsi manual poin yang standar untuk tiap subfaktor. Kesepadanan antara deskripsi pekerjaan dan pernyataan manual poin menampakan tingkatan dan poin untuk tiap subfaktor dari setiap pekerjaan. Poin untuk tiap subfaktor ditambahkan untuk memperoleh jumlah total poin untuk pekerjaan.

Setelah poin total untuk tiap pekerjaan diketahui, kemudian membuat peringkat pekerjaan. Seperti dengan pembuatan peringkat, pengkelasan pekerjaan, dan sistem perbandingan faktor-faktor, penyusunan peringkat relatif ini hendaknya di-review oleh para manajer departemen untuk menjamin agar hal ini tepat.

Tantangan-Tantangan dalam Kompensasi

Sebagian besar metode-metode untuk menentukan pembayaran harus bisa melakukan keputusan yang tepat ketika tantangan timbul. Implikasi. Implikasi inilah yang menjadi alasan analis membuat penyesuaian lebih lanjut untuk menentukan kompensasi.

1) Tujuan Strategis

Manajemen kompensasi tidak hanya dibatasi pada keadilan internal dan eksternal saja. Hal ini juga dapat digunakan untuk strategi perusahaan yang lebih jauh. Misalnya, sebuah perusahaan akan menekankan sistem pembayarannya yang sangat didasarkan pada tingkat pengetahuan dan keahlian karyawan; tidak inheren pada nilai permintaan pekerjaan. Makin tinggi

keahlian dan pengetahuan yang dimiliki karyawan, makin tinggi pula tingkat pembayarannya. Namun ada juga perusahaan yang menghubungkan tingkat pembayarannya dengan hubungan nilai relatif dari pekerjaan dengan tingkat yang berlaku di pasar kerja.

2) Tingkat Upah Berlaku

Tekanan pasar dapat menyebabkan beberapa pekerjaan dibayar lebih mahal daripada nilai relatif pekerjaan mereka. Pergeseran demografi dan hubungan suplai dan permintaan tenaga kerja relatif mempengaruhi kompensasi. Sesuai dengan teori, kelebihan permintaan tenaga kerja untuk bidang-bidang tertentu akan meningkatkan nilai pembayaran terhadap pekerjaan tersebut. Hal ini akan terjadi sebaliknya jika terjadi kelebihan suplai tenaga kerja.

3) Kekuatan Serikat Pekerja

Serikat pekerja memiliki kekuatan daya tawar yang relatif tinggi dalam penentuan upah karyawan, khususnya untuk anggota serikat. Termasuk di dalamnya serikat berperan sebagai pemasok calon-calon karyawan yang bermutu. Penentuan upah tersebut dapat dengan bentuk tekanan, tidak saja dalam bentuk konsep tertulis, tetapi juga dalam bentuk pemogokan-pemogokan jika terjadi stagnasi perundingan. Di sinilah, perusahaan harus mempertimbangkan secara matang sejauh mana untung ruginya perusahaan manakala harus memilih antara menangani pemogokan karena menuntut kenaikan upah ataukah perlu dinaikannya tingkat upah karyawan. Dalam hal ini perusahaan sering dihadapkan pada posisi dilematis. Jika kenaikan tingkat upah/gaji dipenuhi, maka akan terjadi peningkatan biaya produksi yang pada gilirannya akan mengurangi keuntungan atau efisiensi. Padahal perusahaan berkepentingan dengan penggunaan karyawan yang memiliki keterampilan tinggi yang dipasok oleh serikat. Dalam situasi tertentu perusahaan bisa jadi mengubah strateginya dari pendekatan padat karya ke padat modal atau relatif banyak menggunakan faktor produksi otomatisasi yang hemat tenaga kerja.

4) Kendala Pemerintah

Kendala pemerintah dapat berupa undang-undang ketenagakerjaan, peraturan pemerintah, dan kebijakan yang dianggap kurang adil, baik ditinjau dari segi kepentingan perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Misalnya, dalam hal penentuan upah minimum regional, jaminan sosial, perselisihan ketenagakerjaan, dan sebagainya. Termasuk di dalamnya peraturan larangan penggunaan tenaga kerja di bawah usia kerja. Oleh karena itu, dalam penetapan hal-hal tadi, pemerintah perlu mempertimbangkan perkembangan demografi, pasar kerja, biaya hidup, perkembangan tingkat upah di pasar internasional dan sebagainya.

5) Pemerataan Pembayaran

Pemerataan pembayaran yang dilakukan tiap perusahaan sangat didasarkan pada persamaan hak dan persamaan pekerjaan. Misalnya, jangan sampai terjadi ada undang-undang dan peraturan pemerintah yang mengikat yang membedakan pemberian pembayaran hanya karena adanya perbedaan seks (jenis kelamin). Seharusnya lebih ditekankan adalah sistem merit dari pembayaran, bukan faktor yang lain. Namun yang jauh lebih penting dari pemerataan pembayaran adalah banyak mempertimbangkan faktor-faktor yang memungkinkan terjadinya jurang yang lebar dalam hal pembayaran dari satu pekerjaan dengan pekerjaan lain. Untuk itu dibutuhkan evaluasi pekerjaan, termasuk evaluasi beban, secara cermat dan mampu dibandingkan secara objektif.

6) Penyesuaian dan Strategi Kompensasi

Kebanyakan perusahaan perusahaan memiliki strategi dan kebijakan kompensasi di mana gaji dan upah dapat disesuaikan setiap waktu. Sebuah strategi umum adalah memberi pekerja yang bukan anggota serikat pekerja gaji yang sama dengan mereka yang menjadi anggota. Hal ini sering dilakukan untuk mencegah terjadinya unionisasi lebih jauh. Insentif atau bonus untuk tugas-tugas internasional merupakan bentuk penyesuaian-penyesuaian lainnya. Di beberapa perusahaan, utamanya di perusahaan besar, pembayaran insentif di atas upah yang berlaku dengan maksud

untuk memberi daya tarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Termasuk dalam penyesuaian pembayaran jika secara nasional ternyata terjadi peningkatan biaya hidup di kalangan masyarakat.

7) Tantangan Kompensasi Internasional

Globalisasi bisnis memengaruhi manajemen kompensasi. Analisis kompensasi harus memfokuskan tidak hanya pada aspek keadilan tetapi juga pada daya saing. Perusahaan-perusahaan yang mampu berkompetisi secara global dapat memanfaatkan survei gaji lokal di negaranya yang mungkin menjamin terdapatnya keadilan di pasar kerja. Akan tetapi, hal lain yang mungkin terjadi adalah upah dan gaji patokan di negara lain, misalnya di negara maju yang memilih daya saing tinggi mungkin malah dapat menyebabkan terjadinya komponen biaya tenaga kerja yang lebih mahal dibanding di negara yang kurang maju. Implikasinya adalah perusahaan domestik harus melakukan restrukturisasi komponen biaya produksinya agar terjadi efisiensi produksi.

8) Produktivitas dan Biaya

Dalam keadaan apapun sebuah perusahaan memiliki komitmen untuk memperoleh keuntungan usaha agar dapat tetap hidup. Tanpa keuntungan, mereka tidak dapat memberikan daya tarik tersendiri yang cukup untuk para investor untuk mempertahankan daya saing. Oleh karena itu, sebuah perusahaan bisa jadi tidak mampu membayar karyawannya lebih besar daripada kontribusi yang diberikan karyawan dalam bentuk produktivitas. Namun demikian, jika hal ini harus terjadi, misalnya karena keterbatasan pekerja dan kekuatan serikat pekerja, perusahaan harus merancang kembali pekerjaan-pekerjaan mereka, melatih karyawan baru untuk meningkatkan pasokan pekerja, otomatisasi, inovasi, atau keluar dari bisnis.

Bab IX

Etika, Hukum, dan Perlakuan Adil dalam MSDM

1

Etika Dan Prilaku Yang Adil Saat Bekerja

Dalam organisasi, kegiatan SDM tidak hanya menjadi tempat timbulnya berbagai masalah. Kegiatan SDM juga dapat mengarahkan perubahan positif pada etika dan dapat memegang peran penting dalam usaha-usaha etika perusahaan.

Arti Etika

Etika adalah prinsip-prinsip melaksanakan peraturan terhadap individu atau suatu kelompok, khususnya standar-standar yang anda gunakan untuk memutuskan bagaimana cara anda melaksanakan sesuatu.

Keputusan yang berkaitan dengan etika selalu melibatkan dua karakteristik yaitu penilaian normatif dan penilaian moralitas. Penilaian normative mengimplikasikan bawa sesuatu itu baik atau buruk, benar atau salah, lebih baik atau lebih buruk. Keputusan etika juga selalu melibatkan moralitas, standar-standar perilaku mana yang diterima oleh masyarakat. Banyak orang percaya bahwa penilaian moral tidak pernah bersifat situasional. Mereka berargumen bahwa sesuatu yang benar (atau salah) secara moral dalam satu situasi benar (atau salah) di situasi lainnya. Penilaian moral cenderung memicu emosi. Pelanggaran standar moral dapat membuat seseorang merasa malu atau bersalah.

Etika dan hukum

Hukum bukanlah pedoman terbaik dalam hal etika, karena sesuatu bias saja sah tapi tidak benar, dan sesuatu bias saja benar, tapi tidak sah. Etika berarti membuat keputusan yang merupakan representasi dari apa yang anda dukung, tidak hanya menurut hukum.

Etika, Perlakuan yang Adil, dan Hukum

Mengelola sumber daya manusia sering mensyaratkan pembuatan keputusan di mana keadilan memainkan peran penting. Keadilan adalah bagian yang terintegrasi dari apa yang dipikirkan orang sebagai "hukum". Suatu perusahaan, adalah adil bila, diantaranya, dapat disetarakan, adil, imparisial dan tidak bias dalam berbagai cara mereka melakukan banyak hal. Dengan penghargaan pada hubungan karyawan, para ahli umumnya mendefinisikan hokum organisasional dalam tiga komponen. Hukum distributif mengacu pada keadilan dan hukum dari hasil suatu keputusan. Hukum prosedural mengacu pada keadilan suatu proses. Hukum interaksional atau interpesonal mengacu pada perilaku saat para manajer melakukan hubungan antar personal mereka dengan para karyawan dan khususnya pada tingkatan mana mereka meperlakukan karyawan dengan rasa hormat sebagai lawan dari tindak kekerasan dan ketidakhormatan.

Perusahaan yang menerapkan keadilan dan hukum juga cenderung untuk menjadi perusahaan yang etis. Hampir semua karyawan menghubungkan keadilan dengan perilaku etis. Satu studi menyelidiki seberapa jauh kepercayaan pada bawahan mempengaruhi sebagian dari perilaku keadilan penyelia pada mereka. Individu yang dapat berkomunikasi dengan penuh percaya diri tampaknya lebih diperlakukan secara adil oleh para pembuat keputusan. Satu studi juga menyatakan bahwa organisasi yang besar harus bekerja keras untuk membentuk prosedur yang membuat tempat kerja adil bagi para karyawan.

Apa Yang Membentuk Prilaku Yang Etis Saat Bekerja?

Bersikap etis atau tidak seseorang di tempat kerja biasanya bukanlah hasil dari apa pun. Sebai contoh, ini bukan saja kecenderungan etis para karyawan, karena bahkan karyawan yang etis pun dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasional. Jadi, tugas pertama manajer adalah memahami apa yang membentuk perilaku etis, dan kemudian mengambil langkah-langkah nyata untuk memastikan bahwa para karyawan membuat pilihan-pilihan yang etis.

Faktor-Faktor Perorangan

Setiap orang membawa nilai-nilai apa yang mereka anggap benar dan salah ke pekerjaan mereka, setiap individu harus menanggung beban kredit (atau kesalahan) untuk pilihan etika yang dibuatnya. Para peneliti menyimpulkan bahwa predisposisi personel secara lebih kuat mempengaruhi keputusan daripada tekanan lingkungan atau karakteristik organisasi.

Faktor-faktor Keorganisasian

Pada saat berada dibawah tekanan untuk memenuhi jadwal yang penuh tekanan adalah faktor pertama yang menyebabkan pelanggaran etika. Pada beberapa kasus, pelanggaran etika terjadi karena para karyawan merasa tertekan untuk melakukan apa yang mereka pikir adalah cara terbaik untuk membantu perusahaan untuk "mencapai target keuangan atau bisnis yang sangat tinggi" dan "membantu agas perusahaan dapat bertahan".

Pengaruh Atasan

Atasan menetapkan karakter umum, tindakannya merupakan sinyal-sinyal tentang apa yang benar dan apa yang salah. Hanya 25% karyawan yang setuju bahwa para penyelia mereka membarikan contoh yang baik mengenai perilaku bisnis yang etis. Studi yang dilakukan oleh the American Society of Chartered Life Underwriters menemukan bahwa 56% dari seluruh karyawan merasakan beberapa tekanan untuk bertindak secara tidak etis atau tidak legal dan masalah tersebut semakin memburuk.

Aturan Hukum dan Kebijakan Etika

Aturan dan kebijakan etika adalah satu tanda bahwa perusahaan serius dalam masalah etika. Kadang kala aturan etika berjalan dengan baik, dan kadang kala tidak. Sebagian perusahaan sangat mendorong karyawannya untuk mengikuti tes etika cepat untuk mengevaluasi apa yang mereka lakukan sesuai dengan aturan sikap diperusahaan yang bersangkutan.

