

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TEORI DAN PRAKTIK

Dr. Dade Suparna, S.H., M.H., M.M.
Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

TEORI DAN PRAKTIK



DR. DADE SUPARNA, S.H., M.H., M.M.

DR. JULIANSYAH NOOR, S.E., M.M.

LA TANSA MASHIRO PUBLISHER



ISBN 978-623-96335-9-2



9 786239 633592

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TEORI DAN PRAKTIK

Dr. Dade Suparna, S.H., M.H., M.M.
Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.



La Tansa Mashiro Publisher
2022

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
TEORI DAN PRAKTIK**

Edisi Pertama
Copyright © 2022

ISBN: 978-623-96335-9-2
15 x 23
vi, 312

Cetakan Pertama, Januari 2022
La Tansa Publisher
IKAPI : 18/2015

Penulis

Dr. Dade Suparna, S.H., M.H., M.M.
Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.

Desain Sampul

Furniawan, S.E., M.M.

Penata Letak

Tim Penerbit

Penerbit

La Tansa Mashiro Publisher
Gedung Pascasarjana STIE La Tansa Mashiro
Jl. Soekarno-Hatta. Pasirjati, Rangkasbitung 42371
Telp: 0252 207163 /Fax. 0252 206794

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa ijin dari penerbit

KATA PENGANTAR

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam kesuksesan suatu organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan efektif dapat membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Buku "Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik" hadir untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang manajemen sumber daya manusia, baik dari segi teori maupun praktik. Buku ini terdiri dari 12 bab yang membahas berbagai topik terkait manajemen sumber daya manusia, mulai dari pengantar manajemen sumber daya manusia hingga manajemen kinerja dan pengembangan karir.

Masing-masing bab didesain untuk memberikan penjelasan yang jelas dan mudah dipahami mengenai topik yang dibahas, dilengkapi dengan contoh-contoh kasus dan studi kasus yang relevan dengan konteks Indonesia. Selain itu, setiap bab dilengkapi dengan daftar referensi yang lengkap dan terbaru sehingga dapat dijadikan sebagai referensi utama bagi mahasiswa, praktisi, maupun para peneliti.

Penulis berharap buku ini dapat memberikan manfaat yang besar bagi pembaca dalam memahami dan mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan buku ini, khususnya penerbit yang telah memberikan kesempatan untuk menerbitkan buku ini.

Rangkasbitung, Juni 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB 1 PENELITIAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	1
1.1 Pendahuluan	2
1.2 Sejarah Singkat MSDM.....	3
1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
1.4 Lingkungan MSDM.....	11
Pertanyaan dan Diskusi	17
BAB 2 MANAJEMEN SDM DAN TEKNOLOGI.....	19
2.1 Pendahuluan	19
2.2 Teknologi MSDM Strategis.....	22
2.3 Teknologi Dan Peran SDM	23
2.4 Sistem Informasi Sumber Daya Manusia	26
2.5 Komponen SISDM	31
2.6 Audit SDM.....	40
2.7 Implementasi SDM.....	44
2.8 Pertanyaan dan Diskusi	50
BAB 3 DISAIN DAN ANALISIS PEKERJAAN	51
3.1 Pendahuluan	51
3.2 Informasi Latar Belakang Karyawan	55
3.3 Pekerjaan Yang Dianalisis.....	58
3.4 Mengumpulkan Informasi Analisis Pekerjaan	64
3.5 Menulis Deskripsi Dan Spesifikasi Pekerjaan	67
3.6 Revisi Analisis Pekerjaan	72
Pertanyaan dan Diskusi	73
BAB 4 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	75
4.1 Pendahuluan	75
4.2 Sumber Calon Karyawan	79
4.3 Peramalan Sumber Daya Manusia.....	86

4.4	Perencanaan Dan Pelaksanaan Program SDM	93
	Pertanyaan dan Diskusi.....	101
BAB 5 PEREKRUTAN CALON KARYAWAN		103
5.1	Pendahuluan.....	103
5.2	Proses Rekrutmen	105
5.3	Formulir Lamaran	107
5.4	Perekrutan Internal	109
5.5	Perekrutan Eksternal	112
5.6	Rekrutmen Tenaga Kerja Beragam.....	127
	Pertanyaan dan Diskusi.....	129
BAB 6 SELEKSI CALON KARYAWAN		131
6.1	Pendahuluan.....	131
6.2	Penyaringan Awal Pelamar	135
6.3	Tes seleksi.....	135
6.4	Wawancara Calon Karyawan	145
6.5	Wawancara Yang Efektif.....	153
6.6	Investigasi Latar Belakang Referensi.....	155
6.7	Wawancara Pratinjau Pekerjaan	157
6.8	Keputusan Perekrutan.....	158
	Pertanyaan dan Diskusi.....	159
BAB 7 ORIENTASI DAN PELATIHAN		161
7.1	Pendahuluan.....	161
7.2	Orientasi Karyawan Baru	162
7.3	Proses Pelatihan.....	169
7.4	Analisis Kebutuhan Pelatihan	174
7.5	Desain Instruksional.....	176
7.6	Validasi Dan Implementasi	182
7.7	Evaluasi Pelatihan	183
7.8	Pelatihan Kerja	185
	Pertanyaan dan Diskusi.....	188
BAB 8 MANAJEMEN KARIER.....		189
8.1	Pendahuluan.....	189
8.2	Pendekatan Pengembangan Karier	190

8.3	Kehidupan Karier	183
8.4	Siklus Manajemen Karier	193
8.5	Pengembangan Manajemen	199
8.6	Pengembangan Kepemimpinan.....	209
	Pertanyaan dan Diskusi	210
BAB 9 MANAJEMEN KINERJA.....		211
9.1	Pendahuluan	211
9.2	Definisi Ekspektasi Kinerja.....	214
9.3	Memberikan Umpan Balik	216
9.4	Penilaian Dan Evaluasi Kinerja	217
	Pertanyaan dan Diskusi	248
BAB 10 PERENCANA PENGGAJIAN STRATEGIS		249
10.1	Pendahuluan	249
10.2	Menentukan Penggajian	251
10.3	Penggajian Berbasis Pengetahuan	264
10.4	Penggajian Eksekutif, Manajerial, Profesional.....	266
	Pertanyaan dan Diskusi	269
BAB 11 HUBUNGAN PERBURUHAN		271
11.1	Pendahuluan	271
11.2	Proses Hubungan Ketenagakerjaan.....	272
11.3	Dampak Serikat Pekerja Terhadap MSDM	289
	Pertanyaan dan Diskusi	290
BAB 12 MSDM INTERNSIONAL		291
12.1	Pendahuluan	291
12.2	Perbedaan Msdm Antar Negara.....	291
12.3	Relokasi Internasional	294
12.4	Pertimbangan MSDM Internasional.....	299
12.5	Repatriasi	306
	Pertanyaan dan Diskusi	309
DAFTAR PUSTAKA.....		310
RIWAYAT PENULIS		312

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Lingkungan Eksternal dan Internal MSDM	12
Tabel 1.2	Empat Generasi.....	13
Tabel 2.1	Pengguna SISDM.....	30
Tabel 4.1	Kebutuhan Karyawan.....	89
Tabel 4.2	Kesimbangkan Penawaran dan Permintaan	94
Tabel 5.1	Langkah-Langkah <i>Employer Branding</i>	104
Tabel 5.2	Kelebihan dan Kekurangan Penempatan Kerja	111
Tabel 9.1	Nilai Peringkat Karyawan.....	220
Tabel 9.2	Insiden Kritis Asisten Manajer.....	223
Tabel 9.3	Skala Rating Grafis.....	233
Tabel 9.4	Keuntungan dan Kerugian Alat Penilaian.....	237
Tabel 10.1	Struktur Penggajian	262
Tabel 11.1	Kegiatan Pengorganisasian	276

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Hubungan Strategi Perusahaan dan SDM.....	2
Gambar 2.1	Tujuh Kompetensi Utama Manajer SDM.....	23
Gambar 2.2	Sub sistem SISDM	32
Gambar 3.1	Informasi Analisis Pekerjaan.....	52
Gambar 3.2	Struktur Organisasi.....	56
Gambar 3.3	Struktur Organisasi Birokratis	57
Gambar 3.4	Struktur Organisasi Datar	57
Gambar 3.5	Struktur Organisasi Matriks.....	58
Gambar 4.1	Model Perencanaan Sumber Daya Manusia	76
Gambar 4.2	Analisis Markov Manufaktur	83
Gambar 4.3	Ukuran Rumah Sakit dan Jumlah Perawat.....	90
Gambar 5.1	Proses Rekrutmen.....	106
Gambar 5.2	Hasil Perekrutan	133
Gambar 6.1	Enam Langkah Proses Seleksi	136
Gambar 7.1	Lima Langkah Proses Pelatihan.....	173
Gambar 9.1	Proses Manajemen Kinerja.....	213
Gambar 9.2	Skala Peringkat Alternatif.....	219
Gambar 9.3	Behaviourally Anchored Rating Scales.....	226
Gambar 9.4	Penilaian Kinerja 360 Derajat	243
Gambar 10.1	Broadband	266
Gambar 12.1	Tingkat Pelatihan Lintas Budaya	302
Gambar 12.2	Pendekatan Kompensasi Internasional.....	303

BAB 1

PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu;

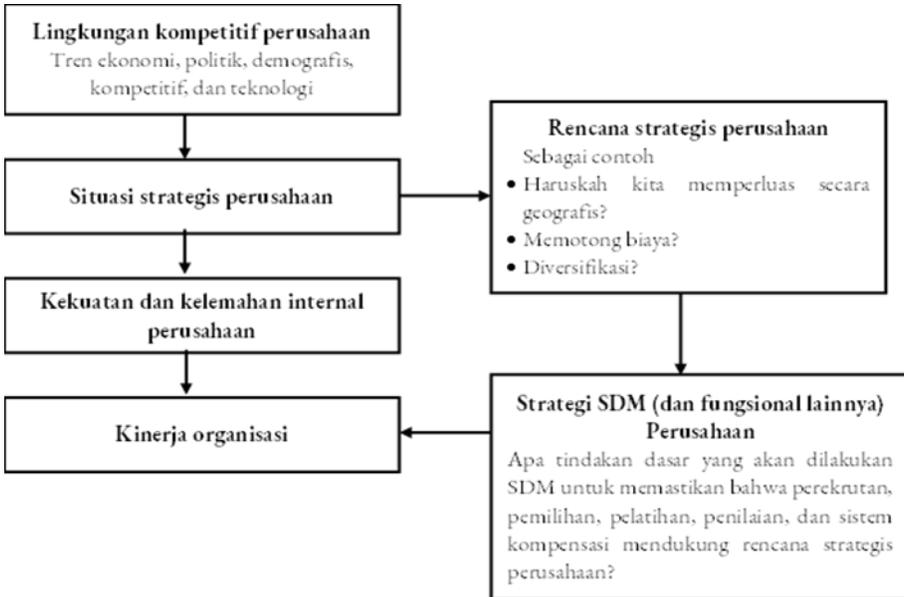
- Mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan menganalisis signifikansi strategis dari manajemen sumber daya manusia.
- Menjelaskan nilai keahlian SDM bagi manajer dan pengusaha non-SDM.
- Menjelaskan tahapan dalam evolusi MSDM.
- Menjelaskan kompetensi dan fungsi MSDM.

1.1 PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mengacu pada manajemen orang dalam organisasi. Manajer sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi merekrut, mempertahankan, dan melibatkan beragam bakat yang diperlukan guna memenuhi komitmen dan kinerja organisasi kepada pemangku kepentingan yaitu pelanggan dan pemegang saham. Tugas manajer sumber daya manusia adalah memastikan bahwa organisasi mene-mukan karyawan terbaik, mengembangkan bakat mereka, menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Manajer sumber daya manusia memiliki tanggung jawab utama untuk mengelola tenaga kerja yang mendorong kinerja or-ganisasi dan mencapai tujuan strategis organisasi (Marler dan Parry, 2016).

Lebih khusus lagi, MSDM melibatkan perumusan dan penerapan sistem MSDM (seperti rekrutmen, penilaian kinerja, dan kompensasi) yang selaras dengan strategi or-ganisasi untuk memastikan bahwa tenaga kerja memiliki kompetensi dan

perilaku yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Sangat penting bahwa strategi SDM diselaraskan dengan rencana strategis perusahaan (Gambar 1.1)



Gambar 1.1 Menghubungkan Strategi Perusahaan dan SDM

Sama pentingnya dengan modal keuangan yang diperlukan organisasi untuk beroperasi, pengetahuan, pen-didikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian karyawan adalah modal manusia yang berharga. Banyak organisasi menyadari pentingnya modal manusia sebagai keunggulan kompetitif (Wright dan McMahan, 2011).

Hasil penelitian selama dua dekade terakhir, meng-konfirmasi bahwa praktik SDM yang efektif terkait dengan kinerja organisasi yang baik (Ployhart dkk., 2014). Manfaat organisasi mulai dari pemberdayaan karyawan hingga pelatihan ekstensif akan mempengaruhi produktivitas kar-yawan. Pandangan berbasis sumber daya perusahaan menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia ber-kontribusi pada

pengembangan pengetahuan yang tertanam (*tacit knowledge*) tentang budaya, sejarah, proses dan konteks perusahaan, yang tidak dapat ditiru.

1.2 SEJARAH SINGKAT MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah berubah dari waktu ke waktu dan mengambil peran strategis. Peran staf SDM telah berubah. Praktik SDM telah dibentuk oleh kepercayaan dan sikap karyawan tentang hak-hak karyawan.

Manajemen Ilmiah: Kepedulian terhadap Produksi

Akhir 1800-an dan awal 1900-an, Frederick Taylor mencetuskan manajemen ilmiah, dengan menganalisis proses manufaktur, mengurangi biaya produksi, dan kompensasi karyawan berdasarkan kinerja. Praktik manajemen ilmiah menekankan penyederhanaan tugas dan gaji berbasis kinerja. Insentif seperti itu, mengarah pada upah karyawan yang lebih tinggi, peningkatan keuntungan organisasi, dan keharmonisan tempat kerja. Mary Parker Follett menganjurkan penggunaan manajemen diri, kerja sama lintas fungsi, pemberdayaan, dan manajer sebagai pemimpin, bukan diktator (Armstrong, 2016).

Kepedulian terhadap Orang dan Produktivitas

Asumsi teoritis MSDM didasarkan pada orang dan produktivitas melibatkan empat fase evolusi.

Fase 1

Pada awal 1900-an, MSDM sebagai administrasi personalia, memainkan peran MSDM yang sangat kecil atau tidak ada sama sekali. Selama era ini, administrator personalia memiliki tanggung jawab perekrutan dan pemecatan (tugas yang sebelumnya diemban manajer lini pertama), penggajian, dan mengelola tunjangan.

Fase 2

Fase kedua gerakan manajemen ilmiah mendapatkan momentum, efisiensi operasional meningkat tetapi tidak diikuti kenaikan upah, menyebabkan karyawan tidak mempercayai manajemen. Peningkatan yang dihasilkan dalam serikat karyawan menyebabkan departemen personalia berfungsi sebagai perwakilan serikat karyawan. Setelah depresi tahun 1930-an, berbagai undang-undang diberlakukan, termasuk undang-undang upah minimum, program asuransi pengangguran, dan perlindungan hak karyawan untuk menjadi anggota serikat karyawan. Kepatuhan hukum kemudian ditambahkan ke tanggung jawab manajer personalia. Selama tahun 1940-an dan 1950-an, manajer personalia terlibat dalam menangani dampak gerakan hubungan manusia. Orientasi, penilaian kinerja, dan tanggung jawab karyawan.

Fase 3

Fase ketiga dalam manajemen personalia adalah akibat langsung dari undang-undang pemerintah tentang ketenagakerjaan mempengaruhi hak asasi manusia, upah dan tunjangan, kondisi kerja, kesehatan dan keselamatan karyawan, dan menetapkan hukuman. Peran departemen personalia berkembang secara dramatis. Mereka terus memberikan keahlian di bidang-bidang seperti kompensasi, rekrutmen, dan pelatihan, tetapi dalam kapasitas yang terbatas.

Kemajuan teknologi mengakibatkan perusahaan secara operasional mempekerjakan tenaga *outsourcing* (alih daya). Alih daya melibatkan kontrak dengan vendor luar perusahaan untuk menangani fungsi bisnis tertentu secara permanen. Meskipun penggunaan tenaga ahli dari luar untuk memberikan konseling karyawan dan layanan penggajian, termasuk administrasi pensiun dan tunjangan, rekrutmen, pengembangan manajemen, dan pelatihan, (Saridakis, Lai, dan Cooper, 2016).

Fase 4

Fase keempat MSDM adalah fase saat ini, di mana peran departemen SDM telah berkembang menjadi membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya (Becker dan Huselid, 2006). Aktivitas SDM saat ini, tidak hanya departemen SDM tetapi juga setiap manajer lini memiliki tanggung jawab terkait karyawan, seperti seleksi dan asimilasi ke dalam organisasi, pengembangan ke-mampuan saat bekerja di organisasi, dan transisi keluar dari organisasi. Dengan demikian, untuk berhasil dalam perannya masing-masing, semua manajer harus mengetahui dasar-dasar SDM. Manajer SDM berperan sebagai pakar atau konsultan internal untuk manajer lini, menawarkan saran tentang hal-hal yang terkait dengan SDM, merumuskan kebijakan dan prosedur SDM, dan menyediakan berbagai layanan SDM.

Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Semua manajer adalah manajer sumber daya manusia, karena mereka terlibat dalam perekrutan, wawancara, pemilihan, dan pelatihan karyawan. Namun sebagian besar perusahaan juga memiliki departemen sumber daya manusia dengan manajer SDM. Tugas manajer dan departemen sumber daya manusia berhubungan dengan manajer lini.

Dalam organisasi, manajer lini secara tradisional memberi manajer hak untuk mengeluarkan perintah kepada manajer atau karyawan lain. Oleh karena itu, wewenang lini menciptakan hubungan atasan (pemberi perintah) dan bawahan (penerima pesanan). Ketika General manager (GM) Penjualan memberi tahu manajer penjualannya untuk “menyiapkan presentasi penjualan pada minggu depan”, dia menjalankan wewenang lini. Wewenang staf memberi manajer hak untuk memberi nasihat kepada manajer atau karyawan lain. Ini menciptakan hubungan penasihat. Ketika manajer sumber daya manusia menyarankan agar manajer pabrik menggunakan tes seleksi tertentu, manajer SDM menjalankan wewenang staf.

Pada bagan organisasi, manajer dengan wewenang lini adalah manajer lini. Mereka yang memiliki wewenang staf (penasihat) adalah manajer staf. Dalam istilah populer, orang cenderung mengasosiasikan manajer lini dengan kepala departemen (seperti penjualan atau produksi) yang sangat penting untuk kelangsungan hidup perusahaan. Manajer staf, umumnya menjalankan departemen yang bersifat mendukung (seperti manajemen sumber daya manusia). Manajer sumber daya manusia biasanya adalah manajer staf. Mereka membantu dan memberi nasihat kepada manajer lini di bidang-bidang seperti perekrutan dan kompensasi.

Dalam organisasi kecil, manajer lini dapat melaksanakan semua tugas personalia ini tanpa bantuan. Tetapi seiring pertumbuhan organisasi, manajer lini membutuhkan bantuan, pengetahuan khusus, dan saran dari staf sumber daya manusia yang terpisah. Departemen sumber daya manusia memberikan bantuan khusus ini.

Tugas Manajer Sumber Daya Manusia

Dessler (2020) mengidentifikasi lima pengetahuan yang dibutuhkan manajer SDM saat ini, yaitu ketajaman bisnis, pemahaman tentang undang-undang dan undang-undang ketenagakerjaan, manajemen bakat, pengetahuan SDM yang luas, dan pengetahuan hubungan karyawan-tenaga kerja. Pendapat Dessler (2020) sejalan dengan tren peningkatan harapan manajer SDM, menunjukkan bahwa ada kemampuan inti terhadap kegiatan SDM dan membantu memberikan nilai bagi organisasi.

Aktifis yang kredibel. Kontribusi inti SDM adalah menjadi kredibel (dihormati, didengarkan, dipercaya) dan aktif (menggambil posisi). Kedua kualitas ini diperlukan untuk membantu organisasi mengoptimalkan nilai tambah dari sumber daya manusianya.

Budaya dan Perubahan. Kemampuan untuk meng-hargai, membantu membentuk, dan mengartikulasikan bu-daya perusahaan organisasi mencakup pemahaman, panduan, dan reaksi terhadap harapan pemangku kepen-tingan internal dan eksternal. Staf SDM memiliki tanggung jawab untuk membentuk dan mendukung budaya peru-bahan serta mengembangkan program, dan strategi untuk menanamkan perubahan yang diinginkan organisasi.

Persaingan global yang ketat dan kebutuhan untuk lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan menempatkan premium pada keterlibatan karyawan, keterlibatan emosional dan intelektual karyawan mereka, seperti intensitas, fokus, dan keterlibatan dalam organisasi. Snell dan Morris (2018) menyatakan bahwa karyawan yang terlibat mendorong hasil organisasi yang diinginkan, seperti, melampaui apa yang dibutuhkan; memahami dan berbagi nilai dan tujuan organisasi; melihat bahwa ada peluang untuk tumbuh, berkembang, dan maju; menikmati hubungan kolegal dengan manajer dan rekan kerja; mem-percayai pemimpin mereka; dan menganggap keberhasilan organisasi sebagai keberhasilan mereka.

Manajer Bakat dan Desain Organisasi. Seiring dengan perubahan jalur karier linier tradisional, pentingnya kemampuan manajer SDM mengelola sumber daya manusia secara efektif menjadi lebih penting saat karyawan masuk atau keluar organisasi. Oleh karena itu, pakar SDM harus menanamkan teori, penelitian, dan praktik ke dalam proses, kebijakan, dan struktur organisasi. Manajer SDM dan manajer lini memainkan peran penting dalam menurunkan biaya tenaga kerja, biaya operasional organisasi, dengan mengadopsi program rekrutmen, seleksi, dan pelatihan yang lebih efektif.

Arsitek Strategis. Manajer SDM secara signifikan berkontribusi pada strategi dengan mengintegrasikan harapan pemangku kepentingan internal dan pemangku kepentingan

eksternal. Melalui identifikasi, meramalkan, dan memfasilitasi tanggapan organisasi terhadap tenaga kerja internal dan eksternal yang selalu berubah, SDM memainkan peran aktif dalam penetapan dan pelaksanaan strategi secara keseluruhan. Secara tradisional, strategi (rencana perusahaan untuk menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal untuk mempertahankan keunggulan kompetitif) dirumuskan tanpa masukan SDM. Tetapi saat ini manajer SDM semakin terlibat dalam merumuskan dan menerapkan strategi organisasi.

Pelaksana Operasional. Becker dan Huselid (2006) menyatakan bahwa “Bukan isi strategi yang membedakan dengan organisasi lain, melainkan kemampuan untuk mengeksekusi.” Manajer SDM diharapkan menjadi agen perubahan organisasi. Membuat perusahaan lebih responsif terhadap inovasi produk atau layanan dan perubahan teknologi. MSDM dapat membantu organisasi merespons kebutuhan pelanggan dan tantangan pesaing dengan cepat dengan memberdayakan karyawan, dan mengorganisir tim. Peran tradisional SDM seperti penyusunan kebijakan, adap-tasi, dan implementasi, serta kebutuhan administrasi karyawan. Dalam beberapa tahun terakhir, efisiensi dalam menangani masalah operasional meningkat signifikan melalui penggunaan teknologi, layanan bersama, atau alih daya. Namun, sebagian besar keahlian dalam aspek operasional kebijakan terkait karyawan sebagian besar masih berada dalam tanggung jawab manajer SDM.

Rekan Bisnis. Penetapan tujuan organisasi dan pengembangan tujuan bisnis sangat bergantung pada peluang atau ancaman eksternal. Manajer SDM, bersama dengan manajer lainnya, berperan melakukan perencanaan strategis sebagai pemindaian lingkungan, meliputi identifikasi dan analisis peluang dan ancaman eksternal bagi keberhasilan organisasi.

Manajer SDM juga dapat menye-diakan intelijen kompetitif yang berguna saat perusahaan merumuskan rencana strategisnya.

1.3 FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MA-NUSIA

Evolusi sumber daya manusia (SDM) masih terus berlangsung. Transformasi SDM telah berlangsung selama beberapa tahun, tetapi kemajuannya lambat karena kurangnya dukungan manajemen senior dan fakta bahwa banyak manajer non-SDM masih memandang SDM sebagai pusat biaya. Mondy dan Martocchio (2016) menyatakan bahwa manajer SDM perlu memperoleh lebih banyak pengetahuan dan keahlian bisnis yang luas agar dihormati sebagai mitra bisnis yang setara oleh eksekutif lain di perusahaan. Dalam beberapa organisasi, SDM masih men-jalankan pengelolaan SDM tradisional seperti, mode opera-sional, memproses formulir, mengelola kompensasi dan tunjangan, mengelola kebijakan dan program, dan mengawasi perekrutan dan pelatihan.

Banyak pengusaha mengubah cara mereka mengatur fungsi sumber daya manusia mereka. Manajemen sumber daya manusia tradisional cenderung membagi aktivitas SDM terpisah seperti rekrutmen, pelatihan, dan hubungan karyawan. Contohnya IBM membagi 330.000 karyawannya menjadi tiga segmen SDM: karyawan eksekutif dan teknis, manajer, dan karyawan teladan. Tim manajemen sumber daya manusia yang terpisah, misalnya, rekrutmen, pelatihan, dan penggajian, fokus pada setiap segmen karyawan. Ini membantu memastikan bahwa karyawan di setiap segmen mendapatkan pelatihan dan penghargaan yang dibutuhkan (Grossman, 2007).

Sedangkan, Ulrich (1997) membuat konfigurasi lain, misalnya, beberapa perusahaan membuat tim SDM transaksional. Tim ini memberikan dukungan khusus dalam aktivitas SDM sehari-hari (seperti mengubah rencana tun-jangan). Tim SDM korporat khusus membantu manajemen puncak seperti mengembangkan aspek personel dari strategis jangka panjang

perusahaan. Tim SDM memiliki generalis SDM (juga dikenal sebagai "manajer hubungan" atau "mitra bisnis SDM") yang ditugaskan ke departemen fungsional seperti penjualan dan produksi. Tim SDM menyediakan pemilihan dan bantuan lain yang dibutuhkan departemen. Pusat keahlian seperti konsultan SDM dalam perusahaan. Misalnya, seseorang dapat memberikan saran perubahan organisasi kepada manajer perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Fakta

Kontribusi utama MSDM adalah membuat keputusan berdasarkan MSDM berbasis fakta. Fakta adalah penggunaan data, analitik, ketelitian ilmiah, evaluasi kritis, dan penelitian/studi kasus yang dievaluasi secara kritis untuk mendukung praktik manajemen sumber daya manusia. Sederhananya, manajemen sumber daya manusia berbasis fakta berarti menggunakan fakta yang tersedia dalam membuat keputusan tentang praktik terbaik manajemen sumber daya manusia. Fakta berasal dari pengukuran aktual (seperti, bagaimana peserta pelatihan menyukai program ini?) dari data yang ada (seperti, keuntungan perusahaan setelah melaksanakan program pelatihan ini). Atau, berasal dari studi penelitian yang dipublikasikan (seperti, kesimpulan literatur penelitian tentang cara terbaik untuk memastikan bahwa peserta pelatihan mengingat apa yang mereka pelajari?). Manajer menggunakan fakta untuk membuat keputusan manajemen sumber daya manusia yang lebih baik, dengan menyoroti bidang penelitian yang berperan dalam bidang MSDM.

Mengukur Nilai SDM

Manajer SDM harus dapat mengukur nilai dan dampak sumber daya manusia dan praktik MSDM di organisasi. Penggunaan berbagai metrik atau statistik, untuk mengukur aktivitas dan hasil SDM sekarang cukup umum. Langkah-langkah operasional tradisional berfokus pada jumlah aktivitas dan biaya

SDM (seperti jumlah kandidat karyawan yang diwawancarai per bulan, biaya per karyawan, dan sebagainya), tetapi langkah-langkah ini dapat dikaitkan dengan hasil organisasi seperti produktivitas, kualitas produk atau layanan, penjualan, pangsa pasar, dan keuntungan. Misalnya, persentase kandidat karyawan pilihan pertama yang menerima tawaran untuk dikaryawankan menunjukkan kekuatan merek ketenagakerjaan organisasi di pasar dan secara langsung memengaruhi kualitas tenaga kerja (Kramar, 2013).

Banyak organisasi menggunakan sistem *balanced scorecard* yang mencakup ukuran MSDM pada hasil organisasi. Pendekatan *balanced scorecard* menerjemahkan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang komprehensif. *Balanced scorecard* merupakan ukuran keuangan yang memberitahukan hasil dari tindakan yang telah diambil. *Balanced scorecard* melengkapi ukuran keuangan dengan ukuran operasional keberhasilan organisasi, unit bisnis, atau departemen akan mendorong kinerja masa depan. *Balanced scorecard* menyeimbangkan tindakan jangka panjang dan jangka pendek dan ukuran keberhasilan yang berkaitan dengan hasil keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan manajemen sumber daya manusia (Snell dan Morris, 2018) Misalnya, satu ukuran yang berkaitan dengan MSDM adalah persentase posisi manajemen senior dengan karyawan tetap.

1.4 LINGKUNGAN MSDM

Ada banyak pengaruh lingkungan eksternal dan internal dalam strategi MSDM. Agar efektif, semua manajer, termasuk manajer SDM, harus memantau lingkungan secara berkelanjutan, menilai dampak dari setiap perubahan, dan proaktif dalam menanggapi tantangan tersebut. Tabel 1.1 menggambarkan pengaruh lingkungan eksternal dan internal MSDM.

Tabel 1.1 Lingkungan Eksternal dan Internal MSDM

Eksternal	Internal
Kondisi perekonomian	Budaya organisasi
Keanekaragaman Tenaga Kerja	Iklim Organisasi
Teknologi	Praktek manajemen
Pemerintah	
Globalisasi	
Lingkungan	

Lingkungan Eksternal

Enam pengaruh lingkungan eksternal MSDM seperti: kondisi ekonomi, masalah pasar tenaga kerja, teknologi, pemerintah, globalisasi, dan masalah lingkungan.

Kondisi perekonomian. Kondisi ekonomi mem-pengaruhi penawaran dan permintaan untuk produk dan jasa, pada gilirannya, memiliki dampak pada jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan serta kemampuan pemberi kerja membayar upah dan memberikan tunjangan. Ketika ekonomi bertumbuh, perusahaan sering mem-karyawankan lebih banyak karyawan karena adanya peningkatan permintaan produk dan layanan. Akibatnya, tingkat pengangguran turun, persaingan karyawan yang memenuhi syarat meningkat, dan strategi pelatihan dan retensi semakin penting. Sebaliknya, selama penurunan ekonomi, beberapa perusahaan mengurangi gaji dan tun-jangan untuk mempertahankan karyawan. Pengusaha lain dipaksa untuk berhemat dengan menawarkan program pensiun dini dan cuti dini yang menarik atau dengan merumahkan atau memberhentikan karyawan. Tingkat pengangguran meningkat dan pemberi kerja sering ke-walahan dengan pelamar ketika lowongan diiklankan.

Pasar Tenaga Kerja. Meningkatkan Keragaman Tenaga Kerja Tenaga kerja Indonesia termasuk yang paling beragam di dunia. Keanekaragaman mengacu pada atribut yang cenderung digunakan manusia untuk mengatakan pada diri mereka sendiri,

"orang itu berbeda dari saya." Atribut ini termasuk faktor demografi (seperti ras, jenis kelamin, dan usia) serta nilai dan norma budaya.

Generasi. Aspek lain dari keragaman adalah perbedaan generasi. Ada empat generasi di tempat kerja, dan hampir setengah dari semua orang mengatakan bahwa mereka pernah mengalami bentrokan dengan karyawan yang lebih tua atau lebih muda dari diri mereka sendiri. Di sisi lain, sekitar seperempat karyawan mengatakan mereka tidak melihat perbedaan usia, dan seperempat lainnya berpikir situasi ini memberikan kesempatan belajar yang sangat baik. Tabel 1.2 menguraikan sikap, karakteristik utama, dan harapan dari empat generasi (Dessler, 2016).

Tabel 1.2 Empat Generasi

	Tradisionalis 1922–1945	Baby Boomers 1946–1964	Generasi X 1965–1980	Generasi Y 1981–1997
Catatan	Tumbuh di era kesulitan, perang dan depresi ekonomi	Kelompok terbesar dalam angkatan kerja.	Generasi pertama yang melek teknologi.	Mulai memasuki dunia kerja. Sering berganti pekerjaan.
Sikap, Nilai, dan Harapan	<ul style="list-style-type: none"> • Loyalitas • Menghormati otoritas • Dedikasi • Pengorbanan • Kesesuaian • Kehormatan • Privasi • Stabilitas • Konservatisme ekonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimisme • Keterlibatan • Berorientasi pada tim • Pertumbuhan dan kepuasan pribadi • Kemudahan • Kesetaraan • Berfokus pada karier 	<ul style="list-style-type: none"> •Kebebasan •Kemandirian •Pragmatisme •Informalitas •Keseimbangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepercayaan diri • Perbedaan • Akses langsung ke informasi dan layanan

	Tradisionalis 1922–1945	Baby Boomers 1946–1964	Generasi X 1965–1980	Generasi Y 1981–1997
Karakteristik Utama	<ul style="list-style-type: none"> • Patuh • Berorientasi detail • Kerja keras • Secara fisik hemat • Layak didaur ulang • Menghindari risiko • Fokus jangka panjang 	<ul style="list-style-type: none"> • Didorong untuk sukses • Pemain tim • Berfokus pada hubungan • Bersemangat untuk menambah nilai • Cerdas secara politik di tempat kerja • Kompetitif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibel dan mudah beradaptasi • Kreatif • Wirausaha • Multitasker • Didorong oleh hasil • Individualistis 	<ul style="list-style-type: none"> • Tindakan kolektif • Ekspresif dan toleran terhadap perbedaan • Bersemangat untuk menerima tantangan • Inovatif dan kreatif

Globalisasi. Globalisasi mengacu pada pasar global tunggal untuk sebagian besar produk dan layanan. Integrasi yang berkembang dari ekonomi dunia ke dalam satu pasar besar meningkatkan intensitas persaingan dan memimpin sebagian besar organisasi untuk memperluas operasi mereka di seluruh dunia. Perusahaan di belahan dunia lain juga melihat sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Ada semakin banyak perusahaan multinasional yang menjalankan sebagian besar bisnis mereka di luar negeri tempat mereka berkantor pusat dan yang menempatkan sebagian besar fasilitas fisik dan sumber daya manusia mereka di negara lain. Misalnya, Toyota memiliki pangsa pasar yang besar di Amerika Serikat, Eropa, dan Afrika, dan merupakan pemimpin pasar di Indonesia. Toyota memiliki pabrik di seluruh dunia, memproduksi atau merakit kendaraan seperti Altis untuk pasar lokal. Khususnya, Toyota memiliki pabrik manufaktur atau perakitan di Amerika Serikat, Jepang, Australia, Indonesia, Polandia, Afrika Selatan, Turki, Inggris, Prancis, dan Brasil, dan baru-baru ini menambahkan pabrik di Pakistan, India, Argentina,

Republik Ceko, Meksiko, Malaysia, Thailand, Cina, dan Venezuela (Toyota, 2022).

Globalisasi berarti bahwa manajer SDM perlu mengenal undang-undang ketenagakerjaan di negara lain dan perlu mengelola dilema etika ketika standar ketenagakerjaan jauh lebih rendah daripada di Indonesia.

Kepedulian Lingkungan. Masalah lingkungan sebagai masalah bagi orang-orang, terutama generasi muda. Keberlanjutan, perubahan iklim, pemanasan global, polusi, jejak karbon, kepunahan spesies satwa liar, kerapuhan ekosistem, dan masalah terkait lainnya semakin penting bagi orang-orang di seluruh dunia. Ada semakin banyak fakta bahwa minat terhadap masalah lingkungan memotivasi perilaku karyawan, dan bahwa mereka khawatir tentang apakah mereka bekerja untuk perusahaan yang bertanggung jawab terhadap lingkungan.

Lingkungan Internal

Lingkungan internal perusahaan seperti budaya organisasi, iklim organisasi, dan praktik manajemen memiliki dampak besar pada kemampuannya untuk memenuhi tujuannya.

Budaya organisasi. Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai inti, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki anggota organisasi. Budaya sering disampaikan melalui pernyataan misi organisasi, serta melalui cerita, mitos, simbol, dan upacara. Ini melayani berbagai tujuan:

- a. mengomunikasikan apa yang “diyakini” dan “diperjuangkan” oleh organisasi
- b. membentuk perilaku karyawan (norma) yang diharapkan.
- c. membentuk sikap karyawan, organisasi, dan peran karyawan.
- d. menciptakan identitas, keteraturan, dan konsistensi.
- e. menumbuhkan loyalitas dan komitmen karyawan.

Manajer SDM memainkan peran penting dalam menciptakan dan mempertahankan jenis budaya organisasi yang diinginkan. Misalnya, mereka dapat mengatur upacara pengakuan karyawan yang berkinerja tinggi dan terlibat dalam keputusan mengenai simbol, seperti logo atau desain tempat perusahaan baru. Memiliki budaya positif memiliki dampak positif pada *branding* perusahaan, rekrutmen, retensi, dan produktivitas.

Iklm Organisasi. Iklim organisasi mengacu pada suasana yang berlaku, atau “cuaca internal”, yang ada dalam organisasi dan dampaknya terhadap karyawan. Iklim dapat bersahabat atau tidak bersahabat, terbuka atau tertutup, kaku atau fleksibel, inovatif atau stagnan. Faktor utama yang mempengaruhi iklim adalah gaya kepemimpinan manajemen, kebijakan dan praktik SDM, dan jumlah dan gaya komunikasi organisasi. Jenis iklim yang ada umumnya tercermin dalam tingkat motivasi karyawan, kepuasan kerja, kinerja, dan produktivitas. Manajer SDM memainkan peran kunci dalam membantu manajer di seluruh perusahaan membangun dan memelihara iklim organisasi yang positif.

Praktik manajemen. Praktik manajemen telah banyak berubah selama dekade terakhir, dengan banyak implikasi MSDM. Misalnya, struktur birokrasi dengan banyak tingkatan manajemen digantikan oleh bentuk organisasi yang lebih datar menggunakan tim lintas fungsi dan komunikasi yang lebih baik. Karena manajer memiliki lebih banyak orang yang melapor kepada mereka dalam struktur datar, mereka tidak dapat mengawasi karyawan mereka secara dekat dan pemberdayaan karyawan telah meningkat pesat.

PERTANYAAN DAN DISKUSI

1. Jelaskan transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Diskusikan bagaimana perubahan faktor internal dan eksternal berkontribusi pada evolusi SDM.
2. Mendeskripsikan peran SDM dalam perumusan strategi dan implementasi strategi.
3. Jelaskan bagaimana lingkungan eksternal mempengaruhi SDM.
4. Membedakan antara budaya organisasi dan iklim organisasi.
5. Berikan contoh bagaimana konsep dan teknik manajemen SDM dapat berguna bagi semua manajer.
6. Jelaskan bagaimana manajer SDM menjadi profesional dan jelaskan nilai profesionalisasi ini.

Halaman Kosong

BAB 2

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN TEKNOLOGI



Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu;

- Jelaskan tren dalam sifat pekerjaan dan hubungannya dengan teknologi atau otomatisasi.
- Diskusi pentingnya strategis teknologi dalam MSDM.
- Jelaskan dampak teknologi SDM terhadap peran manajer SDM dan tujuh kompetensi inti yang telah muncul.
- Jelaskan fungsi kunci dari sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) dan kepentingan strategisnya.
- Definisi SISDM dan Jelaskan komponen utamanya.
- Menganalisis penggunaan audit dan metrik SDM untuk menilai masalah manajemen bakat.
- Jelaskan proses tiga langkah yang terlibat dalam memilih dan menerapkan SISDM.

2.1 PENDAHULUAN

Teknologi memengaruhi cara orang bekerja, dan karenanya memengaruhi keterampilan dan pelatihan yang dibutuhkan pekerja seperti otomatisasi serta teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Pergeseran teknologi ini menyebabkan peningkatan kesadaran dan permintaan pekerjaan berbasis pengetahuan dalam modal manusia.

Otomatisasi

Otomatisasi mengurangi kebutuhan tenaga kerja manual. Misalnya, setelah pelatihan selama 18 minggu, seorang mekanik yang terampil bekerja sebagai pemimpin tim di

sebuah pabrik di mana sekitar 40 persen mesin diotomatisasi. Di pabrik konvensional, operator mesin secara manual mengontrol mesin pemotong logam menjadi hal-hal seperti bagian-bagian mesin. Saat ini, operator mesin menggunakan mesin terkomputerisasi yang membuat presisi untuk produk yang dihasilkan.

Selain itu, produktivitas yang lebih tinggi memungkinkan pabrikan memproduksi lebih banyak dengan lebih sedikit pekerja. Teknik manufaktur *just-in-time* menghubungkan jadwal manufaktur harian secara lebih tepat dengan permintaan pelanggan, sehingga mengurangi kebutuhan inventaris. Karena produsen mengintegrasikan pemesanan pelanggan berbasis Internet dengan manufaktur tepat waktu, penjadwalan menjadi lebih tepat.

Misalnya, ketika pelanggan memesan komputer, pesan Internet yang sama yang menginformasikan pabrik komputer memproduksi pesanan memberi sinyal kepada pembuat layar dan *keyboard* agar mempersiapkan kurir untuk mengambil suku cadang. Pengaruhnya adalah produsen menghasilkan lebih banyak produk dengan lebih sedikit karyawan. Di negara maju seperti Amerika Serikat dan sebagian besar Eropa, pekerjaan manufaktur turun, pekerjaan jasa naik, dan pekerjaan manufaktur yang tersisa semakin berorientasi pada teknologi tinggi.

Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Penggunaan komputer dan Internet hadir di semua sektor ekonomi di Indonesia, mengubah bisnis dalam cara menyelesaikan pekerjaan. TIK meningkatkan fleksibilitas pekerja, dan tingkat integrasi antara berbagai bidang fungsional. Ini juga menurunkan tingkat sentralisasi dalam organisasi, yang mengakibatkan perataan struktur organisasi. Desentralisasi ini dirasakan dapat meningkatkan efisiensi. Selain itu, penggunaan komputer memberi manajemen informasi terkini

tentang produk, proses, dan kondisi pasar, memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat dan fokus pada kualitas.

Namun, tidak semua penggunaan teknologi di tempat kerja itu positif. Karyawan menerima gangguan setiap hari, dari pesan instan, teks, email, telepon, dan Skype, yang dapat mengganggu sebagian karyawan, sehingga mengurangi produktivitas dan mengakibatkan jam kerja yang lebih lama. Gangguan ini mungkin berbasis pekerjaan atau pribadi. Sebuah survei yang dilakukan oleh salary.com menemukan bahwa 64 persen responden mengaku membuang-buang waktu di tempat kerja setiap hari. Internet adalah pembuang waktu terbesar, termasuk mengakses situs web pribadi saat bekerja, situs baru, media sosial, belanja online, atau situs web lain yang tidak terkait dengan pekerjaan. Responden survei mengidentifikasi bahwa mereka membuang-buang waktu karena kurangnya insentif, ketidakpuasan kerja, atau kebosanan kerja.

Pengetahuan Kerja dan Sumber Daya Manusia. Oleh karena itu, secara umum, pekerjaan membutuhkan lebih banyak pendidikan dan keterampilan. Misalnya, otomatisasi dan manufaktur tepat waktu berarti bahwa pekerjaan manufaktur membutuhkan lebih banyak keterampilan membaca, matematika, dan komunikasi.

Bagi pemberi kerja, ini berarti lebih mengandalkan pengetahuan kerja dan karena itu pada modal manusia (Delery dan Roumpi, 2017). Menurut Wright dan McMahan (2011), modal manusia mengacu pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja. Saat ini, seperti yang diprediksi oleh Peter Drucker, bahwa, “pusat gravitasi dalam pekerjaan bergerak cepat dari pekerja manual dan klerikal ke pekerja berpengetahuan.” (Wiederhold, 2014).

2.2 TEKNOLOGI MSDM STRATEGIS

Mullins (2016) mendefinisikan Teknologi SDM sebagai teknologi untuk merekrut dan mempertahankan tenaga kerja, mendukung administrasi tenaga kerja, dan mengoptimalkan manajemen tenaga kerja. Teknologi sistem informasi sumber daya manusia (SISDM), dapat digunakan oleh berbagai pemangku kepentingan, seperti manajer, karyawan, dan manajer SDM, serta dapat diakses dengan berbagai cara, seperti melalui intranet perusahaan.

Tidak diragukan lagi bahwa teknologi telah mempermudah dan mempercepat pengumpulan, penyusunan, dan pengiriman informasi serta komunikasi dengan karyawan. Lebih penting lagi, SISDM memiliki potensi untuk mengurangi beban administrasi pada divisi SDM sehingga mereka dapat fokus pada aktivitas SDM yang lebih bermakna, seperti alat manajer lini untuk pengambilan keputusan yang efektif terkait SDM (Kim, Beehr, dan Prewett, 2018). Dengan demikian, perusahaan yang menggunakan teknologi secara efektif untuk mengelola fungsi SDM.

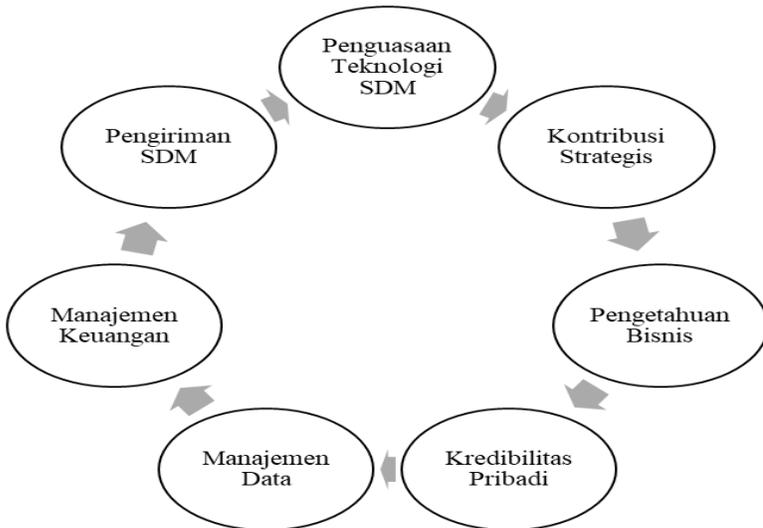
Selama dekade berikutnya, tekanan Divisi SDM adalah mengelola biaya dan memberikan layanan 24/7, 365 hari setahun di seluruh jaringan global organisasi (Armstrong, 2021). Price (2007) menyatakan bahwa hubungan strategis antara SDM dan teknologi akan memungkinkan SDM mencapai tiga tujuan utama:

1. keselarasan strategis dengan tujuan bisnis
2. intelijen bisnis, memberikan data yang relevan kepada pengguna
3. efektivitas dan efisiensi, mengubah cara kerja SDM dilakukan dengan mengurangi waktu tunggu dan biaya, serta meningkatkan tingkat layanan.

Agar tujuan ini tercapai, dibutuhkan manajer SDM yang dapat memanfaatkan teknologi untuk mengurangi waktu pekerjaan administratif sehingga dapat fokus pada pelaksanaan strategi SDM.

2.2 TEKNOLOGI DAN PERAN SDM

Dampak teknologi telah mengubah peran SDM secara fundamental. Teknologi memungkinkan SDM mengurangi keterlibatan administratif dan meningkatkan fokusnya pada layanan strategisnya. Akibatnya, muncul tujuh kompetensi inti manajer SDM, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1. Ulrich dan Brockbank (2014) mengidentifikasi lima kompetensi utama SDM Kompetensi ini adalah penguasaan teknologi SDM, kontribusi strategis, pengetahuan bisnis, kredibilitas pribadi, manajemen data, manajemen keuangan, dan penyampaian layanan SDM.



Gambar 2.1 Tujuh Kompetensi Utama Manajer SDM

Peran SDM tradisional telah berubah dalam tiga cara utama sebagai akibat dari lingkungan yang dimungkinkan secara teknologi:

Menurunnya Aktivitas Transaksional

Teknologi memungkinkan pengurangan beban administrasi, sehingga menurunkan biaya transaksi dasar. Manajer SDM yang proaktif memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan desain dan pengiriman layanan SDM dasar. Untuk melakukannya, manajer SDM mengembangkan pengetahuan bisnis sehubungan dengan pendorong utama produktivitas organisasi dan menyadari biaya yang terkait dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas tenaga kerja. Mengurangi aktivitas administrasi dan kepatuhan melalui otomasi dianggap perlu jika SDM ingin melepaskan diri dari aktivitas sehari-hari ini. Memilih teknologi yang tepat dan memastikan bahwa itu digunakan dengan tepat adalah kegiatan yang sangat penting untuk memastikan organisasi dapat mencapai tujuannya. Sebuah survei yang diterbitkan oleh Masyarakat Manajemen Sumber Daya Manusia menunjukkan bahwa keterampilan teknis seperti perangkat lunak dan literasi Internet, serta keterampilan basis data, dianggap paling penting untuk dikembangkan oleh spesialis SDM.²⁴

Peningkatan Fokus Pelanggan

Dalam organisasi, SDM berurusan dengan banyak pelanggan internal, termasuk manajer, karyawan, dan semua divisi lain dalam organisasi. Pelanggan ini mengharapkan SDM untuk memahami dan menanggapi permintaan mereka dengan cepat, mengurangi birokrasi, dan memberikan informasi yang bermakna, berguna, dan akurat. Dalam iklim ekonomi saat ini, ada kebutuhan yang signifikan bagi para manajer SDM untuk memahami sisi keuangan organisasi,

khususnya bagaimana membantu organisasi mengendalikan biaya sumber daya manusianya.

Manajer mengharapkan SDM untuk memahami masalah bisnis utama mereka dan memberikan informasi yang relevan dan bermakna untuk membantu mereka membuat keputusan yang lebih baik. Misalnya, manajer bertanggung jawab untuk membuat dan memelihara anggaran kepegawaian mereka. Informasi tentang jumlah karyawan yang berhenti atau diberhentikan atau jumlah cuti bersalin dan cuti terencana lainnya penting untuk membantu manajer merencanakan dengan lebih efektif.

Peningkatan Penyampaian Layanan Strategis

Karyawan saat ini mengharapkan daya tanggap, fleksibilitas, dan akses ke informasi 24/7. Agar efektif, SDM harus memahami bagaimana teknologi dapat memenuhi kebutuhan pelanggan mereka dengan sebaik-baiknya. Ketika para pemangku kepentingan ini menjadi lebih nyaman dengan fakta bahwa SDM mendengarkan dan peduli dengan kebutuhan mereka, mereka akan mendapatkan rasa hormat terhadap SDM dan mempercayai SDM. Kepercayaan ini akan mengarahkan mereka untuk menyampaikan keprihatinan mereka ke tingkat yang lebih besar dan mempercayai SDM dengan persyaratan data mereka. Mitra penting SDM adalah divisi teknologi informasi (TI). Bagian selanjutnya akan berfokus pada bagaimana SDM dapat mengembangkan hubungan kerja yang baik dengan kelompok kritis ini.

Jika SDM ingin mendapatkan kredibilitas dengan divisi TI dan bekerja secara efektif, SDM harus menunjukkan pengetahuan dan rasa hormatnya terhadap disiplin TI. Secara khusus, penting bagi SDM untuk menunjukkan pengetahuan tentang berbagai jenis sistem SDM, metode penyampaian teknologi, praktik terbaik dari organisasi lain, dan jenis peningkatan teknologi yang membedakan organisasi ini.

Misalnya, ketika layanan jarak jauh AT&T memutuskan untuk menerapkan sistem SDM/penggajian, SDM bertemu dengan beberapa vendor berbeda untuk mengeksplorasi fungsionalitas sistem yang berbeda dan bekerja dengan tim manajer TI untuk membantu mereka membuat keputusan yang tepat.

Agar SDM dapat membangun pengetahuan teknologi ini, mereka dapat mencari peluang belajar seperti pameran dagang, pertemuan dengan vendor perangkat lunak, kursus formal di bidang TI, dan bahan bacaan tentang tren dan isu teknologi. Praktisi SDM tidak hanya akan mampu berbicara dalam bahasa TI, tetapi mereka juga akan mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang disiplin TI dan tantangan yang dihadapi manajer TI.²⁵

2.3 SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA

Tidak semua perusahaan memiliki teknologi terbaru dan terhebat, juga tidak semua perusahaan membutuhkan teknologi tercanggih. Namun, semua perusahaan memang memiliki kebutuhan informasi terkait SDM. Kebutuhan informasi perusahaan kecil dengan 40 karyawan mungkin hanya memerlukan penggunaan file Microsoft Word atau Microsoft Excel sederhana untuk menyimpan data dasar karyawan. Sebuah perusahaan dengan 3000 karyawan mengelola volume data yang lebih besar, yang dapat menjadi sesuatu yang membingungkan tanpa alat yang lebih canggih untuk menyimpan dan mengambil data.

Juga disebut sebagai sistem manajemen sumber daya manusia (SSDM) dalam literatur,²⁹ **sistem informasi sumber daya manusia (SISDM)** dapat didefinisikan sebagai sistem terintegrasi yang digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis informasi mengenai sumber daya manusia organisasi.³⁰ Sistem ini terdiri dari perangkat lunak aplikasi yang bekerja bersama dengan database

elektronik.³¹ SISDM memungkinkan para manajer SDM berkolaborasi dengan organisasi untuk memastikan efisiensi dan efektivitas tenaga kerja, menjadi lebih berfokus pada pelanggan, dan menyelaraskan aktivitas mereka dengan rencana bisnis, sehingga berkontribusi pada laba . Menggunakan teknologi SISDM dapat membantu SDM mengotomatiskan dan menyederhanakan tugas, mengurangi administrasi dan penyimpanan catatan, serta menyediakan data dan sumber daya untuk manajemen.

Semua sistem ini memiliki fungsionalitas (atau kemampuan) yang berbeda dan beberapa di antaranya jauh lebih kompleks daripada yang lain, tetapi semuanya menyediakan tempat penyimpanan informasi/data untuk disimpan dan dipelihara. SISDM memiliki berbagai tingkat kemampuan pelaporan. Namun, sistem harus mengubah data dasar menjadi informasi yang berarti bagi manajer. Ini adalah tantangan yang dihadapi divisi SDM saat ini dan pada akhirnya akan menentukan apakah SDM mampu memberikan layanan SDM yang strategis. Sebagian besar data yang sekarang tersedia untuk **SDM berasal dari big data**—jenis database khusus yang dioptimalkan untuk pelaporan dan analisis dan merupakan bahan mentah untuk pendukung keputusan manajer.³²

SISDM adalah gabungan dari database, aplikasi komputer, perangkat keras, dan perangkat lunak yang diperlukan untuk mengumpulkan, mencatat, menyimpan, mengelola, mengirim, memanipulasi, dan menyajikan data mengenai sumber daya manusia. data terkait karyawan, organisasi, dan SDM.³⁴ Fungsi utamanya adalah memberikan informasi kepada kliennya, seperti karyawan, manajer, staf penggajian, dan manajer SDM. Penting untuk dicatat bahwa istilah "sistem" mengacu tidak hanya pada perangkat keras dan perangkat lunak teknis. Dari perspektif SDM, "sistem"

adalah tentang orang, kebijakan, prosedur, dan data yang diperlukan untuk mengelola fungsi SDM. Pada kenyataannya, teknologi komputer bukanlah kunci sukses dalam mengelola informasi SDM; apa yang dilakukannya dengan baik adalah menyediakan alat yang sangat berguna untuk “mengoperasionalkan” informasi, membuatnya lebih mudah untuk mendapatkan dan menyebarkan informasi dan memastikan bahwa informasi tersebut khusus untuk kebijakan dan praktik SDM organisasi.³⁵

SISDM harus mengizinkan asimilasi dan integrasi kebijakan dan prosedur SDM selain mengoperasikan perangkat keras komputer dan aplikasi perangkat lunak.³⁶ Misalnya, aturan bisnis sederhana—kenaikan promosi tidak melebihi 8 persen dari gaji—dapat dengan mudah diprogram ke dalam sistem.

Meningkatkan Pengambilan Keputusan

Kemampuan untuk mengekstrak data dari SISDM dan menggunakan data ini tidak hanya untuk tujuan informasi tetapi untuk meningkatkan kualitas keputusan yang dibuat oleh manajer dan manajer SDM telah menjadi penting dalam pengelolaan modal manusia yang efektif.³⁷ Ini bukan hanya masalah menafsirkan data tetapi juga menggunakan data dalam konteks yang bermakna untuk membantu manajer dan manajer SDM membuat keputusan bisnis yang efektif.

Tidak jarang manajer meminta laporan dari SISDM. Misalnya, seorang manajer mungkin bertanggung jawab atas anggaran gajinya sendiri dan, ketika tiba waktunya untuk kenaikan tahunan, manajer biasanya diminta untuk merekomendasikan kenaikan gaji yang sesuai untuk karyawan mereka berdasarkan anggaran mereka. Untuk membuat keputusan yang berkualitas, manajer mungkin perlu mengonfirmasi gaji setiap karyawan saat ini, melihat riwayat kenaikan gaji, meninjau kebijakan kompensasi, dan

meninjau riwayat kinerja karyawan. Untuk membuat keputusan yang paling tepat, manajer membutuhkan informasi yang relevan, berguna, tepat waktu, dan akurat.

Metrik, juga dikenal sebagai analitik tenaga kerja, adalah ukuran statistik dari dampak praktik SDMM terhadap kinerja sumber daya manusia organisasi. Contoh metrik adalah biaya divisi SDM per karyawan, dihitung sebagai total biaya divisi SDM selama periode waktu tertentu dibagi dengan jumlah total karyawan yang dipekerjakan selama waktu tersebut. Metrik dapat membantu manajer mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan kinerja dan mengendalikan biaya. Ada banyak metrik yang mungkin digunakan, dan metrik tersebut dipilih dengan mengidentifikasi isu-isu utama SDM, mengumpulkan data dari SDM dan area lainnya, menetapkan standar yang berlaku untuk ketelitian, dan memastikan relevansi.³⁸ Organisasi terdepan telah mengadopsi metrik/analisis tenaga kerja dan menggunakan kemampuan SISDM yang canggih untuk menghasilkan data yang relevan dan berkualitas tinggi. Contoh di bidang kesehatan dan keselamatan adalah mendapatkan data SISDM tentang jumlah kecelakaan dan cedera dan juga penyebab cedera tersebut. Mengetahui penyebabnya akan memungkinkan SDM untuk mengembangkan kebijakan dan praktik yang berlaku untuk mengurangi jumlah masalah kesehatan dan keselamatan.³⁹

Divisi SDM yang efektif menggunakan analisis data presisi untuk membantu manajer dalam pengambilan keputusan yang efektif. Kemampuan untuk berkontribusi pada keputusan ini telah memungkinkan SDM untuk menunjukkan bahwa manajemen yang efektif dari modal manusia dapat memiliki dampak yang signifikan dan terukur pada garis bawah perusahaan.⁴⁰ Gambar 3.2 merangkum kelompok pengguna utama untuk SISDM dan informasi kunci disediakan untuk setiap kelompok.

Tabel 2.1 Pengguna SISDM

	Karyawan*	Manajer	SDM
Mencatat dan memelihara Kepatuhan	√	√	√
Peramalan dan perencanaan Manajemen	√	√	√
talenta/manajemen pengetahuan Strategis		√	√
Pengambilan Keputusan	√	√	√

*Karyawan hanya dapat merekam dan memelihara data di website

Sumber: Julie Bulmash, 2009.

Penyelarasan Strategis

Informasi dari sistem dapat membantu organisasi menyelaraskan rencana strategis mereka secara lebih efektif. Misalnya, jika rencana organisasi adalah memasuki pasar baru dan membutuhkan jumlah dan jenis karyawan tertentu, data dari sistem dapat memberi manajer barometer apakah organisasi bergerak menuju tujuan dan manajer dapat memanfaatkan informasi tentang keterampilan yang dimiliki karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuan secara efektif.

Tolok ukur hanya memberikan satu perspektif tentang kinerja sistem manajemen sumber daya manusia perusahaan Anda.⁴¹ Ini menunjukkan bagaimana kinerja sistem manajemen sumber daya manusia Anda dibandingkan dengan pesaing. Namun, itu mungkin tidak mengungkapkan sejauh mana praktik SDM perusahaan Anda mendukung tujuan strategisnya. Misalnya, jika strategi menuntut penggandaan keuntungan dengan meningkatkan layanan pelanggan, sejauh mana praktik pelatihan baru Anda membantu meningkatkan layanan pelanggan?

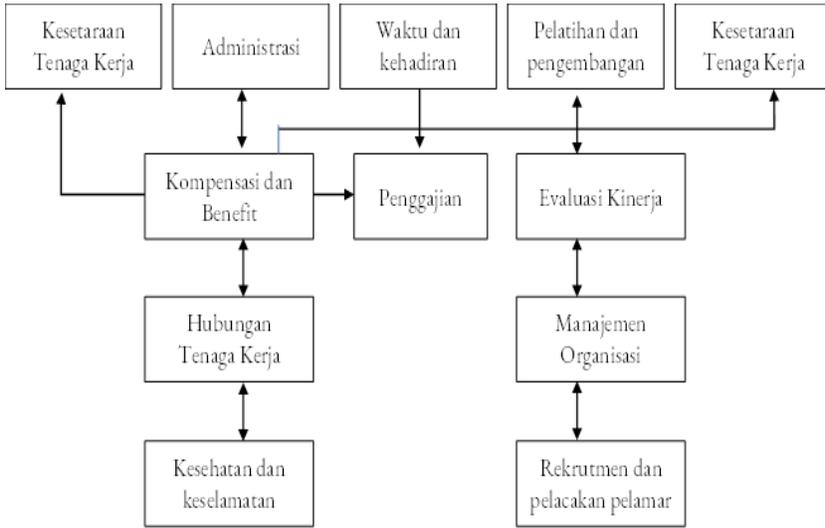
Manajer menggunakan metrik berbasis strategi untuk menjawab pertanyaan semacam itu. Metrik berbasis strategi

berfokus pada pengukuran aktivitas yang berkontribusi untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.⁴² Jadi, untuk sebuah hotel, metrik SDM strategis dapat mencakup 100 persen pengujian karyawan, 80 persen pengembalian tamu, pembayaran insentif sebagai persen dari total gaji, dan penjualan naik 50 persen. Jika perubahan dalam praktik SDM seperti peningkatan pelatihan dan insentif yang lebih baik memiliki efek yang diinginkan, maka metrik strategis seperti pengembalian tamu dan pujian tamu juga harus meningkat.

Analisis semacam itu sering menggunakan teknik penambangan data. Penambangan data menyaring sejumlah besar data karyawan untuk mengidentifikasi korelasi yang kemudian digunakan pemberi kerja untuk meningkatkan seleksi karyawan dan praktik lainnya. Penambangan data adalah “serangkaian aktivitas yang digunakan untuk menemukan pola baru, tersembunyi, atau tak terduga dalam data.”⁴³ Sistem penambangan data menggunakan alat seperti analisis statistik untuk menyaring data untuk mencari hubungan. Department store sering menggunakan penambangan data.

2.4 KOMPONEN SISDM

Ada beberapa subsistem umum yang berbeda yang terdiri dari administrasi SISDM⁴⁴, rekrutmen, waktu dan kehadiran, pelatihan dan pengembangan, administrasi pensiun, kesetaraan pekerjaan, evaluasi kinerja, administrasi kompensasi dan tunjangan, manajemen organisasi, kesehatan dan keselamatan, hubungan tenaga kerja, dan penggajian. , seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Subsistem SISDM

Dengan mengintegrasikan banyak tugas SDM individu (catatan pelatihan, penilaian, data pribadi karyawan, dan sebagainya), SISDM meningkatkan kemampuan pelaporan SDM. Misalnya, laporan mungkin tersedia (di seluruh perusahaan dan per divisi) untuk biaya perawatan kesehatan per karyawan, gaji dan tunjangan sebagai persentase dari biaya operasi, biaya per perekrutan, laporan pelatihan, tingkat perputaran sukarelawan, biaya perputaran, waktu untuk mengisi pekerjaan, dan pengembalian modal manusia yang diinvestasikan (dalam hal pelatihan di dekat studio/Fotolia dan biaya pendidikan, misalnya).

Perekrutan dan Pelacakan Pelamar

Sebagai contoh mengapa menggunakan metrik, pertimbangkan bahwa sebagian besar pemberi kerja menghabiskan ribuan dolar (atau lebih) untuk merekrut karyawan, tanpa mengukur sumber perekrutan mana yang menghasilkan kandidat terbaik. Solusi logisnya adalah menilai efektivitas perekrutan menggunakan ukuran atau metrik. Metrik di sini mungkin mencakup kualitas karyawan baru dan

sumber rekrutmen mana yang menghasilkan karyawan baru paling banyak.⁴⁷

Salah satu cara untuk melacak dan menganalisis data tersebut adalah dengan menggunakan sistem pelacakan pelamar terkomputerisasi (ATS). Vendor ATS termasuk Authoria, PeopleFilter, Wonderlic, Sistem online yang membantu eContinuum, dan PeopleClick. Terlepas dari vendornya, menganalisis keefektifan perekrutan menggunakan perangkat lunak ATS melibatkan dua langkah dasar:

Pertama, pemberi kerja (dan vendor) memutuskan bagaimana mengukur kinerja karyawan baru. Misalnya, dengan sistem Authoria, manajer perekrutan memasukkan evaluasi mereka terhadap setiap karyawan baru pada akhir 90 hari pertama karyawan, dengan menggunakan skala 1 hingga 5.⁴⁸

Kedua, sistem pelacakan pelamar kemudian memungkinkan pemberi kerja untuk melacak sumber perekrutan yang berkorelasi dengan karyawan yang unggul. Ini mungkin menunjukkan, misalnya, bahwa karyawan baru yang dipekerjakan melalui rujukan karyawan bertahan lebih lama dan bekerja lebih baik daripada yang dilakukan oleh iklan surat kabar. Sebagian besar sistem pelacakan pelamar memungkinkan manajer perekrutan untuk melacak metrik perekrutan tersebut di dasbor desktop.

Penyaringan resume otomatis yang cerdas adalah tren lainnya. Pemberi kerja telah lama menggunakan perangkat lunak pelacakan pelamar online untuk mengidentifikasi kemungkinan kandidat berdasarkan kata atau frasa kunci resume (seperti "insinyur kimia"). Tetapi layar kata kunci dasar seperti ini tidak serta merta membidik kandidat yang paling sesuai dengan pemberi kerja dan pekerjaan yang mempekerjakan. Oleh karena itu, vendor mengambil

penyaringan resume otomatis ke tingkat berikutnya. Misalnya, daripada hanya mencoba menemukan kecocokan berdasarkan kata kunci, alat pencarian resume 6Sense monster.com bertujuan untuk lebih "memahami" preferensi pekerjaan pelamar (berdasarkan hal-hal seperti riwayat pekerjaan seseorang) sehingga lebih cocok dengan pelamar. dengan pekerjaan yang tersedia. Layanan lain, seperti Jobfox, meminta pelamar dan pemberi kerja mengisi kuesioner mendetail sehingga (seperti situs kencan online) semoga ada kecocokan yang lebih baik, misalnya dalam hal preferensi kehidupan kerja.

Waktu dan Kehadiran

Biasanya, hak liburan didasarkan pada layanan. Untuk menghitung informasi ini, spesialis SDM memerlukan tanggal perekrutan, cuti apa pun (dibayar atau tidak dibayar), tanggal pemutusan hubungan kerja (jika ada), dan peristiwa lain apa pun yang mengganggu layanan. Informasi ini dapat ditemukan di SISDM. Selain itu, kebijakan perusahaan (seperti kebijakan "gunakan atau hilangkan") dapat diprogram ke dalam sistem. Jika ada aturan khusus, informasi ini juga diprogram ke dalam sistem; misalnya, karyawan seringkali terus menumpuk cuti pada jenis cuti tertentu.

Data lain yang dapat ditemukan sehubungan dengan waktu dan kehadiran termasuk informasi tentang ketidakhadiran (jumlah hari seorang karyawan tidak hadir), cuti, apakah cuti ini cuti panjang atau pribadi, cuti orang tua, dan tanggal mulai dan berakhirnya karyawan. cuti. Rincian kebijakan akan diprogram; misalnya, beberapa perusahaan memiliki kebijakan yang menyatakan bahwa, jika seorang karyawan absen lebih dari jumlah hari tertentu, gajinya dikurangi dengan jumlah tertentu. Gambar 3.4 menunjukkan layar terkait dari SISDM populer dari PeopleSoft, yang

subsistemnya disebut sistem Waktu dan Tenaga Kerja Perusahaan.

Pelatihan dan Pengembangan

Pemberi kerja menggunakan pembelajaran berbasis internet untuk menyampaikan hampir semua jenis pelatihan. **Portal pembelajaran** adalah bagian dari situs web pemberi kerja yang menawarkan akses online ke kursus pelatihan kepada karyawan. Banyak pemberi kerja mengatur agar vendor pelatihan online menyediakan kursusnya melalui portal pemberi kerja. Paling sering, pemberi kerja membuat kontrak dengan penyedia layanan aplikasi (ASP). Di sini, ketika karyawan membuka portal pembelajaran perusahaan mereka, mereka benar-benar mengakses menu kursus pelatihan yang ditawarkan ASP untuk pemberi kerja. Pencarian Google untuk perusahaan e-learning mengungkapkan banyak, seperti SkillSoft, Plateau Systems, dan Employment Law Learning Technologies.

Sistem manajemen pembelajaran (SMP) adalah alat perangkat lunak khusus yang mendukung pelatihan Internet dengan membantu pemberi kerja mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, dan menjadwalkan, menyampaikan, menilai, dan mengelola pelatihan online itu sendiri. Blackboard dan WebCT adalah dua sistem manajemen pembelajaran berorientasi perguruan tinggi yang sudah dikenal. General Motors menggunakan LMS untuk membantu dealernya di Afrika dan Timur Tengah memberikan pelatihan. LMS berbasis Internet mencakup katalog kursus, pendaftaran mandiri yang disetujui supervisor, dan tes pra dan pasca kursus. Sistem secara otomatis menjadwalkan pelatihan individu.⁴⁹

Banyak pemberi kerja mengintegrasikan LMS dengan sistem manajemen bakat perusahaan. Dengan begitu, inventaris keterampilan dan rencana suksesi secara otomatis

diperbarui saat karyawan menyelesaikan pelatihan mereka.⁵⁰ Pembelajaran daring tidak serta merta mengajarkan individu lebih cepat atau lebih baik. Dalam satu ulasan, instruksi berbasis web sedikit lebih efektif daripada instruksi kelas untuk mengajarkan memori fakta dan prinsip; instruksi berbasis web dan instruksi kelas sama-sama efektif untuk mengajarkan informasi tentang cara melakukan tugas atau tindakan.⁵¹ Namun, tentu saja, kebutuhan untuk mengajar sejumlah besar siswa dari jarak jauh, atau untuk memungkinkan peserta belajar di waktu senggang mereka, seringkali membuat e-learning pilihan yang logis.⁵²

Administrasi Pensiun

Untuk organisasi yang mensponsori rencana pensiun bagi karyawannya, informasi yang diperlukan untuk menghasilkan laporan pensiun tahunan akan dicatat. Data ini mencakup tanggal masuk program, tanggal pensiun normal, pemilihan karyawan mengenai kontribusi, dan kontribusi tahunan perusahaan.

Informasi Kesetaraan Tenaga Kerja

Organisasi yang diatur secara federal bertanggung jawab atas pelaporan tahunan informasi ekuitas pekerjaan mereka kepada pemerintah. Memastikan integritas dan akurasi data sangat penting dan merupakan tanggung jawab utama manajer SDM. Misalnya, organisasi yang tunduk pada undang-undang kesetaraan ketenagakerjaan diwajibkan untuk mengajukan laporan tahunan. Laporan-laporan ini dapat dihasilkan dengan mudah jika informasi ini telah dicatat dan dikelola dengan tepat. Beberapa perangkat lunak SISDM berinteraksi langsung dengan Workplace Equity Information Management System (WEIMS) yang disediakan oleh pemerintah.⁵³ Dalam hal ini, informasi dari SISDM dapat diunduh langsung ke dalam sistem pelaporan yang diperlukan.

Evaluasi Kinerja

Pemberi kerja semakin banyak menggunakan sistem penilaian berbasis komputer atau internet. Ini memungkinkan para manajer untuk menyusun catatan terkomputerisasi tentang bawahan sepanjang tahun, dan kemudian menggabungkannya dengan peringkat untuk karyawan pada beberapa sifat kinerja. Perangkat lunak menyajikan contoh-contoh tertulis untuk mendukung bagian dari penilaian. Sebagian besar penilaian semacam itu menggabungkan beberapa metode penilaian, biasanya peringkat grafis yang didukung oleh insiden-insiden kritis.⁵⁴

Misalnya, Penilai Karyawan (dikembangkan oleh Austin-Hayne Corporation, San Mateo, California) menyajikan menu dimensi evaluasi, termasuk ketergantungan, inisiatif, komunikasi, pengambilan keputusan, kepemimpinan, penilaian, dan perencanaan dan produktivitas.⁵⁵ Dalam setiap dimensi (seperti "Komunikasi") adalah faktor kinerja terpisah untuk hal-hal seperti menulis, komunikasi verbal, dan penerimaan terhadap kritik. Saat pengguna mengklik faktor kinerja, dia disajikan dengan skala penilaian grafis. Namun, alih-alih peringkat numerik, "Penilai Karyawan" menggunakan contoh-contoh yang dikaitkan dengan perilaku. Jadi, untuk komunikasi verbal ada enam pilihan, mulai dari "menyajikan ide dengan jelas" hingga "tidak memiliki struktur". Manajer memilih frasa yang paling akurat menggambarkan pekerja. Kemudian "Penilai Karyawan" menghasilkan penilaian dengan teks sampel.

Administrasi Kompensasi dan Tunjangan

SISDM mencakup informasi mengenai rencana kompensasi dan tunjangan perusahaan dan kebijakannya terkait dengan rencana ini. Misalnya, informasi dapat mencakup kenaikan gaji yang terkait dengan promosi, data mengenai nilai dan rentang gaji untuk setiap posisi, struktur

bonus, dan posisi mana yang berhak mendapatkan bonus. Selain itu, informasi dapat dimasukkan mengenai jenis rencana tunjangan, apakah ada pengaturan pembagian biaya, dan bagaimana perubahannya jika seorang karyawan mengambil cuti yang tidak dibayar. Sebuah survei terhadap lebih dari 182 perusahaan oleh Watson Wyatt menemukan bahwa satu dari lima perusahaan mengharapkan untuk mengubah sistem pengiriman layanan SDM mereka. Perubahan yang paling sering direncanakan adalah menerapkan portal layanan kesehatan yang memberikan informasi peningkatan kesehatan kepada karyawan (73 persen) dan menawarkan informasi kompensasi total kepada karyawan melalui web (65 persen).⁵⁶

Manajemen Organisasi

Subsistem ini mengidentifikasi struktur organisasi dan menyimpan deskripsi pekerjaan untuk setiap posisi dalam struktur tersebut. Itu juga dapat menghubungkan posisi / pekerjaan ke pekerja tertentu. Mungkin juga memiliki bidang untuk memasukkan kode Klasifikasi Pekerjaan Nasional (NOC). Manajer divisi atau pemilik perusahaan kecil sering menggunakan perangkat manual untuk melacak kualifikasi karyawan. Dengan demikian, formulir catatan inventarisasi dan pengembangan personel mengumpulkan informasi kualifikasi pada setiap karyawan. Informasi tersebut meliputi pendidikan, kursus yang disponsori perusahaan yang diambil, minat karir dan pengembangan, bahasa, tugas yang diinginkan, dan keterampilan. Bagan penggantian personel adalah pilihan lain, terutama untuk posisi teratas perusahaan. Mereka menunjukkan kinerja dan promosi saat ini untuk setiap pengganti potensial posisi. Sebagai alternatif, Anda dapat mengembangkan kartu pengganti posisi. Untuk ini, Anda membuat kartu untuk setiap posisi, menunjukkan

kemungkinan penggantian serta kinerja, potensi promosi, dan pelatihan mereka saat ini.

Kesehatan dan Keselamatan

Manajer harus secara rutin memeriksa masalah dengan menggunakan audit/daftar periksa keselamatan sebagai alat bantu. Juga, selidiki semua kecelakaan dan "hampir celaka". Siapkan komite keselamatan karyawan untuk mengevaluasi kecukupan keselamatan, melakukan dan memantau audit keselamatan, dan menyarankan cara untuk meningkatkan keselamatan.⁵⁷ Manajer mempercepat audit keselamatan dengan menggunakan asisten digital pribadi.⁵⁸ Misalnya, Pengukuran Proses dan Kinerja (PPM) adalah aplikasi Windows untuk merancang dan melengkapi kuesioner audit keselamatan. Untuk menggunakan aplikasi ini, manajer memberi nama audit keselamatan, memasukkan pertanyaan audit, dan membuat daftar kemungkinan jawaban. Pertanyaan umum untuk audit alat pemadam kebakaran mungkin termasuk, "Apakah alat pemadam api diidentifikasi dengan jelas dan dapat diakses?" dan "Apakah hanya alat pemadam kebakaran yang disetujui yang digunakan di tempat kerja?"⁶⁰ Penyelia atau karyawan kemudian menggunakan PDA-nya untuk merekam audit dan mengirimkannya ke kantor keselamatan perusahaan. Metrik terkait keselamatan dan keamanan berbasis bukti untuk diaudit akan mencakup, misalnya, tingkat cedera dan penyakit, biaya kompensasi pekerja per karyawan, pengurangan perilaku berisiko, dan latihan keselamatan.⁶¹ Untuk memastikan bahwa audit menghasilkan perbaikan, tren data audit (misalnya, untuk melihat apakah tingkat kecelakaan naik atau turun atau stabil) dan lacak tindakan korektif hingga selesai.⁶²

Administrasi Penggajian

Administrasi penggajian adalah salah satu fungsi pertama yang dikomputerisasikan atau dialihdayakan

sebagian besar pemberi kerja, dan untuk alasan yang bagus. Mengelola sistem penggajian—mencatat status pekerja, tingkat upah, tanggungan, tunjangan, lembur, status pajak, dan sebagainya dari setiap karyawan; menghitung setiap cek gaji, dan kemudian mengarahkan pencetakan cek atau setoran langsung yang sebenarnya—adalah tugas yang memakan waktu, tugas yang diperumit oleh kebutuhan untuk mematuhi banyak undang-undang dan yurisdiksi ketenagakerjaan yang berbeda.