Budaya Organisasi

Para manajer dalam sebuah organisasi menetapkan nilai-nilai dan menciptakan budaya apa yang mereka katakan atau lakukan. Para karyawan memahami sinyal tersebut dari perilaku dan budaya, dan ini

membepengaruhi bagaimana cara mereka berperilaku.

Apa yang dimaksud dengan Budaya Organisasi ?

Budaya organisasi adalah karakteristik nilai, tradisi, dan perilaku perusahaan yang dimiliki oleh para karyawannya. Nilai adalah keyakinan dasar tentang apa yang benar atau salah, atau tentang apa yang harus anda lakukan dan apa yang tidak. Nilai penting karena nilai-nilai itu memberikan pedoman dan menghubungkan perilaku. Mengelola orang dan membentuk perilaku mereka tergantung pada pembentukan nilai-nilai yang mereka gunakan sebagai pedoman perilaku. Oleh karena itu, budaya perusahaan harus mengirimkan sinyal yang jelas tentang apa perilaku yang bias dan tidak bisa diterima. Jika manajemen dan karyawan benar-benar meyakini "Kejujuran adalah kebijakan yang terbaik", peraturan tertulis yang mereka anut dan hal-hal yang mereka lakukan harus menggambarkan nilai-nilai tersebut di atas.

Peran Manajer

Para manajer harus memikirkan cara untuk mengirimkan sinyal yang benar pada para karyawan mereka. Berikut ini bagaimana mereka melakukannya :

- Mengklarifikasi harapan. Menjelaskan harapan mereka dengan menghormati nilai-nilai yang ingin mereka terapkan pada karyawan. Satu cara untuk melakukannya adalah mempublikasikan aturan etika perusahaan.
- Gunakan sinyal dan simbol. Penyimbolan adalah sinyal yang dikirim untuk membentuk dan memelihara budaya perusahaan. Manajer harus menyesuaikan perkataan dan perbuatannya
- Menyediakan dukungan fisik. Manifestasi secara fisik dari nilai-nilai para manajer
- Menggunakan sejarah. Sejarah dapat menggambarkan nilai-nilai penting perusahaan
- Mengatur ritual dan upacara. Aturan tertulis untuk mendukung nilai-nilai inti tentang kehormatan, kepercayaan diri, pelayanan dan kerjasama

1

Mengapa Memperlakukan Karyawan dengan Adil ?

Untuk memperlakukan karyawan perusahaan dengan keadilan dan hukum sesuai dengan apa yang menjadi hak mereka. Meningkatnya kesadaran karyawan terhadap hukum adalah satu alasan. Persepsi mengenai keadilan berhubungan dengan komitmen karyawan, untuk meningkatkan kualitas kepuasan terhadap organisasi, pekerjaan, dan dengan para pemimpin, dan untuk perilaku keanggotaan organisasi. Menurut para peneliti, hasil-hasil mengindikasikan bahwa perlakuan yang adil pada para karyawan memiliki konsekuensi organisasi yang penting.

Aktivitas Etis SDM

Menciptakan budaya yang mendorong karyawan untuk melakukan hal yang benar adalah langkah kunci. Pengusaha harus melakukan beberapa langkah untuk memastikan perilaku etis oleh para karyawan mereka dan banyak dari kegiatan ini masuk dalam area SDM.

Penyusunan Staf dan Seleksi

Cara paling sederhana untuk menjalankan mekanisme organisasi, menurut etika, adalah dengan mempekerjakan orang-orang yang lebih etis. Proses seleksi memberikan tanda-tanda tentang apa nilai-nilai dan budaya perusahaan sebenarnya berkaitan dengan etika dan perlakuan yang adil. Manajer dapat melakukan beberapa hal untuk memastikan bahwa orang lain juga menilai metode penilaian perusahaan sebagai sesuatu yang adil.

Bukti-bukti menyatakan bahwa seseorang melihat suatu sistem adil jika pengusaha memberikan pengetahuan yang bermanfaat mengenai kinerja karyawan dan pengusaha dan tentang prosedur penilaian pengusaha. Oleh karena itu, para karyawan cenderung melihat sebagian perangkat seleksi lebih adil dari yang lainnya.

Pelatihan

Pelatihan etika umumnya berperan penting dalam membantu perusahaan untuk mengembangkan budaya etika dan keadilan. Pelatihan juga menekankan pada dukungan moral dari pilihan etika dan komitmen yang mendalam dari integritas dan etika.

Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja perusahaan memberikan kesempatan lain untuk menekankan komitmennya terhadap etika dan keadilan. Penilaian harus dilakukan secara objektif dan adil.

Sistem Penghargaan dan Pendisiplinan

Tanggung jawab perusahaan (dan SDM) untuk memastikan bahwa perusahaan menghargai perilaku yang etis dan menghukum perilaku yang tidak etis. Jika perusahaan tidak dengan segera mengatasi perilaku yang tidak etis, seringkali karyawan yang berperilaku etislah yang merasa terhukum.

Agresi dan Pelanggaran di Tempat Kerja

Agresi dan pelanggaran di tempat kerja makin menjadi masalah yang serius karena kurangnya keadilan atau kepedulian terhadap keadilan. Banyak tindakan SDM, termasuk perumahan karyawan, mengabaikan promosinya, pemberhentian, dan disiplin dapat menimbulkan persepsi mengenai perlakuan tidak adil yang diterjemahkan menjadi perilaku yang tidak sesuai.

Aktivitas Etika SDM Lainnya

Banyak pengusaha menggunakan sistem informasi untuk membantu mengelola program etika mereka.

Membangun Komunikasi Dua Arah

Kesempatan bagi komunikasi dua arah memainkan peran penting dalam pemahaman tentang bagaimana kita diperlakukan dengan adil. Ada tiga tindakan yang berkontribusi untuk peduli pada keadilan dalam kerangka bisnis, yaitu keterikatan, penjelasan, dan kejelasan harapan.

Disiplin dan Privasi Karyawan

Tujuan disiplin adalah untuk mendorong karyawan berperilaku hati-hati dalam pekerjaan. Proses yang adil dan disiplin didasarkan pada tiga pilar, yaitu peraturan dan perundang-undangan yang jelas, sistem denda yang progresif dan proses yang serius.

Proses Permohonan Pendisiplinan Formal

Prosedur permohonan pendisiplinan jenis keluhan tidak dibatasi pada perusahaan-perusahaan anggota serikat kerja.

Disiplin Tanpa Hukuman

Disiplin tanpa hukum (atau *nonpunitive discipline*) bertujuan menghindari masalah-masalah pendisiplinan. Cara melakukannya dengan membuat para karyawan menerima aturan ini dan mengurangi sifat hukuman dari disiplin itu sendiri.

Privasi Karyawan

Empat jenis pelanggaran privasi karyawan yang utama yang disetujui pengadilan adalah pelanggaran terhadap area pribadi, publikasi masalah pribadi, membuka catatan kesehatan dan pemanfaatan nama karyawan atau kemiripan dengan dia dengan tujuan komersil.

Ada dua pembatasan dalam pengawasan di tempat kerja: Undang-undang Privasi Komunikasi Elektronik (Electronic Communication Privacy Act ECPA), dan perlindungan hukum terhadap invasi privasi.

Mengelola Pemberhentian

Pemberhentian adalah langkah pendisiplinan yang paling dramatis yang dapat diambil seorang manajer. Karena itu, diperlukan perhatian khusus untuk memastikan bahwa memang ada alasan yang memadai untuk melakukannya. Selanjutnya, pemberhentian harus dilakukan setelah seluruh tahap yang masuk akal untuk merehabilitasi atau menyelamatkan karyawan tersebut telah gagal. Meskipun demikian, mungkin ada satu saat di mana pemberhentian sudah tidak diragukan lagi.

Dasar Pemberhentian

Ada empat dasar pemberhentian :

1. Kinerja yang tidak memuaskan, didefinisikan sebagai kecenderungan untuk terus-menerus gagal melakukan tugas atau mencapai standar pekerjaan
2. Perilaku yang tidak dapat diterima, adalah pelanggaran yang terus-menerus dan disengaja terhadap peraturan perusahaan

3. Tidak memenuhi kualifikasi pekerjaan, adalah ketidakmampuan karyawan dalam melakukan tugasnya meskipun dia rajin
4. Perubahan persyaratan (atau eliminasi) pekerjaan, adalah ketidakmampuan karyawan dalam melakukan tugasnya, setelah sifat pekerjaan tersebut diubah

Ketidapatuhan adalah bentuk dari perilaku yang tidak dapat diterima, kadang kala menjadi penyebab pemberhentian. Pencurian, keterlambatan kronis, dan kualitas kerja yang rendah adalah alasan konkret untuk pemberhentian, meski ketidapatuhan kadang kala lebih sulit untuk diterjemahkan.

Menghindari Tuntutan terhadap Hukuman yang Salah

Hukuman yang salah terjadi ketika pemecatan seorang karyawan tidak memenuhi hukum atau tidak sesuai dengan pernyataan dalam penyusunan kontrak atau yang diindikasikan oleh perusahaan melalui formulir aplikasi pekerjaan, buku informasi karyawan atau perjanjian lainnya

Tanggung jawab Penyeliaan Personal

Ada beberapa cara untuk menghindari terciptanya situasi di mana tanggung jawab personal menjadi suatu masalah. Manfaatkan departemen SDM untuk mendapatkan saran berkaitan dengan bagaimana mengatasi kesulitan masalah pendisiplinan.

Wawancara Pemberhentian

Pedoman untuk wawancara pemberhentian sendiri adalah sebagai berikut :

1. Rencanakan wawancara dengan hati-hati
2. Langsung pada intinya
3. Jelaskan situasi
4. Dengarkan
5. Meninjau semua elemen paket pembayaran pemberhentian
6. Identifikasi langkah selanjutnya

Konseling Penempatan Kembali

Konseling penempatan kembali adalah proses sistematis dimana

seseorang yang telah dipecah dilatih dan diberi konseling dalam hal teknik pelaksanaan penilaian diri dan mengamankan pekerjaan baru yang sesuai dengan kebutuhannya dan bakatnya.

Hukum Merumahkan dan Hukum Penutupan Perusahaan

Merumahkan karyawan, bukannya disebabkan oleh tindakan disiplin, melainkan dikarenakan menurunnya penjualan atau keuntungan yang mengakibatkan pengurangan atau perampingan pegawai.

Pengusaha bertanggung jawab untuk memberi peringatan pada karyawan yang akan berurusan dengan kehilangan pekerjaan.

Pedoman untuk menerapkan upaya pengurangan :

1. Identifikasi sasaran dan kendala
2. Bentuk tim perampingan
3. Menyelesaikan masalah hukum
4. Rencana tindakan pascaimplementasi
5. Selesaikan masalah keamanan

Hukum penutupan perusahaan (penyesuaian karyawan dan undang-undang pelatihan kembali) menjabarkan persyaratan yang harus diikuti terkait dengan kegiatan pemberhentian 50 orang atau lebih.

Bab X

Teori-teori MSDM

Pengantar

Pembahasan teori-teori MSDM dalam buku ini didasari pengalaman penulis bahwa mayoritas mahasiswa dalam menyelesaikan tugas akhir mereka, baik berupa skripsi maupun thesis mengalami kesulitan dalam menyusun teori, justru karena banyaknya buku-buku, jurnal ilmiah, laporan hasil penelitian, laporan tugas akhir yang tersebar dan tidak menyatu. Berdasarkan hal tersebut dalam bab ini khusus dibahas beberapa konsep dan teori yang sangat berkaitan dengan MSDM.

Penelitian bisnis dan manajemen mengandalkan teori yang relevan sebagai dasar analisisnya. Oleh karena itu, teori perlu diketahui struktur bangunannya mulai dari tingkat paling tinggi sampai tingkat paling rendah. Dalam hal penelitian MSDM, terdapat dua teori utama, yaitu teori MSDM dan teori Perilaku Keorganisasian (Husein Umar, 2010) sehingga ke dua teori ini perlu diketahui pula strukturnya. Khusus bab ini akan dikemukakan konsep dan teori-teori MSDM, sedangkan teori Perilaku Keorganisasian mudah-mudahan dapat dibahas pada buku terbitan selanjutnya.

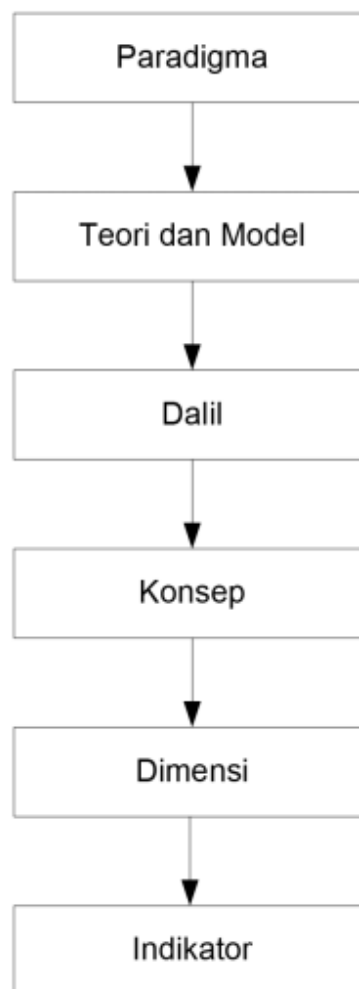
Struktur sebuah teori dilihat dari tingkatannya yaitu dari yang paling tinggi sampai yang paling rendah dapat dilihat seperti Gambar 10.1. Paradigma sebagai aras yang paling tinggi terbagi atas teori-teori dan model-model. Teori dan model terdiri dari dalil-dalil. Dalil terdiri konsep-konsep. Konsep terdiri dari dimensi-dimensi. Terakhir, dimensi terdiri dari indikator-indikator.

Paradigma

Paradigma adalah suatu cara pandang terhadap sesuatu yang menjadi dasar, arah dan makna bagi banyak peneliti untuk melakukan penelitiannya. Akibatnya terjadilah kemajuan atas bidang ilmu berdasarkan par-

adigma tersebut. Cara pandang ini memiliki asumsi-asumsi tertentu. Jadi, paradigma mendasari munculnya teori-teori ikutannya sekaligus teori-teori yang menyangkalnya. Jika teori-teori yang menyangkalnya mampu menimbulkan krisis, maka pada tahapan berikutnya paradigma tersebut bisa ditinggalkan dan muncul paradigma baru

Gambar 10.1 Struktur Teori dilihat dari Tingkatannya



Teori dan Model

Teori adalah sebuah sistem yang terbentuk dari kumpulan dalil-dalil yang terkait satu sama lainnya. Model juga demikian, bahwa model dibentuk juga dari kumpulan dalil-dalil. Walaupun demikian, tetap ada perbedaan keduanya, bahwa model memiliki tingkat informasi yang lebih rendah daripada teori.

Sebuah teori atau model hendaknya dapat diketahui dan dipahami. Untuk memahami teori, hendaknya dapat dipaparkan secara verbal, fungsi matematik, kurva atau bagan. Untuk mengetahui kemampuan sebuah teori, dapat diukur dari lingkup teori, tingkat abstraksi, keringkasan atau kesederhanaan tetapi mampu meramal berbagai gejala, dan kesesuaian bahasa yang digunakan

Dalil

Dalil adalah sebuah pernyataan yang mengaitkan konsep dengan konsep lainnya. Jika digambarkan, akan terdapat konsep yang dihubungkan dengan sebuah garis penghubung dengan konsep lainnya. Dasar terbentuknya garis penghubung dapat dicari pada teori-teori, hasil penelitian yang telah dipublikasikan, dan hasil penalaran peneliti sendiri. Hasil dari hubungan ini dapat ditetapkan konsep/variabel mana sebagai sebab, sebagai akibat, dan bahkan sebagai konsep/variabel antara. Terdapat tiga macam bentuk hubungan (nisbah) antar konsep/variabel, yaitu hubungan nol (tidak ada hubungan), hubungan berubah bersamaan (asosiatif) dan hubungan sebab akibat (kausal).

Hubungan sebab akibat dapat dibagi atas enam alternatif yang dapat dilihat dari rumusan pernyataan: bila....., maka.....Enam pasangan ini menurut Zetterberh (1996), dan Maxim (1999), seperti dijelaskan dalam Ihalauw (2004), diringkas sebagai berikut:

- 1). *Reversible* (simetrik) dan *Irreversible* (asimetrik)

Reversible

Rumusan dalilnya adalah: bila X maka Y, dan bila Y maka X. Yang menjadi perhatian adalah tengang waktu antara X Y untuk kemudian Y X

Contoh: Semakin besar biaya promosi maka semakin besar pendapatan.

Semakin besar pendapatan maka semakin besar biaya promosi.

Irreversible

Rumusan dalilnya adalah: bila X maka Y, tetapi bila Y maka tidak ada kesimpulan apapun yang dapat dibuat tentang X.

Contoh: Semakin puas karyawan, maka semakin loyal mereka kepada perusahaan.

Semakin loyal karyawan pada perusahaan, maka tidak ada kesimpulan apapun mengenai kepuasan karyawan.

2) *Deterministic* dan *Stochastic*

Deterministic

Rumusan dalilnya adalah: bila X maka senantiasa Y, Kata kuncinya SENANTIASA.

Contoh: Semakin besar upah pegawai, maka senantiasa semakin besar penggunaan pulsa teleponnya.

Stochastic

Rumusan dalilnya adalah: bila X maka mungkin Y. Kata kuncinya MUNGKIN

Contoh: Semakin besar upah pegawai, maka mungkin semakin besar biaya rekreasinya.

3) *Sequential* dan *Coextensive*

Sequential

Rumusan dalilnya adalah: bila X maka kemudian Y. Kata kuncinya KEMUDIAN.

Contoh: Semakin gaduh suasana kerja, maka kemudian semakin buruk hasil kerja karyawan.

Coextensive

Rumusan dalinya adalah: bila X maka juga Y. Kata kuncinya JUGA.

Contoh: Semakin besar gaji karyawan, maka semakin besar juga rasa kepuasannya.

4) *Sufficient* dan *Contingent*

Sufficient

Rumusan dalilnya adalah: bila X maka Y tanpa perlu sesuatu yang lain lagi. Kata kuncinya TANPA PERLU.

Contoh: Semakin tinggi hasil penjualan, maka semakin besar bonusnya tanpa perlu syarat yang lain lagi.

Contingent

Rumusan dalilnya adalah: bila X maka Y asalkan ada Z. Kata

kuncinya ASALKAN ADA Z.

Contoh: Semakin lama karyawan bekerja, maka semakin besar gajinya, asalkan kinerja baik.

5) *Necessary* dan *Substitutable*

Necessary

Rumusan dalilnya adalah: bila X dan hanya bila X maka Y. Berarti, hanya satu-satunya X yang berakibat kepada Y. Kata kuncinya HANYA BILA.

Contoh: Semakin tinggi komitmen karyawan, dan hanya bila komitmen karyawan, maka semakin baik kualitas layanan.

Substitutable

Rumusan dalilnya adalah: bila X maka Y, tetapi jika Z maka juga Y. Jadi, Z dapat menggantikan X dalam meramal Y.

Contoh: Semakin tinggi kepuasan karyawan atau semakin tinggi kepercayaan karyawan, maka semakin besar loyalitas karyawan.

6) *Interdependent*

Sifat hubungan kausal ini dapat dijelaskan sebagai berikut: semakin besar X1 dan X2 maka akan semakin besar Y. Semakin besar Y maka akan semakin besar X1 dan X2.

Contoh: Semakin besar biaya promosi dan distribusi maka akan semakin besar pendapatan perusahaan. Semakin besar pendapatan perusahaan maka semakin besar biaya promosi dan distribusi.

Catatan:

1) Arah hubungan (nisbah) antar variabel terbagi atas tiga arah, yaitu arah positif, negatif, dan arah yang tidak jelas.

2) Arah hubungan (nisbah) memiliki kekuatan. Kekuatannya dapat diukur, mulai dari titik ada hubungan sampai pada sangat berhubungan erat.

Konsep

Konsep atau sering disebut konstruk adalah sebuah simbol yang digunakan untuk memaknai suatu fenomena (peristiwa) tertentu dan ter-

bentuk melalui simbol-simbol lain. Misalnya, konsep laba perusahaan hanya bisa dipahami apabila konsep pendapatan dan konsep biaya terlebih dulu dipahami. Konsep pendapatan hanya bisa dipahami apabila konsep harga dan konsep kuantitas dipahami.

Simbol dapat ditulis dalam satu kata, beberapa kata atau bahkan dengansuatu notasi tertentu. Makna (konsepsi) yang memberi isi sebuah simbol hendaknya dinyatakan melalui sebuah definisi yang jelas, karena sebuah simbol tertentu dapat dimaknai berbeda. Dengan mendefinisikan makna diharapkan tidak akan terjadi kerancuan makna.

Konsep dibedakan ke dalam dua macam, yaitu atribut dan variabel. Sebuah konsep dikatakan sebagai suatu atribut karena nilainya hanya dapat dikategorikan, sedangkan yang nilainya memiliki derajat dikatakan sebagai variabel.

Suatu konsep yang berada pada tingkat abstrak biasanya bersifat multidimensional, oleh karena itu perlu urai menjadi dimensi-dimensinya. Setelah diurai menjadi dimensi-dimensinya, tiap dimensi perlu diurai lagi menjadi indikator-indikator yang dapat diukur. Jika suatu konsep tidaklah abstrak, sehingga terdiri atas unidimensional, maka konsep ini bisa diukur dengan indikatornya.

Teori-Teori MSDM

Salah satu ciri dari pendekatan kuantitatif (*mainstream*) adalah data yang bersifat kuantitatif (angka, bilangan) yang diperoleh melalui pengukuran. Penelitian di bidang ekonomi, manajemen, sosial dan lainnya sebagainya sering melibatkan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, berupa konstruks, disebut variabel laten, atau *unobservable*; misalnya kepuasan, motivasi, loyalitas dan lain sebagainya. Sehingga pengukuran variabel merupakan bagian yang sangat penting. Pengukuran adalah suatu proses kuantifikasi atribut/variabel (kualitatif) dari suatu materi atau objek sehingga diperoleh angka (bilangan) menggunakan aturan tertentu (Davis dan Consenza, 1993; Malhotra, 1996).

Sebelum dilakukan pengukuran variabel, tentunya hal esensial yang harus dilakukan adalah menetapkan variabel-variabel apa saja yang akan diukur. Penentuannya didasarkan pada permasalahan dan hipotesis pe-

nelitian serta objek terteliti dan lokasi di mana penelitan akan dilakukan. Hal demikian diharapkan dapat mempermudah identifikasi jenis-jenis variabel, yaitu variabel dependen, independen, moderasi, mediasi, *confounding* dan lain sebagainya.

Langkah penting dan paling awal dari proses pengukuran adalah membuat definisi operasional variabel (DOV). Definisi ini didasarkan pada tujuan penelitian dan teori-teori yang relevan atau penelitan terdahulu. Landasan teori ini sangat penting, terutama untuk menjamin validitas isi (*content validity*) dari instrumen yang akan dikembangkan. Sehubungan dengan hal tersebut akan disajikan teori-teori serta konsep-konsep MSDM yang relevan dengan penelitian MSDM, terutama pada dimensi-dimensinya untuk mengidentifikasi instrumen-instrumen penelitiannya (kuisioner ataupun angket).

1) Budaya Organisasi

Tabel 10.1 Konsep Budaya Organisasi (BO)

Nawawi, dikutip Irvan, 2009	BO atau budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi. Pegawai secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
Robbins, 2006	BO sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu hingga membentuk suatu sistem yang dimaknai sama oleh seluruh anggota organisasi.
Hunt, dikutip Irvan, 2008	BO sebagai sistem yang dipercaya dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi, sehingga hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.
Colquitt, Le Pine, dan Wesson (2009)	BO merupakan berbagi pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan.
Nimran, dalam Fauzi, 2006	BO adalah sebagai suatu sistem makna yang dimiliki bersama oleh suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lainnya.
Kesimpulan:	BO adalah persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi sebagai suatu sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian memengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi, sehingga sistem nilai atau sistem makna tersebut mampu membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya.

Tabel 10.2 Komponen/Unsur Budaya Organisasi

<p>Colquitt, Le Pine, dan Wesson, 2009</p>	<p>Ada tiga komponen BO : <i>observable artifacts, espoused values, and basic underlying assumptions</i>.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Artefak yang teramati, yang merupakan suatu perwujudan yang dapat diamati karyawan meliputi: (1) simbol/logo organisasi, (2) struktur fisik, (3) bahasa, (4) cerita, (5) ritual, dan (6) upacara. 2. Nilai-nilai pendukung keyakinan yang terekspos, dan norma-norma yang diyakini dan ditegakkan oleh organisasi. Nilai-nilai yang dianut berdasarkan dokumen atau peraturan yang diterbitkan, seperti: (1) visi perusahaan, (2) misi, (3) tujuan, (4) tahapan kerja, (5) rencana strategis, (6) SOP, (7) Rencana bisnis, (8) berbagai peraturan dan keputusan. 3. Asumsi dasar atau ideologi yang diyakini oleh seluruh anggota, seperti budaya gotong royong, budaya tolong menolong, dan persaingan sehat.
<p>Atmosoeprapto dalam Moelyono, 2006</p>	<p>Berapa unsur-unsur budaya:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan usaha, lingkungan di tempat perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan untuk mencapai keberhasilan. 2. Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi. 3. Panutan atau keteladanan, orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya. 4. Upacara-upacara, acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya. 5. Network, jaringan komunikasi informal di dalam organisasi yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya organisasi.