2.5 AUDIT SDM

Manajer sumber daya manusia sering mengumpulkan data tentang hal-hal seperti pergantian karyawan dan keselamatan melalui audit sumber daya manusia. Seorang praktisi menyebut audit SDM sebagai "analisis dimana organisasi mengukur posisi saat ini dan menentukan apa yang harus dicapai untuk meningkatkan fungsi SDM." 63 Audit SDM umumnya melibatkan peninjauan fungsi sumber daya manusia perusahaan (perekrutan, pengujian, pelatihan, dan seterusnya), biasanya menggunakan daftar periksa, serta memastikan bahwa perusahaan mematuhi peraturan, undang-undang, dan kebijakan perusahaan. Dalam melakukan audit SDM, manajer sering membandingkan hasilnya dengan perusahaan sejenis. Ukuran sampel (metrik) dapat mencakup rasio manajer SDM per 100 karyawan perusahaan. Audit SDM bervariasi dalam ruang lingkup dan fokus. Bidang-bidang umum yang diaudit meliputi:64

- (1) peran dan jumlah karyawan (termasuk deskripsi pekerjaan, dan karyawan yang dikategorikan berdasarkan bebas/tidak bebas dan penuh atau paruh waktu)
- (2) kepatuhan terhadap undang-undang terkait ketenagakerjaan federal, negara bagian, dan lokal

- (3) rekrutmen dan seleksi (termasuk penggunaan alat seleksi, pemeriksaan latar belakang, dan sebagainya)
- (4) kompensasi (kebijakan, insentif, prosedur survei, dan sebagainya)
- (5) hubungan karyawan (perjanjian serikat pekerja, manajemen kinerja, prosedur kedisiplinan, pengakuan karyawan)
- (6) manfaat yang diamanatkan (Jaminan Sosial, asuransi pengangguran, kompensasi pekerja, dan sebagainya)
- (7) tunjangan kelompok (asuransi, cuti, tunjangan fleksibel, dan sebagainya)
- (8) penggajian (seperti kepatuhan hukum)
- (9) dokumentasi dan pencatatan; misalnya, apakah file kami berisi informasi termasuk resume dan aplikasi, surat penawaran, deskripsi pekerjaan, evaluasi kinerja, formulir pendaftaran tunjangan, pemberitahuan perubahan gaji, dan dokumentasi yang berkaitan dengan tindakan personel seperti pengakuan buku pedoman karyawan?65
- (10) pelatihan dan pengembangan (orientasi karyawan baru, pengembangan tenaga kerja, teknis dan keselamatan, perencanaan karir, dan sebagainya)
- (11) komunikasi karyawan (buku pegangan karyawan, buletin, program pengakuan)
- (12) kebijakan dan praktik penghentian dan transisi

Manajemen Bakat

Manajer menggunakan alat perangkat lunak analitik tenaga kerja (atau bakat) khusus untuk mengubah data tenaga kerja mereka menjadi informasi yang dapat ditindaklanjuti. Analytics meningkatkan kinerja. Misalnya, perusahaan konsultan sumber daya manusia seperti Aon Hewitt akan mengumpulkan data karyawan klien. Mesin analitiknya kemudian menganalisis data ini dan menyajikannya kepada

klien melalui portal berbasis web. Dasbor kemudian memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi tren tenaga kerja, dan untuk menjawab pertanyaan seperti "Apakah ada tren yang harus kami analisis lebih lanjut dalam data omset?" Tim analitik bakat di Google menganalisis data tentang latar belakang, kemampuan, dan kinerja karyawan.⁶⁶

Tim tersebut dapat mengidentifikasi faktor-faktor (seperti karyawan yang merasa kurang dimanfaatkan) yang mungkin menyebabkan karyawan keluar. Dalam proyek serupa, Google menganalisis data tentang hal-hal seperti umpan balik survei karyawan untuk mengidentifikasi atribut manajer Google yang berhasil. Microsoft mengidentifikasi korelasi antara sekolah dan perusahaan tempat karyawan berasal dan kinerja karyawan selanjutnya. Hal ini memungkinkan Microsoft untuk meningkatkan praktik rekrutmen dan seleksinya.⁶⁷ Program retensi karyawan perusahaan perangkat lunak SAS menyaring data karyawan berdasarkan sifat-sifat seperti keterampilan, masa kerja, kinerja, pendidikan, dan persahabatan. Program tersebut dapat memprediksi karyawan bernilai tinggi mana yang kemungkinan besar akan berhenti dalam waktu dekat.⁶⁸

Alliant Techsystems menciptakan "model risiko penerbangan" untuk menghitung kemungkinan seorang karyawan akan keluar. Hal ini memungkinkannya memprediksi perputaran yang tinggi dan untuk mengambil tindakan korektif.⁶⁹ IBM menggunakan analitik tenaga kerja untuk mengidentifikasi karyawan yang merupakan "pemimpin ide" yang sering dimintai saran oleh karyawan lain (misalnya, berdasarkan e "sebutan" oleh rekan kerja).⁷⁰ Satu studi membandingkan penggunaan analitik SDM organisasi berkinerja tinggi dan rendah. Delapan puluh satu persen organisasi berkinerja tinggi memberi para pemimpin SDM data tenaga kerja tersebut, dibandingkan dengan 33 persen

organisasi berkinerja rendah.⁷¹ Pemberi kerja menggunakan analitik bakat untuk menjawab enam jenis pertanyaan manajemen bakat:⁷²

Fakta modal manusia. Misalnya, "Apa indikator utama kesehatan keseluruhan organisasi saya?" JetBlue menemukan bahwa salah satu indikator kunci tersebut adalah keterlibatan karyawan, yang berkorelasi dengan kinerja keuangan. SDM analitis. Misalnya, "Unit, divisi, atau individu mana yang membutuhkan perhatian?" Lockheed Martin mengumpulkan data kinerja untuk mengidentifikasi unit yang memerlukan perbaikan. Analisis investasi modal manusia. Misalnya, "Tindakan apa yang berdampak paling besar pada bisnis saya?" Dengan memantau tingkat kepuasan karyawan, Cisco mampu meningkatkan tingkat retensi karyawannya dari 65 persen menjadi 85 persen, menghemat biaya rekrutmen, seleksi, dan pelatihan perusahaan hampir US\$50 juta. Prakiraan tenaga kerja. Dow Chemical menggunakan model komputerisasi. Ini memprediksi jumlah karyawan yang diperlukan di masa mendatang untuk setiap unit bisnis berdasarkan prediksi untuk hal-hal seperti tren penjualan. Model nilai bakat. Misalnya, "Mengapa karyawan memilih untuk tetap bersama—atau meninggalkan—perusahaan saya?" Misalnya, Google dapat mengantisipasi ketika seorang karyawan merasa kurang dimanfaatkan dan bersiap untuk berhenti, sehingga mengurangi biaya perputaran. Rantai pasokan bakat. Misalnya, "Bagaimana kebutuhan tenaga kerja saya beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis?" Dengan demikian, perusahaan ritel dapat menggunakan model analitik khusus untuk memprediksi volume toko harian dan melepaskan karyawan per jam lebih awal.

2.6 IMPLEMENTASI SISDM

Organisasi dapat memilih dari banyak sistem yang berbeda dalam berbagai ukuran dan dengan berbagai tingkat fungsionalitas dan kecanggihan. Pilihan teknologi berkisar pada dua pertanyaan dasar: (1) Berapa jumlah penyesuaian yang diinginkan? dan (2) Jenis sistem apa yang dibutuhkan/diinginkan? Organisasi dapat memutuskan apakah mereka ingin membeli sistem standar dan mengadaptasi proses internal mereka agar selaras dengan sistem, mengembangkan sistem berpemilik, atau menyesuaikan sistem perangkat lunak modular agar sesuai dengan proses organisasi yang ada. Beberapa kriteria yang dapat mempengaruhi keputusan ini adalah biaya sistem, jumlah karyawan, tingkat efisiensi, dan perangkat keras dan perangkat lunak perusahaan yang ada. Terlepas dari jenis sistem yang dipilih, alasan utama pembelian umumnya adalah penghematan biaya, pemrosesan informasi yang lebih cepat, dan akses ke informasi relevan yang akan membantu organisasi mencapai tujuannya.⁷³

Jenis SISDM

SISDM yang efektif menyesuaikan kemampuan teknisnya dengan kebutuhan organisasi. Kebutuhan ini biasanya meningkat seiring dengan ukuran organisasi.⁷⁴ Perusahaan yang lebih kecil mungkin menggunakan aplikasi perangkat lunak yang sangat umum seperti Microsoft Excel dan Access. Perusahaan-perusahaan ini mungkin hanya memerlukan administrasi penggajian dan tunjangan, pelaporan waktu dan kehadiran, dan fungsi penjadwalan karyawan. Berukuran sedang.

Perusahaan menengah biasanya memerlukan pelacakan dan pelaporan kepatuhan, administrasi klaim kesehatan, penggajian, dan administrasi kompensasi dan tunjangan. Manajer mungkin memerlukan informasi tentang penilaian

kinerja, waktu dan kehadiran, perencanaan suksesi, pengujian keterampilan, dan penjadwalan karyawan. Karyawan dapat menggunakan sistem untuk membantu pengembangan karir. Perusahaan menengah memerlukan integrasi data yang lebih besar, dan sistem akan memiliki kemampuan pencadangan dan pemulihan yang lebih baik. Mereka juga akan mengizinkan banyak pengguna. Dalam sistem menengah, semua fungsi SISDM biasanya mengalir melalui satu sistem tunggal sehingga redundansi data dapat diidentifikasi dan dihilangkan.

Organisasi besar biasanya membutuhkan fungsionalitas yang lebih besar daripada perusahaan menengah. Selain fungsi-fungsi yang disebutkan di atas, perusahaan-perusahaan ini akan memerlukan penyaringan karyawan, pemrosesan dan pelacakan resume, dan persyaratan kepatuhan dan pelaporan tambahan seperti ekuitas pekerjaan. Mereka mungkin juga memerlukan opsi layanan mandiri, yaitu aplikasi berbasis web yang memungkinkan manajer dan karyawan mengakses dan mengelola informasi secara langsung tanpa harus melalui SDM atau manajer.

Jenis SISDM yang mungkin mereka perlukan dapat menjadi bagian dari sistem enterprise-wide atau enterprise resource planning (ERP) yang lebih besar yang mendukung kebutuhan enterprise-wide atau lintas-fungsi daripada satu divisi dalam organisasi.⁷⁵ Sistem ini berasal dari perangkat lunak yang mengintegrasikan informasi dari area fungsional organisasi (keuangan, pemasaran, operasi, dan sebagainya) ke dalam satu database universal sehingga informasi keuangan dapat dikaitkan dengan informasi pemasaran dan seterusnya. Sistem seluruh perusahaan biasanya mencakup beberapa modul SDM, seperti modul penggajian dan modul pelatihan dan pengembangan. Sistem ini bervariasi sehubungan dengan biaya, fungsionalitas, dan ketahanan, sehingga bergantung

pada persyaratan organisasi, beberapa sistem akan lebih sesuai daripada yang lain.

Teknologi SDM juga dapat disediakan oleh sistem yang berdiri sendiri, artinya sistem mandiri yang tidak bergantung pada sistem lain untuk beroperasi. Sistem ini tidak untuk seluruh perusahaan, tetapi mereka menjalankan fungsi spesifik terkait SDM. Contohnya termasuk Halogen Software Inc. dan Sage HRMS Inc.⁷⁶

Biasanya, organisasi mengikuti proses tiga langkah untuk memilih SISDM. Ketiga langkah tersebut adalah (1) fase adopsi, (2) fase implementasi, dan (3) fase integrasi (pelebagaan).⁷⁷

Fase 1: Adopsi—Menentukan Kebutuhan

Pada fase ini, organisasi biasanya terlibat dalam analisis kebutuhan untuk menentukan jenis sistem apa yang akan mereka beli. Analisis kebutuhan membantu organisasi memutuskan apa yang harus mampu dilakukan oleh sistem dan seperti apa spesifikasi teknisnya. Ada beberapa bidang utama yang harus diperhatikan: latar belakang perusahaan, pertimbangan manajemen, pertimbangan teknis, pertimbangan SDM, dan pertimbangan biaya.⁷⁸

Latar Belakang Perusahaan: Industri, ukuran perusahaan, dan proyeksi pertumbuhan merupakan elemen penting untuk dipertimbangkan. Biasanya, organisasi memerlukan perangkat lunak SDM setelah mencapai 100 karyawan.

Pertimbangan Manajemen: Biasanya, manajemen akan memiliki beberapa pandangan yang terbentuk sebelumnya mengenai apa yang mereka ingin sistem lakukan dan jenis perangkat lunak yang mungkin diperlukan. Mereka mungkin menginginkan sistem yang kompleks dengan kemampuan di seluruh perusahaan atau sistem yang berdiri sendiri.

Pertimbangan Teknis. Elemen-elemen seperti perangkat keras, sistem operasi, jaringan, basis data, dan telekomunikasi semuanya perlu dipertimbangkan. Penting untuk memahami jenis teknologi yang saat ini dimiliki dan dapat didukung oleh perusahaan

Pertimbangan SDM. Divisi SDM harus mempertimbangkan kebutuhannya sendiri. Jenis permintaan harian apa dan transaksi karyawan mana yang paling masuk akal untuk diotomatisasi? Jenis formulir, laporan, atau daftar apa yang dipertahankan? Penilaian kebutuhan akan mengidentifikasi jenis data yang diperlukan untuk menghasilkan laporan, di mana data ini dapat ditemukan, dan seberapa andal data tersebut. SDM akan melihat laporan manual yang saat ini dikelola dan memutuskan bagaimana ini dapat diotomatisasi.

Pertimbangan Biaya: Dimasukkan ke dalam harga yang dapat dibeli organisasi adalah pertimbangan seperti pembelian perangkat keras tambahan yang diperlukan, jumlah staf tambahan yang dibutuhkan selama fase implementasi, biaya pelatihan, dan biaya dukungan berkelanjutan.

Setelah analisis kebutuhan selesai, perusahaan mengirimkan permintaan proposal (RFP) ke sejumlah vendor yang meminta perincian tentang bagaimana implementasi SISDM khusus mereka akan memenuhi kebutuhan organisasi. Kemudian demonstrasi dari berbagai sistem dijadwalkan dan sistem yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi dipilih. Pada titik ini, fase adopsi selesai, dan organisasi akan beralih ke fase implementasi.

Fase 2: Implementasi

Pada fase ini, perusahaan memilih tim proyek yang biasanya mencakup konsultan luar yang memiliki pengetahuan dan keahlian di sisi teknis dan keahlian dalam

manajemen perubahan untuk membantu organisasi dalam implementasinya. Selain konsultan luar, biasanya ada manajer proyek senior yang memimpin tim, ahli bidang SDM dan penggajian, dan manajemen dari berbagai area fungsional di seluruh organisasi. Manajer ini akan menggunakan sistem, jadi penting bagi mereka untuk memastikan bahwa sistem diterapkan secara efektif dan kebutuhan mereka dipahami dengan jelas.

Kegiatan yang terlibat dalam fase ini berfokus pada membuat sistem “berfungsi dan berjalan” dalam lingkungan yang terkendali sehingga sistem dapat diuji untuk memastikan bahwa sistem berfungsi sesuai kebutuhan organisasi. Data yang ada “diubah” menjadi sistem baru, artinya data sistem lama ditransformasikan agar kompatibel dengan sistem baru. Perangkat lunak diuji dan pengguna diharapkan memberikan umpan balik sebelum sistem ditayangkan. “Live” berarti melepaskan SISDM sebelumnya dan memberikan pengguna akses ke sistem baru saja. Pada fase ini, profil keamanan dibuat untuk pengguna.

Ada masalah privasi utama saat menyiapkan SISDM karena sifat pribadi yang sensitif dari sebagian besar data yang disimpan di sana, seperti klaim medis. Keputusan hati-hati harus dibuat mengenai siapa yang akan memiliki akses ke perangkat keras komputer, perangkat lunak, dan basis data, dan siapa yang akan dapat memodifikasi basis data.⁷⁹ Membangun profil keamanan merupakan aktivitas yang sangat penting saat menerapkan SISDM. Anggota staf yang akan bekerja dengan SISDM harus diidentifikasi dan profil keamanan ditetapkan. Profil ini menentukan anggota staf mana yang memiliki akses ke setiap layar, elemen data (bidang) mana yang dapat diakses oleh setiap anggota staf, dan anggota staf mana yang dapat memasukkan atau

mengubah data. Profil keamanan biasanya melekat pada posisi dalam organisasi daripada individu.

Misalnya, profil untuk administrator SDM yang memasukkan informasi karyawan ke dalam sistem dan yang menjadi titik kontak untuk semua perubahan yang dilakukan karyawan pada "data batu nisan" mereka akan mencakup melihat, memasukkan, dan mengubah data. Profil manajer lini biasanya mencakup melihat informasi yang berkaitan dengan karyawannya, tetapi bukan data rahasia yang tidak relevan dengan situasi kerja, dan profil tersebut tidak mencakup perubahan catatan karyawan.

Bagian terakhir yang penting dari keamanan SISDM adalah memastikan pengguna sistem memahami dengan jelas dan mematuhi kebijakan kerahasiaan dan kode etik perusahaan. Semua pengguna perlu memahami bahwa mereka tidak boleh membagikan kata sandi, menempatkannya untuk dilihat orang lain, atau mengompromikannya dengan cara apa pun.

Fase 3: Integrasi

Langkah terakhir dalam mengimplementasikan SISDM adalah melatih pengguna tentang sistem. Tujuan organisasi adalah agar para pemangku kepentingan menggunakan sistem dan menuai manfaat yang diidentifikasi melalui analisis kebutuhan. Namun, banyak kesulitan dapat muncul dengan penerapan sistem baru dan, seperti halnya perubahan apa pun, orang perlu merasa nyaman dengannya. Orang sering mengalami kesulitan dalam beralih ke SISDM, sehingga organisasi dapat mengalami kelambanan.⁸⁰ Karyawan perlu dilatih, tetapi bahkan setelah pelatihan mereka mungkin merasa tidak kompeten sepenuhnya dan mungkin tidak menggunakan sistem tersebut. Dengan sistem baru apa pun, pemangku kepentingan dapat meremehkan kompleksitasnya.

PERTANYAAN DAN DISKUSI

1. Jelaskan bagaimana otomatisasi, TIK, dan pekerjaan pengetahuan berdampak pada penggunaan teknologi di tempat kerja.
2. Jelaskan peran teknologi dalam memungkinkan SDM membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya.
3. Diskusikan enam fungsi utama SISDM dan komponen subsistem yang berada di SISDM.
4. Jelaskan beberapa tren teknologi yang harus disadari SDM untuk menawarkan solusi teknologi bernilai tambah.
5. Jelaskan apa itu audit SDM dan mengapa itu penting.
6. Jelaskan tiga langkah yang terlibat dalam memilih dan menerapkan SISDM.
7. Apa itu e-SDM, dan risiko serta manfaatnya yang terkait?

BAB 3

DISAIN DAN ANALISIS PEKERJAAN



Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu;

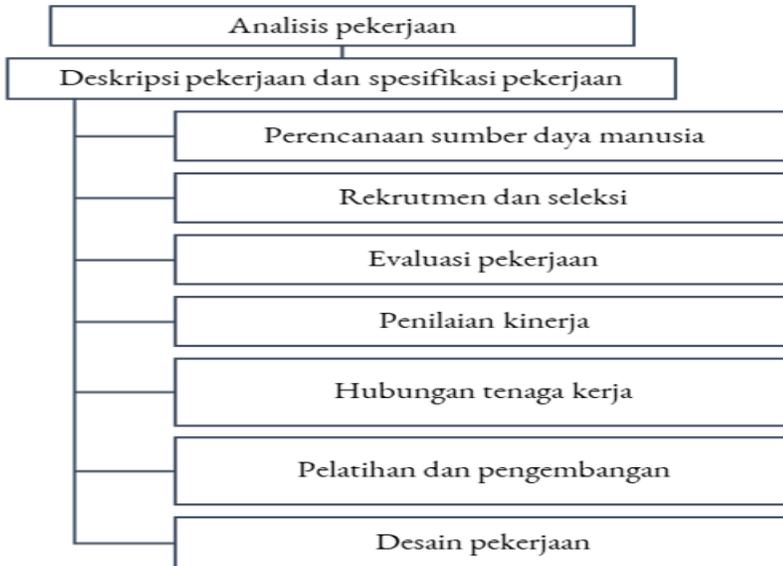
- Menjelaskan beberapa penggunaan analisis pekerjaan dalam keputusan SDM.
- Mengidentifikasi langkah-langkah dalam analisis pekerjaan, dan menjelaskan evolusi analisis pekerjaan.
- Mendefinisikan desain pekerjaan dan jelaskan perbedaan antara pekerjaan dan posisi.
- Menjelaskan evolusi desain pekerjaan dan bagaimana struktur organisasi mempengaruhi desain pekerjaan.
- Menjelaskan tiga alasan analisis pekerjaan berbasis kompetensi menjadi lebih umum.

3.1 PENDAHULUAN

Analisis pekerjaan adalah proses di mana informasi tentang pekerjaan dikumpulkan secara sistematis. Pekerjaan terdiri dari sekelompok aktivitas dan tugas yang saling berhubungan. Idealnya, tugas suatu pekerjaan harus jelas dan berbeda dari tugas pekerjaan lain, dan harus melibatkan unit kerja alami yang serupa dan terkait. Pendekatan ini membantu meminimalkan konflik dan meningkatkan kinerja karyawan. Suatu pekerjaan dapat dipegang oleh seorang karyawan. Kumpulan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh satu orang dikenal sebagai posisi. Untuk memperjelas, ada 45 posisi dan 4 pekerjaan di divisi pemasaran dengan 1 manajer penjualan, 1 sekretaris, 40 tenaga penjual, dan 3 administrasi penjualan.

Informasi Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah prosedur yang digunakan perusahaan untuk menentukan tugas dan tanggung jawab setiap pekerjaan, dan atribut manusia (pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan) yang diperlukan untuk melakukannya. Setelah informasi ini dikumpulkan, informasi ini digunakan untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan (apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu) dan spesifikasi pekerjaan (apa persyaratan pekerjaanya). Seperti diilustrasikan pada Gambar 3.1, informasi yang dikumpulkan, dievaluasi, dan diringkas melalui analisis pekerjaan merupakan dasar dari sejumlah aktivitas MSDM yang saling terkait.



Gambar 3.1 Informasi Analisis Pekerjaan

Perencanaan Sumber Daya Manusia. Mengetahui persyaratan aktual dari berbagai pekerjaan organisasi sangat penting untuk merencanakan kebutuhan karyawan di masa depan. Ketika informasi ini digabungkan dengan pengetahuan tentang keterampilan dan kualifikasi karyawan saat ini, dimungkinkan untuk menentukan pekerjaan mana yang dapat

diisi secara internal dan mana yang membutuhkan rekrutmen eksternal.

Rekrutmen dan Seleksi. Deskripsi pekerjaan dan informasi spesifikasi pekerjaan harus digunakan untuk memutuskan orang seperti apa yang akan direkrut dan dipekerjakan. Mengidentifikasi persyaratan pekerjaan yang bonafide dan memastikan bahwa semua kegiatan yang berkaitan dengan perekrutan dan seleksi (seperti periklanan, penyaringan, dan pengujian) didasarkan pada persyaratan ini diperlukan.

Kompensasi. Informasi analisis pekerjaan juga penting untuk menentukan nilai relatif dan kompensasi yang sesuai untuk setiap pekerjaan. Evaluasi pekerjaan harus didasarkan pada keterampilan yang diperlukan, tuntutan fisik dan mental, tanggung jawab, dan kondisi kerja, semua dinilai melalui analisis pekerjaan. Nilai relatif dari pekerjaan adalah salah satu faktor kunci yang digunakan untuk menentukan kompensasi yang sesuai. Informasi tentang tugas pekerjaan yang sebenarnya juga diperlukan untuk menentukan apakah suatu pekerjaan memenuhi syarat sesuai dengan gaji, upah, lembur dan jam kerja, sebagaimana ditentukan dalam undang-undang ketenagakerjaan.

Manajemen kinerja. Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berhubungan langsung dengan tugas dan tanggung jawab yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan. Untuk banyak pekerjaan yang melibatkan tugas-tugas rutin, terutama yang bersifat kuantitatif, standar kinerja ditentukan melalui analisis pekerjaan. Untuk pekerjaan yang lebih kompleks, standar kinerja seringkali ditetapkan bersama oleh karyawan dan atasan mereka. Agar realistis dan dapat dicapai, standar tersebut harus didasarkan pada persyaratan pekerjaan aktual seperti yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan.

Hubungan Tenaga Kerja. Di lingkungan berserikat, uraian pekerjaan yang dikembangkan dari informasi analisis pekerjaan

umumnya tunduk pada persetujuan serikat pekerja sebelum analisis pekerjaan diselesaikan. Uraian pekerjaan yang disetujui serikat tersebut kemudian menjadi dasar untuk mengklasifikasikan pekerjaan dan melakukan tawar-menawar atas upah, kriteria kinerja, dan kondisi kerja. Setelah disetujui, perubahan signifikan pada deskripsi pekerjaan mungkin harus dinegosiasikan.

Pelatihan, Pengembangan, dan Manajemen Karir. Dengan membandingkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (KSA) yang dibawa karyawan ke pekerjaan dengan yang diidentifikasi oleh analisis pekerjaan, manajer dapat menentukan kesenjangan yang memerlukan program pelatihan. Memiliki informasi yang akurat tentang pekerjaan juga berarti bahwa karyawan dapat mempersiapkan kemajuan di masa depan dengan mengidentifikasi kesenjangan antara KSA mereka saat ini dan yang ditentukan untuk pekerjaan yang mereka cita-citakan.

Restrukturisasi. Analisis pekerjaan berguna untuk memastikan bahwa semua tugas benar-benar dilakukan dan mengidentifikasi area yang tumpang tindih dalam tugas. Deskripsi pekerjaan yang akurat dapat mengarah pada identifikasi persyaratan yang tidak perlu, area konflik atau ketidakpuasan, atau masalah kesehatan dan keselamatan yang dapat dihilangkan melalui desain ulang atau restrukturisasi pekerjaan.

Langkah-langkah Analisis Pekerjaan

Ada enam langkah penting yang terlibat dalam menganalisis pekerjaan. Organisasi mengumpulkan rincian tentang pekerjaan secara relatif terus menerus, seperti diuraikan di atas (perencanaan, rekrutmen dan seleksi, manajemen kinerja, kompensasi, dan sebagainya). Secara tradisional, langkah awal, organisasi menentukan jenis data yang harus dikumpulkan dan teknik yang digunakan. Namun, langkah awal telah dihapuskan

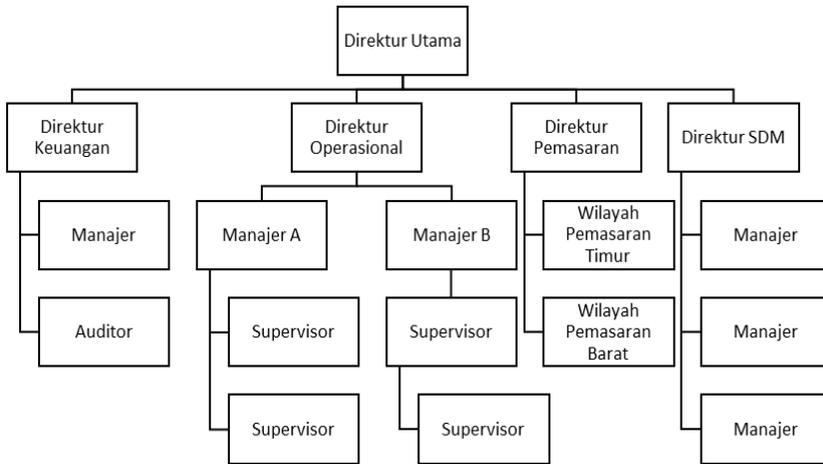
dalam praktiknya mengingat beragam penggunaan informasi analisis pekerjaan dan kebutuhan terus-menerus akan informasi semacam itu. Enam langkah yang terlibat dalam analisis pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. Tinjauan Informasi Latar Belakang
2. Pekerjaan yang Dianalisis
3. Mengumpulkan Informasi Analisis Pekerjaan
4. Menulis Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Kerja

3.2 INFORMASI LATAR BELAKANG KARYAWAN

Sebuah organisasi terdiri dari satu atau lebih karyawan yang melakukan berbagai tugas. Hubungan antara orang dan tugas harus terstruktur sehingga organisasi mencapai tujuan strategisnya dengan cara yang efisien dan efektif melalui keterlibatan tenaga kerja. Ada banyak cara untuk mendistribusikan pekerjaan di antara karyawan, dan pertimbangan yang cermat tentang bagaimana hal ini dilakukan dapat memberikan keunggulan strategis dibandingkan pesaing.

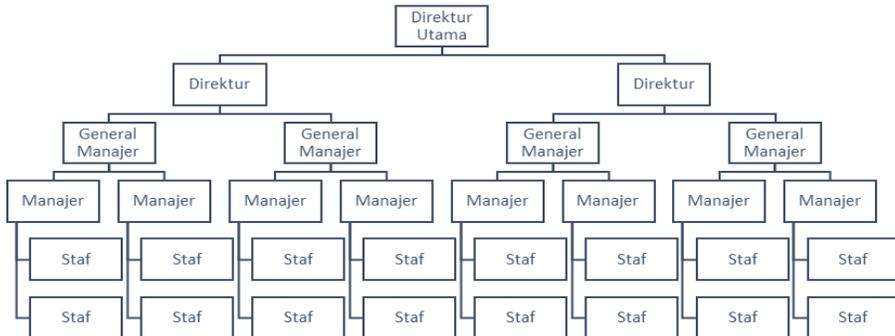
Struktur organisasi mengacu pada hubungan formal antara pekerjaan dalam organisasi. Bagan organisasi sering digunakan untuk menggambarkan struktur. Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 3.2, bagan menunjukkan jenis divisi dan posisi pekerjaan masing-masing manajer. Dengan cara menghubungkan garis, untuk memperjelas rantai komando dan menunjukkan siapa yang bertanggung jawab kepada siapa. Bagan organisasi menyajikan "gambaran" perusahaan pada titik waktu tertentu, tetapi tidak memberikan perincian tentang pola komunikasi, tingkat pengawasan, jumlah kekuasaan dan wewenang, atau tugas dan tanggung jawab.



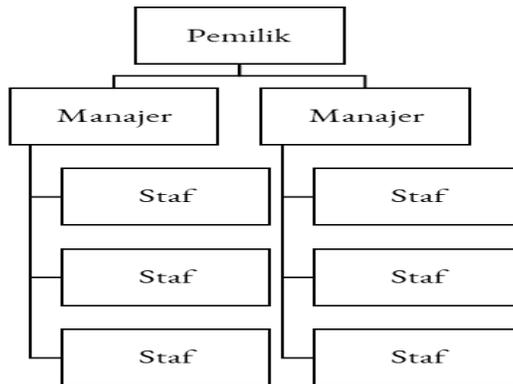
Gambar 3.2 Struktur Organisasi

Merancang sebuah organisasi melibatkan pemilihan struktur yang sesuai dengan tujuan strategis perusahaan. Gambar 3.3, 3.4, dan 3.5 menggambarkan tiga jenis struktur organisasi secara umum: (1) struktur birokrasi (Pendekatan manajemen dari atas ke bawah, Banyak tingkatan, dan saluran komunikasi hierarkis dan jalur karier, Pekerjaan yang sangat terspesialisasi dengan deskripsi pekerjaan yang didefinisikan secara sempit, Fokus pada kinerja independen); (2) struktur datar (Pendekatan manajemen terdesentralisasi, Beberapa level dan komunikasi multi arah, Pekerjaan yang didefinisikan secara luas dengan deskripsi pekerjaan umum, Penekanan pada tim dan pengembangan produk); dan (3) struktur matriks (Setiap pekerjaan memiliki dua komponen: fungsional dan produk, Personel keuangan untuk produk B bertanggung jawab kepada eksekutif keuangan dan eksekutif produk B). Dalam organisasi yang lebih datar, manajer telah meningkatkan rentang kendali (jumlah karyawan yang melapor kepada mereka) dan dengan demikian lebih sedikit waktu untuk mengelola masing-masing. Oleh karena itu, pekerjaan karyawan melibatkan lebih banyak tanggung jawab. Dalam organisasi yang menggunakan tim kerja

swakelola, pekerjaan karyawan berubah setiap hari, sehingga manajemen dengan sengaja menghindari agar karyawan memandang pekerjaan mereka sebagai serangkaian tanggung jawab yang sempit dan spesifik. Fokusnya adalah pada mendefinisikan pekerjaan di tangan dalam hal keseluruhan kepentingan terbaik organisasi.



Gambar 3.3 Struktur Organisasi Birokratis



Gambar 3.4 Struktur Organisasi Datar



Gambar 3.5 Struktur Organisasi Matriks

3.3 PEKERJAAN YANG DIANALISIS

Langkah selanjutnya melibatkan pemilihan posisi perwakilan dan pekerjaan yang akan dianalisis. Pemilihan ini diperlukan ketika ada banyak pemegang jabatan dalam satu pekerjaan dan ketika sejumlah pekerjaan serupa akan dianalisis karena akan memakan waktu terlalu lama untuk menganalisis setiap posisi dan pekerjaan.

Desain pekerjaan adalah proses pengorganisasian pekerjaan secara sistematis ke dalam tugas-tugas yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Strategi dan struktur organisasi memengaruhi cara pekerjaan dirancang. Misalnya, dalam organisasi birokrasi, karena ada pembagian kerja hierarkis, pekerjaan umumnya sangat terspesialisasi. Selain itu, desain pekerjaan yang efektif juga mempertimbangkan faktor manusia dan teknologi.

Pada saat ini, makna tradisional dari "pekerjaan" sebagai serangkaian tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik dan jelas telah berubah. Perusahaan menghadapi tantangan perubahan, seperti perubahan produk dan teknologi, persaingan

global, deregulasi, ketidakstabilan politik, perubahan demografis, dan pergeseran ke ekonomi jasa. Hal ini telah meningkatkan kebutuhan perusahaan untuk menjadi responsif, fleksibel, dan jauh lebih kompetitif. Pada gilirannya, metode organisasi yang digunakan manajer untuk mencapai hal ini telah mulai mengubah definisi pekerjaan tradisional.

Semua perubahan ini, secara kognitif menyebabkan pekerjaan menjadi kompleks, berbasis tim dan kolaboratif, bergantung pada keterampilan sosial, bergantung pada kompetensi teknologi, banyak tekanan waktu, mobilitas, dan kurang bergantung pada geografi (Heerwagen, 2016). Situasi ini telah menyebabkan beberapa organisasi fokus pada kompetensi dan keterampilan individu dalam analisis pekerjaan, perekrutan, dan manajemen kompensasi, bukan pada tugas.

Evolusi Pekerjaan dan Desain Pekerjaan

Di sebagian besar organisasi, pekerjaan dibagi menjadi unit-unit yang dapat dikelola menjadi pekerjaan yang dapat dilakukan karyawan. Pekerjaan merupakan hasil dari tuntutan efisiensi Revolusi Industri. Brannick, Levine, dan Morgeson (2016) menyatakan bahwa ada korelasi positif antara spesialisasi pekerjaan dengan produktivitas dan efisiensi.

Penyederhanaan Pekerjaan. Penyederhanaan kerja berevolusi dari teori manajemen ilmiah. Ini didasarkan pada premis bahwa pekerjaan dapat dipecah menjadi tugas yang jelas, sangat terspesialisasi, dan berulang untuk memaksimalkan efisiensi. Pendekatan desain pekerjaan ini melibatkan penugasan sebagian besar aspek administrasi pekerjaan (seperti perencanaan dan pengorganisasian) kepada manajer lini dan manajer, sambil memberikan tugas yang didefinisikan secara sempit kepada karyawan untuk dilakukan sesuai dengan metode yang ditetapkan dan ditentukan manajemen.

Penyederhanaan kerja dapat meningkatkan efisiensi operasi dalam lingkungan yang stabil dan sesuai pengaturan yang

mempekerjakan individu dengan individu yang kurang pendidikan dan pelatihan tidaklah efektif, bagaimanapun, dalam lingkungan yang berubah di mana pelanggan menuntut produk yang dirancang khusus dan/atau layanan berkualitas tinggi, atau lingkungan di mana karyawan menginginkan pekerjaan yang menantang. Selain itu, di antara karyawan yang berpendidikan, pekerjaan yang disederhanakan sering menyebabkan kepuasan yang lebih rendah, tingkat ketidakhadiran dan perputaran yang lebih tinggi.

Perluasan Pekerjaan. Perluasan Pekerjaan (Horizontal) Pada pertengahan 1900-an, menanggapi apa yang mereka pandang sebagai aspek "tidak manusiawi" dari pekerjaan yang berulang dan terspesialisasi, berbagai ahli teori manajemen mengusulkan cara untuk memperluas aktivitas yang dilakukan oleh karyawan. Perluasan pekerjaan, juga dikenal sebagai pemuatan horizontal, melibatkan penugasan tugas tambahan kepada pekerja pada tingkat tanggung jawab yang sama untuk meningkatkan jumlah tugas yang harus mereka lakukan. Misalnya, pekerjaannya adalah merakit kursi, pekerja yang sebelumnya hanya memasang baut kursi ke kaki dapat mengambil tugas tambahan untuk merakit kaki dan juga memasang sandaran. Perluasan pekerjaan mengurangi kemonotonan dan kelelahan dengan memperluas siklus pekerjaan dan memanfaatkan keterampilan karyawan yang lebih luas.

Rotasi Pekerjaan. Teknik lain untuk menghilangkan kejenuhan karyawan adalah rotasi pekerjaan. Ini melibatkan pemindahan karyawan secara sistematis dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Meskipun pekerjaan itu sendiri tidak berubah, para pekerja mengalami lebih banyak variasi tugas, motivasi, dan produktivitas. Keuntungan perusahaan dengan memiliki karyawan yang lebih fleksibel dan multiskilled.

Pengayaan Pekerjaan. Cara terbaik memotivasi karyawan adalah dengan membangun peluang dan kinerja ke dalam pekerjaan melalui pengayaan pekerjaan, juga dikenal sebagai pemuatan vertikal. Tietjen dan Myers (1998) mendefinisikan pengayaan pekerjaan sebagai upaya yang membuat pekerjaan karyawan lebih bermanfaat dengan menambahkan tugas dan tugas yang lebih bermakna. Pengayaan pekerjaan melibatkan peningkatan otonomi dan tanggung jawab dengan membiarkan karyawan mengambil peran lebih besar dalam proses pengambilan keputusan. Memperkaya pekerjaan dapat dicapai melalui kegiatan seperti

- meningkatkan tingkat kesulitan dan tanggung jawab pekerjaan;
- menugaskan pekerja lebih banyak otoritas dan kendali atas hasil;
- memberikan umpan balik tentang kinerja pekerjaan individu atau unit secara langsung kepada karyawan;
- menambahkan tugas-tugas baru yang membutuhkan pelatihan, sehingga memberikan kesempatan untuk berkembang; dan
- menugaskan individu seluruh tugas atau tanggung jawab untuk melakukan seluruh pekerjaan daripada hanya sebagian saja, seperti melakukan pemeriksaan latar belakang keseluruhan daripada hanya memeriksa tingkat pendidikan.

Pengayaan pekerjaan tidak selalu merupakan pendekatan terbaik. Karena pengayaan pekerjaan dapat berhasil dalam beberapa pekerjaan dan situasi daripada pekerjaan lain; misalnya, tidak semua karyawan menginginkan tanggung jawab dan tantangan tambahan. Beberapa orang lebih menyukai pekerjaan rutin dan mungkin menolak upaya mendesain ulang pekerjaan. Selain itu, upaya mendesain ulang pekerjaan hampir selalu gagal ketika karyawan kekurangan keterampilan fisik atau

mental, kemampuan, atau pendidikan yang diperlukan untuk melakukan tugas tambahan yang diperlukan pasca pengayaan pekerjaan.

Analisis Pekerjaan Berbasis Kompetensi

Banyak pemberi kerja dan pakar analisis pekerjaan mengatakan bahwa prosedur analisis pekerjaan tradisional tidak dapat terus memainkan peran sentral dalam manajemen SDM. Karena, dalam lingkungan kerja berkinerja tinggi di mana pemberi kerja membutuhkan pekerja untuk berpindah dari tugas yang satu ke tugas yang lainnya. Oleh karena itu, pemberi kerja beralih ke pendekatan yang lebih baru untuk mendeskripsikan pekerjaan, seperti analisis berbasis kompetensi.

Analisis pekerjaan berbasis kompetensi pada dasarnya menulis deskripsi pekerjaan berdasarkan kompetensi daripada tugas pekerjaan. Analisis pekerjaan berbasis kompetensi menekankan apa yang harus mampu dilakukan oleh karyawan, daripada daftar tugas yang harus karyawan lakukan. Kompetensi adalah karakteristik seseorang yang dapat dibuktikan dari kinerjanya. Kompetensi kerja, perilaku dapat diamati dan diukur dari pekerjaan.

Analisis pekerjaan berbasis kompetensi menggambarkan pekerjaan yang terukur dan dapat diamati (pengetahuan, keterampilan, atau perilaku) yang harus ditunjukkan oleh seorang karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik. Ini kontras dengan cara tradisional menggambarkan pekerjaan dalam hal tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Analisis pekerjaan tradisional berfokus pada “apa” yang dicapai pada tugas dan tanggung jawab. Analisis berbasis kompetensi lebih berfokus pada “bagaimana” pekerja memenuhi tujuan pekerjaan atau benar-benar menyelesaikan pekerjaan. Analisis pekerjaan tradisional dengan demikian berfokus pada pekerjaan; analisis berbasis kompetensi berfokus pada pekerja, khususnya, apa yang harus dia lakukan agar kompeten.

Tiga Alasan Menggunakan Analisis Kompetensi. Ada tiga alasan untuk menggambarkan pekerjaan dalam hal kompetensi daripada tugas. Memberikan deskripsi pekerjaan kepada seseorang dengan daftar tugas tertentu mungkin hanya menumbuhkan sikap "itu-bukan-pekerjaan-saya"

1. Uraian pekerjaan tradisional (dengan daftar tugas spesifiknya) sebenarnya dapat menjadi bumerang jika tujuannya adalah sistem kerja berkinerja tinggi. Seluruh dorongan dari sistem ini adalah untuk mendorong karyawan untuk bekerja dengan cara yang memotivasi diri sendiri dengan mengatur pekerjaan di lingkungan tim kerjanya, mendorong anggota tim untuk berbagi tugas di antara pekerjaan (masing-masing dengan keahliannya sendiri), mendorong lebih banyak tanggung jawab untuk hal-hal seperti pekerjaan sehari-hari, pengawasan pekerja, dan mengatur pekerjaan di mana pekerjaan dapat berbaur atau tumpang tindih. Karyawan disini harus semangat belajar dan berpindah antar pekerjaan.
2. Mendeskripsikan pekerjaan yang dibutuhkan pekerja seperti, keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi. Misalnya, sebuah perusahaan dengan penekanan strategis pada pemasaran dan penjualan harus mendorong beberapa karyawan untuk mengembangkan keahlian mereka dalam dua bidang penting yang strategis ini.
3. Keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang terukur mendukung proses manajemen kinerja pemberi kerja. Pelatihan, penilaian, dan penghargaan harus didasarkan pada pembinaan dan penghargaan keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kerja. Menggambarkan pekerjaan

dalam hal keterampilan dan kompetensi memfasilitasi pemahaman kompetensi yang dibutuhkan tersebut.

Contoh Kompetensi. Dalam praktiknya, manajer sering menulis kompetensi panjang paragraf untuk pekerjaan dan mengaturnya menjadi dua atau tiga kelompok. Sebagai contoh, kompetensi yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu mungkin mencakup kompetensi umum atau inti (seperti membaca, menulis, dan penalaran matematis), kompetensi kepemimpinan (seperti kepemimpinan, berpikir strategis, dan mengajar orang lain), dan kompetensi teknis/tugas/fungsional (yang berfokus pada pada kompetensi teknis khusus yang diperlukan untuk jenis pekerjaan atau okupasi tertentu).

Desain Pekerjaan Berbasis Tim

Parker (2003) menyatakan pengayaan pekerjaan dan model karakteristik pekerjaan adalah peningkatan penggunaan desain pekerjaan berbasis tim, yang berfokus pada pemberian tim, bukan individu, pekerjaan yang utuh dan bermakna untuk dilakukan. Anggota tim diberdayakan untuk memutuskan di antara mereka sendiri bagaimana menyelesaikan pekerjaan (Parker, 2003). Seringkali mereka dilatih silang dan kemudian dirotasi melalui tugas yang berbeda. Desain berbasis tim paling cocok untuk struktur organisasi datar dan matriks. Menurut Choi dan Cho (2019), semakin banyak organisasi yang menggunakan “tim virtual” orang-orang yang bekerja bersama secara efektif dan efisien melintasi batas ruang dan waktu serta menggunakan perangkat lunak untuk membuat rapat tim menjadi lebih produktif.

3.4 INFORMASI ANALISIS PEKERJAAN

Berbagai teknik kualitatif dan kuantitatif digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang tugas, tanggung jawab, dan persyaratan pekerjaan. Dalam praktiknya, ketika informasi tersebut digunakan untuk berbagai tujuan, mulai dari

mengembangkan kriteria rekrutmen hingga keputusan kompensasi, beberapa teknik dapat digunakan kombinasi. Mengumpulkan data analisis pekerjaan biasanya melibatkan upaya bersama oleh manajer SDM, pemegang jabatan, dan manajer lini pemegang pekerjaan. Manajer SDM dapat mengamati dan menganalisis pekerjaan yang dilakukan dan kemudian mengembangkan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Manajer lini umumnya juga terlibat, mungkin dengan mengisi kuesioner. Manajer lini dan pemegang jabatan biasanya meninjau dan memverifikasi kesimpulan analisis pekerjaan mengenai tugas, tanggung jawab, dan persyaratan pekerjaan.

Wawancara mungkin merupakan metode yang paling banyak digunakan untuk menentukan tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan. Tiga jenis wawancara digunakan untuk mengumpulkan data analisis pekerjaan:

1. wawancara individu dengan setiap karyawan;
2. wawancara kelompok dengan karyawan yang memiliki pekerjaan yang sama; dan
3. wawancara manajer lini dengan satu atau lebih manajer lini yang memiliki pengetahuan menyeluruh tentang pekerjaan yang sedang dianalisis. Wawancara kelompok digunakan ketika sejumlah besar karyawan melakukan pekerjaan yang serupa atau identik, dan ini bisa menjadi cara belajar yang cepat dan murah tentang pekerjaan itu. Biasanya, manajer lini langsung menghadiri sesi kelompok; jika tidak, manajer lini harus diwawancarai secara terpisah untuk mendapatkan perspektif orang tersebut tentang tugas dan tanggung jawab pekerjaan tersebut.

Wawancara yang paling berhasil mengikuti format terstruktur. Kuesioner analisis pekerjaan dapat digunakan untuk mewawancarai pemegang jabatan atau dapat diisi oleh mereka. Ini mencakup serangkaian pertanyaan terperinci mengenai hal-

hal seperti tujuan umum pekerjaan itu; tanggung jawab dan kewajiban; pendidikan, pengalaman, dan keterampilan yang dibutuhkan; tuntutan fisik dan mental; dan kondisi kerja.

Pedoman Wawancara. Saat melakukan wawancara analisis pekerjaan, manajer lini dan analis pekerjaan harus mengingat beberapa hal:

1. Analis pekerjaan dan manajer lini harus bekerja sama untuk mengidentifikasi karyawan yang mengetahui pekerjaan dan objektif dalam menjelaskan tugas dan tanggung jawab mereka.
2. Hubungan harus dibangun dengan cepat dengan orang yang diwawancarai, dengan menggunakan nama karyawan, berbicara dalam bahasa yang mudah dipahami, secara singkat meninjau tujuan wawancara (analisis pekerjaan, bukan penilaian kinerja), dan menjelaskan bagaimana orang tersebut dipilih.
3. Panduan terstruktur digunakan dengan mencantumkan pertanyaan dan menyediakan ruang untuk jawaban. Menggunakan formulir memastikan bahwa pertanyaan-pertanyaan penting diidentifikasi, bahwa informasi yang lengkap dan akurat dikumpulkan, dan bahwa semua pewawancara (jika ada lebih dari satu) menggunakan jenis data yang sama, sehingga membantu untuk membandingkan hasil. Namun, kelonggaran juga harus ada dengan memasukkan beberapa pertanyaan terbuka, seperti "Apakah ada sesuatu yang tidak kami bahas dalam pertanyaan kami?"
4. Ketika tugas tidak dilakukan secara teratur, misalnya, ketika pemegang jabatan tidak melakukan tugas atau pekerjaan yang sama dalam sehari. pemegang jabatan harus diminta untuk membuat daftar tugasnya dalam urutan kepentingan dan frekuensi kejadian.

5. Data harus ditinjau dan diverifikasi oleh orang yang diwawancarai dan atasan langsungnya.

Observasi

Observasi adalah observasi (mencatat frekuensi perilaku atau sifat kinerja) pekerjaan yang dilakukan karyawan. Observasi dapat dilakukan dengan menggunakan informasi yang disiapkan sebelumnya (terstruktur), atau secara *real time* tanpa informasi sebelumnya yang diberikan kepada pengamat (tidak terstruktur), atau kombinasi keduanya.

Observasi langsung dilakukan ketika pekerjaan sebagian besar terdiri dari aktivitas fisik yang dapat diamati. Contohnya, petugas kebersihan, karyawan penjualan, dan pekerja akuntansi. Observasi pihak ketiga lebih berfokus pada realitas daripada persepsi. Akibatnya, observasi pihak ketiga sering dipandang memiliki kredibilitas lebih, karena ada sedikit insentif untuk mendistorsi hasil.

Tantangannya adalah bahwa observasi dapat memengaruhi perilaku kerja. Selain itu, observasi biasanya tidak sesuai ketika pekerjaan melibatkan banyak aktivitas mental yang tidak dapat diukur (misalnya, pengacara atau desainer teknis). Juga tidak berguna jika karyawan tersebut terlibat dalam aktivitas penting yang mungkin terjadi hanya sesekali, seperti menyusun laporan akhir tahun. Seringkali, observasi langsung dan wawancara digunakan bersamaan.

3.5 DESKRIPSI DAN SPESIFIKASI PEKERJAAN

Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis tentang apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemegang pekerjaan, bagaimana dia melakukannya, dan dalam kondisi apa pekerjaan itu dilakukan. Deskripsikan secara komprehensif dan mencakup elemen-elemen penting seperti identifikasi pekerjaan, ringkasan,

dan tugas dan tanggung jawab, serta kualifikasi individu untuk pekerjaan itu.

Tidak ada format standar yang digunakan dalam menulis deskripsi pekerjaan, tetapi kebanyakan mencakup jenis informasi berikut: identifikasi pekerjaan, ringkasan pekerjaan, hubungan, tugas dan tanggung jawab, wewenang pemegang jabatan, standar kinerja, dan kondisi kerja. Seperti disebutkan sebelumnya, spesifikasi pekerjaan (kualifikasi individu) juga dapat dimasukkan. Baru-baru ini, beberapa organisasi bereksperimen dengan nomenklatur pekerjaan, yang memungkinkan karyawan kesempatan untuk terlibat dalam menetapkan nomenklatur pekerjaan mereka sendiri, sebagian besar didasarkan pada hasil analisis pekerjaan.

Identifikasi Pekerjaan. Bagian identifikasi pekerjaan umumnya berisi beberapa kategori informasi. Nomenklatur posisi menentukan nomenklatur pekerjaan, seperti direktur, manajer pemasaran, perekrut. Divisi dan lokasi juga ditunjukkan, bersama dengan jabatan manajer lini langsung.

Ringkasan pekerjaan. Ringkasan pekerjaan menggambarkan sifat umum pekerjaan, hanya mencantumkan fungsi atau aktivitas utamanya. Untuk pekerjaan manajer bahan, ringkasan mungkin menyatakan bahwa dia akan "membeli secara ekonomis, mengatur pengiriman, menyimpan, dan mendistribusikan semua bahan yang diperlukan di jalur produksi," sementara ringkasan untuk manajer lini sekretariat mungkin menunjukkan bahwa dia akan "menerima, menyortir, dan mengirimkan semua surat masuk dengan benar, dan dia akan menangani semua surat keluar, termasuk pengiriman surat tersebut secara akurat dan tepat waktu." (Gan dan Kleiner, 2005)

Hubungan. Bagian hubungan menunjukkan hubungan pemegang pekerjaan dengan orang lain di dalam dan di luar organisasi Orang lain, langsung dan tidak langsung, yang diawasi

termasuk, bersama dengan rekan kerja, atasan, dan orang luar yang relevan dengan pekerjaan itu.

Tugas dan Tanggung Jawab. Bagian ini menyajikan rinci tugas dan tanggung jawab utama pekerjaan. Setiap tugas utama pekerjaan harus dicantumkan secara terpisah dan dijelaskan dalam beberapa kalimat. Misalnya, tugas wakil presiden sumber daya manusia mungkin termasuk mengembangkan dan merekomendasikan strategi, kebijakan, dan praktik MSDM; memberikan pedoman kebijakan; dan mengidentifikasi, menganalisis, dan menafsirkan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Tugas umum dari pekerjaan lain mungkin termasuk memelihara persediaan yang seimbang dan terkendali, membuat penempatan yang akurat ke hutang, mempertahankan perbedaan harga pembelian yang menguntungkan, atau memperbaiki peralatan dan perlengkapan lini produksi.

Otoritas. Bagian deskripsi pekerjaan ini harus mendefinisikan batasan wewenang pemegang pekerjaan, termasuk wewenang pengambilan keputusannya, pengawasan langsung terhadap karyawan lain, dan batasan anggaran. Misalnya, Direktur sumber daya manusia mungkin memiliki wewenang untuk menyetujui semua pengeluaran non-modal dan pengeluaran modal yang dianggarkan; menyetujui rekening pengeluaran untuk bawahan; mempekerjakan dan memecat bawahan; dan menjalankan wewenang lini atas posisi pelaporan langsung.

Standar/Indikator Kinerja. Beberapa uraian tugas juga memuat bagian standar/indikator kinerja, yang menunjukkan standar yang diharapkan dapat dicapai oleh karyawan dalam setiap tugas dan tanggung jawab utama uraian tugas. Menetapkan standar tidak pernah mudah. Namun, sebagian besar manajer segera mengetahui bahwa hanya memberi tahu karyawan untuk "melakukan yang terbaik" tidak memberikan panduan yang

cukup untuk memastikan kinerja terbaik. Salah satu cara langsung untuk menetapkan standar adalah dengan menyelesaikan pernyataan, "Saya akan sepenuhnya puas dengan pekerjaan Anda bila . . . Kalimat ini, jika diselesaikan untuk setiap tugas yang tercantum dalam uraian tugas, akan menghasilkan seperangkat standar kinerja yang dapat digunakan (Gan dan Kleiner, 2005). Beberapa contoh akan mencakup hal berikut:

Tugas: Pengelolaan Utang Usaha Secara Akurat

- Semua faktur yang diterima dikirim dalam hari kerja yang sama.
- Semua faktur diarahkan ke manajer divisi yang tepat untuk persetujuan selambat-lambatnya sehari setelah penerimaan.
- Rata-rata tidak lebih dari tiga kesalahan penempatan per bulan terjadi.
- Buku besar penempatan diseimbangkan pada akhir hari kerja ketiga setiap bulan

Kondisi Kerja dan Fisik. Deskripsi pekerjaan juga harus mencantumkan kondisi kerja umum yang terlibat dalam pekerjaan itu. Bagian ini umumnya mencakup informasi tentang tingkat kebisingan, suhu, pencahayaan, tingkat privasi, frekuensi gangguan, jam kerja, jumlah perjalanan, dan bahaya yang mungkin dihadapi oleh pemegang jabatan. Uraian Pekerjaan dan Hak Asasi Manusia

Perundang-undangan hak asasi manusia mengharuskan pemberi kerja untuk memastikan bahwa tidak ada diskriminasi atas dasar apapun yang dilarang dalam setiap aspek syarat dan ketentuan kerja. Untuk memastikan bahwa deskripsi pekerjaan mematuhi undang-undang ini, beberapa poin penting harus diingat:

- Uraian pekerjaan tidak diwajibkan secara hukum tetapi sangat disarankan.

- Tugas pekerjaan penting harus diidentifikasi dengan jelas dalam deskripsi pekerjaan. Menunjukkan persentase waktu yang dihabiskan untuk setiap tugas atau membuat daftar tugas dalam urutan kepentingan adalah strategi yang digunakan untuk membedakan antara tugas dan tanggung jawab esensial dan non-esensial.
- Ketika menilai kesesuaian untuk pekerjaan, pendaftaran program pelatihan, dan transfer atau promosi, dan ketika menilai kinerja, satu-satunya kriteria yang diperiksa haruslah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk tugas-tugas penting dari pekerjaan tersebut.
- Ketika seorang karyawan tidak dapat melakukan satu atau lebih tugas penting karena alasan yang terkait dengan alasan yang dilarang, seperti cacat fisik atau agama, akomodasi yang wajar hingga kesulitan yang tidak semestinya diperlukan.

Spesifikasi Pekerjaan

Menulis spesifikasi pekerjaan melibatkan pemeriksaan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dan menjawab pertanyaan, "Sifat dan pengalaman manusia apa yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan ini?" Sebagian besar informasi ini dapat diperoleh dari kuesioner analisis pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan menjelaskan orang seperti apa yang akan direkrut dan kualitas apa yang harus diuji untuk orang tersebut. Kadang-kadang disertakan dengan deskripsi pekerjaan.

Mematuhi undang-undang hak asasi manusia berarti mengingat beberapa petunjuk:

- Semua kualifikasi yang tercantum adalah persyaratan pekerjaan berdasarkan tugas dan tanggung jawab pekerjaan saat ini.

- Persyaratan pendidikan tinggi atau pengalaman panjang yang tidak dapat dibenarkan dapat menyebabkan diskriminasi sistemik.
- Kualifikasi petahana saat ini tidak boleh disamakan dengan persyaratan minimum, karena dia mungkin kurang memenuhi syarat atau terlalu memenuhi syarat.
- Untuk pekerjaan tingkat pemula, mengidentifikasi tuntutan fisik dan mental yang sebenarnya sangat penting. Misalnya, jika pekerjaan memerlukan kecepatan dan ketepatan pada teller bank, kecermatan dalam perhitungan sangat penting dan merupakan sesuatu yang harus diuji oleh kandidat. Analisis tuntutan fisik—yang mengidentifikasi indera yang digunakan dan jenis, frekuensi, dan jumlah upaya fisik yang terlibat dalam pekerjaan—sering digunakan untuk melengkapi spesifikasi pekerjaan. Memiliki informasi rinci seperti itu sangat bermanfaat ketika menentukan persyaratan akomodasi. Tuntutan mental dan emosional dari suatu pekerjaan biasanya hilang dari informasi analisis pekerjaan. Mereka harus ditentukan sehingga kompetensi mental dan emosional pelamar kerja dapat dinilai dan kebutuhan akomodasi dapat diidentifikasi.

3.6 REVISI ANALISIS PEKERJAAN

Analisis pekerjaan harus cukup terstruktur untuk memungkinkan modifikasi sebagaimana diperlukan sambil tetap memberikan pemahaman kepada karyawan saat ini dan masa depan tentang apa yang diharapkan dari mereka. Setelah sistem dikembangkan untuk mengumpulkan data, organisasi dapat memilih untuk (1) memperbarui data yang dikumpulkan secara proaktif secara teratur, (2) mengembangkan sistem untuk mengumpulkan data secara berkelanjutan, atau (3) menyesuaikan aktivitas analisis pekerjaan dalam cara reaktif setelah perubahan organisasi yang signifikan dimulai.

Informasi yang diberikan dari analisis pekerjaan harus dikomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan yang relevan. Misalnya, karyawan harus mengetahui persyaratan pekerjaan inti untuk membantu mendorong kinerja yang diinginkan. Manajer lini harus mengetahui informasi yang diberikan dalam analisis pekerjaan untuk membantu menyelaraskan ekspektasi berbagai pekerjaan, mengelola kinerja, dan mengelola aktivitas perencanaan SDM. Perekrut menggunakan informasi ini untuk menentukan dan menilai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain (*Knowledge Skill Ability Others/KSAO*) yang diinginkan dari kandidat potensial dan untuk mengembangkan iklan lowongan kerja. Spesialis kompensasi dapat menggunakan informasi ini untuk mengembangkan atau memodifikasi skala gaji sesuai dengan aktivitas terkait pekerjaan. Secara keseluruhan, proses analisis pekerjaan merupakan komponen fundamental MSDM dan landasan yang sangat penting untuk kegiatan organisasi lainnya yang berkaitan dengan tenaga kerja dan proses kerja.

PERTANYAAN DAN DISKUSI

1. Jelaskan bagaimana analisis pekerjaan memberikan informasi penting yang diperlukan setidaknya untuk tiga fungsi MSDM yang berbeda.
2. Bedakan antara perluasan pekerjaan, rotasi pekerjaan, dan pengayaan pekerjaan, dan berikan masing-masing contoh.
3. Tersedia beberapa metode untuk mengumpulkan data analisis pekerjaan—wawancara, Kuesioner Analisis Jabatan, dan sebagainya. Bandingkan dan kontras empat dari metode-metode ini, menjelaskan kegunaan masing-masing metode dan membuat daftar pro dan kontra dari masing-masing metode.

4. Deskripsi pekerjaan sangat dianjurkan. Mengapa? Bagaimana perusahaan dapat memastikan bahwa spesifikasi pekerjaan mereka dapat dipertahankan secara hukum?
5. Apa itu kompetensi? Mengapa perusahaan mulai menggunakan analisis pekerjaan berbasis kompetensi? Bagaimana pendekatan ini berbeda dari pendekatan tradisional?
6. Di perusahaan dengan hanya 25 karyawan, apakah deskripsi pekerjaan kurang dibutuhkan? Jika Ya Mengapa atau Jika tidak mengapa ?

BAB 4

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA



Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu;

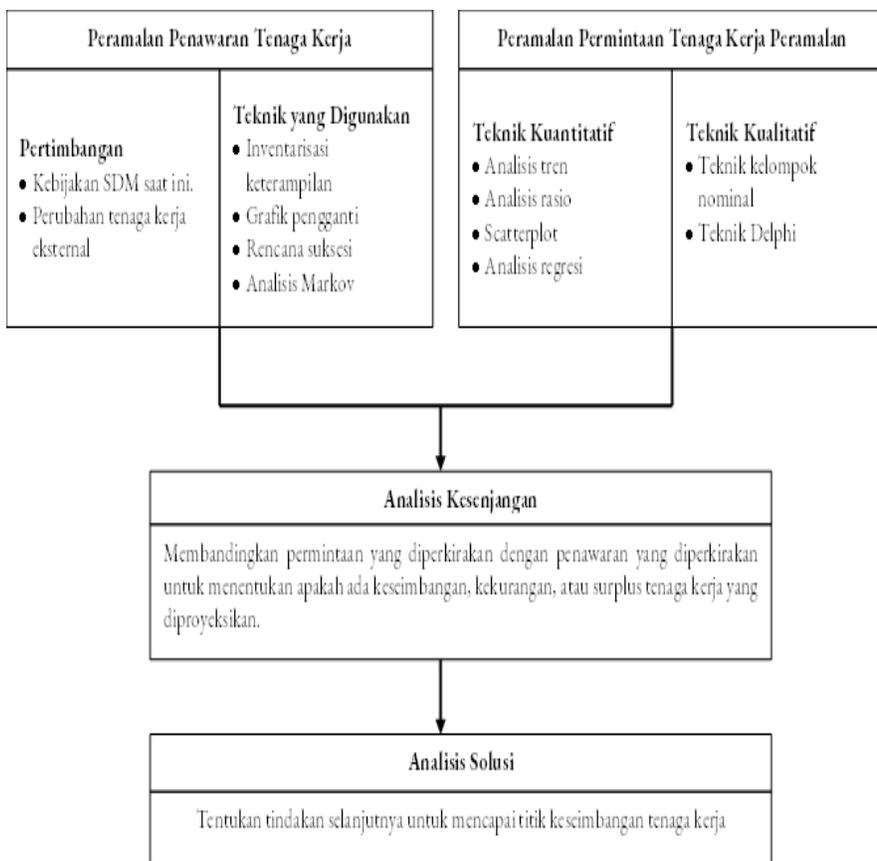
- Menjelaskan perencanaan sumber daya manusia (PSDM) dan mendiskusikan pentingnya strategis.
- Menjelaskan empat teknik kuantitatif dan dua kualitatif yang digunakan untuk meramalkan permintaan sumber daya manusia.
- Membahas secara singkat empat strategi yang digunakan untuk meramalkan penawaran sumber daya manusia internal dan empat jenis kondisi pasar yang dinilai saat meramalkan penawaran sumber daya manusia eksternal.
- Menjelaskan cara-cara di mana surplus sumber daya manusia dapat ditangani.
- Menjelaskan bagaimana organisasi menangani kekurangan sumber daya manusia.

4.1 PENDAHULUAN

Perencanaan sumber daya manusia (PSDM) adalah proses peramalan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan untuk memastikan organisasi memiliki jumlah karyawan dengan keterampilan untuk memenuhi tujuan strategisnya. PSDM adalah proses proaktif, mengantisipasi dan mempengaruhi masa depan organisasi dengan memperkirakan penawaran dan permintaan karyawan.

Gambar 4.1, mengilustrasikan langkah-langkah utama dalam proses PSDM termasuk menganalisis perkiraan penawaran tenaga kerja, memperkirakan permintaan tenaga kerja, dan kemudian merencanakan dan mengimplementasikan

program SDM untuk menyeimbangkan penawaran dan permintaan.



Gambar 4.1 Model Perencanaan Sumber Daya Manusia

Kurangnya perencanaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi mengakibatkan biaya yang signifikan ketika posisi tanpa staf menciptakan inefisiensi yang mahal dan ketika uang pesangon diperlukan untuk sejumlah besar karyawan yang diberhentikan. Hal ini juga dapat menciptakan situasi di mana satu divisi memberhentikan karyawan sementara yang lain mempekerjakan individu dengan keterampilan yang sama, yang dapat mengurangi moral atau produktivitas dan seringkali dapat mengakibatkan pergantian. Kekhawatiran yang lebih besar

adalah bahwa PSDM yang tidak efektif dapat menyebabkan ketidakmampuan organisasi untuk mencapai rencana operasional jangka pendek atau rencana strategis jangka panjang.

PSDM dan Perencanaan Strategis

Perencanaan SDM (PSDM) tidak terjadi secara independen dari departemen lain dalam suatu organisasi (seperti keuangan, pemasaran, dan penelitian dan pengembangan). PSDM harus selaras dengan tujuan keseluruhan organisasi serta rencana strategis jangka panjang dan jangka pendek yang ditetapkan oleh organisasi.

Pemindaian Lingkungan

Pemindaian lingkungan merupakan komponen penting dari PSDM dan proses perencanaan strategis. Pemindaian lingkungan melibatkan penilaian faktor-faktor yang mempengaruhi pasar tenaga kerja eksternal serta kemampuan organisasi untuk menemukan dan mengamankan bakat dari luar organisasi. Faktor lingkungan eksternal yang paling sering dipantau meliputi:

1. Kondisi ekonomi (lokal, regional, nasional, internasional); misalnya, jika tingkat pengangguran di suatu wilayah rendah, organisasi harus lebih agresif dalam merekrut bakat, karena seleksi mungkin lebih langka.
2. Tren pasar dan persaingan; misalnya kebijakan kompensasi yang lebih rendah dari kebijakan pesaing dapat mengakibatkan pergantian karyawan yang lebih tinggi atau lebih banyak kesulitan dalam menarik bakat
3. Undang-undang baru atau yang direvisi dan keputusan pengadilan dan badan kuasi-yudisial; misalnya, kenaikan tingkat upah minimum dapat meningkatkan biaya tenaga kerja dalam suatu organisasi, sehingga menciptakan tekanan anggaran untuk mengurangi biaya tenaga kerja

4. Keprihatinan sosial seperti perawatan kesehatan, pengasuhan anak, dan prioritas pendidikan; misalnya, kecenderungan untuk memperoleh pendidikan tinggi dapat mengurangi jumlah tenaga kerja eksternal yang tersedia dalam jangka pendek, tetapi dalam jangka panjang dapat mengakibatkan mempertahankan pelamar dengan pelatihan yang lebih khusus.
5. Perubahan teknologi yang mempengaruhi proses, produk, dan orang; misalnya, teknologi baru yang dikembangkan di universitas lokal dapat diterapkan di organisasi dan secara signifikan mengurangi permintaan tenaga kerja melalui otomatisasi proses yang sebelumnya padat karya
6. Tren demografi angkatan kerja internal dan eksternal; misalnya, jika sebuah organisasi terletak di komunitas yang sebagian besar dihuni oleh warga lanjut usia, organisasi itu mungkin menghadapi kesulitan untuk mendapatkan tenaga kerja yang beragam atau penuh waktu dari daerah setempat.

Langkah-langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia

PSDM sangat penting untuk keberhasilan organisasi karena menyelaraskan penawaran tenaga kerja yang diperkirakan (disediakan oleh divisi sumber daya manusia) dengan permintaan tenaga kerja yang diprediksi dari organisasi (seperti jumlah karyawan yang dibutuhkan dan keahlian yang dibutuhkan). Salah satu elemen PSDM yang sering dianggap remeh adalah ketersediaan dan keakuratan informasi mengenai situasi SDM saat ini. Memahami angkatan kerja internal di masa sekarang adalah dasar untuk sejumlah perkiraan permintaan dan penawaran.

Ada banyak sumber informasi untuk mengidentifikasi bakat dan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Struktur organisasi dapat memberikan dan manajer SDM

pemahaman tentang struktur organisasi, unit bisnis, dan kemungkinan jalur karier. Informasi tingkat makro ini dapat dikaitkan dengan informasi tingkat mikro yang lebih, seperti berapa banyak karyawan yang dimiliki perusahaan saat ini di setiap tingkat, keahlian apa yang dimiliki karyawan, serta informasi demografis dan informasi terkait pekerjaan tentang basis karyawan yang ada.

Sebuah organisasi harus meramalkan permintaan SDM masa depan (jumlah karyawan dan keahlian yang dibutuhkan di masa depan) dan memperkirakan penawaran SDM masa depan (ketersediaan internal pekerja). Kedua ramalan ini dapat terjadi secara bersamaan atau tergantung pada sumber daya yang tersedia (waktu, uang, orang, dan sebagainya). Hanya setelah permintaan dan penawaran diperkirakan, organisasi dapat mengidentifikasi potensi masalah ketidakseimbangan tenaga kerja, mengarah pada pengembangan dan implementasi rencana untuk menyeimbangkan SDM.

4.2 SUMBER CALON KARYAWAN

Ada dua sumber penawaran:

1. Internal—karyawan yang hadir yang dapat dilatih, dipindahkan, atau dipromosikan untuk memenuhi kebutuhan yang diantisipasi.
2. Eksternal—orang-orang di pasar tenaga kerja yang saat ini tidak bekerja untuk organisasi, termasuk mereka yang bekerja di tempat lain dan mereka yang menganggur yang dapat diharapkan bergabung dengan organisasi untuk memenuhi kebutuhan yang diantisipasi.

Calon Karyawan Internal

Sebelum memperkirakan berapa banyak calon karyawan dari eksternal yang perlu direkrut dan dipekerjakan, manajemen harus menentukan berapa banyak calon karyawan untuk

lowongan yang diproyeksikan kemungkinan akan datang dari dalam perusahaan. Ini adalah tujuan peramalan penawaran calon karyawan dari internal.

Inventaris Keterampilan dan Manajemen. Inventaris keterampilan berisi informasi yang komprehensif tentang kemampuan karyawan saat ini. Data yang dikumpulkan untuk setiap karyawan meliputi nama, usia, tanggal bekerja, posisi saat ini, tugas dan tanggung jawab saat ini, latar belakang pendidikan, riwayat pekerjaan sebelumnya, keterampilan, kemampuan, dan minat. Informasi tentang kinerja saat ini dan kesiapan untuk promosi umumnya juga disertakan. Data yang berkaitan dengan staf manajerial dikompilasi dalam inventaris manajemen. Catatan yang merangkum latar belakang, kualifikasi, minat, dan keterampilan karyawan manajemen, serta informasi tentang tanggung jawab manajerial dan pelatihan manajemen, digunakan untuk mengidentifikasi calon karyawan internal yang memenuhi syarat untuk peluang promosi atau transfer.

Agar bermanfaat, inventaris keterampilan dan manajemen harus diperbarui secara berkala. Kegagalan untuk melakukannya dapat menyebabkan karyawan saat ini diabaikan untuk lowongan pekerjaan. Pembaruan setiap dua tahun umumnya memadai jika karyawan didorong untuk melaporkan perubahan kualifikasi yang signifikan (seperti keterampilan baru yang dipelajari atau kursus yang diselesaikan) ke divisi SDM saat terjadi.

Struktur Pengganti. Struktur pengganti biasanya digunakan untuk melacak calon internal potensial untuk posisi paling kritis perusahaan. Ini mengasumsikan bahwa struktur organisasi akan tetap statis untuk jangka waktu yang lama dan biasanya mengidentifikasi tiga calon karyawan potensial untuk posisi tingkat atas, jika itu menjadi kosong. Struktur tersebut biasanya menunjukkan usia calon internal yang potensial (yang tidak dapat digunakan sebagai kriteria dalam membuat keputusan seleksi atau promosi tetapi diperlukan untuk memproyeksikan

tanggal pensiun), tingkat kinerja karyawan saat ini, dan potensi promosinya. Yang terakhir ini didasarkan pada aspirasi karir masa depan karyawan dan penilaian pengawasan kesiapan untuk promosi.

Untuk memberikan perkiraan yang lebih objektif tentang potensi masa depan, informasi ini dapat dilengkapi dengan hasil tes psikologi, wawancara dengan spesialis SDM, dan teknik seleksi lainnya.

Meskipun struktur pengganti menyediakan alat referensi cepat yang sangat baik, struktur itu hanya berisi sedikit informasi. Untuk alasan itu, banyak perusahaan lebih suka menggunakan ringkasan pengganti. Ringkasan tersebut mencantumkan kemungkinan pengganti untuk setiap posisi dan kekuatan dan kelemahan relatifnya, serta informasi tentang posisi saat ini, kinerja, promotabilitas, usia, dan pengalaman. Data tambahan ini dapat sangat membantu para pengambil keputusan, meskipun harus berhati-hati untuk memastikan bahwa tidak ada diskriminasi berdasarkan usia, jenis kelamin, dan sebagainya.

Rencana Suksesi. Peramalan ketersediaan “calon orang dalam” sangat penting dalam perencanaan suksesi. Singkatnya, perencanaan suksesi mengacu pada rencana yang dibuat perusahaan untuk mengisi posisi eksekutif terpentingnya. Ini melampaui struktur penggantian dengan berfokus pada pengembangan orang daripada hanya mengidentifikasi pengganti potensial. Akibatnya, ada fokus yang lebih kuat pada pengembangan keterampilan untuk daftar calon penerus yang spesifik dalam suatu organisasi.

Ketika perusahaan bersifat hierarkis dan karyawan cenderung tetap berada di perusahaan selama bertahun-tahun, suksesi eksekutif sering kali langsung: Staf menaiki tangga satu demi satu, dan bukan hal yang aneh bagi seseorang untuk memulai di lantai toko dan mengakhirinya. sampai di kantor presiden. Meskipun kenaikan semacam itu masih mungkin,

pergantian karyawan dan struktur yang lebih datar berarti bahwa garis suksesi tidak lagi langsung. Misalnya, calon penerus untuk posisi teratas mungkin dialihkan melalui pekerjaan teratas di beberapa divisi utama, serta di luar negeri, dan dikirim melalui program manajemen tingkat lanjut tingkat pascasarjana universitas.

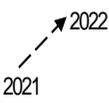
Perencanaan suksesi sangat penting saat ini, mempengaruhi baik organisasi besar maupun kecil. Karena perencanaan suksesi memerlukan keseimbangan antara kebutuhan manajemen puncak organisasi dengan aspirasi karir potensial dari calon karyawan yang tersedia, suksesi harus mencakup kegiatan berikut:

1. analisis permintaan untuk manajer dan profesional di perusahaan
2. audit eksekutif yang ada dan proyeksi kemungkinan penawaran di masa depan
3. perencanaan jalur karir individu berdasarkan perkiraan objektif kebutuhan masa depan, data penilaian kinerja, dan penilaian potensi
4. konseling karir dan pelatihan dan pengembangan terkait kinerja untuk mempersiapkan individu untuk peran masa depan
5. promosi yang dipercepat, dengan pengembangan yang ditargetkan untuk kebutuhan bisnis masa depan
6. rekrutmen strategis yang direncanakan bertujuan untuk mendapatkan orang-orang yang berpotensi untuk memenuhi kebutuhan masa depan serta mengisi lowongan saat ini¹³

Perlu dicatat bahwa struktur pergantian, ringkasan pergantian, dan rencana suksesi dianggap sangat rahasia di sebagian besar organisasi.

Analisis Markov

Memperkirakan penawaran internal melibatkan lebih dari sekadar menghitung jumlah karyawan. Beberapa perusahaan menggunakan teknik analisis Markov untuk melacak pola pergerakan karyawan melalui berbagai pekerjaan dan mengembangkan matriks probabilitas transisi untuk meramalkan penawaran internal berdasarkan kategori tertentu, seperti posisi dan jenis kelamin. Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 4.3, analisis semacam itu menunjukkan jumlah aktual (dan persentase) karyawan yang bertahan di setiap pekerjaan dari satu tahun ke tahun berikutnya, serta proporsi yang dipromosikan, diturunkan, dipindahkan, dan meninggalkan organisasi. Proporsi (probabilitas) ini digunakan untuk meramalkan penawaran sumber daya manusia.

 2021 → 2022	Manajer Pabrik	Penyedia	Pemimpin Tim	Pekerja Produksi	Keluar
Manajer Pabrik (n=5)	80% 4				20% 1
Penyedia (n=35)	8% 3	82% 28			10% 4
Pemimpin Tim (n=110)		11% 12	70% 77	7% 8	12% 13
Pekerja Produksi (n=861)			6% 52	72% 620	22% 89
Proyeksi Penawaran	7	40	129	628	

Gambar 4.3 Analisis Markov Manufaktur

Catatan: Persentase mewakili transisi (aktual tahun sebelumnya). Jumlah aktual karyawan ditampilkan sebagai bilangan bulat di setiap blok (proyeksi untuk tahun 2022 berdasarkan kepegawaian saat ini).

Dalam contoh yang diberikan, ada 35 karyawan yang menduduki jabatan penyelia pada tahun 2021. Dari jumlah tersebut, 82 persen (28 karyawan) diperkirakan akan tetap pada posisi tersebut tahun depan (berdasarkan tingkat aktivitas sebelumnya). Organisasi dapat mengantisipasi bahwa 8 persen dari populasi penyelia (yang akan menjadi 3 dari 35 karyawan pada tahun 2021) akan dipromosikan menjadi manajer pabrik. Selain itu, tren masa lalu menunjukkan bahwa 10 persen karyawan pada tingkat ini kehilangan pergantian (mewakili empat karyawan yang diharapkan meninggalkan organisasi sebelum awal tahun depan). Selain itu, dari 110 pemimpin tim (tingkat di bawah), 11 persen (12 karyawan) akan memenuhi syarat untuk promosi ke posisi penyelia. Oleh karena itu, proyeksi penawaran penyelia tahun depan adalah 28 dari tahun ini yang diproyeksikan untuk tetap dalam peran itu ditambah 12 pemimpin tim yang diproyeksikan memenuhi syarat untuk promosi sepanjang tahun, dengan total penawaran 40 penyelia. Selain data kuantitatif tersebut, keterampilan dan kemampuan karyawan saat ini harus dinilai dan inventaris keterampilan disiapkan. Dari informasi ini, struktur atau ringkasan penggantian dan rencana suksesi dapat dikembangkan.

Calon Karyawan Eksternal

Beberapa pekerjaan tidak dapat diisi dengan calon karyawan internal karena tidak ada karyawan saat ini yang memenuhi syarat (seperti pekerjaan entry-level) atau pekerjaan tersebut mengalami pertumbuhan yang signifikan. Dalam situasi ini, perusahaan mencari calon karyawan eksternal. Pertumbuhan pengusaha terutama bertanggung jawab atas jumlah pembukaan entry-level. Faktor kunci dalam menentukan jumlah posisi yang

harus diisi secara eksternal adalah efektivitas inisiatif pelatihan, pengembangan, dan perencanaan karir organisasi. Jika karyawan tidak didorong untuk mengembangkan kemampuan mereka, mereka mungkin tidak siap untuk mengisi lowongan yang muncul, dan sumber eksternal harus dimanfaatkan. Untuk memproyeksikan penawaran calon dari luar, pengusaha menilai kondisi ekonomi umum, kondisi pasar tenaga kerja, dan kondisi pasar kerja.

Kondisi Ekonomi Umum. Kondisi ekonomi secara umum mengacu pada dampak fluktuasi alami dalam kegiatan ekonomi, yang berdampak pada semua bisnis. Ini termasuk faktor-faktor seperti tingkat suku bunga, tingkat upah, tingkat inflasi, dan tingkat pengangguran. Secara umum, semakin rendah tingkat pengangguran, semakin kecil penawaran tenaga kerja dan semakin sulit untuk merekrut karyawan. Penting untuk dicatat bahwa tingkat pengangguran bervariasi menurut pekerjaan dan lokasi geografis dan dapat mengakibatkan ketidakmampuan organisasi untuk mengisi posisi tertentu.

Kondisi Pasar Tenaga Kerja. Kondisi pasar tenaga kerja mengacu pada demografi penduduk, seperti tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin, status perkawinan, dan sebagainya. Kondisi demografis tetap stabil dan dapat diramalkan dengan tingkat akurasi yang relatif tinggi. Untungnya, banyak informasi pasar tenaga kerja nasional tersedia dari Statistics dan sumber pemerintah atau swasta lainnya. Kamar dagang regional dan badan perencanaan dan pembangunan provinsi/lokal dapat menjadi sumber informasi pasar tenaga kerja lokal yang sangat baik. Realitas penting adalah bahwa sebagian besar penduduk diperkirakan akan pensiun selama dekade berikutnya, secara signifikan mengurangi ukuran angkatan kerja. Siswa yang lulus (dari semua tingkat pendidikan) yang baru bergabung dengan angkatan kerja diproyeksikan mencapai 550 000 pendatang baru ke pasar tenaga kerja per tahun.¹⁵

Kondisi Pasar Kerja. Selain melihat pasar tenaga kerja secara keseluruhan, organisasi juga umumnya ingin memperkirakan ketersediaan calon potensial dalam pekerjaan tertentu (insinyur, operator mesin bor, akuntan, dan sebagainya) yang akan mereka rekrut.

4.3 PERAMALAN SUMBER DAYA MANUSIA

Komponen kunci PSDM adalah memperkirakan jumlah dan jenis orang yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi. Manajer harus mempertimbangkan beberapa faktor ketika meramalkan persyaratan tersebut. Dari sudut pandang praktis, permintaan akan produk atau layanan organisasi adalah yang terpenting. Jadi, di perusahaan manufaktur, penjualan diproyeksikan terlebih dahulu. Kemudian volume produksi yang dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan penjualan ini ditentukan.

Akhirnya, staf yang dibutuhkan untuk mempertahankan volume output ini diperkirakan. Selain "persyaratan dasar" untuk staf ini, beberapa faktor lain harus dipertimbangkan, termasuk:

1. proyeksi pergantian sebagai akibat dari pengunduran diri atau pemutusan hubungan kerja
2. kualitas dan sifat karyawan dalam kaitannya dengan apa yang dilihat manajemen sebagai perubahan kebutuhan organisasi.
2. keputusan untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan atau memasuki pasar baru, yang mungkin mengubah bauran keterampilan karyawan yang diperlukan.
3. perubahan teknologi dan administrasi yang direncanakan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi jumlah karyawan, seperti pemasangan peralatan baru atau pengenalan rencana insentif keuangan.

4. sumber daya keuangan yang tersedia untuk setiap divisi; misalnya, kenaikan anggaran memungkinkan manajer membayar upah lebih tinggi atau mempekerjakan lebih banyak orang; sebaliknya, krisis anggaran dapat mengakibatkan pembekuan upah atau PHK.