Tabel 10.3 Tipologi Budaya Organisasi

<p>Colquitt, Le Pine, dan Wesson, 2009</p>	<p>Membagi tipologi BO dalam dua dimensi, yaitu <i>solidarity and sociability</i>.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Solidarity is the degree to which group members think and act a like</i> (solidaritas adalah tingkat di mana anggota kelompok berpikir dan bertindak sama) 2. <i>Sociability represents how friendly employee are to one another</i> (sosialisasi mewakili bagaimana karyawan ramah satu sama lain)
<p>Horrison (McKenna,2002)</p>	<p>Membagi empat tipe BO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya kekuasaan (<i>power culture</i>). 2. Budaya peran (<i>role culture</i>). 3. Budaya pendukung (<i>support culture</i>). 4. Budaya prestasi (<i>achievement culture</i>).
<p>Jeffery Sonnenfeld dalam Fauzi,2006</p>	<p>Terdapat empat tipologi BO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tipologi <i>Academy</i> 2. Tipologi <i>Club</i> 3. Tipologi <i>Baseball team</i> 4. Tipologi <i>Fortress</i> (benteng)

Tabel 10.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Sagara,2006	Menyebutkan sepuluh karakteristik BO yang dapat saling tercampur dan menunjang yaitu: <ol style="list-style-type: none"> 1. Inisiatif individu 2. Toleransi berisiko 3. Pengarahan (<i>direction</i>) 4. Keterpaduan 5. Dorongan manajemen 6. Kontrol 7. Identitas 8. Sistem imbalan 9. Toleransi terhadap konflik 10. Pola komunikasi
Robbins, 2001	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (<i>innovation and risk talking</i>) 2. Perhatian terhadap detail (<i>attention to detail</i>) 3. Berorientasi kepada hasil (<i>outcome orientation</i>) 4. Berorientasi kepada manusia (<i>people orientation</i>) 5. Berorientasi tim (<i>team orientation</i>) 6. Agresivitas (<i>agressivenes</i>) 7. Stabilitas (<i>stability</i>)
Edgar Schein dalam Robbins,2001	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Observe behavior: language, customs, traditions.</i> 2. <i>Groups norms: standards and values</i> 3. <i>Espoused values: published, publicly announced values</i> 4. <i>Formal philosophy: mission</i> 5. <i>Rules og the game: rules to all in organization</i> 6. <i>Climate: climate of group in interaction</i> 7. <i>Embedded skill</i> 8. <i>Habits of think, action, paradigms: shared knowledge for socialization.</i> 9. <i>Shared meaning of the group</i> 10. <i>Metaphors or symbols.</i>

Tabel 10.5 Indikator Budaya Organisasi

Khun Chin Sophonpanic (Biantoro,2002)	Memerinci indikator BO: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketekunan (<i>dilligency</i>) 2. Ketulusan (<i>sincerity</i>) 3. Kesabaran (<i>patience</i>) 4. Kewirausahaan (<i>entrepreneurship</i>)
Amnuai dan Schien (Biantoro,2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aspek kualitatif (<i>basic</i>) 2. Aspek kuantitatif (<i>shared</i>) dan aspek terbentuknya 3. Aspek komponen (<i>assumption dan beliefs</i>) 4. Aspek adaptasi eksternal(<i>exsternal adaptation</i>) 5. Aspek integrasi internal (<i>internal integration</i>)
Desmond Graves (Biantoro,2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jaminan diri (<i>self assurance</i>) 2. Ketegasan dalam bersikap (<i>decisiveness</i>) 3. Kemampuan dalam pengawasan (<i>supervisor ability</i>) 4. Kecerdasan emosi (<i>inteligence</i>) 5. Inisiatif (<i>initiative</i>) 6. Kebutuhan akan pencapaian prestasi (<i>need for achievement</i>)

Khun Chin Sophonpani (Biantoro,2002)	Memerinci indikator BO: 1. Ketekunan (<i>dilligency</i>) 2. Ketulusan (<i>sincerity</i>) 3. Kesabaran (<i>patience</i>) 4. Kewirausahaan (<i>entrepreneurship</i>)
Amnuai dan Schien (Biantoro,2002)	1. Aspek kualitatif (<i>basic</i>) 2. Aspek kuantitatif (<i>shared</i>) dan aspek terbentuknya 3. Aspek komponen (<i>assumption</i> dan <i>beliefs</i>) 4. Aspek adaptasi eksternal(<i>exsternal adaptation</i>) 5. Aspek integrasi internal (<i>internal integration</i>)
Desmond Graves (Biantoro,2002)	1. Jaminan diri (<i>self assurance</i>) 2. Ketegasan dalam bersikap (<i>decisiveness</i>) 3. Kemampuan dalam pengawasan (<i>supervisor ability</i>) 4. Kecerdasan emosi (<i>inteligence</i>) 5. Inisiatif (<i>initiative</i>) 6. Kebutuhan akan pencapaian prestasi (<i>need for achievement</i>)

2) Kompetensi

Tabel 10.6 Definisi Kompetensi

Clark, (2007)	"Competency is a knowledge or know how for doing an effective job" kompetensi adalah ilmu pengetahuan atau pengetahuan bagaimana mengerjakan pekerjaan secara efektif.
Davis dan New Stroom, 2009)	"Competency is capability perspective and people knowledge, especially to impact on ability for need in business via minimizes cost and optimalization services to customer more for less" Kompetensi adalah perspektif kemampuan dan pengetahuan manusia, khususnya kemampuan untuk berbagi kebutuhan dalam bisnis dengan meminimalisasi biaya dan mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan secara lebih, bukan kurang.
Mathis and Jackson,(2001)	"Competency is a base characteristic that correlation of individual or team performance achievement" Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja pegawai individu atau tim.
UU no 13/2003 tentang ketenagakerjaan, pasal 1 (10)	Kompetensi wirausaha adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan"
Spencer dan Spencer (Moetheriono,2009)	Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan.
Mangkunegara, (2005)	Kompetensi wirausaha merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata.

Tabel 10.7 Dimensi Kompetensi

<p>Hart, (2009)</p>	<p>Melalui studi yang cukup mendalam, menyatakan bahwa kompetensi kerja merupakan kemampuan kerja pegawai yang dapat dilihat dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientasi pencapaian prestasi 2. Pemikiran analitis 3. Kemampuan dalam berhadapan dengan kondisi serba tidak pasti 4. Pengambilan keputusan. 5. Kepemimpinan 6. Kerja jejaring 7. Komunikasi lisan 8. Dorongan pribadi dan inisiatif 9. Kemampuan untuk membujuk 10. Perencanaan dan pengorganisasian 11. Kepedulian terhadap hal-hal yang bersifat politis 12. Kesadaran terhadap diri sendiri dan pengembangan diri 13. Kerja kelompok 14. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki 15. Komunikasi tertulis. <p>Menurut Hart, apabila dikelompokkan dapat dibagi dalam dimensi menjadi tiga yaitu: dimensi pengetahuan, dimensi keterampilan dan dimensi kemampuan.</p>
<p>Mac Lean (Handoko,2007)</p>	<p>Kompetensi dilihat dari kemampuan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan perencanaan secara optimal menyangkut kebutuhan untuk berprestasi dan penyusunan skala prioritas 2. Melakukan pengelolaan tim kerja 3. Melakukan pengelolaan diri 4. Menggunakan kemampuan intelektual yang ada untuk melakukan pengambilan keputusan.
<p>Mitrani, Daziel, dan Fitt (Yulius,2008)</p>	<p>Dimensi kompetensi meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fleksibilitas 2. Kemampuan mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal. 3. Kemampuan berinovasi sebagai peningkatan kualitas, produktivitas. 4. Motivasi kerja di bawah tekanan dan komitmen. 5. Kolaboratif (kerjasama) 6. Orientasi pelayanan pelanggan.
<p>Mathis dan Jackson,(2001)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan (<i>knowledge</i>) 2. Keterampilan (<i>skill</i>) 3. Kemampuan (<i>abilities</i>)
<p>Gordon (Sutrisno,2010)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan (<i>knowledge</i>) 2. Pemahaman (<i>understanding</i>) 3. Nilai (<i>value</i>) 4. Kemampuan (<i>skill</i>) 5. Sikap (<i>attitude</i>) 6. Minat (<i>interest</i>)

Tabel 10.8 Contoh Cara Mengukur Kompetensi

Variabel	Dimensi	Indikator
Kompetensi	1. Pengetahuan (<i>knowledge</i>), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif	1) Identifikasi belajar.
		2) Cara pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan
	2. Pemahaman (<i>understanding</i>) yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu.	1) Pemahaman yang baik tentang karakteristik.
		2) Kondisi kerja secara efektif dan efisien
	3. Nilai (<i>value</i>) yaitu suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang dengan individu kantornya	1) Kejujuran
		2) Keterbukaan
		3) Demokratis
	4. Kemampuan (<i>skill</i>) yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan	1) Metode kerja yang dianggap lebih efektif
		2) Efisien
	5. Sikap (<i>attitude</i>) yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar	1) Reaksi terhadap krisis ekonomi
		2) Perasaan terhadap kenaikan gaji.
	6. Minat (<i>interest</i>), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan.	1) Aktivitas kerja
		2) Semangat kerja

3) Kepercayaan Diri (*self confidence*)

Tabel 10.9 Konsep Kepercayaan Diri

Meredith et al,(2002)	Mengatakan, percaya diri (<i>self confidence</i>) sebagai paduan sikap dan keyakinan seseorang dalam menghadapi tugas atau pekerjaan, yang bersifat internal, sangat reaktif dan dinamis dan banyak ditentukan oleh kemampuannya untuk memulai, melaksanakan, dan menyelesaikan suatu pekerjaan.
Lauster, (Idrus dan Rohmiati,2011)	Mendefinisikan kepercayaan diri sebagai suatu sikap atau perasaan yakin akan kemampuan diri sendiri, sehingga seseorang tidak orang lain. Rasa percaya diri merupakan keyakinan pada kemampuan-kemampuan yang dimiliki, keyakinan pada suatu maksud atau tujuan dalam kehidupan dan percaya bahwa akal budi mampu untuk melaksanakan apa yang diinginkan, direncanakan, dan diharapkan.
Davies, (2004)	Menjelaskan bahwa kepercayaan diri adalah sikap positif seseorang individu untuk bisa menerima diri sendiri, berani mengambil resiko dan kepercayaan akan potensi diri yang dimiliki.

Lie, (2003)	Bya diri erpendapat bahwa individu yang sehat mempunyai percaya diri yang memadai. Percaya diri berarti yakin akan kemampuannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan masalah.
-------------	--

Tabel 10.8 Dimensi Kepercayaan Diri

Davies, (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan penilaian positif baik terhadap diri sendiri maupun terhadap lingkungan/situasi yang dihadapi. 2. Keberanian mengambil resiko, dengan keyakinan bahwa dirinya tidak akan ditolak oleh orang lain, lebih menyukai hal-hal baru yang bersifat menantang dan mampu menambah pengetahuan dan tidak takut dikucilkan oleh orang lain meskipun berbeda pendapat. 3. Rasa percaya diri yang tinggi marujuk pada beberapa aspek kehidupan individu tersebut, di mana ia merasa memiliki kompetensi, yakin, mampu dan percaya bahwa dia bisa keran didukung oleh pengalaman, potensi aktual, prestasi serta harapan yang realistik terhadap diri sendiri.
Lauster (Utami,2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percaya kepada kemampuan sendiri 2. Bertindak mandiri 3. Memiliki konsep diri yang positif 4. Berani mengungkapkan pendapat
Idrus dan Rohmiati, (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambisi, yaitu dorongan untuk mencapai hasil yang diperlihatkan kepada orang lain. 2. Mandiri 3. Optimis 4. Tidak individualis 5. Toleransi
Robbins, (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integritas 2. Kompetensi 3. Konsistensi 4. Kesetiaan 5. Keterbukaan

Tabel 10.11 Menyusun Instrumen Kepercayaan Diri

Variabel	Dimensi	Indikator
Kepercayaan diri (Davies, 2004)	1. Bisa menerima diri sendiri	<ol style="list-style-type: none"> 1) Bangga terhadap diri sendiri 2) Menerima kelemahan yang ada 3) Menerima kelebihan yang ada 4) Terbuka ketika bergaul dengan teman yang lain 5) Berusaha menjadikan diri sebagai pribadi teladan
	2. Berani mengambil resiko	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tidak takut ditolak oleh orang lain 2) Cenderung suka dengan hal-hal baru 3) Menyukai hal-hal baru yang bisa menambah pengetahuan 4) Berani bersikap berbeda dengan orang lain 5) Berusaha memakai metode

		kerja yang sesuai dengan keadaan
	3. Merasa memiliki kompetensi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mampu bekerja dengan baik 2) Mampu menggunakan teknologi 3) Mampu mengkondisikan kegiatan 4) Mampu membuat hal sulit menjadi lebih menyenangkan 5) Optimis bisa mengerjakan pekerjaan dengan baik.

Tabel 10.12 Definisi Motivasi

McClelland and Boyatzis, (2004)	Motivation is defined in relation to need strength.
Fillmore H. Stanford (yulius, 2008)	Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah tujuan tertentu.
Robbins dan Judge, (2008)	Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketentuan seorang individu untuk mencapai tujuan.
Webster's New Collegiate Dictionary	Motive is something a need or desire that causes a person to act. (Motif adalah segala kebutuhan atau keinginan yang menyebabkan seseorang melakukan. "As a power that strengthens behavior gives route to behavior, and triggers the tendency to continue" Motivasi sebagai suatu kekuatan yang menguatkan perilaku, memberikan arah bertindak, dan pemicu untuk tetap terus berusaha.

Tabel 10.13 Dimensi Motivasi

Teori Motivasi	Dimensi	Indikator
Hirarki Kebutuhan, (Abraham Maslow)	1. Kebutuhan fisik (<i>physical needs</i>) adalah kebutuhan paling dasar dari manusia yang akan memotivasi mereka untuk bekerja.	Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan akan makanan, perumahan, pakaian, dan kebutuhan biologis lainnya.
	2. Kebutuhan keselamatan dan rasa aman (<i>safety and security need</i>)	Kebutuhan akan keamanan ini bukan sekedar untuk rasa aman dari berbagai gangguan fisik maupun mental, akan tetapi juga perasaan aman akan ketidakpastian di masa yang akan datang. Penerapan dalam organisasi adalah rencana pasca pensiun, pesangon, tunjangan hari tua.
	3. Kebutuhan sosial (<i>social needs</i>).	Persahabatan dan interaksi dengan orang lain. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini melalui penciptaan kondisi yang memungkinkan para tenaga kerja untuk berinteraksi satu sama lain

Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan

		dalam pekerjaannya secara lebih fleksibel dan terbuka.
	4. Kebutuhan akan kehormatan(<i>esteem needs</i>). Kebutuhan ini dapat berupa penghargaan dari lingkungan sekitar, dari atasan, maupun adanya kejelasan atas penghargaan bagi tenaga yang berprestasi	Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini dapat menerapkan sistem pemberian penghargaan yang jelas bagi setiap tenaga kerja, kemudian juga dengan menciptakan budaya organisasi yang menghargai setiap upaya yang dilakukan oleh tenaga kerja.
	5. Kebutuhan aktualisasi diri(<i>self actualization</i>). Kebutuhan ini menyangkut kebutuhan untuk menempatkan diri individu dalam lingkungan dan untuk pengembangan diri.	Kebutuhan ini dapat berupa adanya tuntutan untuk pengembangan karir yang jelas, pekerjaan yang menantang. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini melalui pemberian promosi bagi tenaga kerja yang menunjukkan prestasi atau melalui pelibatan sesering mungkin pegawai dalam berbagai proyek atau kegiatan yang memiliki tantangan.
Teori Dua Faktor, (Herzberg)	1. Faktor Motivator (dapat memacu orang untuk bekerja lebih baik dan bergairah). (memenuhi tingkat kebutuhan yang lebih tinggi, Dessler, 2011)	Pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan untuk tumbuh.
	2. Faktor Hygiene/ekstrinsik (keberadaan faktor ini tidak akan meningkatkan motivasi kerja, namun faktor ini kalau tidak ada akan menimbulkan ketidakpuasan. (yang memenuhi kebutuhan tingkat rendah, Dessler, 2011)	Gaji, keamanan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, kualitas pengamanan tenis, kualitas hubungan personal.
Teori Motivasi Berprestasi, McClelland.	1. Kebutuhan untuk berprestasi (<i>need of achievement</i>)	1) Tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi 2) Berani mengambil dan memikul risiko 3) Memiliki tujuan yang realistik 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh 5) Berjuang untuk merealisasi tujuan 6) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit
	2. Kebutuhan untuk	1) Lebih memperhatikan segi

	memperluas pergaulan (<i>need of affiliation</i>)	<p>hubungan pribadi ada pada pekerjaan</p> <ol style="list-style-type: none"> 2) Mementingkan kerja sama dengan orang lain. 3) Mencari kesepakatan dengan orang lain
	3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (<i>need of power</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta. 2) Aktif menentukan arah kegiatan organisasi. 3) Menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestasi . 4) Peka terhadap struktur pengaruh antarpribadi dari kelompok atau organisasi.
Teori ERG, Clapton Alderfer	1. <i>Existence</i> (Eksistensi)	Kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, imbalan, dan kondisi kerja
	2. <i>Relatedness</i> (Keterkaitan/keterhubungan)	Kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan interpersonal yang berarti.
	3. <i>Growth</i> (Pertumbuhan)	Kebutuhan yang terpuaskan jika individu membuat kontribusi yang produktif
Teori Harapan (Expectancy Theory), Victor Vroom.	1 <i>Expectancy</i> (Harapan)	Keyakinan individu berkenaan dengan kemungkinan atau probabilitas subyektif, bahwa suatu perilaku tertentu akan diikuti dengan hasil tertentu, dan paling mudah dipahami sebagai pernyataan probabilitas tunggal.
	2 <i>Valence</i> (Nilai)	Merujuk pada preferensi hasil dari sisi individu
	3 <i>Instrumentality</i> (Pertautan)	Persepsi seorang individu bahwa hasil tingkat pertama (kinerja) berhubungan dengan hasil tingkat ke dua (penghargaan). Merujuk pada keyakinan seseorang bahwa pencapaian hasil tertentu akan menyebabkan dicapainya satu atau lebih hasil tingkat kedua seseorang.
Teori X dan Y (Mac Gregor)	Manusia Tipe X	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin menghindari pekerjaan 2) Lebih memberikan respon terhadap ancaman dan hukuman 3) Menghindari tanggung jawab 4) Selalu ingin diarahkan dan mendapatkan jaminan keselamatan dan kenyamanan pekerjaan mereka.

	Manusia Tipe Y	1) Mampu menikmati pekerjaan yang mereka lakukan 2) Memiliki pengendalian diri dan mampu mengatur pekerjaan mereka 3) Memiliki respons positif terhadap imbalan, bukan pada ancaman dan hukuman 4) Menerima tanggung jawab 5) Memiliki inisiatif dan kreatifitas dalam bekerja
Teori Penguatan (Skinner)	Penguatan Positif	Hadiah, penghargaan
	Penguatan Negatif	Hukuman, Sanksi

2

5) Komitmen Organisasional

Meyer dan Herscovitch (2001) menyebutkan bahwa komitmen organisasional merupakan sebuah stabilitas dan kekuatan psikologi yang mengikat individu dalam proses aksi yang relevan dengan target organisasi, dan ini merupakan bentuk loyalitas untuk organisasi. Berbagai kesimpulan dan proposisi teoritis tentang komponen dari komitmen organisasional oleh peneliti-peneliti sebelumnya seperti terlihat dalam Tabel 2.3. (Shagholi et al.,2011)

Tabel 10.14 Components of Organizational Commitment

<i>Components of Organizational Commitment</i>	
<i>Components</i>	<i>Various inference and theoretical propositions concerning components of OC by past researchers</i>
<i>Maintaining membership</i>	<ul style="list-style-type: none"> • OC is strong desire to maintain membership in the organization (Mowday et al, 1982 ; Hackett & Lapierre, 2001). • Meyer et al(1993) state that OC is psychological state that has implications for the decision to continue membership in the organization. • Cimmitment is define as fuction of the rewards and costs associated with organizational membership (Alutto et al, 1973 ; Becker, 1960 ; Farrell & Rusbult, 1981) • OC can be characterized by a belief in an acceptance of the organization's goals and value, a willingness to exert substantial effort on behalf of the organization, and a desire to maintain membership in the organization (Porter et al, 1974)
<i>Attachment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • OC is an attitude of attachment to the organization (Mowday et al, 1982) and employee's emotional attachment to organization may engender stronger personal commitment and enable the employee to experience a sense of belonging (Meyer & Herscovitch, 2001). • OC can be referred to as the willingness of social actors to give their energy and loyalty to a social system or an affective attachment to an organization apart from the purely instrumental worth of the relationship (Buchanan, 1974)

- *Commitment involves one's psychological attachment or bond to the organization (O'Reilly & Chatman, 1986 ; Porter et al, 1974 ; Meyer et al, 1993).*
- *OC ia an important attitude to foster among employees to attach them to the organization (Hackett & Lapierre, 2001).*
- *Mathieu and Zajac (1990) define organizational as an attachment to or identification with the organization.*

Sumber : Shagholi et al.(2011)

2

Berdasarkan pendapat dari para ahli mengenai pengertian komitmen organisasional maka dapat disebutkan tiga hal pokok dalam pengertian komitmen organisasional tersebut yaitu :

- 1) Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi.
- 2) Kesiediaan untuk menggunakan usaha yang lebih besar untuk kepentingan organisasi.
- 3) Keyakinan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi.

Tabel 10.15 Organizational Commitment Questionnaires (OCQ)

Variabel	Dimensi	(OCQ),Mowday et al.(1979)
Organizational Commitment	1) Komitmen afektif (<i>affective commitment</i>) adalah keterikatan emosional, identifikasi dengan organisasi, serta keterlibatan seseorang pada suatu organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Berusaha maksimal agar organisasi sukses. 2) Sering berkata kepada orang lain bahwa organisasi tempat yang sangat baik untuk bekerja. 3) Bersedia melakukan pekerjaan apapun yang ditugaskan asalkan bisa tetap bekerja di organisasi ini. 4) Bangga menjadi bagian dari organisasi ini. 5) Sangat senang memilih organisasi ini sebagai tempat bekerja. 6) Sangat peduli terhadap keberlangsungan organisasi 7) Organisasi ini tempat terbaik untuk bekerja.
	2) Komitmen Kontinyu (<i>continuance commitment</i>) adalah komitmen pada organisasi dengan pertimbangan berbagai macam kerugian apabila keluar dari organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mungkin bekerja pada tempat lain asalkan jenis pekerjaannya sama dengan yang dikerjakan di organisasi ini 2) Banyak terjadi perubahan terhadap lingkungan setelah bergabung dengan organisasi

		<p>ini</p> <p>3) Banyak manfaat yang didapatkan dari organisasi</p> <p>4) Berhenti untuk bekerja pada organisasi ini adalah kesalahan besar.</p>
	<p>3) Komitmen normatif (<i>normative commitment</i>) adalah komitmen pada organisasi yang mengacu pada perasaan seseorang akan kewajiban untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi.</p>	<p>1) Memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi</p> <p>2) Tujuan pribadi dan tujuan organisasi sama.</p> <p>3) Organisasi memberi inspirasi untuk bisa menunjukkan kinerja terbaik.</p> <p>4) Seringkali merasa setuju dengan kebijakan dan peraturan yang diberlakukan pada organisasi.</p>

6) Kinerja Karyawan (Individu)

Inti dari manajemen kinerja adalah pemikiran bahwa upaya karyawan harus memiliki tujuan yang jelas. Ada dua aspek yang terkait dalam hal ini. Pertama, pimpinan harus menilai kinerja karyawan berdasarkan bagaimana orang tersebut melakukan tugas-tugasnya sesuai dengan pencapaian standar tertentu yang diinginkan oleh karyawan. Kedua, tujuan dan standar kinerja harus sesuai dengan tujuan strategis perusahaan (Dessles, 2010). Kekuatan setiap organisasi terletak terletak pada orang-orangnya, sehingga prestasi suatu organisasi tidak terlepas dari prestasi setiap individu yang terlibat di dalamnya.

Pada hakikatnya kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standard dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja atas tugas yang diberikan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan.

Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu kinerja $f = (A \times M \times O)$. Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan (Robbins, 1998). Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh factor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kes-

empatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seseorang individu mungkin bersedia dan mampu, bias saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Ivancevich, Denelly, dan Gibson (1998) mengatakan bahwa kinerja merupakan serangkaian kegiatan manajemen yang memberikan gambaran sejauh mana hasil yang sudah dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam bentuk akuntabilitas publik baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi. Kinerja merupakan *job performance*, adanya semangat kerja di mana di dalamnya termasuk beberapa nilai keberhasilan baik bagi organisasi maupun individu.

Kotter dan Heskett dalam Ranto (2007) membedakan jenis kinerja yaitu : pertama kinerja ekonomis yang menghasilkan etos kerja yang kuat dan berkualitas, serta kedua adalah kinerja unggul yang menghasilkan produk unggulan. Di samping itu mereka juga berpendapat bahwa suatu kualitas kerja yang dapat diukur.

Dari uraian teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah serangkaian capaian hasil kerja seorang atau sekelompok orang melakukan kegiatan usaha, baik dalam mengembangkan produktivitas maupun kesuksesan dalam hal pemasaran, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya, dengan indikator : (1) semangat kerja, (2) kualitas kerja, (3) produk unggulan, (4) keberhasilan dan (5) akuntabilitas.

2

7) Kinerja Organisasi

Secara umum konsep kinerja organisasi didasarkan atas gagasan, di mana organisasi merupakan kumpulan dari aset produktif, termasuk manusia, fisik dan sumber daya modal, untuk maksud mencapai sebuah tujuan bersama (Carton dan Hofer 2006). Jarad et al.(2010) menyatakan bahwa kinerja organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya, dengan menggunakan sumber daya yang efisien dan efektif.

Gavre et al.(2011) menyatakan beberapa definisi untuk menggambarkan konsep kinerja organisasi yaitu: (1) kinerja adalah perangkat indikator keuangan dan non keuangan yang memberikan informasi terhadap

tercapainya tujuan dan hasil. (2) kinerja adalah dinamis, memerlukan pertimbangan dan interpretasi. (3) kinerja diilustrasikan dengan penggunaan model kausalitas yang menjelaskan bagaimana tindakan dapat berpengaruh terhadap hasil yang akan datang. (4) kinerja dipahami secara berbeda tergantung pada orang yang terlibat dalam penilaian kinerja organisasi. (5) mendefinisikan konsep kinerja memerlukan pengetahuan karakteristik elemen-elemen untuk masing-masing bidang pertanggungjawaban. (6) untuk pelaporan tingkat kinerja organisasi memerlukan kemampuan mengkuantitatifkan hasil.