Dalam organisasi besar, peramalan kebutuhan terutama bersifat kuantitatif dan merupakan tanggung jawab spesialis yang sangat terlatih. Teknik kuantitatif untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia meliputi analisis trend, analisis rasio, analisis scatter plot, dan analisis regresi. Ini sering dipandang sebagai dasar numerik atau matematis, dan karena itu sifatnya lebih objektif. Pendekatan kualitatif untuk peramalan berkisar dari model analitik canggih hingga pendapat ahli informal tentang kebutuhan masa depan, sering kali melibatkan interpretasi atau perkiraan subjektif, seperti teknik kelompok nominal atau teknik Delphi.

Pendekatan Kuantitatif

Analisis Tren. Analisis tren melibatkan mempelajari tingkat pekerjaan perusahaan selama tiga sampai lima tahun terakhir untuk memprediksi kebutuhan masa depan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi tren ketenagakerjaan yang mungkin berlanjut ke masa depan, dengan asumsi bahwa masa lalu adalah prediktor yang kuat untuk masa depan. Analisis tren berharga sebagai perkiraan awal saja, karena tingkat pekerjaan jarang hanya bergantung pada berlalunya waktu. Faktor lain (seperti perubahan volume penjualan dan produktivitas) juga akan mempengaruhi kebutuhan staf di masa depan.

Analisis Rasio. Analisis rasio melibatkan pembuatan perkiraan berdasarkan rasio antara beberapa faktor penyebab (seperti volume penjualan) dan jumlah karyawan yang dibutuhkan (misalnya, jumlah tenaga penjualan). Analisis rasio juga dapat digunakan untuk membantu meramalkan kebutuhan

karyawan lainnya. Seperti analisis tren, analisis rasio mengasumsikan bahwa produktivitas tetap hampir sama. Misalnya, seorang tenaga penjualan secara tradisional menghasilkan Rp. 5.000.000,- dalam penjualan dan rencana itu menuntut peningkatan penjualan perusahaan sebesar Rp. 30.000.000,- tahun depan. Kemudian, jika rasio pendapatan penjualan-penjual tetap sama, enam tenaga penjualan baru akan dibutuhkan (masing-masing menghasilkan penjualan tambahan Rp. 5.000.000,-).

Scatter Plot. Scatter Plot dapat digunakan untuk menentukan apakah dua faktor—ukuran aktivitas bisnis dan tingkat kepegawaian—berhubungan. Jika ya, maka ketika ukuran aktivitas bisnis diramalkan, kebutuhan SDM juga dapat diperkirakan. Sebuah contoh untuk menggambarkan berikut. Perubahan legislatif pada sistem perawatan kesehatan mengharuskan dua rumah sakit Kanada dengan 500 tempat tidur digabung. Keduanya sebelumnya memiliki tanggung jawab untuk perawatan akut, kronis, dan jangka panjang. Rencana pemerintah adalah untuk rumah sakit.

A mengkhususkan diri dalam perawatan akut sementara Rumah Sakit B bertanggung jawab atas perawatan kronis dan jangka panjang. Secara umum, memberikan perawatan akut membutuhkan staf dengan perawat terdaftar (PT), sementara fasilitas perawatan kronis dan jangka panjang dapat dikelola terutama dengan perawat praktis terdaftar (PPT).

Pada akhir tahun kalender, 200 tempat tidur di Rumah Sakit A harus diubah dari tempat tidur perawatan kronis dan jangka panjang menjadi fasilitas untuk pasien akut. Pada saat yang sama, 200 pasien kronis dan jangka panjang Rumah Sakit A harus dipindahkan ke Rumah Sakit B. Dalam pertemuan bersama, direktur keperawatan dan SDM memutuskan bahwa titik awal yang baik dalam proses perencanaan adalah menghitung hubungan antara rumah sakit ukuran (dalam hal jumlah tempat

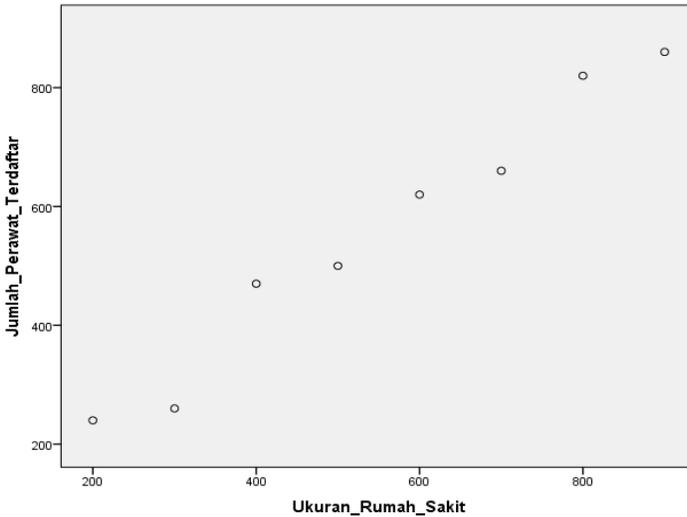
tidur akut) dan jumlah PT yang dibutuhkan. Setelah melakukan panggilan telepon ke rekan-rekan mereka di delapan rumah sakit di pusat-pusat yang lebih besar di seluruh negeri, mereka memperoleh informasi berikut:

Tabel 4.1 Kebutuhan Karyawan

Ukuran Rumah Sakit	Jumlah Perawat Terdaftar
200	240
300	260
400	470
500	500
600	620
700	660
800	820
900	860

Untuk menentukan berapa banyak PT yang dibutuhkan, mereka menggunakan data yang diperoleh untuk menggambar scatter plot yang ditunjukkan pada Gambar 4.4, di mana ukuran rumah sakit ditunjukkan pada sumbu horizontal dan jumlah PT ditunjukkan pada sumbu vertikal. Jika kedua faktor tersebut terkait, maka titik-titik akan cenderung jatuh sepanjang garis lurus, seperti yang terjadi dalam kasus ini. Gambar garis Dengan hati-hati menggambar garis yang meminimalkan jarak antara garis dan setiap titik yang diplot (garis yang paling sesuai) memungkinkan perkiraan jumlah perawat yang dibutuhkan untuk rumah sakit dengan berbagai ukuran. Jadi, karena Rumah

Sakit A sekarang akan memiliki 500 tempat tidur perawatan akut, perkiraan jumlah RN yang dibutuhkan adalah 500.



Gambar 4.4 Ukuran Rumah Sakit dan Jumlah Perawat

Analisis regresi. Analisis regresi adalah teknik statistik yang lebih canggih untuk menentukan garis yang paling cocok, seringkali melibatkan banyak variabel (bukan hanya dua, seperti contoh di atas). Sebagai alat statistik yang digunakan untuk menyelidiki pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya, peneliti dapat menentukan besaran dan arah hubungan antar variabel untuk mengembangkan prediksi masa depan. Dalam konteks PSDM, ini melibatkan penggunaan rumus matematika untuk memproyeksikan tuntutan masa depan berdasarkan hubungan yang mapan antara tingkat pekerjaan organisasi (variabel dependen) dan beberapa faktor keluaran yang dapat diukur (variabel independen), seperti pendapatan, penjualan, atau tingkat produksi.

Pendekatan Kualitatif

Berbeda dengan pendekatan kuantitatif, yang menggunakan rumus statistik, teknik kualitatif hanya mengandalkan penilaian ahli. Dua pendekatan yang digunakan

untuk meramalkan permintaan (atau penawaran) sumber daya manusia adalah kelompok nominal dan teknik Delphi. Meskipun penilaian manajerial merupakan pusat peramalan kualitatif, itu juga memainkan peran kunci ketika teknik kuantitatif digunakan. Jarang ada tren, rasio, atau hubungan historis apa pun yang akan terus tidak berubah di masa mendatang. Oleh karena itu, penilaian diperlukan untuk memodifikasi perkiraan berdasarkan perubahan yang diantisipasi.

Teknik kelompok nominal. Teknik kelompok nominal melibatkan sekelompok ahli (seperti supervisor dan manajer lini pertama) yang bertemu langsung. Meskipun salah satu kegunaannya adalah peramalan permintaan sumber daya manusia, teknik ini digunakan untuk menangani isu dan masalah mulai dari mengidentifikasi kebutuhan pelatihan hingga menentukan insentif program keselamatan. Langkah-langkah yang terlibat adalah sebagai berikut:²¹

1. Setiap anggota kelompok secara mandiri menuliskan ide-idenya tentang masalah atau isu (dalam hal ini, perkiraan permintaan).
2. Berkeliling meja, masing-masing anggota kemudian mempresentasikan satu ide. Proses ini berlanjut sampai semua ide telah disajikan dan dicatat, biasanya pada flipchart atau papan tulis. Tidak ada diskusi yang diizinkan selama langkah ini.
3. Klarifikasi kemudian dicari, jika perlu, diikuti dengan diskusi kelompok dan evaluasi.
4. Terakhir, setiap anggota diminta untuk mengurutkan ide-ide tersebut. Ini dilakukan secara mandiri dan dalam keheningan. Keuntungan dari teknik ini termasuk keterlibatan pengambil keputusan kunci, fokus masa depan, dan fakta bahwa diskusi kelompok yang terlibat dalam langkah ketiga dapat memfasilitasi pertukaran ide dan penerimaan hasil yang lebih besar.

Kelemahannya termasuk subjektivitas dan potensi tekanan kelompok untuk mengarah pada penilaian yang kurang akurat daripada yang bisa diperoleh melalui cara lain.

Teknik Delphi. Meskipun peramalan jangka pendek umumnya ditangani oleh manajer, teknik Delphi berguna untuk peramalan jangka panjang dan masalah perencanaan strategis lainnya. Ini biasanya melibatkan ahli luar serta karyawan perusahaan, berdasarkan premis bahwa orang luar mungkin dapat menilai perubahan kondisi ekonomi, demografi, pemerintahan, teknologi, dan sosial, dan dampak potensial mereka, lebih obyektif, Teknik Delphi melibatkan yang berikut langkah: 22

1. Masalah diidentifikasi (dalam hal ini, perkiraan permintaan) dan setiap anggota kelompok diminta untuk mengajukan solusi potensial dengan mengisi kuesioner yang dirancang dengan cermat. Kontak tatap muka langsung tidak diizinkan.
2. Setelah setiap anggota secara mandiri dan anonim menyelesaikan kuesioner awal, hasilnya dikompilasi di lokasi terpusat.
3. Setiap anggota kelompok kemudian diberikan salinan hasil.
4. Jika ada perbedaan pendapat, masing-masing individu menggunakan umpan balik dari pakar lain untuk menyempurnakan penilaian independennya.
5. Langkah ketiga dan keempat diulang sesering yang diperlukan sampai konsensus tercapai.

Seperti teknik kelompok nominal, keuntungan dari teknik Delphi termasuk keterlibatan pengambil keputusan kunci dan fokus masa depan; selain itu, memungkinkan kelompok untuk mengevaluasi secara kritis pandangan yang lebih luas. Kelemahan termasuk fakta bahwa penilaian mungkin tidak

efisien menggunakan data objektif, waktu dan biaya yang terlibat, dan potensi kesulitan dalam mengintegrasikan beragam pendapat.

4.4 PERENCANAAN DAN PELAKSANAAN PROGRAM SDM

Setelah penawaran dan permintaan sumber daya manusia diperkirakan, perencanaan dan implementasi program dimulai. Hasil akhir dari proses peramalan adalah perkiraan kebutuhan SDM jangka pendek dan jangka panjang. Rencana jangka panjang adalah pernyataan umum tentang kebutuhan staf potensial dan mungkin tidak mencakup jumlah spesifik.

Rencana jangka pendek—meskipun masih perkiraan—lebih spesifik dan sering digambarkan dalam tabel kepegawaian. Tabel kepegawaian adalah representasi bergambar dari semua pekerjaan dalam organisasi, bersama dengan jumlah pemegang jabatan saat ini dan persyaratan pekerjaan di masa depan (bulanan atau tahunan) untuk masing-masing.

Agar berhasil mengisi posisi secara internal, organisasi harus mengelola kinerja dan karier. Kinerja dikelola melalui perancangan pekerjaan dan inisiatif kualitas kehidupan kerja yang efektif; menetapkan standar dan tujuan kinerja; pembinaan, pengukuran, dan evaluasi; dan menerapkan struktur penghargaan yang sesuai (kompensasi dan tunjangan).

Untuk mengelola karir secara efektif, kebijakan dan sistem harus ditetapkan untuk rekrutmen, seleksi dan penempatan (termasuk transfer, promosi, pensiun, dan pemutusan hubungan kerja), serta pelatihan dan pengembangan. Kebijakan dan sistem juga diperlukan untuk analisis pekerjaan, penilaian karyawan individu, perencanaan penggantian dan suksesi, dan pelacakan karir, serta perencanaan dan pengembangan karir.

Strategi khusus harus dirumuskan untuk menyeimbangkan pertimbangan penawaran dan permintaan. Seperti yang diilustrasikan pada Tabel 4.2, ada tiga kemungkinan skenario:

1. Keseimbangan Tenaga Kerja
2. Surplus Tenaga Kerja
3. Kekurangan Tenaga Kerja

Tabel 4.2 Kesimbangan Penawaran dan Permintaan

Kondisi	Solusi
Keseimbangan Tenaga Kerja (ketika permintaan tenaga kerja sama dengan penawaran tenaga kerja)	<ul style="list-style-type: none"> • Lowongan diisi secara internal melalui transfer pelatihan, dan promosi atau secara eksternal melalui perekrutan
Surplus Tenaga Kerja (ketika permintaan tenaga kerja lebih kecil dari penawaran tenaga kerja)	<ul style="list-style-type: none"> • Mempekerjakan pembekuan menugaskan kembali pekerja saat ini ke lowongan pekerjaan. • Pengunduran diri karyawan standar, pensiun, atau kematian • Program pembelian pensiun dini: bujuk mereka yang hampir pensiun untuk pensiun lebih awal dengan program pembelian, akses ke pensiun penuh atau pengurangan, dan/atau tunjangan lanjutan. • Berbagi pekerjaan, berbagi pekerjaan, atau program kerja yang dikurangi, mengurangi pekerjaan dari pekerjaan penuh waktu standar.

Kondisi	Solusi
	<ul style="list-style-type: none"> • PHK: pemutusan hubungan kerja sementara atau permanen karena alasan bisnis atau ekonomi. • Pemutusan: pemisahan permanen dari organisasi karena alasan prestasi kerja. • Cuti sukarela, penarikan sementara dari pekerjaan dengan jaminan pekerjaan setelah kembali
Kekurangan Tenaga Kerja (ketika permintaan tenaga kerja lebih besar dari pasokan tenaga kerja)	<ul style="list-style-type: none"> • Penjadwalan jam lembur • Mempekerjakan sementara • Pekerjaan subkontrak • Perekrutan eksternal • Promotor internal atau transfer

Keseimbangan Tenaga Kerja

Meskipun sangat jarang memiliki keseimbangan tenaga kerja, ketika penawaran yang diharapkan sesuai dengan permintaan aktual, organisasi tidak perlu mengubah tindakan mereka. Rencana yang ada untuk menggantikan karyawan yang keluar harus dipertahankan dengan mempromosikan atau memindahkan anggota internal organisasi serta merekrut tenaga kerja eksternal.

Surplus Tenaga Kerja

Surplus tenaga kerja terjadi ketika pasokan internal karyawan melebihi permintaan organisasi. Sebagian besar pemberi kerja pada awalnya merespons dengan memberlakukan pembekuan perekrutan, yang berarti bahwa lowongan diisi

dengan menugaskan kembali karyawan saat ini dan tidak ada orang luar yang dipekerjakan. Surplus tersebut perlahan-lahan dikurangi melalui atrisi, yaitu pemisahan normal karyawan karena pengunduran diri, pensiun, atau kematian. Ketika karyawan pergi, lowongan berikutnya tidak diisi dan tingkat kepegawaian menurun secara bertahap tanpa penghentian paksa. Selain waktu yang dibutuhkan, kelemahan utama dari pendekatan ini adalah bahwa perusahaan tidak memiliki kendali atas siapa yang bertahan dan siapa yang pergi.

Beberapa organisasi berusaha untuk mempercepat gesekan dengan menawarkan insentif kepada karyawan untuk keluar, seperti program pembelian pensiun dini. Tingkat kepegawaian dikurangi dan lowongan pekerjaan internal dibuat dengan menawarkan paket pembelian yang menarik atau kesempatan untuk pensiun dengan pensiun penuh dengan paket manfaat yang menarik pada usia yang relatif dini (seringkali 50 atau 55). Agar berhasil, pembelian harus ditangani dengan hati-hati. Kriteria seleksi harus ditetapkan untuk memastikan bahwa orang-orang kunci yang tidak dapat dengan mudah diganti tidak meninggalkan perusahaan. Kelemahan dari pembelian dan paket pensiun dini adalah bahwa mereka sering membutuhkan banyak uang di muka. Kehati-hatian juga harus diberikan untuk memastikan bahwa pensiun dini bersifat sukarela, karena pensiun dini yang dipaksakan merupakan pelanggaran terhadap undang-undang hak asasi manusia.

Strategi lain yang digunakan untuk menangani surplus karyawan melibatkan pengurangan jumlah jam kerja. Berbagi pekerjaan melibatkan pembagian tugas satu posisi antara dua atau lebih karyawan. Mengurangi posisi penuh waktu menjadi pekerjaan paruh waktu terkadang lebih efektif, terutama jika ada periode permintaan puncak. Menciptakan posisi berbagi pekerjaan atau menawarkan pekerjaan paruh waktu dapat menjadi strategi menang-menang, karena PHK dapat dihindari.

Meskipun karyawan yang terlibat bekerja dengan jam kerja yang lebih sedikit dan dengan demikian memiliki upah yang lebih sedikit, mereka tetap dipekerjakan, dan mereka dapat menikmati lebih banyak waktu luang yang mereka miliki; manfaat organisasi dengan mempertahankan karyawan yang baik.

25 tahun yang lalu, pemerintah federal memperkenalkan skema pembagian kerja, strategi penghindaran PHK yang melibatkan karyawan yang bekerja tiga atau empat hari seminggu dan menerima tunjangan asuransi kerja (EI) di luar hari kerja mereka. Program ini sementara diperpanjang untuk memberikan manfaat 52 minggu dari 1 Februari 2009 hingga 3 April 2010, selama perlambatan ekonomi baru-baru ini.²³ Mirip dengan pembagian kerja, tetapi tanpa pengaturan formal dengan pemerintah mengenai manfaat EI, adalah minggu kerja berkurang. Karyawan hanya bekerja lebih sedikit dan menerima gaji lebih sedikit. Organisasi mempertahankan tenaga kerja terampil, mengurangi dampak keuangan dan emosional dari PHK penuh, dan mengurangi biaya produksi. Salah satu kelemahan potensial adalah terkadang sulit untuk memprediksi sebelumnya, dengan tingkat akurasi berapa pun, berapa jam kerja yang harus dijadwalkan setiap minggu.

Strategi lain yang digunakan untuk mengelola surplus karyawan adalah PHK; penghentian sementara pekerjaan kepada pekerja karena alasan ekonomi atau bisnis. PHK mungkin berlangsung singkat (misalnya, ketika pabrik tutup untuk waktu yang singkat untuk menyesuaikan tingkat persediaan atau untuk memperlengkapi kembali lini produk baru), tetapi dapat berlangsung berbulan-bulan atau bahkan bertahun-tahun jika organisasi terkena dampak negatif dari perubahan besar dalam siklus bisnis. Namun, PHK seringkali bersifat permanen. PHK tidak mudah bagi manajer, yang harus mengurangi jumlah karyawan ke tingkat yang diperlukan, atau bagi pekerja, tetapi

biasanya diperlukan untuk pada akhirnya mengurangi dampak kemerosotan ekonomi organisasi.

Pemutusan hubungan kerja. Pemutusan hubungan kerja adalah istilah luas yang mencakup pemisahan permanen pekerja dari organisasi. Pemutusan hubungan kerja seringkali dipicu oleh keputusan manajemen untuk memutuskan hubungan kerja karena alasan yang berkaitan dengan prestasi kerja. Membersihkan karyawan yang berkinerja buruk sering kali merupakan kegiatan berkelanjutan di organisasi mana pun, terlepas dari surplus tenaga kerja yang diproyeksikan; namun, tingkat pemutusan hubungan kerja dapat meningkat jika ada proyeksi surplus tenaga kerja.

Pilihan cuti sukarela juga dapat digunakan jika surplus tenaga kerja bersifat sementara. Cuti tidak memungkinkan mereka yang mungkin tertarik untuk cuti karena alasan pribadi, pendidikan, atau alasan lain untuk memiliki jangka waktu tertentu dari posisi mereka, dengan jaminan bahwa pekerjaan mereka akan tersedia setelah mereka kembali. Cuti dapat dibayar atau tidak dibayar, tetapi sering kali senioritas dan tunjangan tetap utuh. Ketentuan cuti dan harapan kembali harus diuraikan dengan jelas, termasuk potensi konflik kepentingan dan harapan bersama dari masing-masing pihak.

Manajemen Surplus Tenaga Kerja. Meskipun inisiatif restrukturisasi, mulai dari PHK hingga merger dan akuisisi, lazim dalam dua dekade terakhir, organisasi yang terlibat dalam PHK tidak secara konsisten mencapai tujuan yang diinginkan atau manfaat finansial dari keputusan mereka. Dalam sebuah studi terhadap 6418 pengurangan tenaga kerja di perusahaan Fortune 500 selama 18 tahun, para peneliti tidak menemukan bukti yang konsisten bahwa perampingan menyebabkan peningkatan kinerja keuangan.²⁴ Alasan utama untuk ini adalah biaya tinggi yang terkait dengan sindrom penyintas, berbagai emosi yang dapat mencakup perasaan pengkhianatan atau pelanggaran, rasa

bersalah, atau keterpisahan. Karyawan yang tersisa, yang cemas tentang pemutusan putaran berikutnya, sering menderita gejala stres, termasuk depresi, peningkatan kesalahan, dan penurunan kinerja.

Untuk meringankan beban keuangan PHK, beberapa organisasi menawarkan tunjangan pengangguran tambahan (TPT), yang merupakan tambahan dari manfaat EI untuk membawa tingkat pendapatan pekerja yang diberhentikan sementara lebih dekat dengan gaji reguler mereka di tempat kerja. Program TPT umumnya dinegosiasikan melalui perundingan bersama antara karyawan dan majikan. Manfaat dibayarkan sampai kumpulan dana yang disisihkan telah habis. Paket pesangon biasanya diberikan ketika karyawan diberhentikan bukan karena kesalahan mereka sendiri untuk menghindari tuntutan hukum pemecatan yang salah. Uang pesangon diwajibkan secara hukum dalam situasi tertentu, seperti PHK massal.

Selain pembayaran, paket pesangon sering kali menyertakan kelanjutan manfaat untuk jangka waktu tertentu. Dalam menentukan paket yang sesuai, pengusaha harus mempertimbangkan gaji, masa kerja, usia karyawan, dan kemungkinan mendapatkan pekerjaan lain.²⁵ Para eksekutif dapat dilindungi oleh klausul parasut emas dalam kontrak kerja mereka, yang merupakan jaminan oleh pemberi kerja untuk membayar kompensasi dan tunjangan tertentu dalam hal pemutusan hubungan kerja karena perampingan atau restrukturisasi. Untuk meredakan pukulan pemutusan hubungan kerja, bantuan outplacement, umumnya ditawarkan oleh agen luar dapat membantu karyawan yang terkena dampak dalam mencari tenaga kerja.

Kekurangan Tenaga Kerja

Kekurangan tenaga kerja terjadi ketika pasokan internal sumber daya manusia tidak dapat memenuhi kebutuhan

organisasi. Penjadwalan jam lembur sering kali merupakan respons awal. Majikan juga dapat mensubkontrakkan pekerjaan secara sementara atau permanen. Solusi jangka pendek lainnya adalah mempekerjakan karyawan sementara. Penggunaan pekerja kontrak untuk mengatasi kekurangan tenaga kerja jangka pendek dan menengah telah meningkat di Organisasi, (namun perlakuan terhadap pekerja tidak tetap jika dibandingkan dengan pekerja tetap seringkali menjadi hal yang perlu diperhatikan.

Solusi Internal untuk Kekurangan Tenaga Kerja. Transfer melibatkan perpindahan lateral dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang relatif sama dalam gaji, tanggung jawab, atau tingkat organisasi. Transfer dapat mengarah pada penggunaan sumber daya manusia yang lebih efektif, memperluas keterampilan dan perspektif karyawan, dan membantu menjadikannya calon karyawan yang lebih baik untuk promosi di masa depan. Transfer juga menawarkan tantangan teknis dan interpersonal tambahan dan peningkatan variasi pekerjaan, yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja.

Promosi melibatkan perpindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam gaji, tanggung jawab, atau tingkat organisasi. Langkah tersebut mungkin didasarkan pada prestasi, senioritas, atau kombinasi keduanya. Promosi berdasarkan prestasi diberikan sebagai pengakuan atas kinerja luar biasa seseorang dalam pekerjaannya saat ini atau sebagai penilaian potensi masa depannya. Fokus pada inisiatif retensi karyawan juga dapat mengurangi potensi kekurangan tenaga kerja. Proses PSDM sering menyoroti tantangan yang dihadapi organisasi dengan pergantian atau retensi pada tingkat tertentu. Ini mungkin memerlukan penyelidikan lebih lanjut tentang mengapa karyawan pergi dan jenis karyawan apa yang pergi. Daripada fokus luas pada retensi, organisasi bisa mendapatkan keuntungan dari fokus pada

mempertahankan karyawan kunci atau karyawan dengan kinerja yang kuat.

Ketika lowongan dibuat di dalam perusahaan, peluang umumnya diberikan untuk transfer dan promosi karyawan, yang memerlukan manajemen kinerja, pelatihan (dan pelatihan ulang), dan pengembangan karier. Tentu saja, pergerakan internal tidak menghilangkan kekurangan, yang berarti bahwa perekrutan akan diperlukan. Namun, diharapkan lowongan yang dihasilkan adalah untuk pekerjaan tingkat pemula, yang dapat diisi dengan lebih mudah secara eksternal.

Solusi Eksternal untuk Tenaga Kerja. Kekurangan Solusi eksternal untuk mengelola kekurangan tenaga kerja melibatkan perekrutan kualitas dan kuantitas yang tepat dari talenta yang dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk memenuhi tujuan dan strategi jangka panjang perusahaan.

PERTANYAAN DAN DISKUSI

1. Jelaskan biaya yang terkait dengan kurangnya atau tidak memadainya Perencanaan SDM.
2. Setelah menganalisis implikasi sumber daya manusia dari rencana strategis organisasi, apa tiga proses selanjutnya yang terlibat dalam Perencanaan SDM?
3. Diskusikan pro dan kontra dari lima pendekatan untuk menangani surplus tenaga kerja baik dari perspektif organisasi maupun karyawan.
4. Bedakan antara struktur pengganti dan rencana suksesi, dan jelaskan dalam situasi mana masing-masing lebih disukai.
5. Diskusikan berbagai cara meringankan beban PHK atau pemutusan hubungan kerja.

Halaman Kosong

BAB 5**PEREKRUTAN CALON KARYAWAN**

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu;

- Mendefinisi rekrutmen dan diskusikan peningkatan penggunaan branding pengusaha.
- Menjelaskan proses rekrutmen.
- Menjelaskan pentingnya formulir lamaran
- Menganalisis peran penempatan pekerjaan, catatan sumber daya manusia, dan inventaris keterampilan dalam merekrut dari dalam.
- Mengidentifikasi setidaknya 10 metode yang digunakan untuk rekrutmen eksternal.
- Menjelaskan dua strategi yang digunakan untuk merekrut staf tidak tetap.

5.1 PENDAHULUAN

Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik pelamar kerja yang memenuhi syarat. Manajer sumber daya manusia (SDM) memulai perekrutan dengan mengidentifikasi posisi yang dibutuhkan ketika pelamar mengisi formulir lamaran. Gamage (2014) menemukan bahwa organisasi dengan praktik perekrutan yang unggul secara finansial menambah nilai yang lebih tinggi bagi pemegang saham.

Kewenangan perekrutan umumnya didelegasikan kepada karyawan SDM, kecuali dalam bisnis kecil di mana manajer lini biasanya merekrut staf mereka sendiri. Dalam organisasi besar di mana perekrutan dilakukan secara terus-menerus, tim SDM biasanya dikenal sebagai perekrut, yang tugasnya adalah menemukan dan menarik pelamar yang memenuhi syarat. Perekrut menjadi penting untuk mencapai tujuan strategis

organisasi, karena karyawan berbakat diperlukan dalam menerapkan strategis organisasi.

Branding Perusahaan

Pasar kerja yang ketat, pengusaha harus membangun dan memelihara hubungan dengan calon karyawan potensial sebelum mereka mulai mencari pekerjaan baru (Jha, 2012). Pengusaha proaktif mencoba untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam perekrutan dengan menetapkan diri mereka sebagai pengusaha pilihan melalui *branding* pengusaha. Tujuan dari merek pengusaha adalah untuk menarik orang untuk melamar bekerja di organisasi dan untuk mendapatkan loyalitas karyawan saat ini.

Branding Perusahaan adalah citra atau kesan suatu organisasi berdasarkan manfaat yang dirasakan karyawan yang dipekerjakan. Goldstein dkk. (2017) menyatakan bahwa Branding Perusahaan merupakan pengalaman seorang karyawan ketika bekerja berdasarkan perasaan, emosi, indera, realitas, dan manfaat (manfaat fungsional seperti pengembangan pribadi, manfaat ekonomi seperti imbalan moneter, dan manfaat psikologis seperti perasaan puas). Dengan perkataan lain, Branding Perusahaan adalah janji perusahaan kepada karyawan dan persepsi karyawan tentang pemenuhan janji tersebut. Branding Perusahaan melibatkan tiga langkah seperti yang dirangkum dalam Tabel 5.1

Tabel 5.1 Langkah-Langkah *Employer Branding*

Langkah	Contoh
1. Tentukan target audiens	Kelompok target salah satu dari empat generasi angkatan kerja saat ini, setengah menganggur, atau empat kelompok kesetaraan pekerjaan.
2. Mengembangkan proposisi nilai karyawan	Industri perhotelan menawarkan kesempatan kepada karyawan potensial untuk berpartisipasi dalam inisiatif lingkungan “hijau”.

3. Memperkuat proposisi nilai dalam komunikasi	Pendekatan pemasaran terpadu untuk komunikasi internal dan eksternal harus menggunakan berbagai saluran, seperti televisi, radio, media cetak, situs web, media sosial, dan sebagainya.
--	---

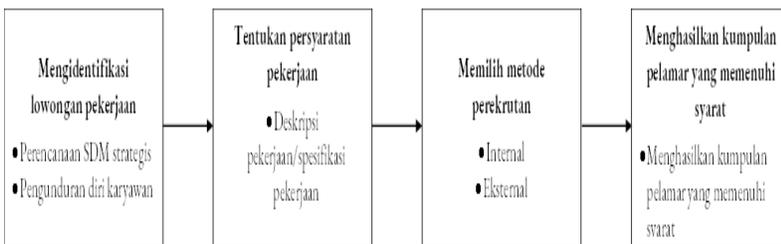
McDonald's menggunakan kelompok fokus untuk mengidentifikasi minat salah satu target pasar mereka untuk perekrutan (kaum muda). Hasil kelompok fokus menunjukkan bahwa target pasar ini tertarik untuk menyeimbangkan kebebasan dengan tujuan karyawan sendiri untuk menghasilkan uang. Akibatnya, McDonald's menawarkan jam kerja yang fleksibel, pilihan seragam, beasiswa, dan kartu diskon untuk mendukung slogan proposisi nilainya, "Kami menjaga karyawan kami." Proposisi nilai ini juga dikomunikasikan melalui iklan televisi dan situs web perekrutan. Setelah pengenalan inisiatif branding ini, McDonald's melihat lonjakan jumlah anak muda yang mengakui McDonald's sebagai tempat yang bagus untuk bekerja (Gibbs dkk., 2015). Dengan strategi branding yang tepat, pencari kerja berbondong-bondong melamar pekerjaan. Sebuah branding yang sukses menghasilkan pencari kerja yang mengatakan "Saya ingin bekerja di sana."

5.2 PROSES REKRUTMEN

Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 5.1, proses rekrutmen memiliki sejumlah langkah:

1. Lowongan pekerjaan diidentifikasi melalui perencanaan SDM (berdasarkan rencana strategis organisasi) atau permintaan manajer. Rencana SDM memainkan peran penting dalam proses identifikasi, karena mereka menunjukkan pembukaan sekarang dan masa depan dan menentukan mana yang harus diisi secara internal dan eksternal. Pembukaan memang muncul secara tak terduga,

- ketika manajer meminta karyawan baru untuk dipekerjakan.
2. Persyaratan pekerjaan ditentukan. Langkah ini melibatkan peninjauan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dan memperbaruinya.
 3. Sumber dan metode perekrutan yang tepat dipilih. Keputusan utama di sini adalah apakah akan memulai dengan perekrutan internal atau eksternal. Tidak ada satu pun, teknik perekrutan terbaik, dan yang paling tepat untuk posisi tertentu tergantung pada sejumlah faktor, yang akan dibahas di bagian berikutnya.
 4. Kumpulan rekrutan yang memenuhi syarat dihasilkan. Persyaratan undang-undang kesetaraan kerja (jika ada) dan tujuan keragaman organisasi harus tercermin dalam kumpulan pelamar.



Gambar 5.1 Proses Rekrutmen

Seorang perekrut harus menyadari kendala yang mempengaruhi proses rekrutmen agar berhasil dalam pekerjaannya. Kendala muncul dari kebijakan organisasi, seperti kebijakan promosi dari dalam, yang berarti bahwa perekrut tidak dapat mulai merekrut secara eksternal untuk jangka waktu tertentu, bahkan jika dia mengetahui bahwa tidak ada calon karyawan internal yang sesuai. Kendala juga muncul dari kebijakan kompensasi, karena mempengaruhi daya tarik pekerjaan bagi pelamar potensial. Jika ada rencana kesetaraan pekerjaan, itu akan menentukan tujuan untuk meningkatkan

perekrutan dari kelompok yang ditunjuk. Bujukan moneter dan non-moneter yang ditawarkan oleh pesaing menimbulkan kendala, karena perekrut harus berusaha memenuhi standar perusahaan yang berlaku atau menggunakan bujukan alternatif. kendala terbesar pada aktivitas perekrutan saat ini adalah kekurangan tenaga kerja saat ini, yang membuat perekrutan menjadi lebih sulit. Satu survei oleh Noor dkk. (2020) menemukan bahwa praktik rekrutmen harus mengalami “perubahan besar” selama beberapa tahun ke depan.

5.3 FORMULIR LAMARAN

Bagi sebagian besar pengusaha, melengkapi formulir lamaran atau mengunggah resume ke dalam sistem pelacakan pelamar yang mengkode dan mencatat data merupakan langkah penting dalam proses rekrutmen. Proses rekrutmen menyediakan cara efisien mengumpulkan data historis yang dapat diverifikasi dari setiap calon karyawan; biasanya mencakup informasi tentang pendidikan, riwayat pekerjaan sebelumnya, dan keterampilan terkait pekerjaan lainnya. Penggunaan lamaran *online* secara signifikan meningkatkan tingkat keterpaparan iklan pekerjaan (jangkauan global), dan meminimalkan kean bias yang terkait dengan bentuk rekrutmen *offline*. Namun, formulir lamaran *online* j dapat menghasilkan sejumlah besar lamaran (misalnya, Google menerima lebih dari 3000 per hari¹¹), sehingga memberikan tekanan pada staf untuk mengelola volume yang tinggi (Petrecca, 2017).

Perangkat lunak Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) dapat mengkodekan dan menyimpan lamaran secara otomatis, sehingga mekan manajemen SDM untuk mencari melalui lamaran menggunakan fungsi pencarian yang ditentukan. SISDM juga dapat menyaring pelamar berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, memberikan resume otomatis dari calon karyawan yang memenuhi syarat. SISDM secara signifikan mengurangi kebutuhan karyawan SDM untuk menyaring resume,

tetapi meningkatkan pentingnya isi resume dan validitas kriteria pra-penyaringan

Karena kemudahan dan keberadaan browser web, formulir lamaran semakin banyak digunakan secara *online* untuk mekan pelamar membuat profil dan mengirimkan informasi secara langsung atau tidak langsung kepada calon pemberi kerja. SISDM menawarkan kenyamanan, karena pelamar dapat membuat dan mengirimkan lamaran atau resume secara *real-time*. Bahkan ketika resume terperinci telah diserahkan, sebagian besar perusahaan juga meminta agar formulir lamaran standar perusahaan dilengkapi, dengan alasan sebagai berikut:

- Perbandingan calon karyawan difasilitasi karena informasi dikumpulkan dengan cara yang seragam.
- Informasi yang dibutuhkan perusahaan diminta secara khusus, bukan hanya apa yang ingin diungkapkan oleh calon karyawan.
- Calon karyawan biasanya diminta untuk mengisi formulir lamaran saat berada di lokasi perusahaan, dan dengan demikian ini adalah contoh dari pekerjaan calon karyawan itu sendiri (mendapatkan bantuan dengan resume adalah hal biasa, mengingat banyak papan pekerjaan menawarkan opsi pembuatan resume *online*).
- Formulir lamaran biasanya meminta calon karyawan untuk memberikan otorisasi tertulis untuk pemeriksaan referensi.
- Calon karyawan diminta untuk mengakui bahwa informasi yang diberikan adalah benar dan akurat, yang melindungi perusahaan dari pelamar yang memalsukan kredensial mereka.
- Banyak formulir lamaran saat ini memiliki bagian opsional mengenai status anggota grup yang ditunjuk. Data yang dikumpulkan digunakan untuk tujuan pelacakan kesetaraan pekerjaan.

Salah satu jenis formulir lamaran yang dapat digunakan untuk memprediksi kinerja adalah formulir informasi biodata (FIB), yang juga dikenal sebagai formulir. Pada dasarnya, ini adalah versi formulir lamaran yang lebih rinci, dengan fokus pada data biografi yang ditemukan sebagai prediksi keberhasilan pekerjaan. Pertanyaan yang berkaitan dengan usia, jenis kelamin, ras, atau alasan lain yang dilarang berdasarkan undang-undang hak asasi manusia tidak dapat digunakan. Calon karyawan menanggapi serangkaian pertanyaan tentang latar belakang, pengalaman, dan preferensi mereka, termasuk kesediaan untuk melakukan perjalanan dan kegiatan rekreasi. Karena pertanyaan biodata jarang memiliki jawaban benar atau salah, FIB sulit untuk dipalsukan.

5.4 PEREKRUTAN INTERNAL

Meskipun perekrutan sering kali mempertimbangkan pekerjaan dan agen tenaga kerja, karyawan saat ini umumnya merupakan sumber perekrutan terbesar. Mengisi posisi terbuka dengan calon karyawan dari dalam memiliki beberapa keuntungan. Menurut teori modal manusia, akumulasi pengetahuan dan pengalaman spesifik perusahaan melibatkan investasi bersama karyawan dan pengusaha. Oleh karena itu, kedua belah pihak mendapat manfaat hubungan jangka panjang. Karyawan melihat bahwa kompetensi dihargai, sehingga meningkatkan komitmen, moral, dan kinerja mereka. Setelah berada di perusahaan selama beberapa waktu, orang lebih berkomitmen pada tujuan perusahaan dan cenderung tidak meninggalkan perusahaan. Manajer (sebagai agen organisasi) diberikan perspektif jangka panjang ketika membuat keputusan bisnis. Secara umum lebih aman mempromosikan dari internal perusahaan, karena perusahaan cenderung memiliki penilaian yang akurat tentang keterampilan dan tingkat kinerja orang tersebut. Selain itu, calon karyawan dari internal perusahaan

mebutuhkan orientasi yang lebih sedikit daripada karyawan yang direkrut eksternal perusahaan.

Brown dan Matsa (2016) menyatakan bahwa merekrut karyawan dari internal perusahaan memiliki sejumlah kelemahan. Karyawan yang melamar pekerjaan dan tidak mendapatkannya atau mengalami ketidakpuasan (memberi tahu pelamar yang gagal tentang mengapa mereka ditolak dan tindakan perbaikan apa yang mereka ambil untuk menjadi lebih sukses di masa depan adalah penting). Manajer diminta menempatkan semua lowongan pekerjaan dan mewawancarai semua calon karyawan internal perusahaan, bahkan ketika mereka sudah tahu siapa yang ingin mereka pekerjakan, sehingga membuang banyak waktu dan menciptakan harapan palsu di pihak karyawan, karena tidak benar-benar dipertimbangkan. Karyawan kurang puas menerima atasan yang ditunjuk dari internal perusahaan dibandingkan dengan pendatang baru; terkadang sulit bagi pemimpin yang baru dipilih untuk menyesuaikan diri agar tidak lagi menjadi “salah satu dari geng.” Ada juga kean “perkawinan sedarah.” Ketika seluruh tim manajemen telah dibesarkan melalui jajarannya, mereka memiliki kecenderungan untuk membuat keputusan “sesuai aturan” dan untuk mempertahankan status quo ketika arah yang baru dan inovatif diperlukan.