Penilaian Kinerja Organisasi

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan banyak menggunakan variabel-variabel keuangan untuk mengukur kinerja organisasi seperti profitabilitas, keuntungan kotor, *return on seet*, (ROA), *return on investment* (ROI), *return on equity* (ROE), *return on sale* (ROS), *revenue growth*, *market share*, *stock price*, *sales growth*, *export growth*, *liquidity* dan *operational efficiency*. (Jarad et al., 2010). Memang benar kinerja keuangan sangat penting bagi organisasi perusahaan, tetapi kalau perusahaan hanya mengandalkan pada kinerja keuangan, ada kemungkinan perusahaan akan melupakan aspek-aspek lain yang juga penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Sistem pengendalian manajemen dan operasional perusahaan yang hanya memandang hanya pada ukuran dan target keuangan, akan sedikit berhubungan dengan kemajuan perusahaan dalam mencapai strategi jangka panjang, karena hal tersebut dapat mengurangi bahkan menghilangkan kemampuan perusahaan dalam mencapai suatu nilai ekonomis di masa yang akan datang.

Kaplan dan Norton dalam tulisannya di Harvard Business Review tahun 1992 menyatakan bahwa The Balanced Scorecard-Measures (BSC) that Drive Performance. BSC memandang bahwa kinerja organisasi diukur berdasarkan empat perspektif yaitu : perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*internal business perspective*) dan perspektif inovasi dan pembelajaran (*innovation and learning perspective*).

Perspektif keuangan dalam BSC merupakan hal yang penting, hal ini

disebabkan ukuran keuangan merupakan suatu konsekuensi dari suatu keputusan ekonomi yang diambil dari suatu tindakan ekonomi. Ukuran keuangan ini menunjukkan adanya perencanaan, implementasi, serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Kaplan (1996) menyebutkan ada tiga tahapan siklus bisnis yang harus dilalui oleh perusahaan yaitu pertumbuhan (*growth*), bertahan (*sustain*) dan panen (*harvest*).

Perspektif kedua adalah pelanggan. Penilaian kinerja pelanggan ini sangat penting, karena maju atau mundurnya kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh pelanggan ini. Kaplan (1996) menjelaskan untuk memasarkan produknya perusahaan terlebih dahulu harus menentukan segmen calon pelanggan mana yang harus dimasuki oleh perusahaan, dengan demikian akan lebih jelas dan lebih terfokus tolak ukurnya. Dia juga menjelaskan bahwa dari sisi perusahaan, kinerja pelanggan terdiri atas pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas.

Penilaian kinerja yang ketiga adalah perspektif bisnis internal. Untuk bisa menggunakan tolak ukur kinerja ini, maka perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis internal yang terjadi pada perusahaan. Secara umum proses tersebut terdiri atas inovasi, operasi dan layanan purna jual.

Perspektif ke empat adalah pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif ini bersumber dari tiga prinsip yaitu : *people*, *system* dan *organizational procedure*. Berkaitan dengan ketiga prinsip tersebut Kaplan (1996) menjelaskan perspektif ini didasari atas: (1) Kemampuan pekerja, tolak ukur yang dapat digunakan untuk hal ini adalah tingkat kepuasan pekerja, tingkat perputaran tenaga kerja, besarnya pendapatan perusahaan per karyawan, dan nilai tambah dari tiap karyawan. (2) Kemampuan sistem informasi. (3) Motivasi.

Dawes (1999) mengungkapkan pengukuran kinerja subyektif telah digunakan secara luas dalam penelitian dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan. Dia menemukan ada hubungan yang kuat antara pengukuran kinerja obyektif dan subyektif terhadap kinerja perusahaan. Dia juga menyarankan bahwa peneliti hendaknya menggunakan kedua tipe pengukuran ini, untuk memvalidasi hasil penelitian mereka.

Tabel 10.16. Dimensi Pengukuran Kinerja Organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator
Kinerja Organisasi	1. Kinerja keuangan adalah kinerja organisasi yang diukur berdasarkan rasio keuangan.	1) <i>Return on assets (ROA)</i> . 2) Biaya operasional dapat tercukupi oleh organisasi sendiri. 3) Prosentase jumlah operasional cenderung meningkat. 4) Pendapatan operasional cenderung meningkat.
	2. Kinerja sosial adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan organisasi dengan maksud dan tujuan sosial.	1) Partisipasi wanita dalam organisasi semakin meningkat. 2) Organisasi memiliki tujuan sosial yang jelas. 3) Organisasi memiliki laporan kegiatan sosial yang jelas.
	3. Perspektif pelanggan adalah pengukuran kinerja organisasi yang memusatkan perhatian pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar sukses	1) Jumlah keluhan. 2) Produk dan variasi pelayanan. 3) Kecenderungan tingkat kepercayaan. 4) Durasi penyelesaian transaksi.
	4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah pengukuran kinerja organisasi yang berkaitan dengan manusia, sistem dan prosedur organisasi yang mendorong organisasi menjadi organisasi belajar (<i>learning organizational</i>).	1) Ada pengukuran terhadap kepuasan karyawan. 2) Tersedianya training bagi karyawan. 3) Adanya kompensasi secara kompetitif di antara pimpinan dan karyawan. 4) Adanya umpan balik terhadap kinerja untuk pimpinan dan karyawan.
	5. Perspektif Proses Bisnis Internal adalah pengukuran kinerja organisasi yang menitikberatkan pada perspektif operasional organisasi.	1) Ada pelaporan organisasi yang tetap kepada pihak lain. 2) Manajemen operasional organisasi cenderung dijalankan. 3) Adanya inovasi dalam pengembangan produk dan teknologi. 4) Penerapan manajemen pelanggan telah berjalan relatif baik.

2

Mitchel (2002) menyatakan bahwa kinerja organisasi diukur dengan menggunakan indikator: *efficiency, effectiveness, relevance to stakeholders* dan *financial viability*. Katou (2008) dalam penelitiannya mengukur kiner-

ja organisasi dengan indikator-indikator: *effectiveness, efficiency, development, satisfaction, innovation, dan quality*.

Dess dan Robinson (1984); Croteau dan Bergeron(2011) menyatakan bahwa kinerja organisasi dapat dinilai menggunakan salah satu dari dua data, yaitu data objektif atau data subjektif. Pendekatan objektif mengacu pada data keuangan yang disediakan oleh organisasi, sedangkan pengukuran subjektif terletak pada persepsi responden. Hasil yang diperoleh dari ke dua studi ini, mengindikasikan bahwa tidak ada pendekatan yang lebih baik antara kedua pendekatan tersebut, masing-masing menghasilkan hasil yang serupa.

8) Kepuasan

Sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatannya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (Rivai dan Sagala, 2009). Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Teori Kepuasan Kerja

- a) Teori Ketidaksesuaian/Perbedaan Kebutuhan (*Discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.
- b) Teori Keadilan/Keseimbangan (*Equity Theory*). Teori ini, mengemukakan bahwa orang akan puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi ker-

ja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dengan seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bias pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan tersebut akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bias pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

- c) Teori Dua Faktor (*Two factor theory*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri atas : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factor)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.
- d) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*). Kepuasan kerja pada terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan karyawan.

Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan kepuasan apa yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhan karyawan yang terpenuhi, maka semakin puas pula karyawan tersebut, begitu pula sebaliknya.

e) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*). Kepuasan kerja karyawan tidak tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap para karyawan sebagai kelompok acuan. Jadi karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Secara teoritis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Rivai dan Sagala (2009) adalah :

1. gaya kepemimpinan,
2. produktivitas kerja,
3. perilaku,
4. *locus of control*,
5. pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.

Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah : (a) isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai control terhadap pekerjaan, (b) super-

Tabel 10.17 Dimensi Pengukuran Kepuasan Kerja (Robbins, 2008)

Variabel	Dimensi	Indikator
Kepuasan kerja	1. Hubungan kerja	1) Keharmonisan dalam berinteraksi dengan atasan 2) Komunikasi dua arah 3) Kerja sama antar karyawan 4) Keterbukaan dan transparansi
	2. Tantangan kerja	1) Menyelesaikan tugas 2) Kepuasan dalam menyelesaikan tugas 3) Tanggung jawab 4) Disiplin 5) Ketermapilan mengambil keputusan
	3. Perlindungan kerja	1) Perlindungan dari pemerintah 2) Perlindungan dari perjanjian kerja 3) Perlindungan dari asuransi

vise, (c) organisasi dan manajemen, (d) kesempatan untuk maju, (e) gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif, (f) rekan kerja, dan (g) kondisi pekerjaan.

Selain itu menurut *Job Descriptive Index* (JDI), faktor-faktor penyebab kepuasan kerja adalah :

1. bekerja pada tempat yang tepat
2. pembayaran yang sesuai
3. organisasi dan manajemen
4. supervisi pada pekerjaan yang tepat
5. orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

9) Kesejahteraan

Menurut Hasibuan, (2005) kesejahteraan karyawan merupakan kompensasi pelengkap/benefit yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik mental karyawan agar kinerja dan produktivitas kerjanya meningkat. Berkaitan dengan kompensasi maka kesejahteraan karyawan disebut sebagai kompensasi pelengkap aatau benefit, artinya adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan perusahaan berdasarkan kebijakan yang bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat, sedangkan kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima oleh pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung. Sedangkan benefit meliputi program-program perusahaan seperti jaminan hari tua, waktu libur, tabungan, service yang berupa sarana mobil dinas, fasilitas olah raga, memperingati hari besar dan sebagainya, terakhir pelayanan adalah tindakan yang diambil untuk menolong atau membantu para karyawan seperti pemberian bantuan hukum di bidang kepegawaian, kesenian dan olah raga.

Dalam penjelasan umum tentang ketentuan-ketentuan pokok kesejahteraan sosial, yang dituangkan dalam UU no 6 tahun 1974, bahwa seseorang dikatakan sejahtera apabila dapat hidup layak, bebas dari penindasan dan penghisapan, bebas dari kehinaan dan kemiskinan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa definisi operasional kesejahteraan adalah keadaan di mana seseorang merasakan

adanya kemakmuran (kesejahteraan lahir batin) dan ketenteraman (kesejahteraan batin). Kesejahteraan lahir dapat dicapai karena ada upah, kepemilikan tempat tinggal yang berkualitas, perabotan rumah tangga yang berkualitas, sarana hiburan, sarana transportasi, dan kepemilikan aset. Kesejahteraan lahir dapat dicapai melalui penerimaan diri, hubungan yang positif dengan orang lain dan pertumbuhan pribadi.

Tabel 10.18 Dimensi Pengukuran Kesejahteraan

Variabel	Dimensi	Indikator
Kesejahteraan (dari teorinya Westfall, 2012, Sudarma, 2011 dan Lawton)	1 Kesejahteraan lahir	1) Upah 2) Kualitas tempat tinggal 3) Kualitas perabotan rumah 4) Kualitas sarana hiburan 5) Sarana transportasi 6) Kepemilikan aset
	2 Kesejahteraan batin	1) Penerimaan diri 2) Hubungan yang positif dengan orang lain 3) Pertumbuhan pribadi

10) Kep²nimpinan

Konsep Kepemimpinan

Tenner dan Detoro (1993); Robbin (2002); Hasibuan (2007); Umar (2010) secara umum menyatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan. Yuks (2010) dengan mengutip Stogdil menyatakan bahwa terdapat banyak definisi kepemimpinan yang banyaknya sama dengan jumlah orang yang mendefinisikan konsep ini, sehingga kepemimpinan didefinisikan berdasarkan ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola-interaksi, hubungan peran dan posisi jabatan administratif.

Di antara definisi-definisi kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (Hemphill & Coons,1957).
- 2) Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin (D.Katz & Kahn,1978)

- 3) Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologi dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (Burn, 1978)
- 4) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran (Rauch & Behling, 1984)
- 5) Kepemimpinan adalah memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Jacob & Jaques, 1990)
- 6) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif (E.H. Schein, 1992)
- 7) Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya (Drath & Palus, 1994).
- 8) Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu (Richards & Eigel, 1986).
- 9) Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House et al., 1999).

Ada enam hal yang fundamental dalam meningkatkan kualitas yang harus dilakukan pemimpin (Tenner dan Detoro, 1993) yaitu:

- 1). Visi (*vision*), yaitu kemampuan untuk merumuskan pandangan atau gambaran yang tepat untuk masa datang mengenai keberadaan perusahaan.
- 2) Misi (*mission*), yaitu bahwa pemimpin mempunyai tugas untuk mempromosikan kualitas baik di dalam maupun di luar organisasi terutama menyangkut eksistensi dan maksud dari aktivitas perusahaan.
- 3) Nilai (*value*), yaitu suatu usaha meningkatkan kualitas dengan membangun kepercayaan antar personal dan kepatuhan dari setiap orang dalam organisasi terhadap peraturan-peraturan yang berlaku.
- 4) Kebijakan (*policy*), yaitu kemampuan merumuskan pedoman bagi setiap orang dalam organisasi bagaimana produk dan jasa sampai ke tangan pelanggan.

- 5) Sasaran dan tujuan (*goals and objective*), yaitu rencana jangka panjang dan jangka pendek yang sesuai dengan visi dan misi.
- 6) Metodologi (*methodology*), yaitu metode untuk merumuskan bagaimana langkah selanjutnya terhadap misi dalam mencapai tujuan dan sasaran.