Perekrutan dari internal perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan lowongan pekerjaan, catatan sumber daya manusia, dan inventaris keterampilan.

Penempatan Pekerjaan. Penempatan pekerjaan adalah proses memberi tahu karyawan saat ini tentang posisi yang kosong. Sebagian besar perusahaan sekarang menggunakan sistem lowongan pekerjaan terkomputerisasi, di mana informasi tentang lowongan pekerjaan dapat ditemukan di intranet perusahaan. Penempatan pekerjaan melibatkan pemberitahuan yang menguraikan nomenklatur pekerjaan, tugas (sebagaimana

tercantum dalam deskripsi pekerjaan), kualifikasi (diambil dari spesifikasi pekerjaan), jam kerja, kisaran gaji, tanggal penempatan, dan tanggal penutupan. Tidak semua perusahaan menggunakan intranet. Beberapa penempatan pekerjaan di papan buletin atau di publikasi karyawan. Seperti yang diilustrasikan pada tabel 5.2, ada keuntungan dan kerugian menggunakan lowongan pekerjaan untuk memfasilitasi transfer dan promosi calon karyawan internal yang memenuhi syarat.

Tabel 5.2 Kelebihan dan Kekurangan Penempatan Kerja

Keuntungan	Kerugian
<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan kesempatan bagi setiap karyawan yang memenuhi syarat untuk mutasi atau promosi. • Mengurangi keanekaragaman penawaran khusus dan favoritisme. • Menunjukkan komitmen organisasi terhadap pertumbuhan dan pengembangan karir. • Mengkomunikasikan kepada karyawan kebijakan dan pedoman organisasi mengenai promosi dan mutasi. • Memberikan kesempatan yang sama kepada semua karyawan yang memenuhi syarat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calon karyawan pekerjaan yang gagal dapat menjadi demotivasi, demoralisasi, tidak puas, dan tidak bahagia jika umpan balik tidak dikomunikasikan secara tepat waktu dan sensitif. • Ketegangan dapat meningkat jika calon karyawan internal yang memenuhi syarat dikalahkan oleh calon karyawan eksternal yang sama-sama berkualitas atau kurang berkualitas. • Keputusan tentang calon karyawan mana yang akan dipilih lebih sulit jika ada dua atau lebih calon karyawan yang memiliki kualifikasi yang sama.

Catatan Sumber Daya Manusia. Catatan sumber daya manusia sering dikonsultasikan untuk memastikan bahwa individu yang memenuhi syarat diberitahu, secara individu, tentang posisi yang kosong. Pemeriksaan file karyawan, termasuk resume dan formulir lamaran, dapat mengungkap

karyawan yang bekerja di pekerjaan di bawah tingkat pendidikan atau keterampilan mereka, orang yang telah memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan, atau individu dengan potensi untuk pindah ke posisi yang kosong jika diberi beberapa tambahan pelatihan.

Inventaris Keterampilan. Inventarisasi keterampilan adalah alat rekrutmen dapat digunakan sebagai pengganti penempatan pekerjaan, inventarisasi keterampilan lebih sering digunakan sebagai pelengkap. Inventarisasi keterampilan yang terkomputerisasi atau manual, memastikan bahwa calon karyawan internal yang memenuhi syarat diidentifikasi dan dipertimbangkan untuk dipindahkan atau dipromosikan ketika peluang muncul.

Batasan Perekrutan Internal

Pekerjaan tingkat menengah dan atas dapat dikosongkan secara tiba-tiba, tanpa ada pengganti internal yang memenuhi syarat atau siap untuk dipindahkan atau dipromosikan; atau pekerjaan tersebut memerlukan pelatihan dan pengalaman khusus sehingga tidak ada pengganti internal yang potensial. Bahkan di perusahaan dengan kebijakan promosi dari internal perusahaan, merekrut calon karyawan eksternal potensial dapat dipertimbangkan untuk memenuhi tujuan strategis perusahaan. Mempekerjakan seseorang dari eksternal perusahaan lebih disukai untuk memperoleh pengetahuan, keahlian terbaru, ide-ide baru, dan merevitalisasi divisi atau organisasi (Chen, Berman, dan Wang, 2017).

5.5 PEREKRUTAN EKSTERNAL

Kecuali jika ada pengurangan tenaga kerja, bahkan di perusahaan dengan kebijakan promosi dari internal perusahaan, pengganti dari eksternal perusahaan pada akhirnya harus ditemukan untuk mengisi pekerjaan yang dibiarkan kosong setelah semua karyawan yang memenuhi syarat diberi

kesempatan untuk dipindahkan atau dipromosikan. Selain itu, sebagian besar posisi entry-level harus diisi oleh calon karyawan eksternal. Keuntungan dari rekrutmen eksternal adalah sebagai berikut:

- akses ke kumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat yang lebih besar, yang berdampak positif pada kualitas keputusan seleksi
- ketersediaan kumpulan pelamar yang lebih beragam, yang dapat membantu memenuhi tujuan dan jadwal kesetaraan pekerjaan
- perolehan keterampilan, pengetahuan, pengenalan ide-ide baru, dan teknik pemecahan masalah yang kreatif yang saat ini tidak tersedia dalam organisasi.
- penghapusan persaingan yang disebabkan oleh perebutan karyawan untuk transfer dan promosi, yang dapat menghambat kerja sama antarpribadi dan antar divisi
- penghematan biaya dihasilkan dari mempekerjakan individu yang sudah memiliki keterampilan yang dibutuhkan, daripada memberikan pelatihan ekstensif

Ketika memilih metode rekrutmen eksternal, beberapa faktor harus dipertimbangkan selain kendala yang disebutkan sebelumnya. Jenis pekerjaan yang akan diisi memiliki dampak besar pada metode rekrutmen yang dipilih. Misalnya, sebagian besar perusahaan biasanya mengandalkan perusahaan pencari manajemen untuk merekrut karyawan tingkat eksekutif. Sebaliknya, iklan Internet biasanya digunakan untuk merekrut karyawan lain yang digaji.

Yield ratios (rasio hasil) membantu untuk menunjukkan metode rekrutmen mana yang paling efektif dalam menghasilkan calon karyawan yang berkualitas. Rasio hasil adalah persentase pelamar yang melanjutkan ke tahap berikutnya dari proses

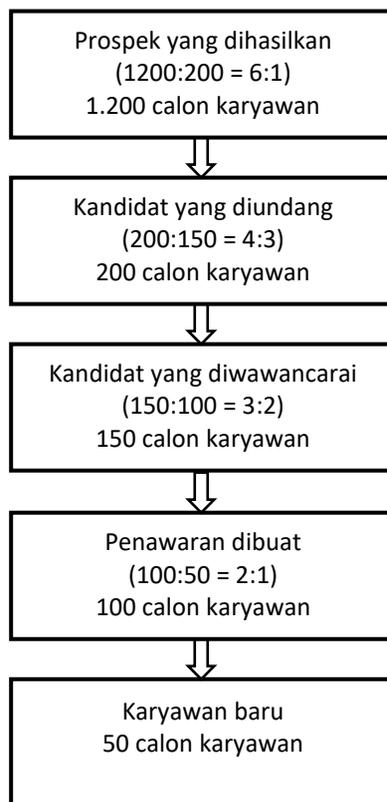
seleksi. Piramida hasil perekrutan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 5.2, dapat dirancang untuk setiap metode dengan menghitung rasio hasil untuk setiap langkah dalam proses seleksi.

Perusahaan pada Gambar 5.2 biasanya mempekerjakan 50 akuntan tingkat pemula setiap tahun. Mengingat rasio ini, perusahaan mengetahui bahwa dengan menggunakan metode rekrutmen khusus ini, 1200 prospek harus dihasilkan untuk mempekerjakan 50 karyawan baru. Sementara contoh ini mengidentifikasi bagaimana hasil dihitung dan digunakan, setiap organisasi biasanya menentukan hasil yang diinginkan berdasarkan industri, posisi, ukuran, dan sumber daya organisasi untuk menentukan target hasil internal mereka sendiri.

Jumlah hari rata-rata sejak perusahaan memulai metode rekrutmen hingga calon karyawan yang berhasil mulai bekerja disebut data selang waktu. Asumsikan bahwa perusahaan akuntansi dalam contoh di atas menemukan skenario berikut: Enam hari berlalu antara penyerahan formulir lamaran dan resume untuk undangan wawancara; lima hari kemudian berlalu dari undangan ke wawancara yang sebenarnya; lima hari dari wawancara hingga tawaran pekerjaan; enam hari dari tawaran pekerjaan hingga penerimaan; dan 23 hari sejak diterimanya tawaran pekerjaan hingga dimulainya pekerjaan. Data ini menunjukkan bahwa, dengan menggunakan perekrutan di kampus, perusahaan harus memulai upaya perekrutan setidaknya 45 hari sebelum tanggal pembukaan pekerjaan yang diantisipasi. Menghitung data selang waktu untuk setiap metode rekrutmen berarti bahwa jumlah waktu tunggu yang tersedia dapat diperhitungkan saat memutuskan strategi atau strategi mana yang paling tepat.

Jaringan tradisional termasuk panggilan dingin, iklan cetak, referensi karyawan, dan mantan karyawan yang tetap berhubungan dengan organisasi. Organisasi dapat memperoleh

akses ke kumpulan besar calon karyawan melalui hubungan yang terbentuk selama open house dan bursa kerja, asosiasi manajemen dan perdagangan, organisasi buruh, dan personel militer. Rekrutmen online mencakup papan pekerjaan berbasis Internet, situs web perusahaan, dan situs jejaring sosial. Perekrutan agen termasuk HRSDC, perusahaan pencari eksekutif, dan agen tenaga kerja swasta. Rekrutmen staf tidak tetap dapat berasal dari agen pembantu sementara dan pekerja kontrak.



Gambar 5.2 Hasil Perekrutan

Jaringan Tradisional

1. *Cold Calls: Walk-Ins* dan *Write-Ins*

Individu mengunjungi organisasi secara langsung untuk melamar pekerjaan tanpa rujukan atau undangan disebut

walk-in. Individu mengirimkan resume ke organisasi tanpa diminta dikenal sebagai *write-in*. *Walk-in* dan *write-in* adalah metode rekrutmen yang murah. Resume mereka umumnya disaring oleh divisi SDM dan jika pelamar dianggap cocok, resumanya disimpan di file selama tiga sampai enam bulan atau diteruskan ke manajer divisi terkait jika ada pembukaan lowongan pekerjaan untuk pelamar yang memenuhi syarat. Beberapa organisasi, seperti Financial Group, menggunakan basis data komputer untuk menyimpan informasi yang ditemukan di resume dan formulir lamaran calon langsung dan calon karyawan. Baik dokumen asli berbasis kertas atau dikirimkan secara online, dokumen tersebut dapat dipindai dan disimpan dalam basis data untuk akses yang cepat dan mudah menggunakan beberapa kata kunci.

2. Iklan cetak

Untuk mencapai hasil yang optimal dari sebuah iklan lowongan pekerjaan harus; (1) menarik perhatian; (2) mengembangkan minat; (3) menciptakan keinginan; (4) memicu tindakan. Ada dua jenis umum dari iklan surat kabar: (1) *want ads* menggambarkan pekerjaan dan spesifikasinya, paket kompensasi, dan pemberi pekerjaan; *blind ads*, menghilangkan identitas dan alamat pemberi kerja. Meskipun banyak pencari kerja tidak suka menanggapi *blind ads* karena selalu ada bahaya mengirimkan resume secara tidak sadar ke perusahaan tempat mereka bekerja saat ini, iklan semacam itu menyebabkan pembukaan tetap rahasia.

3. Rujukan Karyawan

Beberapa organisasi mendorong lamaran dari teman dan kerabat karyawan saat ini dengan memasang kampanye rujukan karyawan. Pembukaan diumumkan di intranet atau buletin perusahaan bersama dengan permintaan referensi.

Penghargaan atau hadiah uang tunai dapat ditawarkan untuk rujukan yang berujung pada perekrutan baru. Karena tidak ada biaya iklan atau agensi yang terlibat, membayar imbalan rujukan masih merupakan biaya perekrutan yang rendah. Kerugian yang terkait dengan rujukan karyawan termasuk potensi perkawinan sedarah dan nepotisme yang menyebabkan masalah moral dan ketidakpuasan di antara karyawan yang rujukannya tidak dipekerjakan. Kelemahan terbesar, bagaimanapun, adalah bahwa metode ini dapat mengakibatkan diskriminasi sistemik.

4. Mantan Karyawan

Di masa kekurangan bakat dan loyalitas karyawan yang berkurang ini, beberapa organisasi berusaha untuk tetap berhubungan dengan mantan karyawan yang tertarik untuk bergabung kembali dengan organisasi di masa depan. Organisasi seperti Microsoft, Ernst & Young, dan Procter & Gamble membentuk jaringan alumni yang menawarkan manfaat seperti perawatan kesehatan, papan pekerjaan, dan pesta alumni. Sekitar 25 persen karyawan di level manajer ke atas di Microsoft adalah karyawan yang kembali, yang dikenal sebagai "bumerang."¹⁶

5. Institusi Pendidikan

Rekrutmen di institusi pendidikan sangat efektif ketika calon karyawan membutuhkan pelatihan formal tetapi membutuhkan pengalaman kerja penuh waktu yang relatif sedikit. Sebagian besar sekolah menengah, perguruan tinggi, dan universitas memiliki pusat konseling yang memberikan bantuan pencarian kerja kepada siswa melalui kegiatan seperti tes penilaian keterampilan dan lokakarya tentang persiapan resume dan strategi wawancara. Sekolah menengah dapat menyediakan rekrutan untuk pekerjaan tingkat pemula. Perguruan tinggi dan universitas sering menyelenggarakan pameran karir di berbagai titik

sepanjang tahun akademik; beberapa bersifat generik sementara yang lain lebih fokus (misalnya, pameran karir perhotelan). Program pendidikan koperasi (co-op) dan penempatan lapangan menjadi semakin populer di Kanada. Program-program ini mengharuskan siswa untuk menghabiskan sejumlah waktu tertentu bekerja di organisasi sebagai bagian integral dari program akademik, sehingga memperoleh beberapa keterampilan langsung dalam lingkungan kerja yang sebenarnya. Program kerjasama ditawarkan di beberapa sekolah menengah, serta di perguruan tinggi dan universitas.

Calon Karyawan Pool

Ada beberapa metode untuk mengorganisir, bertemu, berjejaring dengan, dan mengumpulkan informasi mengenai sejumlah besar calon karyawan eksternal, termasuk open house, bursa kerja, asosiasi manajemen dan perdagangan, organisasi buruh, dan personel militer.

1. Open House dan Job Fair

Metode rekrutmen populer lainnya melibatkan mengadakan open house. Halifax Career Fair, kemitraan antara universitas dan perguruan tinggi Nova Scotia, adalah acara perekrutan terkemuka di Atlantik Kanada. Acara ini menarik sekitar 150 perusahaan dari seluruh negeri dan 2000 siswa.²⁶ Umum di perusahaan ritel yang mencari staf toko baru dari bawah ke atas, open house juga telah menjadi pilihan perusahaan yang mencoba menarik bakat yang langka dengan cara yang sangat ketat. pasar Lowongan Kerja. Metode rekrutmen serupa melibatkan mengadakan bursa kerja di tempat. Pada acara semacam itu, perekrut berbagi informasi tentang organisasi dan peluang kerja dengan mereka yang hadir dalam suasana informal dan santai. Beberapa organisasi sekarang mengadakan bursa kerja online (dikenal sebagai bursa kerja virtual) untuk

terhubung dengan khalayak geografis yang lebih luas. Prospek teratas diundang untuk mengunjungi perusahaan atau kembali di kemudian hari untuk penilaian yang lebih mendalam.

2. Asosiasi Profesi dan Perdagangan

Asosiasi manajemen dan perdagangan dapat sangat membantu ketika perekrut mencari individu dengan keterampilan khusus di bidang seperti TI, teknik, SDM, dan akuntansi, terutama jika pengalaman adalah persyaratan pekerjaan. Banyak asosiasi semacam itu melakukan kegiatan penempatan berkelanjutan atas nama anggota mereka, dan paling sering mengirim buletin atau majalah kepada anggota mereka di mana organisasi dapat menempatkan iklan pekerjaan. Iklan semacam itu dapat menarik individu yang sebelumnya tidak pernah berpikir untuk berganti pekerjaan, serta mereka yang secara aktif mencari pekerjaan. Ini juga dapat membantu memastikan bahwa para calon karyawan memenuhi keahlian yang dibutuhkan dan kemampuan manajemen dari profesi mereka.

3. Organisasi Buruh

Beberapa perusahaan, khususnya di industri konstruksi, mendapatkan rekrutmen melalui ruang perekrutan serikat pekerja. Serikat pekerja memiliki daftar anggota (biasanya orang yang ahli dalam bidang perdagangan, seperti tukang kayu, tukang pipa, tukang las, tukang ledeng, dan tukang listrik), yang dikirim untuk penugasan saat permintaan dari pengusaha diterima. Setelah anggota serikat pekerja menyelesaikan pekerjaan kontrak mereka di satu perusahaan, mereka memberi tahu serikat pekerja tentang ketersediaan mereka untuk penugasan lain.

Perekrutan Online. Mayoritas perusahaan sekarang menggunakan rekrutmen online, dan mayoritas pekerja Kanada

menggunakan Internet untuk meneliti calon majikan, meninjau penempatan pekerjaan, melengkapi lamaran online, dan mempenempatan resume mereka. Internet memberi perekrut audiens yang besar untuk penempatan pekerjaan dan kumpulan bakat yang luas. Perekrutan online dapat melibatkan mengakses satu atau lebih papan pekerjaan Internet, menggunakan situs web perusahaan, atau menggunakan situs jejaring sosial

1. Papan Pekerjaan Internet

Papan pekerjaan online cepat, mudah, dan nyaman dan mekan perekrut mencari calon karyawan untuk posisi dalam dua cara. Pertama, perusahaan dapat mempenempatan lowongan pekerjaan secara online (seringkali berbayar) dan menyesuaikannya dengan menggunakan logo perusahaan dan menambahkan detail tentang manfaat dan budaya perusahaan. Pencari kerja dapat mencari melalui lowongan pekerjaan, seringkali berdasarkan jenis pekerjaan, wilayah, atau kriteria lainnya, dan melamar posisi secara online melalui papan lowongan. Popularitas papan kerja Internet di kalangan pencari kerja tinggi karena jumlah lowongan pekerjaan yang tersedia di satu situs. Kedua, pencari kerja dapat mempenempatan resume mereka di papan pekerjaan, dan perusahaan dapat mencari di database. Kanada memiliki ratusan papan pekerjaan, mulai dari dua yang terbesar, Workopolis dan Monster, hingga banyak papan pekerjaan yang lebih kecil yang melayani bidang tertentu dari pariwisata hingga kedokteran.³⁰ Meta-crawler papan pekerjaan mekan pencari kerja mencari beberapa papan pekerjaan dengan satu permintaan. Keuntungan dari papan pekerjaan termasuk bantuan calon karyawan dengan penilaian diri dan penulisan resume, dan bantuan pra-penyaringan untuk perekrut. Satu masalah dengan papan pekerjaan Internet adalah kerentanan mereka terhadap pelanggaran privasi.

Penempatan pekerjaan palsu dapat menyebabkan pencurian identitas dari resume yang dikirimkan, dan resume terkadang disalin ke papan pekerjaan pesaing atau situs lain.³¹ Akibatnya, papan pekerjaan sekarang memberikan tip bagi pencari kerja untuk menjaga privasi dan kerahasiaan.³²

2. Situs Web Perusahaan

Dengan melimpahnya pelamar yang ditemukan di sebagian besar papan pekerjaan online, pengusaha sekarang menggunakan situs web perusahaan mereka sendiri untuk merekrut. Halaman karir menyediakan platform tunggal untuk perekrutan yang mempromosikan merek majikan, mendidik pelamar tentang perusahaan, menangkap data tentang pelamar, dan menyediakan link penting ke papan pekerjaan di mana posisi perusahaan dapat diiklankan. Tempat kerja virtual tur menggunakan video dapat disediakan untuk menarik talenta terbaik yang selaras dengan merek perusahaan. Situs web perusahaan juga membantu perusahaan menciptakan kumpulan calon karyawan yang telah menyatakan minatnya pada organisasi.

Namun, menggunakan strategi pra-penyaringan sangat penting. Volume resume pasti tidak berkurang ketika perusahaan menerimanya secara online. Di Hewlett-Packard, misalnya, lebih dari 1 juta lamaran online diterima setiap tahun.³⁶ Salah satu cara untuk mengatasi volume ini adalah dengan menghasilkan balasan otomatis yang mengakui penerimaan lamaran. Perangkat lunak pelacakan pelamar tersedia untuk membantu perekrut melacak calon karyawan individu melalui proses rekrutmen dan seleksi dan untuk meyakinkan calon karyawan untuk selalu memperbarui profil mereka.

Pencari kerja aktif bukan satu-satunya calon karyawan potensial yang mengunjungi situs web perusahaan. Pelanggan, investor, dan pesaing juga mengunjungi mereka.³⁸ Banyak dari mereka yang mengunjungi situs web karier adalah individu “yang bekerja dengan bahagia” (dikenal sebagai pencari kerja “pasif”) yang kean besar akan tiba di situs karier setelah menjelajahi halaman utama perusahaan karena alasan lain , seperti penelitian tentang produk atau layanan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki tautan yang diposisikan secara mencolok di beranda yang mengarah langsung ke bagian karir untuk memudahkan pencari kerja pasif untuk mengejar peluang kerja di dalam perusahaan.

3. Situs Jaringan Online

Banyak organisasi beralih ke situs jejaring sosial seperti Facebook untuk menemukan rekrutan muda yang paham teknologi. Beberapa membuat stan perekrutan virtual dan yang lain membuat profil perusahaan tempat mereka dapat mempenempatan pekerjaan dan mempublikasikan merek perusahaan mereka. Pengguna lain yang mencari pekerjaan dapat menjadi “teman” calon pengusaha dan mengunggah profil mereka, yang berisi lebih banyak informasi daripada resume. Ernst & Young adalah salah satu perusahaan yang telah menggunakan pendekatan ini—bahkan telah mendirikan situs jejaring sosial perusahaannya sendiri untuk karyawan dan alumni.

Keuntungan menggunakan jejaring sosial untuk tujuan perekrutan adalah kesempatan untuk terhubung dengan jutaan pengguna lain dengan sedikit atau tanpa biaya. Salah satu kerugiannya adalah kean karyawan atau pelanggan yang tidak senang mempenempatan komentar negatif di situs.

Agensi Perekrut

1. Perusahaan Pencarian Eksekutif

Pengusaha menggunakan perusahaan pencari eksekutif untuk mengisi posisi penting di perusahaan, biasanya posisi manajemen dan manajerial tingkat menengah hingga senior. Perusahaan semacam itu sering berspesialisasi dalam jenis bakat tertentu, seperti eksekutif, penjualan, ilmiah, atau karyawan manajemen menengah. Mereka biasanya mengetahui dan memahami pasar, memiliki banyak kontak, dan sangat mahir dalam menghubungi calon karyawan yang memenuhi syarat yang dipekerjakan dan tidak secara aktif ingin berganti pekerjaan (itulah sebabnya mereka diberi julukan “headhunter”). Umumnya, sepertiga dari biaya dibayarkan sebagai punggawa di awal. Namun, dibandingkan dengan nilai penghematan waktu yang direalisasikan oleh tim eksekutif perusahaan klien, biaya seperti itu sering kali tidak signifikan.

Menggunakan metode rekrutmen ini memiliki beberapa potensi jebakan. Perusahaan pencari eksekutif tidak dapat melakukan pekerjaan yang efektif jika mereka diberi informasi yang tidak akurat atau tidak lengkap tentang pekerjaan atau perusahaan tersebut. Oleh karena itu, penting bagi pengusaha untuk menjelaskan secara rinci jenis calon karyawan yang dibutuhkan—dan mengapa.

Beberapa headhunter lebih banyak tenaga penjualan daripada manajemen, dan mereka lebih tertarik untuk membujuk majikan untuk mempekerjakan seorang calon karyawan daripada menemukan orang yang benar-benar memenuhi spesifikasi pekerjaan. Beberapa perusahaan juga dikenal menghadirkan calon karyawan yang tidak menjanjikan kepada klien hanya untuk membuat satu atau dua prospek mereka terlihat jauh lebih baik.

2. Agen Tenaga Kerja Swasta

Agen tenaga kerja swasta sering diminta untuk memberikan bantuan kepada pengusaha yang mencari staf administrasi, spesialis fungsional, dan karyawan teknis. Bisnis “kepegawaian” telah berkembang menjadi industri senilai \$6 miliar yang menempatkan ratusan ribu pencari kerja setiap tahun.⁴⁶ Umumnya, pengusahalah yang membayar biaya agen. Bukan hal yang aneh bagi pengusaha untuk dikenakan biaya sebesar 15 hingga 30 persen dari gaji tahun pertama dari individu yang dipekerjakan melalui rujukan agen. Persentase ini dapat bervariasi tergantung pada volume bisnis yang disediakan oleh klien dan jenis karyawan yang dicari.

Agen-agen ini menerima permintaan majikan untuk merekrut dan kemudian meminta pencari kerja, mengandalkan terutama pada papan pekerjaan Internet, iklan, dan walk-in / write-in. Agen tenaga kerja melayani dua fungsi dasar: (1) memperluas kumpulan pelamar dan (2) melakukan wawancara dan penyaringan awal.

Situasi khusus di mana agen tenaga kerja dapat digunakan untuk perekrutan termasuk yang berikut: ? Organisasi tidak memiliki divisi SDM atau tidak memiliki siapa pun dengan waktu dan/atau keahlian yang diperlukan.

- Perusahaan sebelumnya mengalami kesulitan dalam menghasilkan kumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat untuk posisi atau jenis posisi serupa.
- Pembukaan tertentu harus diisi dengan cepat. ? Ada keinginan untuk merekrut lebih banyak anggota kelompok yang ditunjuk daripada yang dapat ditarik oleh perusahaan itu sendiri.
- Upaya perekrutan ditujukan untuk menjangkau individu yang saat ini bekerja dan karena itu merasa lebih nyaman menjawab iklan yang ditempatkan oleh agen tenaga kerja dan kemudian berurusan dengannya.

Namun, perlu dicatat bahwa jumlah layanan yang diberikan sangat bervariasi, begitu pula dengan tingkat manajemenisme dan kualitas staf. Meskipun sebagian besar agensi menyaring pelamar dengan hati-hati, beberapa hanya menyediakan aliran pelamar dan membiarkan staf divisi SDM klien melakukan penyaringan. Staf agen biasanya dibayar berdasarkan komisi, dan keinginan mereka untuk mendapatkan komisi kadang-kadang dapat membahayakan manajemenisme mereka (misalnya, mendorong pencari kerja untuk menerima pekerjaan yang tidak memenuhi syarat atau tidak cocok untuk mereka).

Merekrut Karyawan Tidak Tetap

Dalam beberapa tahun terakhir, banyak perusahaan telah meningkatkan penggunaan pekerja tidak tetap untuk mencapai fleksibilitas tenaga kerja dan memperoleh karyawan dengan keterampilan khusus berdasarkan kebutuhan. Di perusahaan-perusahaan ini, perekrut menghabiskan lebih banyak waktu untuk mencari pekerja sementara (musiman, musiman, kasual) dan kontrak dan lebih sedikit waktu untuk merekrut staf permanen. Dua sumber umum staf tidak tetap adalah agen bantuan sementara dan pekerja kontrak.

1. Agen Bantuan Sementara

Agensi bantuan sementara, seperti Kelly Services dan Office Overload, ada di kota-kota besar di Kanada. Mereka mengkhususkan diri dalam menyediakan pekerja sementara untuk menutupi karyawan yang sakit, berlibur, atau cuti. Perusahaan juga menggunakan karyawan sementara untuk menangani pekerjaan musiman, beban kerja puncak, dan proyek khusus di mana tidak ada karyawan saat ini yang memiliki waktu atau keahlian. Pekerja sementara (temps) adalah karyawan agen dan dipindahkan ke majikan lain ketika layanan mereka tidak lagi diperlukan.

Karyawan temporal memberi pengusaha tiga manfaat utama:

- a. Mereka jauh lebih murah daripada karyawan tetap, karena mereka umumnya menerima kompensasi lebih sedikit daripada staf tetap. Ada juga penghematan terkait dengan biaya perekrutan dan pelatihan yang terkait dengan karyawan tetap. Faktanya, pelatihan telah menjadi investasi utama dalam strategi bisnis banyak agen tenaga kerja sementara. Misalnya, Accountemps berinvestasi dalam keterampilan dan pelatihan karyawan setelah mereka bekerja untuk jangka waktu tertentu. Pelatihan ini mencakup bimbingan online dalam perangkat lunak yang dapat mereka gunakan di tempat kerja dan penggantian biaya kuliah untuk pelatihan keterampilan.
 - b. Jika Karyawan temporal melakukan tidak memuaskan, pengganti dapat segera diminta. Umumnya, pengganti yang sesuai dikirim ke perusahaan dalam satu hari kerja. aku aku aku. Individu yang bekerja sebagai karyawan sementara yang mencari pekerjaan penuh waktu seringkali sangat termotivasi, mengetahui bahwa banyak perusahaan memilih karyawan penuh waktu dari jajaran karyawan sementara mereka yang berkinerja terbaik.
2. Pekerja kontrak
- Beberapa karyawan mengembangkan hubungan kerja langsung dengan pekerja yang semakin meningkat di seluruh dunia. Organisasi penerbangan mendapat manfaat dari layanan insinyur kontrak dengan meminta mereka menangani puncak musiman atau tidak direncanakan dalam bisnis, melaksanakan tugas atau proyek khusus, dan mengurangi kebutuhan maskapai untuk mengurangi staf permanen selama siklus penurunan. Banyak manajemen dengan keahlian khusus menjadi pekerja kontrak, termasuk

manajer proyek, akuntan, dan pengacara. Beberapa secara sadar membuat keputusan untuk bekerja untuk diri mereka sendiri; yang lain tidak dapat memperoleh pekerjaan penuh waktu di bidang keahlian mereka atau telah keluar dari pekerjaan penuh waktu karena pemotongan. Jadi, beberapa ingin tetap berwiraswasta; yang lain bekerja kontrak sambil berharap untuk mendapatkan posisi penuh waktu pada akhirnya. Beberapa perusahaan mempekerjakan mantan karyawan (seperti pensiunan) berdasarkan kontrak.

5.6 REKRUTMEN TENAGA KERJA BERAGAM

Merekrut tenaga kerja yang beragam tidak hanya bertanggung jawab secara sosial—ini adalah kebutuhan. Seperti disebutkan sebelumnya, komposisi tenaga kerja Kanada berubah secara dramatis. Tren signifikansi tertentu termasuk meningkatnya kebutuhan untuk mempekerjakan karyawan yang lebih tua, penurunan ketersediaan pekerja muda, dan peningkatan jumlah perempuan, minoritas yang terlihat, orang Aborigin, dan penyandang disabilitas dalam angkatan kerja.

Merekrut Karyawan Tua

Banyak pengusaha, yang menyadari fakta bahwa angkatan kerja semakin menua, mendorong karyawan usia pensiun untuk tetap bekerja di perusahaan atau secara aktif merekrut karyawan yang berada pada atau di luar usia pensiun. Misalnya, 20 persen tenaga kerja Home Depot Canada berusia di atas 50,51 tahun. Mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang lebih tua memiliki manfaat yang signifikan. Para pekerja ini biasanya memiliki kepuasan kerja yang tinggi, rasa loyalitas dan komitmen organisasi yang kuat, etos kerja yang kuat, keterampilan orang yang baik, dan kemauan untuk bekerja dalam berbagai peran, termasuk paruh waktu.⁵²

Untuk membuat perusahaan menarik bagi pekerja yang lebih tua, penting untuk menangani sikap stereotip terhadap

pekerja yang lebih tua melalui pendidikan, memastikan bahwa kebijakan SDM tidak menghalangi perekrutan pekerja yang lebih tua, mengembangkan pengaturan kerja yang fleksibel, dan mendesain ulang pekerjaan untuk mengakomodasi penurunan ketangkasan dan kekuatan. Sebuah studi Conference Board of Canada menemukan bahwa strategi rekrutmen yang paling umum untuk pekerja yang lebih tua adalah mempekerjakan kembali mantan karyawan dan pensiunan. Kurang dari 20 persen menggunakan kampanye rekrutmen yang ditujukan khusus pada pekerja dewasa.⁵³

Merekrut Karyawan Muda

Banyak perusahaan mengambil langkah-langkah untuk mengatasi kekurangan karyawan yang lebih muda. Anggota angkatan kerja yang lebih muda adalah bagian dari kelompok Generasi X dan Generasi Y. Untuk menarik Generasi X, penting bagi perusahaan untuk menekankan bahwa karyawan akan dapat bekerja secara mandiri dan keseimbangan kehidupan kerja akan didukung, sebagaimana diuraikan dalam kotak SDM Strategis.

Merekrut Karyawan Referal

Sebagian besar metode rekrutmen yang telah dibahas dapat digunakan untuk menarik anggota kelompok yang ditunjuk (orang Aborigin, perempuan, minoritas yang terlihat, dan penyandang disabilitas), asalkan komitmen pengusaha terhadap kesetaraan dan keragaman dijelaskan kepada semua yang terlibat dalam proses rekrutmen —baik itu karyawan yang dimintai referensi atau agen tenaga kerja swasta. Ini juga dapat ditekankan dalam semua iklan rekrutmen. Publikasi alternatif yang ditargetkan pada anggota kelompok yang ditunjuk harus dipertimbangkan untuk iklan, dan hubungan dapat dibentuk dengan organisasi dan lembaga yang mengkhususkan diri dalam membantu anggota kelompok yang ditunjuk. Contoh spesifik mengikuti.

Dewan Sumber Daya Manusia Aborigin, yang berkantor pusat di Saskatoon, Saskatchewan, mensponsori Jaringan Inklusi Aborigin, yang menawarkan papan pekerjaan, database resume, dan alat lain untuk merekrut, mempertahankan, dan mempromosikan bakat Aborigin. Jaringan Inklusi terhubung dengan 350 pusat pekerjaan Aborigin di seluruh Kanada, dan jumlah pencari kerja di jaringan tersebut meningkat 70 persen dari 2009 hingga 2011.

Society for Canadian Women in Science and Technology (SCWIST) adalah organisasi sukarelawan nirlaba yang bertujuan meningkatkan sikap dan stereotip tentang dan membantu wanita dalam karir ilmiah, teknologi, dan teknik. Pengusaha dapat mengakses sumber daya berharga seperti situs web, agen tenaga kerja, dan publikasi untuk menarik perempuan manajemen untuk peluang kerja di industri di mana mereka umumnya memiliki representasi yang rendah.⁵⁵

PERTANYAAN DAN DISKUSI

1. Diskusikan kelebihan dan kekurangan perekrutan dari dalam organisasi. Identifikasi dan jelaskan tiga instrumen yang digunakan dalam proses ini.
2. Diskusikan keuntungan dari rekrutmen eksternal. Diskusikan risiko yang terkait dengan perekrutan eksternal.
3. Jelaskan perbedaan antara pekerjaan Internet dan situs web karier perusahaan.
4. Dalam keadaan apa agen tenaga kerja swasta harus digunakan?
5. Jelaskan keuntungan menggunakan formulir lamaran online atau repositori resume sebagai bagian dari proses rekrutmen.

Halaman Kosong

BAB 6**SELEKSI CALON KARYAWAN**

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu;

- Mendefinisi seleksi dan mendiskusikan kepentingan strategisnya.
- Mendefinisi dan menjelaskan reliabilitas dan validitas dalam teknik seleksi.
- Menjelaskan setidaknya empat jenis pengujian yang digunakan dalam seleksi dan menganalisis masalah hukum yang saling bertentangan terkait dengan pengujian alkohol dan obat-obatan.
- Menjelaskan jenis-jenis utama wawancara seleksi menurut tingkat struktur, jenis isi, dan cara administrasi.

6.1 PENDAHULUAN

Seleksi adalah proses memilih di antara individu-individu yang direkrut untuk mengisi lowongan pekerjaan (Kadiresan dkk., 2015). Seleksi dimulai ketika sekelompok pelamar telah menyerahkan resume mereka atau mengisi formulir lamaran sebagai hasil dari proses perekrutan. Banyak manajer menyadari bahwa kualitas sumber daya manusia perusahaan merupakan satu-satunya faktor terpenting dalam menentukan apakah perusahaan akan berhasil mencapai tujuan strategisnya.

Dengan demikian, calon karyawan yang berhasil harus sesuai dengan arah strategis organisasi. Misalnya, jika organisasi berencana untuk memperluas secara internasional, keterampilan bahasa dan pengalaman internasional akan menjadi kriteria seleksi yang penting.

Ketika keputusan seleksi salah dan individu dipilih untuk pekerjaan tersebut, tidak mampu menunjukkan kinerja yang dapat diterima dalam pekerjaan itu, maka tujuan strategis tidak akan terpenuhi. Selain itu, ketika seorang karyawan tidak berhasil harus diberhentikan, proses rekrutmen dan seleksi harus dimulai dari awal lagi, dan penerusnya harus diorientasikan dan dilatih dengan baik, menyebabkan Biaya rekrutmen tinggi.

Tantangan Penawaran

Posisi kosong tertentu dapat mengalami kekurangan tenaga kerja (berdasarkan persyaratan pekerjaan, lokasi, lingkungan kerja, dan sebagainya), sementara posisi kosong simultan lainnya dapat mengalami surplus tenaga kerja (karena faktor lingkungan eksternal, tingkat pelatihan dan pendidikan, pola imigrasi, dan sebagainya). Rasio seleksi adalah rasio jumlah pelamar yang dipekerjakan dengan jumlah total pelamar yang tersedia, sebagai berikut:

$$\text{Rasio Seleksi} = \frac{\text{Jumlah Pelamar yang Dipekerjakan}}{\text{Jumlah Pelamar}}$$

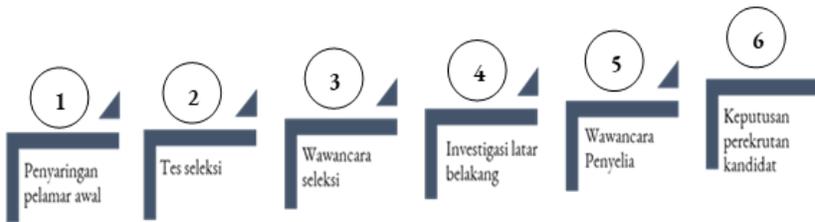
Rasio seleksi kecil, seperti 1:2, mungkin menunjukkan jumlah pelamar yang terbatas untuk dipilih, dan bisa berarti rekrutmen berkualitas rendah. Jika ini masalahnya, lebih baik memulai proses rekrutmen lagi, atau menunda rekrutmen daripada mengambil risiko mempekerjakan seorang karyawan yang akan menjadi pekerja marjinal. Rasio seleksi besar, seperti 1:400, mungkin menunjukkan bahwa iklan pekerjaan terlalu kabur, bahwa manajer SDM perlu mengotomatiskan proses penyaringan, untuk menemukan calon karyawan yang tepat.

Proses Seleksi

Sebagian besar perusahaan menggunakan sistem pemilihan sekuensial yang melibatkan serangkaian langkah proses seleksi. Hanya calon karyawan yang lolos dari proses

seleksi (teknik seleksi termasuk pra-penyaringan, pengujian, wawancara, dan pemeriksaan latar belakang) yang di-izinkan untuk melanjutkan ke langkah berikutnya. Menyelesaikan proses seleksi membutuhkan pemenuhan atau melebihi persyaratan minimum yang ditetapkan untuk proses seleksi tersebut. Dengan demikian, hanya calon karyawan yang telah menyelesaikan semua proses seleksi untuk posisi tersebut pada saat keputusan perekrutan dibuat.

Proses seleksi dan urutannya bervariasi sesuai dengan kebiasaan organisasi. Jenis instrumen seleksi dan perangkat penyaringan yang digunakan juga tidak distandarisasi. Bahkan di dalam suatu perusahaan, jumlah dan urutan langkah sering kali berbeda dengan jenis dan tingkat pekerjaan, serta sumber dan metode perekrutan. Gambar 6.1 mengilustrasikan langkah-langkah yang biasanya dilakukan.



Tabel 6.1 Enam Langkah Proses Seleksi

Pada setiap langkah dalam proses seleksi, kriteria seleksi yang dipilih dengan cermat harus digunakan untuk menentukan pelamar mana yang akan melanjutkan ke langkah berikutnya. Melalui analisis pekerjaan, tugas, tanggung jawab, dan persyaratan setiap pekerjaan diidentifikasi. Dengan mendasarkan kriteria seleksi pada persyaratan ini, perusahaan dapat menciptakan sistem perekrutan yang dapat dipertahankan secara hukum.