Selanjutnya Robbin (2002) menyatakan, ada empat implikasi penting dalam definisi kepemimpinan meliputi:

- 1) Kepemimpinan adalah suatu proses, artinya dalam mencapai tujuan dilakukan kegiatan yang bertahap dan berkesinambungan.
- 2) Kepemimpinan adalah menyangkut interaksi antar manusia.
- 3) Kepemimpinan adalah mencapai sukses melalui tiga pendekatan yakni: pertama, mencapai tujuan secara mandiri, kedua mencapai tujuan melalui orang lain, ketiga mencapai tujuan bersama-sama orang lain.
- 4) Kepemimpinan merupakan sifat atau karakter di dalam membina dan mengarahkan aktivitas seseorang atau sekelompok orang.

Teori Kepemimpinan

Robbins dan Coulter (2007) menyatakan bahwa, kepemimpinan selalu menjadi isu yang sangat diperhatikan dari awal orang-orang berkumpul ke dalam kelompok untuk mencapai sasaran. Akan tetapi, tidak sampai permulaan abad ke dua puluh para peneliti mulai mempelajari kepemimpinan. Teori-teori kepemimpinan awal itu berfokus pada pemimpin (teori ciri) dan cara pemimpin itu berinteraksi dengan anggota kelompoknya (teori perilaku). Literatur kepemimpinan mengungkapkan serangkaian perkembangan pemikiran ahli dari great man dan trait teori ke kepemimpinan transformasional. Sementara teori awal cenderung fokus pada karakteristik dan perilaku dari pemimpin yang sukses, kemudian mulai mempertimbangkan peran pengikut dan sifat kontekstual kepemimpinan.

Teori Great Man

Teori ini berdasarkan keyakinan bahwa pemimpin adalah orang-orang yang luar biasa, dilahirkan dengan bawaan kualitas, ditakdirkan untuk memimpin. Penggunaan istilah Man memang sengaja karena sampai bagian akhir dari kepemimpinan abad kedua puluh dianggap sebagai sebuah konsep yang mengutamakan laki-laki, militer dan barat.

Sejalan dengan teori ciri (Robbins dan Coulter 2009) teori ini berfokus pada ciri pemimpin, karakteristik yang mungkin digunakan untuk membedakan pemimpin dari non pemimpin. Maksudnya adalah mengisolasi satu ciri atau lebih yang dimiliki pemimpin, tetapi tidak dimiliki non pemimpin. Beberapa ciri yang dipelajari itu meliputi postur fisik, penampilan, kelas sosial, stabilitas emosi, kecekatan berpidato, dan kemampuan bersosialisasi. Meskipun para peneliti berusaha keras, terbukti mustahil mengenali sekelompok ciri yang selalu membedakan pemimpin (orangnya) dari non pemimpin.

2

Teori Sifat (Trait Theory)

Pendekatan sifat muncul dari teori *Great Man* sebagai cara mengidentifikasi karakteristik kunci dari pemimpin yang sukses. Teori ini menyatakan bahwa melalui pendekatan ini, sifat kepemimpinan yang kritis dapat diisolasi dan bahwa orang-orang dengan ciri-ciri seperti itu bisa kemudian direkrut, dipilih, dan diinstalasikan ke posisi kepemimpinan. Pendekatan ini adalah umum dilakukan di militer dan masih digunakan sebagai seperangkat kriteria untuk memilih calon komisi.

Masalah pendekatan sifat terletak pada kenyataan bahwa hampir banyak ciri dalam studi yang dilakukan telah diidentifikasi. Setelah beberapa tahun penelitian tersebut, menjadi jelas bahwa tidak ada ciri-ciri yang konsisten bisa diidentifikasi. Meskipun beberapa ciri-ciri yang ditemukan dalam penelitian, umumnya hasilnya tidak meyakinkan. Beberapa pemimpin mungkin memiliki sifat-sifat tertentu, tetapi tidak adanya sifat itu, mereka tidak selalu bukan pemimpin.

Meskipun ada sedikit konsistensi dalam hasil dari berbagai penelitian sifat, namun, beberapa sifat itu muncul lebih sering daripada yang lain, termasuk: keterampilan teknis, keramahan, motivasi tugas, aplikasi untuk tugas, dukungan tugas kelompok, keterampilan sosial, pengendalian emosi, keterampilan administrasi, karisma umum, dan kecerdasan

Teori Perilaku (Behavioral Theory)

Hasil studi tentang sifat kurang meyakinkan, sifat sulit mengukurnya, misalnya bagaimana kita mengukur sifat-sifat seperti kejujuran, integritas,

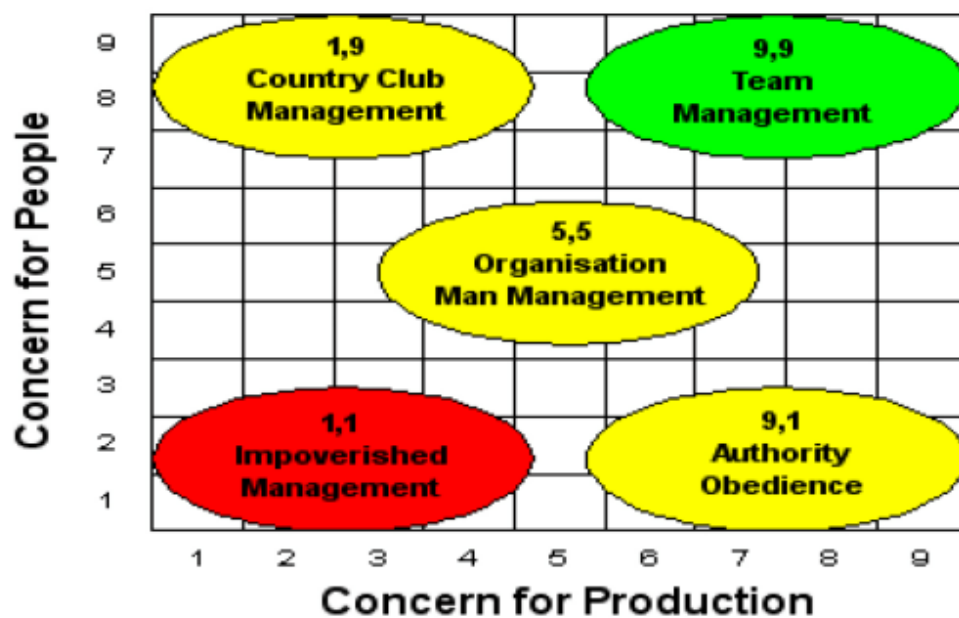
loyalitas atau ketekunan. Pendekatan lain dalam studi kepemimpinan telah ditemukan. Setelah penerbitan buku klasik Douglas McGregor, *The Human Side Enterprise* tahun 1960, perhatian bergeser ke teori-teori perilaku. McGregor adalah seorang guru, peneliti, dan konsultan, dianggap sebagai ujung tombak mengelola orang. Ia mempengaruhi semua teori perilaku yang menekankan perhatian pada hubungan manusia, *output* dan kinerja.

Meskipun tidak sepenuhnya berbicara teori kepemimpinan, strategi kepemimpinan efektif digunakan oleh manajemen partisipatif, yang telah diusulkan dalam buku Douglas McGregor memiliki dampak luar biasa pada manajer. Konsep yang paling dipublikasikan adalah tesis McGregor bahwa strategi kepemimpinan dipengaruhi oleh asumsi seorang pemimpin tentang sifat manusia. Hasil dari pengalamannya sebagai konsultan, Mc Gregor meringkas dua set asumsi yang kontras, dibuat oleh manajer dalam industri yang dikenal dengan teori x dan y dari McGregor.

Teori perilaku yang lain adalah *The managerial Grid* yang dikembangkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton fokus pada tugas (produksi) dan karyawan (orang) dari orientasi manajer, serta kombinasi antara dua kepedulian yang ekstrem. Sebuah kisi (*grid*) dengan kepedulian pro-

2

Gambar 10.2 *The Blace Mouton Mangerial Grid*
(Blace & Mouton,1964)



2 duksi pada sumbu horisontal dan kepedulian orang pada sumbu vertikal dan lima plot gaya kepemimpinan dasar. Angka pertama mengacu pada produksi atau orientasi tugas seorang pemimpin; kedua, untuk orang atau orientasi karyawan.

Blake dan Mouton mengusulkan bahwa manajemen team dengan kepedulian yang tinggi terhadap karyawan dan produksi merupakan perilaku kepemimpinan yang paling efektif.

Kepemimpinan Partisipatif

Model kontingensi awal dikembangkan oleh Victor Vroom dan Philip Yetton adalah model partisipasi pemimpin, yang menghubungkan perilaku pemimpin dan partisipasi dalam pembuatan keputusan. Model ini mengatakan bahwa perilaku pemimpin harus disesuaikan supaya dapat mencerminkan struktur tugasnya yang bersifat rutin, non-rutin, atau di antara keduanya. Model Vroom dan Yetton itu adalah apa yang disebut model normatif karena menyajikan serangkaian aturan (norma) berurutan yang harus diikuti oleh pemimpin untuk menentukan bentuk dan jumlah partisipasi dalam pengambilan keputusan, yang ditentukan oleh jenis situasi yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan dalam model partisipasi pemimpin Vroom yaitu: mengambil keputusan, berkonsultasi secara perorangan, berkonsultasi secara kelompok, memfasilitasi dan mendelegasikan.

Model Kepemimpinan Kontingensi atau Situasional

Sementara teori-teori perilaku dapat membantu para manajer mengembangkan perilaku kepemimpinan tertentu mereka memberikan sedikit petunjuk, apa itu kepemimpinan yang efektif dalam situasi yang berbeda. Memang, sebagian besar peneliti saat ini menyimpulkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam semua keadaan. Sebaliknya, teori kontingensi-situasional dikembangkan untuk menunjukkan bahwa gaya yang digunakan adalah bergantung pada faktor-faktor seperti situasi, orang-orang, tugas, organisasi, dan variabel lingkungan lainnya. Teori-teori utama yang berkontribusi terhadap aliran pemikiran ini adalah Model Kontingensi dari Fiedler dan Model Kepemimpinan Hersey-Blanchard.

Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership)

Gagasan *servant leadership* menekankan tugas pemimpin untuk melayani pengikutnya, sehingga muncul keinginan untuk melayani daripada keinginan untuk memimpin. Greenleaf (1970) pendiri Center for Servant Leadership menjelaskan bahwa karakteristik *servant leadership* adalah filsafat praktis yang mendukung orang-orang yang memilih melayani sebagai pilihan pertama, dan kemudian memimpin sebagai cara memperluas layanan kepada individu dan lembaga. *Servant leadership* mungkin atau mungkin tidak memegang posisi kepemimpinan formal. *Servant leadership* mendorong kolaborasi, kepercayaan, pandangan ke depan, mendelegasikan, dan penggunaan kekuasaan secara etis serta pemberdayaan.

Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan di mana pemimpin memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Karakteristik kepemimpinan transaksional, adalah: (1) Imbalan kondisional: mengontrakan pertukaran imbalan atas upaya menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi. (2) manajemen dengan pengecualian (aktif): menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, mengambil tindakan koreksi. (3) manajemen dengan pengecualian (pasif): hanya ikut campur jika standar tidak terpenuhi. (4) *Laissez faire*: melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

Burn (1978) menulis dalam bukunya yang berjudul *Leadership* adalah orang pertama mengemukakan konsep mengubah kepemimpinan. Kepemimpinan transformasi Burn adalah hubungan stimulasi timbal balik dan elevasi yang mengubah pengikut menjadi pemimpin dan dapat mengkonversi pemimpin menjadi agen moral. Kepemimpinan transformasional terjadi ketika satu atau lebih orang terlibat dengan orang lain sedemikian rupa bahwa pemimpin dan pengikut meningkatkan satu sama lainnya tingkat yang lebih tinggi dari motivasi dan moralitas. Menurut Bass dan Avolio (1994), pemimpin transformasional menampilkan perilaku yang terkait dengan lima gaya transformasional: (1) perilaku ideal, (2) inspirasi motivasi, (3) stimulan intelektual, (4) pertimbangan individu, (5) Atribut ideal.

Kepe²mpinan Spiritual

Fry (2003, 2005) mendefinisikan spiritual leadership sebagai nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan memotivasi intrinsik diri seseorang dan orang lain sehingga mereka memiliki rasa kesejahteraan spiritualitas (*spiritual well-being*) melalui *calling* dan *membership*, hal ini memerlukan (1) penciptaan visi di mana anggota organisasi (pemimpin dan pengikut) merasakan keterpanggilan (*calling*) dalam kehidupan, memiliki makna dan tujuan, dan membuat sebuah perbedaan, (2) penetapan budaya organisasi sosial yang didasarkan pada nilai-nilai yang mementingkan kepentingan orang lain (*altruistic love*) di mana pemimpin dan pengikut memiliki rasa keanggotaan (*membership*), merasa dipahami dan dihargai, memiliki kepedulian, perhatian dan penghargaan untuk diri sendiri dan orang lain.

Fry (2003), juga menyatakan bahwa teori-teori kepemimpinan sebelumnya telah mengambil pusat perhatian pada satu atau lebih banyak aspek dari unsur-unsur fisik, mental atau interaksi emosional manusia dalam organisasi dan diabaikannya komponen spiritualitas. Dia juga bersikeras bahwa *spiritual leadership theory* merupakan tanggapan terhadap panggilan untuk kepemimpinan yang lebih holistik yang membantu mengintegrasikan empat bidang mendasar, yang mendefinisikan esensi/inti dari keberadaan manusia pada tempat kerja yaitu ; tubuh (*physical*), pikiran (*mind* ; logis/pemikiran rasional), hati (*heart* ; *emotions, feelings* dan *spirit*).