Merancang proses seleksi yang efektif melibatkan penyusunan serangkaian pertanyaan terkait pekerjaan yang akan ditanyakan kepada semua pelamar untuk pekerjaan tertentu.

Ada juga beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan pekerjaan, khusus calon karyawan. Lima langkah proses seleksi berikut, dua yang pertama harus dilakukan sebelum perekrutan:

1. Memutuskan siapa yang terlibat dalam proses seleksi dan mengembangkan kriteria seleksi. Menentukan kriteria seleksi dan pembobotan informasi deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
2. Setelah disepakati, kriteria seleksi harus dibagi ke dalam dua kategori: kualifikasi dan kompetensi. Kriteria kualifikasi adalah kriteria yang mutlak penting untuk pekerjaan, mencakup standar penerimaan yang dapat diukur. Seringkali hanya ada dua kualifikasi: tingkat pendidikan dan pengalaman kerja. Kriteria ini awalnya dapat disaring, berdasarkan resume atau aplikasi pelamar. Kriteria kompetensi mencakup keterampilan dan kemampuan yang tidak dapat disaring di atas kertas (seperti keterampilan verbal) atau tidak dapat diukur dengan mudah (seperti kemampuan kepemimpinan, keterampilan kerja tim, dan antusiasme), serta kualifikasi yang diinginkan tetapi tidak kritis.
3. Menentukan strategi penilaian dan mengembangkan formulir evaluasi. Setelah kriteria kualifikasi dan kompetensi telah diidentifikasi, strategi yang tepat untuk mempelajari tentang kualifikasi dan kompetensi calon karyawan. Untuk beberapa kualifikasi, terutama yang sangat penting, tim SDM dapat memutuskan untuk menggunakan beberapa strategi penilaian. Misalnya, keterampilan kepemimpinan dapat dinilai melalui pertanyaan perilaku, pertanyaan situasional, dan tes tertulis. Setelah semua kriteria kompetensi telah disepakati dan dibobot, itu menjadi dasar untuk perbandingan dan evaluasi calon karyawan.

4. Kembangkan pertanyaan wawancara untuk ditanyakan kepada semua calon karyawan. Pertanyaan harus dikembangkan untuk setiap pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang akan dinilai selama wawancara. Pertanyaan pengetahuan pekerjaan dan pertanyaan persyaratan pekerja untuk mengukur motivasi dan kemauan pelamar untuk bekerja di bawah kondisi kerja yang berlaku, seperti kerja shift atau perjalanan, juga harus dimasukkan.
5. Kembangkan pertanyaan spesifik calon karyawan. Beberapa pertanyaan terbuka terkait pekerjaan yang spesifik untuk calon karyawan harus direncanakan, berdasarkan resume dan formulir aplikasi masing-masing calon karyawan.

6.2 PENYARINGAN AWAL PELAMAR

Staf Divisi SDM melakukan penyaringan awal pelamar, diantaranya meninjau formulir lamaran dan resume pelamar. Calon karyawan yang tidak memenuhi kriteria seleksi dieliminasi terlebih dahulu. Kemudian, formulir lamaran dan resume pelamar calon karyawan yang cocok dengan spesifikasi pekerjaan diidentifikasi dan dipertimbangkan lebih lanjut.

Penggunaan teknologi menjadi semakin populer membantu Staf Divisi SDM meningkatkan proses penyaringan awal. Hampir semua perusahaan besar atau perusahaan dengan perputaran tinggi menggunakan aplikasi teknologi untuk membantu menyaring calon karyawan dan menghasilkan individu yang akan melanjutkan ke proses seleksi berikutnya.

6.3 TES SELEKSI

Tes seleksi adalah perangkat penyaringan umum untuk menilai keterampilan terkait dengan pekerjaan tertentu, kecerdasan umum, karakteristik kepribadian, kemampuan mental, dan minat.

Reliabilitas dan Validitas

Tes dan teknik seleksi lainnya hanya berguna jika memberikan ukuran yang andal dan valid. Semua tes yang bereputasi baik akan memberikan informasi kepada pengguna tentang reliabilitas dan validitas tes.

Reliabilitas. Sejauh mana wawancara, tes, dan prosedur seleksi lainnya menghasilkan data yang konsisten dari waktu ke waktu dikenal sebagai reliabilitas. Reliabilitas adalah tingkat ketergantungan konsistensi, atau stabilitas ukuran yang digunakan. Misalnya, tes yang menghasilkan skor variabel yang luas (misalnya, jika calon karyawan yang sama menyelesaikan tes tiga kali dan memperoleh skor 60 persen, 82 persen, dan 71 persen) ketika tes tersebut diberikan pada kesempatan yang berbeda untuk tes yang sama. Reliabilitas juga mengacu pada sejauh mana dua atau lebih metode menghasilkan hasil yang sama atau konsisten. Misalnya, pelamar dengan skor tinggi pada tes kepribadian atau kurangnya pengendalian diri berkorelasi dengan kemungkinan gagal pemeriksaan latar belakang karena perilaku kriminal.

Validitas. Validitas, dalam konteks seleksi, merupakan indikator sejauh mana data dari teknik seleksi, seperti tes atau wawancara, terkait dengan prediksi kinerja pada pekerjaan. Misalnya, impulsivitas tinggi berkorelasi dengan produktivitas rendah. Studi validasi terpisah dari teknik seleksi harus dilakukan untuk sub kelompok yang berbeda, seperti minoritas yang terlihat dan perempuan, untuk menilai validitas diferensial. Dalam beberapa kasus, teknik ini mungkin merupakan prediktor yang valid dari keberhasilan pekerjaan untuk satu kelompok (seperti laki-laki kulit putih) tetapi tidak untuk pelamar lain, sehingga mengarah pada diskriminasi sistemik. Tiga jenis validitas sangat relevan dengan seleksi: terkait kriteria, isi, dan konstruk.

Validitas Kriteria. Validitas Sejauh mana alat seleksi memprediksi secara signifikan berkorelasi dengan elemen penting dari perilaku kerja. Validitas kriteria memerlukan pembuktian yang menunjukkan kemampuan penjualan yang kuat pada tes atau dalam wawancara, misalnya, juga memiliki penjualan yang tinggi dalam pekerjaan, dan bahwa orang-orang yang melakukan tes atau wawancara dengan buruk memiliki hasil penjualan yang buruk.

Validitas Konten. Ketika instrumen seleksi, seperti tes sampel pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Semakin dekat instrumen seleksi validitas isi dengan sampel kerja atau perilaku kerja yang sebenarnya, semakin tinggi validitas isi. Misalnya, meminta calon karyawan posisi sekretaris untuk menunjukkan keterampilan pengolah kata, seperti yang diprasyarkan dalam pekerjaan, memiliki validitas isi yang tinggi.

Validitas Konstruk. Sejauh mana alat seleksi mengukur konstruksi teoritis atau sifat yang dianggap perlu untuk melakukan pekerjaan dengan sukses. Kecerdasan, keterampilan verbal, kemampuan analitis, dan keterampilan kepemimpinan adalah contoh konstruk. Mengukur validitas konstruk memerlukan pembuktian bahwa sifat atau atribut psikologis terkait dengan kinerja pekerjaan yang memuaskan, serta menunjukkan bahwa tes atau alat seleksi lain yang digunakan secara akurat mengukur sifat atau atribut psikologis. Sebagai contoh validitas konstruk yang rendah, sebuah kantor akuntan memilih pelamar untuk posisi auditor berdasarkan tes untuk ekstroversi tinggi, ketika pekerjaan itu sebenarnya membutuhkan bekerja sendiri dengan data. Sebuah tes untuk memilih pelamar dengan introversi tinggi akan memiliki validitas konstruk yang lebih tinggi dan akan membantu menghindari tingkat turnover yang tinggi yang dialami perusahaan.

Tes Kemampuan Kognitif

Memastikan validitas alat seleksi saat menilai calon karyawan penyandang disabilitas mungkin memerlukan akomodasi disabilitas. Yang termasuk dalam kategori tes kemampuan kognitif adalah tes kemampuan penalaran umum (intelligence), tes kecerdasan emosional, dan tes kemampuan kognitif spesifik, seperti memori dan penalaran induktif.

Tes Kecerdasan. Tes kecerdasan (intelligent questions/IQ) adalah tes kemampuan intelektual umum dan telah digunakan sejak akhir Perang Dunia I.¹⁹ Tes tersebut tidak mengukur satu sifat "kecerdasan", melainkan sejumlah kemampuan, termasuk memori, kosa kata, kefasihan verbal, dan kemampuan numerik. Skor IQ sebenarnya adalah skor turunan, yang mencerminkan sejauh mana orang tersebut berada di atas atau di bawah skor kecerdasan "rata-rata" orang dewasa. Penelitian empiris menunjukkan bahwa kemampuan mental umum adalah prediktor umum terkuat dari kinerja pekerjaan yang dipilih seseorang. Kecerdasan sering diukur dengan tes yang diberikan secara individual, seperti tes Stanford-Binet atau tes Wechsler. Tes IQ lainnya, seperti Tes Personil Wonderlic, dapat diberikan kepada sekelompok orang. Ini adalah tes pena dan kertas atau tes online yang relatif cepat yang dapat diakses dengan biaya nominal.

Kecerdasan emosional. Tes Kecerdasan emosional (*emotional intelligence/ EI*) tes mengukur kemampuan seseorang untuk memantau emosinya sendiri dan emosi orang lain dan menggunakan pengetahuan itu untuk memandu pikiran dan tindakan. Seseorang dengan kecerdasan emosional (EQ) yang tinggi memiliki kesadaran diri, dapat mengontrol impuls, motivasi diri, dan menunjukkan empati dan kesadaran sosial. Banyak orang percaya bahwa EQ, yang dapat dimodifikasi melalui usaha dan latihan sadar, sebenarnya merupakan penentu kesuksesan yang lebih penting daripada IQ tinggi. Namun, ada bukti empiris yang sangat terbatas dan sangat

kontroversial untuk mendukung pentingnya EQ di tempat kerja. Tes penilaian diri termasuk Inventarisasi Kecerdasan Emosional (EQ-i), Peta EQ, Tes Kecerdasan Emosional *Mayer-Salovey-Caruso* (MSCEIT), dan Kuesioner Kecerdasan Emosional (EQ). *The Emotional Competence Inventory* (ECI) adalah penilaian 360 derajat di mana beberapa individu mengevaluasi satu orang untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap tentang kompetensi emosional individu tersebut.

Kemampuan Kognitif. Spesifik Ada juga ukuran keterampilan berpikir spesifik, seperti penalaran induktif dan deduktif, pemahaman verbal, memori, dan kemampuan numerik. Tes dalam kategori ini sering disebut tes bakat, karena tes dimaksudkan untuk mengukur bakat pelamar untuk pekerjaan yang bersangkutan, yaitu potensi pelamar untuk melakukan pekerjaan setelah diberikan pelatihan yang tepat.

Tes Kemampuan Motorik dan Fisik

Ada banyak kemampuan motorik yang mungkin ingin diukur oleh perusahaan. Ini termasuk ketangkasan jari, ketangkasan manual, kecepatan gerakan lengan, dan waktu reaksi. Tes kemampuan motorik mengukur kecepatan dan akurasi penilaian sederhana, serta kecepatan gerakan jari, tangan, dan lengan. Tes termasuk Tes Ketangkasan Bagian Kecil Crawford, Tes Keluwesan Stromberg, Tes Manipulasi Tingkat Minnesota, dan Papan Peg Purdue. Tes kemampuan fisik juga mungkin diperlukan. Misalnya, beberapa perusahaan sekarang menggunakan evaluasi kemampuan fungsional (FAE) untuk membantu keputusan penempatan. FAE, yang mengukur seluruh rangkaian kemampuan fisik—mulai dari mengangkat, menarik dan mendorong, duduk, jongkok, memanjat, dan membawa—sangat berguna untuk posisi dengan banyak tuntutan fisik, seperti petugas pemadam kebakaran atau polisi. Memastikan bahwa tes kemampuan fisik tidak melanggar undang-undang hak asasi manusia mengharuskan pengujian semacam itu

mendasarkan pada tugas pekerjaan yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dan analisis tuntutan fisik, memastikan bahwa tes tersebut menduplikasi persyaratan fisik pekerjaan yang sebenarnya, mengembangkan dan menerapkan tes tersebut secara jujur dan sesuai itikad baik, memastikan bahwa mereka yang menyelenggarakan pengujian telah dilatih dengan benar dan melaksanakan pengujian dengan cara yang konsisten, dan memastikan bahwa standar pengujian secara objektif terkait dengan kinerja pekerjaan.

Mengukur Kepribadian dan Minat

Kemampuan mental dan fisik seseorang jarang cukup untuk menjelaskan kinerja pekerjaannya. Faktor-faktor lain, seperti motivasi dan keterampilan interpersonal orang tersebut, juga penting. Inventori kepribadian dan minat kadang-kadang digunakan sebagai prediktor Apakah Anda Tipe A Kepribadian? tidak berwujud seperti itu.

Tes kepribadian dapat mengukur aspek dasar kepribadian pelamar, seperti ketelitian) dan keberhasilan dalam pekerjaan. Banyak dari tes ini bersifat proyektif. Dalam Tes Apersepsi Tematik, stimulus ambigu (seperti noda tinta atau gambar buram) disajikan kepada peserta tes, dan dia diminta untuk menafsirkan atau bereaksi terhadapnya. Karena gambarnya ambigu, interpretasi orang tersebut harus datang dari dalam—penonton seharusnya memproyeksikan ke dalam gambar sikap emosionalnya sendiri tentang kehidupan. Dengan demikian, orang yang berorientasi pada keamanan mungkin memiliki deskripsi yang sangat berbeda tentang apa yang dilihatnya dibandingkan dengan orang yang tidak.

Instrumen *Myers-Briggs Type Indicator*, yang telah digunakan selama lebih dari 50 tahun, diyakini sebagai inventaris kepribadian yang paling banyak digunakan di dunia. Bisnis Monyet/Fotolia. Lebih dari 2 juta penilaian dilakukan setiap tahun di Amerika Serikat saja. Contoh lain dari tes kepribadian

umum adalah *Minnesota Multiphasic Personality Inventory* (MMPI), yang mengukur sifat-sifat seperti hipokondria dan paranoia.

Studi penelitian mengkonfirmasi bahwa tes kepribadian dapat membantu perusahaan mempekerjakan pekerja yang lebih efektif. Misalnya, psikolog industri sering berbicara dalam istilah "Lima Besar" dimensi kepribadian yang berlaku untuk pengujian pekerjaan: ekstrasversi, stabilitas emosional, keramahan, kesadaran, dan keterbukaan terhadap pengalaman. Dimensi ini dapat diukur dengan menggunakan *NEO Five-Factor Inventory* (NEO-FFI) dan tes serupa. Satu studi berfokus pada sejauh mana dimensi ini memprediksi kinerja (dalam hal kecakapan kerja dan pelatihan, misalnya) untuk para profesional, petugas polisi, manajer, pekerja penjualan, dan pekerja terampil/semi-terampil. *Conscientiousness* menunjukkan hubungan yang konsisten dengan semua kriteria kinerja untuk setiap pekerjaan. Ekstroversi adalah prediktor kinerja yang valid untuk manajer dan karyawan penjualan—dua pekerjaan yang paling banyak melibatkan interaksi sosial. Baik keterbukaan terhadap pengalaman dan ekstroversi memprediksi kecakapan pelatihan untuk semua pekerjaan

Ada perdebatan yang sedang berlangsung di dunia penelitian tentang apakah kepribadian dapat dipalsukan. Dalam tes terhadap 77 penilai berpengalaman, lebih dari 70 persen setuju bahwa "memalsukan adalah ancaman serius terhadap validitas inventaris kepribadian dalam proses penilaian."³⁰ Bukti mendukung dua tren spesifik dalam tes kepribadian dan pemalsuan: (1) orang dapat memalsukan kepribadian persediaan ketika mereka termotivasi untuk melakukannya, dan (2) perbedaan individu ada dalam kemampuan untuk memalsukan.³¹

Inventori minat membandingkan minat calon karyawan dengan minat orang-orang di berbagai pekerjaan. Dengan

demikian, seseorang yang mengambil Inventarisasi Minat Strong-Campbell akan menerima laporan yang membandingkan minatnya dengan orang-orang yang sudah memiliki pekerjaan seperti akuntan, insinyur, manajer, atau teknolog medis. Persediaan bunga memiliki banyak kegunaan. Salah satunya adalah perencanaan karir, karena orang umumnya lebih baik dalam pekerjaan yang melibatkan kegiatan yang mereka minati. Lainnya adalah seleksi. Jika perusahaan dapat memilih orang-orang yang minatnya kira-kira sama dengan orang-orang lama yang berkinerja tinggi dalam pekerjaan yang direkrutnya, karyawan baru kemungkinan besar akan berhasil.

Tes Prestasi

Tes prestasi pada dasarnya adalah ukuran dari apa yang telah dipelajari seseorang. Sebagian besar tes yang diambil di sekolah adalah tes prestasi. Mereka mengukur pengetahuan atau kecakapan di bidang-bidang seperti ekonomi, pemasaran, atau HRM. Tes prestasi juga banyak digunakan dalam seleksi. Misalnya, Purdue Test untuk Masinis dan Operator Mesin menguji pengetahuan kerja masinis berpengalaman dengan pertanyaan seperti "Apa yang dimaksud dengan 'toleransi'?" Tes lain yang tersedia untuk listrik, tukang las, tukang kayu, dan sebagainya. Selain pengetahuan pekerjaan, tes prestasi mengukur kemampuan pelamar; tes keyboarding adalah salah satu contohnya.

Pusat Penilaian Manajemen

Pusat penilaian manajemen, potensi manajemen dari 10 atau 12 calon karyawan dinilai oleh penilai ahli yang mengamati mereka melakukan tugas manajemen yang realistis. Pusatnya mungkin berupa ruang konferensi biasa, tetapi seringkali merupakan ruang khusus dengan cermin satu arah untuk memfasilitasi pengamatan yang tidak mencolok. Contoh jenis kegiatan dan latihan yang terlibat adalah sebagai berikut:

1. Latihan di dalam keranjang. Setiap calon karyawan dihadapkan pada akumulasi laporan, memo, pesan dari panggilan telepon masuk, surat, dan materi lain yang dikumpulkan dalam keranjang pekerjaan simulasi yang akan diambil alih dan diharuskan mengambil tindakan yang tepat. Misalnya, ia harus menulis surat, membalas telepon, dan menyiapkan agenda rapat. Para evaluator terlatih kemudian meninjau hasilnya.
2. Diskusi kelompok tanpa pemimpin. Sebuah kelompok tanpa pemimpin diberikan pertanyaan diskusi dan diberitahu untuk sampai pada keputusan kelompok. Para penilai mengevaluasi keterampilan interpersonal setiap calon karyawan, penerimaan oleh kelompok, kemampuan kepemimpinan, dan pengaruh individu.
3. Permainan manajemen. Peserta terlibat dalam pemecahan masalah yang realistis, biasanya sebagai anggota dari dua atau lebih perusahaan simulasi yang bersaing di pasar. Keputusan mungkin harus dibuat tentang isu-isu seperti bagaimana mengiklankan dan memproduksi dan berapa banyak persediaan yang harus disimpan.
4. Presentasi individu. Selama presentasi lisan tentang topik yang ditugaskan, keterampilan komunikasi dan persuasif setiap peserta dievaluasi.
5. Tes objektif. Calon karyawan dapat diminta untuk melengkapi kertas dan pensil atau tes kepribadian, bakat, minat, atau prestasi berbasis komputer.
6. Wawancara. Sebagian besar pusat juga memerlukan wawancara antara setidaknya satu penilai ahli dan setiap peserta untuk mengevaluasi minat, latar belakang, kinerja masa lalu, dan motivasi.

Pengujian Situasional

Dalam tes situasional, calon karyawan disajikan dengan situasi hipotetis yang mewakili pekerjaan yang mereka lamar (seringkali dalam video) dan dievaluasi berdasarkan tanggapan mereka.³⁴ Beberapa latihan pusat penilaian yang dijelaskan di atas adalah contoh tes situasional. Dalam tes yang khas, sejumlah skenario realistis disajikan dan masing-masing diikuti oleh pertanyaan pilihan ganda dengan beberapa kemungkinan tindakan, dari mana calon karyawan diminta untuk memilih respons "terbaik", menurut pendapat mereka. Tingkat keterampilan masing-masing calon karyawan kemudian dievaluasi, dan laporan penilaian dari alat penyaringan lainnya. Simulasi juga memberikan pratinjau pekerjaan yang realistis dengan memaparkan calon karyawan pada jenis aktivitas yang akan mereka temui di tempat kerja.

Sebuah studi penelitian pengujian situasional pada 160 pegawai negeri sipil menunjukkan validitas tes situasional dalam memprediksi kinerja pekerjaan secara keseluruhan serta tiga dimensi kinerja: kecakapan teknis inti, dedikasi kerja, dan fasilitasi interpersonal. Tes situasional memberikan informasi prediktif yang valid di atas dan di atas tes kemampuan kognitif, tes kepribadian, dan pengalaman kerja.

Penilaian Mikro

Strategi pengujian yang sepenuhnya berbasis kinerja yang berfokus pada kinerja individu adalah penilaian mikro. Dalam penilaian mikro, setiap pelamar menyelesaikan serangkaian pertanyaan dan latihan verbal, berbasis kertas, atau berbasis komputer yang mencakup berbagai kegiatan yang diperlukan pada pekerjaan yang dia lamar. Selain latihan teknis, peserta diminta untuk memecahkan serangkaian masalah terkait pekerjaan yang menunjukkan kemampuan mereka untuk berkinerja baik dalam batas-batas departemen atau budaya perusahaan tertentu. Latihan mudah dikembangkan karena diambil langsung dari pekerjaan.

6.4 WAWANCARA CALON KARYAWAN

Wawancara digunakan oleh hampir semua organisasi untuk menyeleksi pelamar kerja. Wawancara seleksi, yang melibatkan proses komunikasi dua arah antara yang diwawancarai dan pewawancara, dapat didefinisikan sebagai “prosedur yang dirancang untuk memprediksi kinerja pekerjaan di masa depan berdasarkan tanggapan lisan pelamar terhadap pertanyaan lisan.”

Wawancara dianggap sebagai salah satu aspek terpenting dari proses seleksi dan umumnya berdampak besar pada pelamar dan pewawancara. Wawancara secara signifikan mempengaruhi pandangan pelamar tentang pekerjaan dan organisasi, memungkinkan pemberi kerja untuk mengisi kekosongan informasi yang diberikan pada formulir aplikasi dan resume, dan melengkapi hasil dari setiap tes yang diberikan. Mereka juga dapat mengungkapkan jenis informasi yang sama sekali baru.

Alasan utama popularitas wawancara seleksi adalah bahwa wawancara tersebut memenuhi sejumlah tujuan pewawancara dan orang yang diwawancarai. Tujuan pewawancara termasuk menilai kualifikasi pelamar dan mengamati aspek yang relevan dari perilaku pelamar, seperti keterampilan komunikasi verbal, tingkat kepercayaan diri, dan keterampilan interpersonal; menyediakan calon karyawan dengan informasi tentang pekerjaan dan tugas dan tanggung jawab yang diharapkan; mempromosikan organisasi dan menonjolkan daya tariknya; dan menentukan seberapa baik pelamar akan cocok dengan organisasi. Tujuan khas pelamar kerja termasuk menghadirkan citra positif tentang diri mereka sendiri, menjual keterampilan mereka dan memasarkan atribut positif mereka kepada pewawancara, dan mengumpulkan informasi tentang pekerjaan dan organisasi sehingga mereka dapat membuat keputusan berdasarkan informasi tentang

pekerjaan, karier. peluang di perusahaan, dan lingkungan kerja. Masalah ini juga disorot dalam kotak Opini Ahli, yang membahas sifat dan dampak penilaian cepat yang kita buat dari orang-orang yang kita temui.

Jenis Wawancara

Wawancara seleksi dapat diklasifikasikan menurut tingkat struktur, isinya, dan cara wawancara dilakukan.

Struktur Wawancara. Pertama, wawancara dapat diklasifikasikan menurut sejauh mana mereka terstruktur. Dalam wawancara tidak terstruktur, pertanyaan diajukan saat muncul di benak. Jadi, orang yang diwawancarai untuk pekerjaan yang sama mungkin atau mungkin tidak ditanyai pertanyaan yang sama atau serupa, dan sifat wawancara yang tidak terstruktur memungkinkan pewawancara untuk mengajukan pertanyaan berdasarkan pernyataan terakhir calon karyawan dan untuk mengejar hal-hal menarik saat mereka berkembang. Wawancara tidak terstruktur umumnya memiliki reliabilitas dan validitas yang rendah.

Wawancara juga bisa terstruktur. Dalam wawancara terstruktur klasik, pertanyaan dan tanggapan yang dapat diterima ditentukan terlebih dahulu dan tanggapan dinilai untuk kesesuaian konten.⁴⁵ Namun, dalam praktiknya, sebagian besar wawancara terstruktur tidak melibatkan penetapan dan penilaian tanggapan terlebih dahulu. Sebaliknya, setiap calon karyawan ditanyai serangkaian pertanyaan terkait pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya berdasarkan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Wawancara semacam itu umumnya memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi. Namun, wawancara yang sepenuhnya terstruktur tidak memberikan fleksibilitas untuk mengejar hal-hal yang menarik saat mereka berkembang, yang dapat menghasilkan wawancara yang tampaknya cukup mekanis bagi semua pihak.

Di antara dua ekstrem ini adalah wawancara campuran (semi-terstruktur), yang melibatkan kombinasi pertanyaan terstruktur yang telah ditentukan sebelumnya berdasarkan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, dan serangkaian pertanyaan khusus calon karyawan terkait pekerjaan berdasarkan informasi yang diberikan pada formulir aplikasi atau resume. Pertanyaan yang diajukan kepada semua calon karyawan memfasilitasi perbandingan calon karyawan, sedangkan pertanyaan spesifik calon karyawan terkait pekerjaan membuat wawancara lebih bersifat percakapan.

Sebuah studi dari 92 wawancara kerja menemukan bahwa pewawancara yang menggunakan struktur tingkat tinggi dalam proses wawancara mengevaluasi pelamar dengan kurang baik daripada mereka yang menggunakan wawancara semi-terstruktur atau tidak terstruktur, dan pelamar yang dievaluasi menggunakan wawancara semi-terstruktur dinilai sedikit lebih tinggi. daripada yang dievaluasi dengan wawancara tidak terstruktur. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa perbedaan signifikan terjadi dalam cara pewawancara perempuan dan laki-laki mengevaluasi pelamar mereka. Meskipun peringkat pewawancara laki-laki tidak terpengaruh oleh struktur wawancara, peringkat pewawancara perempuan secara substansial lebih tinggi dalam wawancara tidak terstruktur dan semi-terstruktur daripada dalam wawancara yang sangat terstruktur.

Isi Wawancara. Wawancara juga dapat diklasifikasikan menurut isi pertanyaannya. Wawancara situasional adalah wawancara di mana pertanyaannya berfokus pada kemampuan individu untuk memproyeksikan perilaku masa depannya seperti apa dalam situasi tertentu. Premis yang mendasarinya adalah bahwa niat memprediksi perilaku. Misalnya, seorang calon karyawan untuk posisi pengawasan mungkin ditanya bagaimana dia akan menanggapi seorang karyawan yang datang

terlambat tiga hari berturut-turut. Wawancara dapat terstruktur dan situasional, dengan pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya yang mengharuskan calon karyawan untuk memproyeksikan apa perilakunya nantinya. Dalam wawancara situasional terstruktur, pelamar dapat dievaluasi, katakanlah, apakah dia akan mencoba untuk menentukan apakah karyawan tersebut mengalami kesulitan untuk bekerja tepat waktu atau hanya akan mengeluarkan peringatan lisan atau tertulis kepada karyawan tersebut. Wawancara perilaku, juga dikenal sebagai wawancara deskripsi perilaku (WDP), melibatkan penggambaran berbagai situasi dan menanyakan kepada orang yang diwawancarai bagaimana mereka berperilaku di masa lalu dalam situasi seperti itu.⁴⁹ Asumsi yang mendasarinya adalah bahwa prediktor terbaik kinerja masa depan adalah kinerja masa lalu dalam keadaan serupa.

Mengadministrasikan Wawancara. Wawancara juga dapat diklasifikasikan berdasarkan cara pelaksanaannya:

- satu-satu atau oleh panel pewawancara
- berurutan atau sekaligus
- tatap muka atau dibantu teknologi (seperti konferensi video atau melalui telepon)

Mayoritas wawancara adalah sekuensial, tatap muka, dan satu-satu. Dalam wawancara sekuensial, pelamar diwawancarai oleh beberapa orang secara berurutan sebelum keputusan seleksi dibuat. Dalam pewawancara sekuensial yang tidak terstruktur dapat melihat pelamar dari sudut pandangnya sendiri, mengajukan pertanyaan yang berbeda, dan membentuk pendapat independen dari calon karyawan. Sebaliknya, dalam wawancara terstruktur (atau serial), setiap pewawancara menilai calon karyawan pada formulir evaluasi standar, dan peringkat tersebut dibandingkan sebelum keputusan perekrutan calon karyawan. dibuat.⁵⁰

Wawancara panel melibatkan calon karyawan yang diwawancarai secara bersamaan oleh sekelompok (atau panel) pewawancara, termasuk perwakilan SDM, manajer perekrutan, dan calon rekan kerja, atasan, atau karyawan pelapor. Keuntungan utama yang terkait dengan teknik ini adalah peningkatan kemungkinan bahwa informasi yang diberikan akan didengar dan dicatat secara akurat; beragam pertanyaan yang berkaitan dengan bidang keahlian masing-masing pewawancara; meminimalkan waktu dan biaya perjalanan/akomodasi karena setiap orang yang diwawancarai hanya menghadiri satu wawancara; berkurangnya kemungkinan pelanggaran hak asasi manusia/kesetaraan kerja sejak perwakilan SDM hadir; dan kemungkinan kesalahan wawancara yang lebih kecil, karena perencanaan dan persiapan yang matang. Varian yang lebih menegangkan dari wawancara panel adalah wawancara massal. Panel mengajukan masalah yang harus dipecahkan dan kemudian duduk dan melihat calon karyawan mana yang memimpin dalam merumuskan jawaban.

Kesalahan Umum Wawancara

Beberapa kesalahan wawancara umum yang dapat merusak kegunaan wawancara dibahas di bagian berikut. Kesalahan wawancara ini dapat dikurangi dengan merencanakan dan melatih wawancara dengan baik tentang prosesnya, serta mendidik wawancara tentang risiko ini.

1. Perencanaan yang Buruk

Banyak wawancara seleksi tidak direncanakan dengan hati-hati dan dapat dilakukan tanpa mempersiapkan pertanyaan tertulis sebelumnya. Kurangnya perencanaan sering menyebabkan wawancara yang relatif tidak terstruktur, di mana apa pun yang muncul dibahas. Hasil akhirnya mungkin sedikit atau tidak ada informasi terkait pekerjaan lintas calon karyawan.

Semakin tidak terstruktur wawancaranya, semakin kurang andal dan valid evaluasi setiap calon karyawan.

2. Keputusan Singkat

Salah satu temuan literatur yang paling konsisten adalah bahwa pewawancara cenderung mengambil kesimpulan—membuat penilaian cepat—selama beberapa menit pertama wawancara atau bahkan sebelum wawancara dimulai berdasarkan nilai tes atau data resume calon karyawan. Dengan demikian, calon karyawan merasakan tekanan untuk memulai dengan langkah yang benar dengan pewawancara. Namun, penilaian cepat tidak akurat atau dapat diandalkan dalam proses seleksi dan harus dihindari.

3. Penekanan Negatif

Banyak pewawancara tampaknya memiliki bias negatif yang konsisten. Mereka umumnya lebih dipengaruhi oleh informasi yang tidak menguntungkan daripada informasi yang menguntungkan tentang calon karyawan. Juga, kesan mereka jauh lebih mungkin untuk berubah dari menguntungkan menjadi tidak menguntungkan daripada sebaliknya. Memberikan informasi tentang nilai atau bobot kriteria dalam proses seleksi dapat memastikan bahwa pewawancara menilai kriteria yang sesuai.

4. Efek Halo

Mungkin juga kesan awal yang positif mendistorsi penilaian pewawancara terhadap calon karyawan, karena informasi selanjutnya dinilai dengan bias positif. Ini dikenal sebagai efek halo. Setelah mendapatkan kesan positif dari calon karyawan pada satu atau lebih faktor, pewawancara tidak boleh mencari informasi yang kontradiktif ketika mendengarkan jawaban calon

karyawan atas pertanyaan yang diajukan atau mungkin menafsirkan/membingkai semua tanggapan secara positif.

5. Pengetahuan yang Buruk tentang Pekerjaan

Pewawancara yang tidak tahu persis apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu dan calon karyawan seperti apa yang paling cocok untuk itu biasanya membuat keputusan berdasarkan stereotip yang salah tentang pelamar yang baik itu. Pewawancara yang memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang dibutuhkan pekerjaan melakukan wawancara yang lebih efektif.

6. Kesalahan Kontras (Pesanan Calon karyawan)

Kontras atau kesalahan urutan calon karyawan berarti bahwa urutan pelamar terlihat dapat mempengaruhi penilaian mereka. Dalam sebuah penelitian, para manajer diminta untuk mengevaluasi seorang calon karyawan yang “hanya rata-rata” setelah terlebih dahulu mengevaluasi beberapa calon karyawan yang “tidak menguntungkan”. Calon karyawan rata-rata dievaluasi lebih baik daripada dia mungkin sebaliknya karena, berbeda dengan calon karyawan yang tidak disukai, rata-rata terlihat lebih baik daripada dia sebenarnya.

7. Pengaruh Perilaku Nonverbal

Pewawancara juga dipengaruhi oleh perilaku nonverbal pelamar, dan semakin banyak kontak mata, gerakan kepala, tersenyum, dan perilaku nonverbal serupa lainnya, semakin tinggi peringkatnya. Perilaku nonverbal ini sering kali mencapai lebih dari 80 persen penilaian pelamar. Temuan ini menjadi perhatian

khusus karena perilaku nonverbal terkait dengan etnis dan latar belakang budaya.

8. Memimpin

Beberapa pewawancara sangat ingin mengisi pekerjaan sehingga mereka membantu pelamar untuk menjawab pertanyaan mereka dengan benar dengan mengajukan pertanyaan utama atau membimbing calon karyawan ke jawaban yang diharapkan. Contoh yang jelas mungkin pertanyaan seperti: “Pekerjaan ini membutuhkan penanganan banyak stres. Kamu bisa melakukannya, kan?” Memimpin tidak selalu begitu jelas. Isyarat halus mengenai respons yang disukai, seperti senyum atau anggukan, juga merupakan bentuk memimpin

9. Terlalu Banyak/Terlalu Sedikit

Berbicara Jika pelamar diizinkan untuk mendominasi wawancara, pewawancara mungkin tidak memiliki kesempatan untuk mengajukan pertanyaan yang telah disiapkannya dan seringkali hanya belajar sedikit tentang keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan calon karyawan. Di sisi lain, beberapa pewawancara berbicara begitu banyak sehingga orang yang diwawancarai tidak diberi cukup waktu untuk menjawab pertanyaan. Seorang ahli menyarankan untuk menggunakan aturan 30/70: Selama wawancara seleksi, dorong calon karyawan untuk berbicara 70 persen dari waktu, dan batasi pewawancara berbicara hanya 30 persen dari waktu.

10. Bias Serupa dengan Saya

Pewawancara cenderung memberikan penilaian yang lebih menguntungkan bagi calon karyawan yang memiliki karakteristik demografis, kepribadian, dan sikap yang serupa dengan diri mereka sendiri, terlepas

dari nilai karakteristik tersebut terhadap pekerjaan. Hasilnya dapat berupa kurangnya keragaman dalam organisasi dan kecocokan yang buruk dengan pekerjaan jika dijamin.

6.5 WAWANCARA YANG EFEKTIF

Meskipun diskusi berikut berfokus pada wawancara panel semi-terstruktur, langkah-langkah yang dijelaskan berlaku untuk semua wawancara seleksi.

Merencanakan Wawancara. Sebelum wawancara pertama, kesepakatan harus dicapai tentang prosedur yang akan diikuti. Terkadang semua anggota tim mengajukan pertanyaan secara bergantian; dalam situasi lain, hanya satu anggota tim yang mengajukan pertanyaan dan yang lainnya bertindak sebagai pengamat. Duduk mengelilingi meja besar di ruang konferensi jauh lebih tepat dan jauh lebih sedikit stres daripada meminta semua anggota panel duduk di seberang calon karyawan di belakang meja atau meja, yang membentuk penghalang fisik dan psikologis. Seperti disebutkan sebelumnya, perencanaan khusus diperlukan saat menilai calon karyawan penyandang disabilitas.

Membangun Hubungan. Tujuan utama dari wawancara adalah untuk mengetahui sebanyak mungkin tentang kecocokan calon karyawan dengan spesifikasi pekerjaan, sesuatu yang sulit dilakukan jika individu tegang dan gugup. Calon karyawan harus disambut dengan ramah dan santai.

Menanyakan pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan yang ditulis sebelumnya harus ditanyakan secara berurutan. Pewawancara harus mendengarkan dengan seksama, mendorong calon karyawan untuk mengungkapkan pikiran dan idenya sepenuhnya, dan mencatat jawaban calon karyawan secara singkat tapi menyeluruh. Mencatat meningkatkan validitas proses wawancara, karena melakukan hal itu (1) mengurangi kemungkinan melupakan informasi yang relevan

dengan pekerjaan dan selanjutnya merekonstruksi informasi yang terlupakan sesuai dengan bias dan stereotip; (2) mengurangi kemungkinan membuat penilaian cepat dan membantu mencegah efek halo, penekanan negatif, dan kesalahan urutan calon karyawan; dan (3) membantu memastikan bahwa semua calon karyawan dinilai dengan kriteria yang sama. Di bawah ini adalah beberapa contoh pertanyaan wawancara yang sesuai:

- Faktor pengetahuan dan pengalaman: Pertanyaan situasional seperti “Bagaimana Anda akan mengatur upaya penjualan seperti itu?” atau “Bagaimana Anda mendesain situs web semacam itu?” dapat menyelidiki informasi tentang faktor ini.
- Faktor intelektual: Di sini, hal-hal seperti kompleksitas tugas yang telah dilakukan orang tersebut, nilai di sekolah, hasil tes (termasuk tes bakat skolastik dan sebagainya), dan bagaimana orang tersebut mengatur pemikiran dan komunikasinya dinilai.
- Faktor motivasi: Suka dan tidak suka orang tersebut (untuk setiap tugas, apa yang dia suka atau tidak suka tentang itu), aspirasi (termasuk validitas setiap tujuan dalam hal alasan orang tersebut tentang mengapa dia memilihnya), dan tingkat energi harus diselidiki, mungkin dengan menanyakan apa yang dia lakukan, katakanlah, “Selasa biasa.”
- Faktor kepribadian: Pertanyaan yang menyelidiki perilaku yang merugikan diri sendiri (agresivitas, kegelisahan kompulsif, dan sebagainya) dan mengeksplorasi hubungan interpersonal masa lalu orang tersebut harus ditanyakan. Pertanyaan tambahan tentang interaksi masa lalu orang tersebut (bekerja dalam kelompok di sekolah, bekerja dengan saudara laki-laki atau perempuan, memimpin tim kerja pada

pekerjaan terakhir, dan sebagainya) juga harus ditanyakan. Penilaian tentang perilaku orang tersebut dalam wawancara itu sendiri juga dapat dibuat—apakah calon karyawannya menarik? Malu? Keluar?

Menutup Wawancara. Menjelang akhir wawancara, waktu harus dialokasikan untuk menjawab setiap pertanyaan yang mungkin dimiliki calon karyawan dan, jika sesuai, untuk mengadvokasi perusahaan dan posisinya. Juga berguna untuk memberi tahu calon karyawan tentang langkah dan jadwal selanjutnya yang akan diikuti oleh organisasi pada saat ini.

Mengevaluasi Calon karyawan. Segera setelah setiap wawancara, kinerja wawancara pelamar harus dinilai oleh setiap anggota panel secara independen, berdasarkan tinjauan catatannya atau formulir observasi. Karena wawancara hanyalah satu langkah dalam proses, dan karena keputusan akhir tidak dapat dicapai sampai semua penilaian (termasuk pemeriksaan referensi) telah diselesaikan, evaluasi ini tidak boleh dibagikan saat ini.

6.6 INVESTIGASI LATAR BELAKANG REFERENSI

Investigasi latar belakang dan pemeriksaan referensi digunakan untuk memverifikasi keakuratan informasi yang diberikan oleh calon karyawan pada formulir aplikasi dan resume mereka. Di dunia yang ideal, cerita setiap pelamar akan benar-benar akurat. Setidaknya sepertiga pelamar berbohong—melebih-lebihkan kualifikasi atau pencapaian, berusaha menyembunyikan informasi negatif, atau sengaja mengelak atau tidak jujur.