Tabel 10.19 Qualities of Spiritual Leadership

<i>Vision</i>	<i>Altruistic love</i>	<i>Hope/faith</i>
- <i>Broad appeal to key stakeholders</i>	- <i>Forgiveness</i>	- <i>Endurance</i>
- <i>Defines the destination and journey</i>	- <i>Kindness</i>	- <i>Perseverance</i>
- <i>Reflects high ideals</i>	- <i>Integrity</i>	- <i>Do what it takes</i>
- <i>Encourage hope/faith</i>	- <i>Empathy/compassion</i>	- <i>Stretch goals</i>
- <i>Establishes a standard of excellence</i>	- <i>Honesty</i>	- <i>Expectation of reward/victory</i>
	- <i>Patience</i>	
	- <i>Courage</i>	
	- <i>Trust/loyalty</i>	
	- <i>Humility</i>	

Sumber : Fry (2003, 2005)

Instrumen Kepemimpinan

Sebelum menyusun instrumen, terlebih dahulu didefinisikan operasional kepemimpinan. Berdasarkan uraian teori kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi, mengarahkan, memberi petunjuk, memotivasi, meninspirasi, membangkitkan kekuatan, memberi perintah kepada orang lain atau kelompok untuk mendukung, merespons, menggugah, melakukan sesuatu, membuat orang lain bertindak, melalui komunikasi untuk melakukan perubahan budaya organisasi yang lebih maju dalam rangka mencapai hasil nyata dan tujuan bersama.

Tabel 10.20 Dimensi Pengukuran Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Variabel	Dimensi	Indikator
Kepemimpinan	1. Hubungan antara pemimpin dan bawahan	1) Kemampuan menghormati hak dan kewajiban setiap pegawai 2) Komunikasi yang hangat antara pimpinan dengan pegawai 3) Membantu persoalan pegawai 4) Menghargai hasil kerja bawahan 5) Bersikap obyektif pada bawahan
	2. Struktur tugas	1) Kesederhanaan rencana kerja yang disosialisasikan. 2) Realisasi rencana kerja 3) Kejelasan tanggung jawab atas pekerjaan
	3. Kekuasaan	1) Kemampuan memerintah bawahan 2) Ketegasan dalam mengambil keputusan 3) Mengembangkan kualitas

11. Karier

Pengembangan Instrumen Pengembangan Karier

Definisi operasional pengembangan karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai/organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/ke-

trampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan nonprofit, serta seluruh pekerjaan.

Tabel 10.21 Dimensi Pengukuran Pengembangan Karir

Variabel	Dimensi	Indikator
Pengembangan karir	1. Kejelasan karir	1) Kenaikan pangkat secara jelas 2) Kesempatan menjadi kepala/pimpinan atau wakil kepala/pimpinan 3) Kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada
	2. Pengembangan diri	1) Kesempatan mengikuti pelatihan 2) Kesempatan melanjutkan pendidikan 3) Kesempatan mengikuti berbagai seminar/diskusi/workshop 4) Kesempatan mengikuti berbagai kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikat keahlian.
	3. Perbaikan mutu kinerja	1) Peningkatan disiplin diri 2) Kesetiaan 3) Peningkatan motivasi di kalangan karyawan.

12. Kerja Sama

Teori kerja sama menurut Roucek dan Warren (Busro, 2018) berarti bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dan bukan berarti bersama-sama bekerja. Kerja sama merupakan suatu bentuk proses sosial yang di dalamnya terdapat berbagai aktivitas yang ditujukan untuk mencapai tujuan bersama dengan saling membantu dan saling memahami terhadap aktivitas masing-masing.

Kerja sama adalah proses beregu (berkelompok) yang antar anggotanya saling mendukung dan saling mengandalkan untuk mencapai suatu hasil mufakat. Kantor merupakan suatu tempat yang sangat baik untuk membangun kemampuan kelompok (tim), yang anda butuhkan kemudian di dalam kehidupan.

Dalam perkembangannya, kerja sama banyak dijumpai tanpa menggunakan tempat tertentu, baik melalui grup Whatsapp, email, FB dan ber-

bagai media sosial lainnya mampu melakukan kerja sama tanpa mengenal tempat, waktu dan anggota kelompok. Berbagai komunikasi koordinasi dalam rangka kerja sama yang lebih nyata, lebih banyak dilakukan dengan menggunakan media sosial daripada melalui telepon langsung atau komunikasi langsung.

Realitas ini sesuai dengan pendapat Soekamto dalam Busro, 2018 yang menyatakan bahwa kerja sama merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama oleh lebih dari satu orang yang bentuknya bermacam-macam, namun semua kegiatan yang dilakukan diarahkan guna mewujudkan tujuan bersama. Dalam definisi ini terdapat beberapa aspek yang mensyaratkan terjadinya kerja sama yang efektif, yaitu:

- 1) Suatu kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama
- 2) Lebih dari satu orang
- 3) Bentuk bermacam-macam
- 4) Semua kegiatan yang dilakukan diarahkan guna mewujudkan tujuan bersama.

Bentuk kerja sama yang bermacam-macam tersebut dapat berupa :

- 1) Komunikasi bersama
- 2) Koordinasi antara satu bagian dengan bagian lain
- 3) Dukungan yang bersifat kooperatif
- 4) Kolaborasi

Mengukur Kerja Sama dalam Organisasi

Cara mengukur suatu variabel yang dilakukan dalam penelitian adalah dengan menggunakan instrumen, Indikator kerja sama meliputi:

- 1) Kemampuan menerima teman seprofesi
- 2) Kemampuan komunikasi dalam kerja sama
- 3) Kemampuan bekerja dalam tim
- 4) Kemampuan membina kerja sama
- 5) Berpikir positif terhadap teman seprofesi
- 6) Kemampuan saling mengingatkan kelemahan anggota tim
- 7) Kemampuan menerima saran dari anggota tim
- 8) Kemampuan saling memaafkan kesalahan tim.

Sebagaimana diketahui bahwa kemampuan kerja sama seseorang/ pegawai bersifat sangat tersembunyi (*latent*) sehingga harus digali dengan instrumen yang mempunyai validitas yang baik, baik validitas konstruk, konten, permukaan, maupun validitas empiris dari uji coba instrumen di lapangan sebelum instrumen tersebut digunakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Angeles Montoro Sanchez dan Domingo Ribeiro Soriano (2011), Human Resources Management and Corporate Entrepreneurship, International Journal of Manpower, Vol 32, no 1, Emeral Group Publishing Limited.
- Arif Hasan (2007), Human Resources Development and Organizational Values, Journal of European Industrial Training, vol 31, no 36, Emeral Group Publishing Limited.
- Barry Cushway (1996), Human Resources Management, PT Elex Media Komputindo Jakarta
- Bill Gates with Collins HERNINGWAY (1999), *Business @ The Speed of Thought: Using A Digital Nervous System*, New York warner Books Inc.
- Croteau Anne-Marie dan Bergeron Francosia, 2001, An Information Technology Trilogy : Business Strategy, Tecnological Deployment and Organizational Performance, *Journal of Strategic Information Systems*, 10, pp 77-99.
- Dawes John, 1999, The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measure in Market Orientation Research : Further Empirical Evidence, *Markering Bulletin*, 10, pp 65-75.
- Dess, GG, Robinson, RB, 1984, Measuring Organization Performance in the absence of objective measures : the case of the privatetly-held firm and conglomerate business unit, *Strategic Management Journal* 5, 265-273
- Ernie Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2010), Pengantar Manajemen, edisi pertama, PT Kencana Media Group, Jakarta.
- Gary Dessler (2010), Manajemen Sumber Daya Manusia, jilid 1 edisi kesepuluh, penerbit PT Indek Jakarta

Gary Dessler (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, jilid 2
penerbit PT Indek Jakarta

Gavrea Corina, Ilies Liviu, Stegorean Roxana, 2011 *Determinants of Organizational Performance : the Case of Romania, Journal Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, vol 6, no 2, pp 285-300.

Greenhouse Jeffrey H, 1987, *Career Management*, Chicago, The Dryden Press.

<https://jurnal.manajemen.com>

H.Veithzal Rivai, Ella Jauvani Sagala (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Praktek ke Teori*, edisi 2, PT Raja Grafindo Persada Jakarta. idtik dan Berbasis pemecahan Masalah, cetakan ke-3, Penerbit PT raja Grafindo Persada, Jakarta.

Husein Umar, 2010, *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan, Paradigma Positiv*

Jarad Abu Ismael Younis, Yusof Nor'Aini, NikbinDavoud, 2010, A review paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Sosial Science*, vol 1 no 3, Desember

Kantabutra Sooksan (2006), *Relating Vision-base Leadership to Sustainable Business Performance : A Thai Perspective Leadership Riview*, Kravis Leadership Institute, Claremont McKenna College, Vol 6, Spring.

Kaplan Robert S dan Norton David P, 1992, *The Balanced Scorecard-Measurement that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, January-February.

Kaplan Robert S dan Norton David P, 1996, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, *Harvard Business Review*, January-February.

Malayu Hasibuan (1990), *MSDM, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, cetakan 1, CV Haji Masagung Jakarta.

- Marina Dabic dan Marta de Urbina Ortiz Crido (2011), Human Resources Management in Entrepreneurship Firm ; a literature review, *International Journal of Manpower*, Vol 32, no 1, Emerald Group Publishing Limited. (Marina Dabic dan Marta de Urbina Ortiz Crido, 2011)
- Meyer JP, Herscovitch L, 2001, Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Res. Manage. Rev.* 11: 299–326.
- Mitchell Hugh, 2002, Strategic Worth of Human Resources : Driving Organizational Performance, *Universalia*, August.
- Mondy, R.W.(2008), Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Muhammad Busro (2018), Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Penerbit Prenadamedia Group.
- Mulyadi (2009), Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard, cetakan ke 2, UPP STIM YKPN Yogyakarta.
- Paul F. Buller, Glenn M. Mc Evoy (2012), Strategic, Human Resources Management and Performance : Sharpening line of sight, *Human Resources Management Review*, Elsevier In
- Priyono dan Marnis (2008), Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 1, Zifatama Publisher
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E.(2006), Human Resource Management, International Perspective, Mason: Thomson South-Western.
- Sean A. Way, Diane E Johnson (2005), Theorizing about The Impact of Strategic Human Resources Management, *Human Resources Management Review*, Elsevier In.
- Sedarmayanti (2009), Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Penerbit Mandar Maju, Bandung.

- Shagholi Reihaneh, Zabihi Mohammed Reza, AtefiMasood, Moayedi, 2011, The consequences of organizational commitment in education. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15 (246-250).
- Sohel Ahmad, Roger G Schroeder (2003), The impact Human Resources Management Practices on Operational Performance : Recognizing Country and Industry differences, *Journal of Operational Management*, 21, Elsevier Science.
- Solimun, 2010, Analisis Multivariat Pemodalan Struktural, Metode Partial Least Square-PLS, Cetakan ke-1, Penerbit CV Citra Malang.
- Stephan P Robbins dan Mary Coulter (2009), *Manajemen*, edisi 8 jilid 1, PT Indek Jakarta.
- Tim Barmby, Alex Bryson dan Barbara Eberth (2012), Human Capital matching and Job Satisfaction, *Economic Letters* 117, Elsevier.
- Werther, W.B. & Davis, K (1996), *Human Resources and Personnel Management*, 5th Ed., Boston: McGraw-Hill.
- Zeynep Emden, Attila Yaprak dan S Tamer Cavusgil (2005), Learning from Experience in International Alliances: Antecedents and Firm Performance Implication, *Journal of Business Research*, 58, Elsevier.

I Gede Putu Kawiana

Manajemen Sumber Daya Manusia, “MSDM” Perusahaan

Kesadaran akan pentingnya peran manusia dalam organisasi berkembang ketika produktivitas karyawan ternyata mempengaruhi daya saing perusahaan. Faktor manusia menjadi bagian penting dalam perusahaan karena pengelolaan karyawan yang baik merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja di satu sisi dan daya saing perusahaan di sisi lain.

Kemajuan yang dicapai dalam beberapa bidang, baik ekonomi, budaya, pengetahuan, pendidikan, hukum, sosial, politik maupun pembangunan sudah dapat dipastikan akan menimbulkan berbagai rintangan serta kendala yang beraneka ragam, dan semakin kompleksnya kehidupan dalam bermasyarakat dan bernegara.

Dengan adanya berbagai rintangan dan kendala ini maka Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dirasa penting bagi suatu perusahaan,



TIM PENGELOLA UNHI PRESS
UNIVERSITAS HINDU INDONESIA
Jl. Sangalangit, Tembau, Penatih, Denapsar Timur
0361 464700 /464800

ISBN 978-623-7963-03-5



9 786237 963035

Book 02

ORIGINALITY REPORT

17 %	17 %	0 %	3 %
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	xa.yimg.com Internet Source	7 %
2	sinta.unud.ac.id Internet Source	4 %
3	es.scribd.com Internet Source	3 %
4	id.scribd.com Internet Source	2 %

Exclude quotes On

Exclude matches < 2%

Exclude bibliography On