Verifikasi Informasi

Pemeriksaan latar belakang dasar mencakup pemeriksaan catatan kriminal, verifikasi independen kualifikasi pendidikan, dan verifikasi masa kerja minimal lima tahun, bersama dengan pemeriksaan tiga referensi terkait kinerja dari supervisor

sebelumnya. Untuk posisi yang sensitif secara finansial, pemeriksaan kredit juga dapat disertakan.

Mendapatkan Izin Tertulis

Sebagai perlindungan hukum bagi semua pihak yang berkepentingan, pelamar harus diminta untuk menunjukkan, secara tertulis, kesediaan mereka bagi perusahaan untuk memeriksa dengan pemberi kerja saat ini atau sebelumnya dan referensi lainnya. Biasanya ada bagian pada formulir aplikasi untuk tujuan ini. Banyak pemberi kerja tidak akan memberikan informasi referensi apa pun sampai mereka menerima salinan otorisasi tertulis tersebut. Karena pemeriksaan latar belakang dapat memberikan informasi tentang usia atau alasan lain yang dilarang untuk diskriminasi, beberapa pemberi kerja tidak melakukan pemeriksaan latar belakang sampai tawaran pekerjaan bersyarat diperpanjang.

Namun, pemberi kerja lain tidak ragu untuk mencari informasi di domain publik kapan saja, tanpa izin. Sebuah survei baru-baru ini menemukan bahwa hampir seperempat pengusaha menggunakan situs jejaring sosial seperti Facebook untuk mengumpulkan informasi tentang pelamar kerja.

Memberikan Referensi

Dalam memberikan informasi referensi, konsep hak istimewa yang memenuhi syarat menjadi penting. Secara umum, jika komentar dibuat secara rahasia untuk tujuan umum, tanpa kebencian, dan dipercaya secara jujur, pembelaan hak istimewa yang memenuhi syarat ada. Jadi, jika referensi yang jujur, adil, dan terus terang diberikan oleh seseorang yang diminta untuk memberikan informasi rahasia tentang kinerja pelamar kerja, maka doktrin hak istimewa yang memenuhi syarat umumnya melindungi pemberi referensi, bahkan jika informasi negatif diberikan tentang calon karyawan. Namun, referensi yang terlalu positif, menggambarkan seorang karyawan yang dipecat karena pencurian sebagai “dapat dipercaya,” misalnya, dapat

dianggap sebagai kesalahan penyajian yang lalai jika mantan karyawan mencuri dari majikan baru. Karena kekhawatiran tentang kemungkinan dari litigasi perdata, beberapa perusahaan Kanada telah mengadopsi kebijakan “tidak ada referensi” mengenai karyawan sebelumnya atau hanya bersedia mengkonfirmasi posisi yang dipegang dan tanggal kerja—terutama dalam kasus karyawan yang diberhentikan.

6.7 WAWANCARA PRATINJAU PEKERJAAN

Dua atau tiga calon karyawan teratas biasanya kembali untuk wawancara dengan atasan langsung, yang biasanya membuat keputusan seleksi akhir. Wawancara pengawas penting karena penyelia mengetahui aspek teknis pekerjaan, paling memenuhi syarat untuk menilai pengetahuan dan keterampilan pekerjaan pelamar, dan paling siap untuk menjawab pertanyaan spesifik pekerjaan apa pun dari calon karyawan. Juga, atasan langsung umumnya harus bekerja sama dengan individu yang dipilih dan harus merasa nyaman dengan orang tersebut. Individu yang dipilih harus cocok dengan anggota departemen perekrutan saat ini, sesuatu yang seringkali paling dapat dinilai oleh supervisor. Ketika seorang supervisor membuat rekomendasi perekrutan, dia biasanya berkomitmen untuk kesuksesan karyawan baru dan akan mencoba memberikan bantuan dan bimbingan. Jika karyawan baru tidak berhasil, supervisor lebih mungkin menerima sebagian tanggung jawab.

Pratinjau pekerjaan realistik (PPR) harus diberikan pada saat wawancara pengawasan. Tujuan RJP adalah untuk menciptakan ekspektasi yang tepat tentang pekerjaan dengan menyajikan informasi realistik tentang tuntutan pekerjaan, ekspektasi organisasi, dan lingkungan kerja. Studi telah melaporkan bahwa RJP mengarah pada peningkatan kepuasan kerja karyawan, pengurangan turnover sukarela, dan peningkatan komunikasi. Meskipun beberapa calon karyawan

mungkin memilih untuk tidak menerima pekerjaan di perusahaan setelah RJP, orang-orang itu mungkin tidak akan bertahan lama di perusahaan jika mereka menerima tawaran pekerjaan itu.

6.8 KEPUTUSAN PEREKRUTAN

Untuk membuat keputusan perekrutan, informasi dari beberapa teknik seleksi yang digunakan harus digabungkan, dan pelamar yang paling cocok dengan kriteria seleksi harus diidentifikasi. Anggota staf departemen SDM umumnya memainkan peran utama dalam mengumpulkan semua data. Namun, penyelia langsunglah yang biasanya bertanggung jawab untuk membuat keputusan perekrutan terakhir. Perusahaan umumnya membuat evaluasi subjektif dari semua informasi yang diperoleh tentang masing-masing calon karyawan dan sampai pada penilaian keseluruhan. Validitas dan reliabilitas penilaian ini dapat ditingkatkan dengan menggunakan tes yang dinilai secara objektif dan dengan merancang lembar penilaian calon karyawan berdasarkan kriteria keinginan terbobot.

Pendekatan lain melibatkan menggabungkan semua informasi menurut formula dan memberikan pekerjaan kepada calon karyawan dengan skor tertinggi. Studi penelitian telah menunjukkan bahwa pendekatan ini, yang disebut strategi statistik, umumnya lebih andal dan valid daripada evaluasi subjektif.

Terlepas dari metodologi pengumpulan, semua informasi yang digunakan dalam membuat keputusan seleksi harus disimpan dalam file, termasuk catatan wawancara, hasil tes, informasi pengecekan referensi, dan sebagainya. Dalam hal tantangan hak asasi manusia, biaya perekrutan yang lalai, atau keluhan serikat pekerja tentang keputusan seleksi, data tersebut sangat penting.

Setelah keputusan seleksi dibuat, tawaran pekerjaan diberikan kepada calon karyawan yang berhasil. Seringkali,

penawaran awal dilakukan melalui telepon, tetapi harus ditindaklanjuti dengan penawaran kerja tertulis yang secara jelas menyebutkan syarat dan ketentuan kerja yang penting, seperti tanggal mulai, gaji awal, masa percobaan, dan sebagainya.

Calon karyawan harus diberi jangka waktu yang wajar untuk memikirkan tawaran tersebut dan tidak dipaksa untuk membuat keputusan segera. Jika ada dua calon karyawan yang keduanya sangat baik dan calon karyawan pilihan pertama menolak tawaran tersebut, maka runner-up dapat ditawarkan pekerjaan itu.

PERTANYAAN DAN DISKUSI

1. Jelaskan perbedaan antara validitas kriteria, validitas isi, dan validitas konstruk.
2. Jelaskan lima jenis pengujian yang dapat digunakan dalam proses seleksi dan berikan masing-masing contoh.
3. Jelaskan empat kegiatan yang terlibat dalam pusat penilaian manajemen.
4. Sebutkan dan jelaskan pro dan kontra dari tiga jenis struktur wawancara.
5. Jelaskan perbedaan antara wawancara situasional dan perilaku. Berikan contoh pertanyaan wawancara situasional dan perilaku.
6. Diskusikan secara singkat lima kesalahan wawancara umum dan jelaskan bagaimana kesalahan tersebut dapat dihindari.
7. Mengapa wawancara atasan langsung penting dalam proses seleksi?

Halaman Kosong

BAB 7**ORIENTASI DAN PELATIHAN**

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu;

- Membahas konsep organisasi pembelajar dan manfaatnya.
- Jelaskan cara mengembangkan program orientasi.
- Jelaskan proses pelatihan lima langkah.
- Diskusikan dua teknik yang digunakan untuk menilai kebutuhan pelatihan.
- Evaluasi setidaknya lima teknik pelatihan tradisional.
- Jelaskan ketiga jenis *e-learning*.
- Jelaskan cara mengevaluasi upaya pelatihan.
- Menjelaskan beberapa jenis pelatihan umum untuk tujuan khusus.

7.1 PENDAHULUAN

Belajar adalah teknik bertahan hidup bagi individu dan organisasi. Hari ini, karyawan di semua tingkatan harus terlibat dalam pembelajaran seumur hidup untuk tetap dipekerjakan dan memiliki karir yang memuaskan. Organisasi pembelajar adalah organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan dan memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Penelitian mengidentifikasi bahwa organisasi pembelajar di organisasi berinvestasi lebih banyak dalam pembelajaran dan pengembangan karyawan mereka, dan dengan demikian mewujudkan pengembalian investasi yang lebih besar. Secara keseluruhan, organisasi-organisasi ini melaporkan kinerja karyawan yang unggul, tingkat kepuasan pelanggan, dan metrik

kualitas jika dibandingkan dengan organisasi yang tidak memprioritaskan budaya belajar.

Departemen SDM sering menjadi kekuatan pendorong di belakang memastikan bahwa peluang pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk menciptakan organisasi pembelajar tersedia, terutama dalam mentransfer pengetahuan, belajar dari pengalaman, eksperimen melalui pencarian dan pengujian pengetahuan baru, belajar dari orang lain, dan sistematis penyelesaian masalah.

Istilah "orientasi" dan "pelatihan" terkait, tetapi sebenarnya mewakili variasi yang sedikit berbeda dari upaya asimilasi karyawan. Orientasi mengacu pada proses sosialisasi berkelanjutan jangka panjang di mana harapan atau kewajiban karyawan dan pemberi kerja dipertimbangkan. Dengan fokus pada topik khusus organisasi, orientasi mencoba mentransfer pembelajaran ke dalam perilaku menggunakan upaya yang disiplin dan konsisten.² Sebagai perbandingan, pelatihan mengacu pada upaya jangka pendek dan terpisah di mana organisasi memberikan informasi dan instruksi dalam upaya membantu penerima memperoleh keterampilan atau pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan pada tingkat yang memadai.

7.2 ORIENTASI KARYAWAN BARU

Setelah karyawan direkrut dan dipilih, langkah selanjutnya adalah mengarahkan atau memasukkan mereka ke perusahaan baru dan pekerjaan baru mereka. Terminologi yang digunakan untuk mencerminkan proses ini berubah, dengan meningkatnya penggunaan istilah orientasi daripada orientasi. Jadi, kita akan menggunakan istilah tersebut secara bergantian. Pendekatan strategis untuk perekrutan dan retensi karyawan mencakup program orientasi yang terintegrasi dengan baik, baik sebelum dan sesudah perekrutan. Karyawan baru memerlukan pemahaman yang jelas tentang kebijakan perusahaan, harapan

mengenai kinerja mereka, dan prosedur operasi. Dalam jangka panjang, program orientasi yang komprehensif dapat menyebabkan pengurangan turnover, peningkatan moral, lebih sedikit contoh disiplin korektif, dan lebih sedikit keluhan karyawan. Ini juga dapat mengurangi jumlah cedera di tempat kerja, terutama bagi pekerja muda.

Tujuan Program Orientasi

Orientasi karyawan memberi karyawan baru informasi latar belakang dasar tentang pemberi kerja dan informasi spesifik yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan memuaskan. Inti dari program orientasi ini adalah untuk memperkenalkan masyarakat pada budaya, memberi mereka ikatan bersama, mengajarkan pentingnya kerja tim di tempat kerja, dan menyediakan alat dan informasi untuk menjadi sukses di Lembaga Hukum.

Orientasi sebenarnya adalah salah satu komponen dari proses sosialisasi pemberi kerja-karyawan baru. Sosialisasi adalah proses berkelanjutan untuk menanamkan sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku pada semua karyawan yang diharapkan oleh organisasi. Selama waktu yang diperlukan untuk sosialisasi terjadi, seorang karyawan baru kurang produktif sepenuhnya. Program orientasi yang kuat dapat mempercepat proses sosialisasi dan menghasilkan karyawan baru yang mencapai produktivitas penuh secepat mungkin. Kotak Opini Ahli menyoroti beberapa isu kritis yang terkait dengan inklusi sosial untuk dipertimbangkan ketika menetapkan tujuan dari proses orientasi.

Orientasi membantu karyawan untuk tampil lebih baik dengan memberikan informasi yang diperlukan tentang aturan dan praktik perusahaan. Ini membantu untuk memperjelas harapan organisasi dari seorang karyawan mengenai pekerjaannya, sehingga membantu untuk mengurangi kegugupan hari pertama karyawan baru dan kejutan realitas

(juga disebut sebagai disonansi kognitif)—perbedaan antara apa yang diharapkan karyawan baru dari pekerjaan barunya dan realitasnya.

Bagian penting dari setiap program orientasi yang efektif adalah duduk dan memutuskan tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan dengan karyawan baru. Sasaran-sasaran ini memberikan dasar untuk umpan balik awal dan membangun landasan bagi manajemen kinerja yang berkelanjutan. Orientasi adalah langkah pertama dalam membantu karyawan baru mengelola kurva pembelajaran; itu membantu karyawan baru menjadi produktif lebih cepat daripada yang mungkin mereka lakukan.

Beberapa organisasi memulai kegiatan orientasi sebelum hari pertama kerja. Di Ernst & Young, perusahaan tetap berhubungan dengan orang-orang yang telah dipekerjakan tetapi belum mulai bekerja dengan mengirim mereka buletin internal, mengundang mereka untuk mampir untuk mengobrol, dan mengadakan makan malam untuk mereka. Lainnya menggunakan orientasi sebagai "proses pengembangan karyawan baru" dan memperluasnya secara bertahap sepanjang tahun pertama kerja untuk meningkatkan tingkat retensi dan mengurangi biaya perekrutan secara keseluruhan.

Sistem orientasi online yang dapat diberikan kepada karyawan baru segera setelah mereka menerima tawaran pekerjaan semakin sering digunakan untuk melibatkan karyawan lebih cepat dan mempercepat kinerja karyawan. Orientasi online memberikan manfaat strategis dimulai dengan membangun merek sebagai perusahaan pilihan. Pendekatan ini melibatkan karyawan baru dengan cara yang depersonalisasi dan mempercepat waktu menuju produktivitas mereka dengan menyelesaikan keputusan tunjangan, formulir penggajian, data karyawan baru, pengenalan kebijakan dan prosedur, dan

sosialisasi awal menggunakan video dan grafik sebelum hari pertama bekerja, menuju hari yang produktif.

Isi Program Orientasi

Program orientasi berkisar dari perkenalan singkat dan informal hingga program formal yang panjang. Dalam yang terakhir, karyawan baru biasanya diberikan (dalam jangka waktu yang lama) sebagai berikut:

- publikasi internal, termasuk buku pegangan karyawan yang mencakup hal-hal seperti sejarah perusahaan, misi saat ini, aktivitas, produk, dan orang
- tur fasilitas dan perkenalan staf
- dokumen terkait pekerjaan, termasuk penjelasan tentang prosedur kerja, tugas dan tanggung jawab, jam kerja, dan harapan kehadiran; liburan dan hari libur; gaji, imbalan kerja, dan pensiun; dan peraturan dan kebijakan kerja seperti penggunaan pribadi teknologi perusahaan
- pelatihan yang diharapkan akan diterima (kapan dan mengapa)
- kriteria penilaian kinerja, termasuk perkiraan waktu untuk mencapai produktivitas penuh

Perhatikan bahwa beberapa pengadilan telah menemukan isi buku pegangan karyawan untuk mewakili kontrak dengan karyawan. Oleh karena itu, penafian harus disertakan yang memperjelas bahwa pernyataan kebijakan, tunjangan, dan peraturan perusahaan bukan merupakan syarat dan ketentuan kontrak kerja, baik tersurat maupun tersirat. Perusahaan harus berpikir dua kali sebelum memasukkan pernyataan seperti itu dalam buku pegangan seperti "Tidak ada karyawan yang akan diberhentikan tanpa alasan yang adil," atau pernyataan yang menyiratkan atau menyatakan bahwa karyawan memiliki masa kerja; ini dapat dilihat sebagai komitmen yang sah dan mengikat.

Tanggung jawab Orientasi

Proses orientasi adalah proses jangka panjang yang berkelanjutan yang bertujuan untuk membentuk perilaku yang diinginkan dan menyelaraskan nilai-nilai karyawan dan organisasi. Dengan demikian, ada komponen orientasi formal yang sering terjadi ketika seorang karyawan baru pertama kali bergabung dengan organisasi. Ada juga proses orientasi informal yang berkelanjutan, dengan tujuan untuk membangun ikatan karyawan yang kuat dengan nilai-nilai organisasi, sejarah, dan tradisi. Ini dapat mencakup keterlibatan staf seperti pendampingan, bimbingan manajemen (dengan menggunakan staf tingkat tinggi, perusahaan mengomunikasikan pentingnya pesan dan pengalaman dengan cara yang lebih bermakna), dan melalui pemberdayaan karyawan (indoktrinasi nilai dan informasi untuk memandu perilaku di tempat kerja).

Hari pertama orientasi biasanya dimulai dengan spesialis SDM, yang menjelaskan hal-hal seperti jam kerja dan liburan. Karyawan tersebut kemudian diperkenalkan dengan supervisor barunya, yang melanjutkan orientasi dengan menjelaskan sifat pekerjaan yang tepat, memperkenalkan orang tersebut kepada rekan barunya, dan membiasakan karyawan baru dengan tempat kerja. Kadang-kadang, karyawan lain di tingkat rekan akan ditugaskan sebagai "teman" atau mentor untuk karyawan yang baru direkrut untuk beberapa minggu atau bulan pertama kerja.¹² Adalah ide yang baik bagi departemen SDM untuk menindaklanjuti setiap karyawan baru. sekitar tiga bulan setelah orientasi awal untuk menjawab pertanyaan yang tersisa.

Integrasi Eksekutif

Eksekutif yang baru direkrut atau dipromosikan biasanya tidak berpartisipasi dalam kegiatan orientasi formal, dan hanya ada sedikit perencanaan mengenai bagaimana mereka akan diintegrasikan ke dalam posisi dan perusahaan baru mereka. Asumsi umum adalah bahwa eksekutif baru adalah seorang

profesional dan akan tahu apa yang harus dilakukan, tetapi integrasi eksekutif penuh dapat memakan waktu hingga 18 bulan. Untuk membuat segalanya menjadi lebih sulit, eksekutif sering dibawa sebagai agen perubahan, dalam hal ini mereka dapat mengharapkan untuk menghadapi perlawanan yang cukup besar. Dengan demikian, kurangnya perhatian pada integrasi eksekutif dapat mengakibatkan masalah serius dengan asimilasi dan efektivitas kerja. Adalah umum untuk menganggap integrasi eksekutif sebagai masalah orientasi, tetapi integrasi di tingkat senior dalam organisasi memerlukan proses berkelanjutan yang dapat berlanjut selama berbulan-bulan ketika eksekutif baru belajar tentang dinamika organisasi yang tidak terucapkan yang tidak tercakup dalam program orientasi, seperti bagaimana keputusan benar-benar dibuat dan siapa yang memegang jenis kekuasaan apa. Integrasi eksekutif sangat penting untuk hubungan yang produktif antara eksekutif baru dan organisasinya, dan penting untuk meninjau keberhasilan dan kegagalan sebelumnya pada integrasi eksekutif pada secara berkelanjutan. Aspek-aspek kunci dari proses integrasi meliputi hal-hal berikut:

- mengidentifikasi spesifikasi posisi (terutama kemampuan untuk menghadapi dan mengatasi kecemburuan)
- memberikan informasi yang realistis kepada kandidat pekerjaan dan memberikan dukungan mengenai kejutan realitas
- menilai catatan masing-masing kandidat sebelumnya dalam membuat transisi organisasi
- mengumumkan perekrutan dengan antusias
- menekankan pentingnya mendengarkan serta menunjukkan kompetensi, dan mempromosikan lebih banyak waktu yang dihabiskan untuk berbicara dengan bos

- membantu eksekutif baru yang menyeimbangkan pekerjaan mereka untuk mengubah norma budaya sementara mereka sendiri adalah bagian dari budaya itu sendiri.

Masalah Program Orientasi

Sejumlah masalah potensial dapat muncul dengan program orientasi. Seringkali, terlalu banyak informasi yang diberikan dalam waktu singkat (biasanya satu hari) dan karyawan baru tersebut kewalahan. Karyawan baru biasanya mendapati diri mereka dibanjiri formulir yang harus diisi untuk penggajian, tunjangan, pensiun, dan sebagainya. Masalah lainnya adalah sedikit atau tidak ada orientasi yang diberikan, yang berarti bahwa karyawan baru harus secara pribadi mencari jawaban atas setiap pertanyaan yang muncul dan bekerja tanpa pemahaman yang baik tentang apa yang diharapkan dari mereka. Ini adalah masalah umum bagi pekerja paruh waktu dan kontrak. Akhirnya, informasi orientasi yang diberikan oleh departemen SDM bisa terlalu luas untuk menjadi bermakna bagi karyawan baru, terutama pada hari pertama, sedangkan informasi orientasi yang diberikan oleh atasan langsung mungkin terlalu detail untuk diingat secara realistis oleh karyawan baru.

Evaluasi Program Orientasi

Program orientasi harus dievaluasi untuk menilai apakah program tersebut memberikan informasi yang berguna dan tepat waktu kepada karyawan baru secara tepat waktu dan hemat biaya. Tiga pendekatan untuk mengevaluasi program orientasi adalah sebagai berikut:

1. Reaksi karyawan. Wawancara atau survei karyawan baru untuk pendapat mereka tentang kegunaan program orientasi. Juga, evaluasi kinerja pekerjaan dalam periode waktu tertentu untuk menilai transferensi pembelajaran dan perilaku jika memungkinkan.

2. Efek sosialisasi. Tinjau karyawan baru secara berkala untuk menilai kemajuan menuju pemahaman dan penerimaan keyakinan, nilai, dan norma organisasi.
3. Analisis biaya/manfaat. Bandingkan (1) biaya orientasi, seperti pencetakan buku pegangan dan waktu yang dihabiskan untuk mengorientasikan karyawan baru oleh staf SDM dan atasan langsung, dengan (2) manfaat orientasi, termasuk pengurangan kesalahan, tingkat produktivitas, tingkat efisiensi, dan sebagainya.

7.3 PROSES PELATIHAN

Pelatihan karyawan melibatkan proses pembelajaran di mana pekerja diberikan informasi dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk berhasil melakukan pekerjaan mereka. Pelatihan mungkin berarti menunjukkan kepada pekerja produksi baru cara mengoperasikan mesin, tenaga penjualan baru cara menjual produk perusahaan, atau supervisor baru cara mewawancarai dan menilai karyawan. Sementara pelatihan berfokus pada keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan karyawan saat ini, pengembangan adalah pelatihan yang bersifat jangka panjang. Tujuannya adalah untuk mempersiapkan karyawan saat ini untuk pekerjaan masa depan dalam organisasi.

Penting untuk memastikan bahwa tujuan bisnis dan pelatihan selaras dan bahwa pelatihan adalah bagian dari rencana strategis organisasi. Seorang profesional pelatihan di dunia bisnis saat ini harus memahami bisnis organisasi, berbicara dalam bahasanya, dan menunjukkan nilai bisnis dari investasi pelatihan. Dalam ekonomi berbasis jasa saat ini, pekerja yang berpengetahuan tinggi dapat menjadi aset terpenting perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk memperlakukan pelatihan sebagai investasi strategis dalam sumber daya manusia.

Pelatihan dan Pembelajaran

Pelatihan pada dasarnya adalah proses belajar. Untuk melatih karyawan, oleh karena itu, penting untuk mengetahui sesuatu tentang bagaimana orang belajar. Misalnya, orang memiliki tiga gaya belajar utama: auditori, belajar melalui berbicara dan mendengarkan; visual, belajar melalui gambar dan cetak; dan kinestetik, pembelajaran taktil melalui pengalaman seluruh tubuh. Efektivitas pelatihan dapat ditingkatkan dengan mengidentifikasi gaya belajar dan mempersonalisasi pelatihan yang sesuai. Empat pedoman berikut membantu pelatih memaksimalkan efektivitas proses pelatihan:

1. Pada awal pelatihan, berikan gambaran umum kepada peserta tentang materi yang akan disajikan. Saat menyajikan materi, gunakan alat bantu visual sebanyak mungkin dan berbagai contoh yang sudah dikenal. Atur materi sehingga disajikan secara logis dan dalam unit yang bermakna. Usahakan menggunakan istilah dan konsep yang sudah familiar bagi peserta pelatihan.
2. Memaksimalkan kesamaan antara situasi pelatihan dan situasi kerja serta menyediakan praktik pelatihan yang memadai. Berikan peserta kesempatan untuk menggunakan keterampilan baru mereka segera setelah mereka kembali bekerja. Latih manajer terlebih dahulu dan karyawan kedua untuk mengirim pesan tentang pentingnya pelatihan, dan mengendalikan kemungkinan dengan merencanakan penghargaan bagi peserta pelatihan yang berhasil menyelesaikan dan mengintegrasikan pelatihan baru.
3. Motivasi mempengaruhi hasil pelatihan secara independen dari setiap peningkatan kemampuan kognitif. Motivasi pelatihan dipengaruhi oleh karakteristik individu seperti kesadaran dan iklim pelatihan. Oleh karena itu, penting untuk mencoba

memberikan latihan realistis sebanyak mungkin. Peserta belajar paling baik dengan kecepatan mereka sendiri dan ketika respons yang benar segera diperkuat, mungkin dengan "Bagus sekali" yang cepat. Bagi banyak karyawan yang lebih muda, penggunaan teknologi dapat memotivasi pembelajaran. Simulasi, permainan, dunia virtual, dan jaringan online merevolusi cara orang belajar dan bagaimana pengalaman belajar dirancang dan disampaikan. Pembelajar yang tenggelam dalam pengalaman belajar yang mendalam di lingkungan yang sangat visual dan interaktif menjadi terlibat secara intelektual dalam pengalaman tersebut.

4. Penelitian menunjukkan bahwa persiapan pra-pelatihan peserta pelatihan merupakan langkah penting dalam proses pelatihan. Penting untuk menciptakan kebutuhan pelatihan yang dirasakan dalam benak peserta. Juga, berikan informasi persiapan yang akan membantu menetapkan harapan peserta pelatihan tentang peristiwa dan konsekuensi tindakan yang mungkin terjadi di lingkungan pelatihan (dan, akhirnya, di tempat kerja). Misalnya, peserta pelatihan yang belajar menjadi supervisor lini pertama mungkin menghadapi situasi yang penuh tekanan, beban kerja yang tinggi, dan karyawan yang sulit. Studi menunjukkan bahwa dampak negatif dari kondisi seperti itu dapat dikurangi dengan memberi tahu peserta pelatihan sebelumnya tentang apa yang mungkin terjadi.

Aspek Hukum Pelatihan

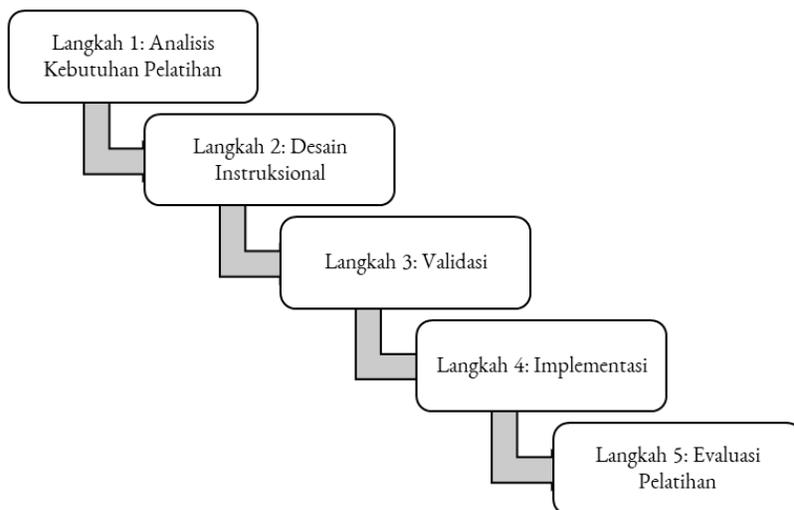
Di bawah undang-undang hak asasi manusia dan kesetaraan pekerjaan, beberapa aspek program pelatihan karyawan harus dinilai dengan memperhatikan dampak program

terhadap anggota kelompok yang ditunjuk. Misalnya, jika relatif sedikit perempuan atau minoritas yang terlihat dipilih untuk program pelatihan, mungkin ada persyaratan untuk menunjukkan bahwa prosedur penerimaan adalah valid—bahwa prosedur tersebut memprediksi kinerja pada pekerjaan di mana orang tersebut sedang dilatih. Bisa jadi tingkat membaca manual pelatihan terlalu tinggi bagi banyak peserta pelatihan yang bahasa Inggrisnya bukan bahasa pertama mereka, yang mengakibatkan kinerja mereka buruk dalam program, selain dari bakat mereka untuk pekerjaan yang sedang mereka jalani. Program pelatihan kemudian dapat dianggap diskriminatif secara tidak adil. Di sisi lain, karyawan yang menolak perintah yang sah dan wajar untuk mengikuti program pelatihan dapat dianggap telah meninggalkan posisinya.

Pelatihan lalai adalah masalah potensial lainnya. Pelatihan lalai terjadi ketika majikan gagal untuk melatih secara memadai, dan seorang karyawan kemudian merugikan pihak ketiga. Juga, karyawan yang diberhentikan karena kinerja yang buruk atau disiplin karena pelanggaran keselamatan dapat mengklaim bahwa majikan lalai karena pelatihan karyawan tidak memadai.

Lima Langkah Proses Pelatihan

Program pelatihan tipikal terdiri dari lima langkah, seperti yang dirangkum dalam Gambar 7.1.



Gambar 7.1 Lima Langkah Proses Pelatihan

Tujuan dari langkah pertama, analisis kebutuhan adalah untuk mengidentifikasi keterampilan kinerja pekerjaan tertentu yang dibutuhkan; menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon peserta pelatihan; dan untuk mengembangkan pengetahuan dan tujuan kinerja yang spesifik dan terukur. Manajer harus memastikan bahwa kekurangan kinerja dapat diterima untuk pelatihan daripada disebabkan oleh, katakanlah, moral yang buruk karena gaji yang rendah. Pada langkah kedua, desain instruksional, isi sebenarnya dari program pelatihan disusun dan diproduksi, termasuk buku kerja, latihan, dan kegiatan. Langkah ketiga adalah validasi, di mana desain instruksional diperbaiki dari program pelatihan dengan menyajikannya kepada audiens kecil yang representatif. Keempat, implementasi program pelatihan, dengan menggunakan teknik-teknik (seperti pelatihan di tempat kerja dan pembelajaran terprogram). Kelima, harus ada evaluasi dan langkah tindak lanjut untuk menilai keberhasilan atau kegagalan program.

7.4 ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN

Langkah pertama dalam pelatihan adalah menentukan pelatihan apa yang diperlukan, jika ada. Tantangan utama dalam menilai kebutuhan pelatihan karyawan baru adalah menentukan apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut dan memecahnya menjadi subtugas, yang masing-masing kemudian diajarkan kepada karyawan baru. Analisis tugas dan analisis kinerja adalah dua teknik utama untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

Analisis Tugas: Kebutuhan Pelatihan Karyawan Baru

Analisis tugas mengidentifikasi kompetensi yang luas dan keterampilan khusus yang diperlukan untuk melakukan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan, digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan karyawan yang baru dalam pekerjaan mereka. Khususnya dengan pekerja tingkat pemula, biasanya mempekerjakan orang yang tidak berpengalaman dan melatih mereka. Jadi, tujuannya adalah untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk kinerja yang efektif.

Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan sangat membantu di sini. Ini daftar tugas dan keterampilan khusus yang dibutuhkan pada pekerjaan dan menjadi titik acuan dasar dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu.

Beberapa pemberi kerja melengkapi deskripsi dan spesifikasi pekerjaan saat ini dengan formulir catatan analisis tugas, yang biasanya berisi enam jenis informasi:

1. daftar tugas utama dan subtugas pekerjaan
2. indikasi frekuensi tugas dan subtugas
3. deskripsi terukur dari standar kinerja untuk setiap tugas dan subtugas, misalnya, "toleransi 0,007 inci" atau "dalam dua hari setelah menerima pesanan"
4. kondisi di mana tugas dilakukan

5. kompetensi dan keterampilan atau pengetahuan khusus yang diperlukan untuk setiap tugas dan subtugas, yang menentukan dengan tepat pengetahuan atau keterampilan apa yang harus diajarkan
6. keputusan apakah tugas tersebut paling baik dipelajari di dalam atau di luar pekerjaan, berdasarkan beberapa pertimbangan seperti tujuan pelatihan, metode, dan sumber daya (misalnya, calon pilot jet harus mempelajari sesuatu tentang pesawat di luar pekerjaan di simulator sebelum benar-benar berada di belakang kendali)

Setelah keterampilan penting yang terlibat dalam melakukan pekerjaan ditentukan, kemahiran karyawan baru dalam keterampilan ini dapat dinilai dan kebutuhan pelatihan diidentifikasi untuk setiap individu.

Analisis Kinerja: Kebutuhan Pelatihan Karyawan

Analisis kinerja berarti memverifikasi apakah ada kekurangan kinerja yang signifikan dan, jika demikian, menentukan apakah kekurangan itu harus diperbaiki melalui pelatihan atau cara lain (seperti pemindahan karyawan). Langkah pertama adalah menilai kinerja karyawan karena, untuk meningkatkannya, perusahaan harus terlebih dahulu membandingkan kinerja orang tersebut saat ini dengan apa yang seharusnya. Contoh defisiensi kinerja spesifik berikut:

“Penjual diharapkan membuat sepuluh kontak baru per minggu, tetapi John rata-rata hanya enam.”

“Pabrik lain ukuran kami rata-rata tidak lebih dari dua kecelakaan serius per bulan; kami rata-rata lima.”

Membedakan antara tidak dapat melakukan dan tidak akan melakukan masalah adalah inti dari analisis kinerja. Pertama, perusahaan harus menentukan apakah itu adalah masalah yang tidak dapat dilakukan dan, jika demikian, penyebab spesifiknya. Misalnya, karyawan tidak tahu apa yang harus dilakukan atau apa

standarnya; ada kendala dalam sistem (seperti kurangnya alat atau persediaan); bantuan pekerjaan yang dibutuhkan; seleksi yang buruk telah mengakibatkan mempekerjakan orang-orang yang tidak memiliki keterampilan untuk melakukan pekerjaan itu; atau pelatihan tidak memadai. Sebaliknya, itu mungkin tidak akan menjadi masalah. Dalam hal ini, karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik jika mereka mau. Jika demikian, sistem penghargaan mungkin harus diubah, mungkin dengan menerapkan program insentif.

Tetapkan Tujuan Pelatihan

Setelah kebutuhan pelatihan telah diidentifikasi, tujuan pelatihan dapat ditetapkan, yang harus konkret dan terukur. Tujuan menentukan apa yang harus dapat dicapai oleh peserta pelatihan setelah berhasil menyelesaikan program pelatihan. Dengan demikian mereka memberikan fokus untuk upaya baik peserta pelatihan maupun pelatih dan memberikan tolok ukur untuk mengevaluasi keberhasilan program pelatihan. Sebuah program pelatihan kemudian dapat dikembangkan dan diimplementasikan dengan maksud untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan ini harus dicapai dalam anggaran pelatihan organisasi

7.5 DESAIN INSTRUKSIONAL

Setelah kebutuhan pelatihan karyawan ditentukan dan tujuan pelatihan telah ditetapkan, program pelatihan dapat dirancang. Ada dua pertimbangan utama dalam mengembangkan desain pembelajaran: Pertama, apakah pembelajaran akan diprogram atau informal? Kedua, apa media pelatihannya? Sementara sebagian besar pelatihan terjadi di tempat kerja (pelatihan di tempat kerja dan magang), pilihan pembelajaran dengan bantuan atau pihak ketiga memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keahlian yang tidak tersedia di rumah dan

dapat menawarkan pengurangan biaya yang signifikan melalui manfaat skala ekonomi.

Pembelajaran Terprogram. Apakah perangkat instruksi yang diprogram adalah buku teks atau komputer, pembelajaran terprogram terdiri dari tiga komponen:

- menyajikan pertanyaan, fakta, atau masalah kepada pelajar
- memungkinkan orang tersebut untuk merespon
- memberikan umpan balik atas keakuratan jawabannya

Keuntungan utama dari pembelajaran terprogram adalah mengurangi waktu pelatihan sekitar sepertiga. Instruksi terprogram juga dapat memfasilitasi pembelajaran karena memungkinkan peserta belajar dengan kecepatan mereka sendiri, memberikan umpan balik langsung, dan (dari sudut pandang pelajar) mengurangi risiko kesalahan. Namun, peserta pelatihan tidak belajar lebih banyak dari pembelajaran terprogram daripada dari buku teks tradisional. Oleh karena itu, biaya pengembangan manual atau perangkat lunak untuk instruksi terprogram harus ditimbang terhadap pembelajaran yang dipercepat tetapi tidak ditingkatkan yang seharusnya terjadi.

Pembelajaran Informal. Sekitar dua pertiga dari pelatihan industri tidak formal sama sekali melainkan hasil dari interaksi sehari-hari yang tidak direncanakan antara pekerja baru dan rekan-rekannya. Pembelajaran informal dapat didefinisikan sebagai “setiap pembelajaran yang terjadi di mana proses pembelajaran tidak ditentukan atau dirancang oleh organisasi.”

1. Pelatihan Tradisional

Teknik Pelatihan Kelas. Pelatihan di kelas terus menjadi metode utama dalam memberikan pelatihan perusahaan, dan ceramah adalah metode yang banyak digunakan

dalam penyampaian pelatihan di kelas. Ceramah memiliki beberapa keunggulan. Ini adalah cara cepat dan sederhana untuk memberikan pengetahuan kepada kelompok besar peserta pelatihan, seperti ketika tenaga penjualan harus diajari fitur-fitur khusus dari produk baru. Pembelajaran di kelas telah berkembang untuk mempertahankan relevansinya di era teknologi. Dengan fitur seperti wiki, blog, dan podcast, kesempatan belajar harus mencerminkan kemampuan dan kebutuhan baru karyawan.

Pembelajaran Campuran. Pembelajaran campuran, menggunakan kombinasi pelatihan yang dipimpin instruktur dan e-learning online, telah terbukti memberikan hasil belajar yang lebih baik dan keterlibatan serta antusiasme pelajar yang lebih tinggi dari yang diharapkan. Dalam pembelajaran campuran, pelatihan di dalam kelas menjadi terintegrasi erat dengan pengalaman online, dan relevansinya dengan pelajar sangat meningkat. Dengan demikian, kelas telah berevolusi untuk memasukkan interaksi dengan kolega dan instruktur jarak jauh, e-learning dalam berbagai bentuk, pembinaan, penilaian, dan umpan balik.

2. Pelatihan Kerja

Pelatihan di tempat kerja (OJT) melibatkan meminta seseorang mempelajari pekerjaan dengan benar-benar melakukannya. Hampir setiap karyawan—mulai dari petugas ruang surat hingga presiden perusahaan—mendapatkan beberapa pelatihan di tempat kerja ketika dia bergabung dengan sebuah perusahaan. Di banyak perusahaan, OJT adalah satu-satunya jenis pelatihan yang tersedia. Biasanya melibatkan penugasan karyawan baru kepada pekerja atau penyelia berpengalaman yang kemudian melakukan pelatihan yang sebenarnya. OJT

memiliki beberapa keuntungan: relatif murah, fasilitas pelatihan di luar pekerjaan seperti ruang kelas atau manual. Metode ini juga memfasilitasi pembelajaran, karena peserta belajar dengan benar-benar melakukan pekerjaan dan mendapatkan umpan balik yang cepat tentang kualitas kinerja mereka.

Pelatihan Magang. Pelatihan pemagangan pada dasarnya melibatkan pembelajaran pelajar/magang di bawah pengawasan seorang pengrajin ahli. Pelatihan pemagangan sangat penting saat ini, karena lebih dari separuh pekerja terampil diperkirakan akan pensiun pada tahun 2020. Pemerintah federal, provinsi, dan teritorial meningkatkan pendanaan program pelatihan pemagangan untuk memenuhi kebutuhan yang meningkat akan lebih banyak pekerja ini. Magang menjadi terampil pekerja melalui kombinasi instruksi kelas dan pelatihan di tempat kerja. Magang banyak digunakan untuk melatih individu untuk banyak pekerjaan, termasuk pekerjaan tukang listrik dan tukang ledeng. Di Kanada, hampir 170 perdagangan mapan telah mengakui program magang.

Pelatihan Instruksi Kerja. Banyak pekerjaan terdiri dari urutan langkah yang logis dan paling baik diajarkan selangkah demi selangkah. Proses langkah demi langkah ini disebut pelatihan instruksi pekerjaan (PIP). Untuk memulai, semua langkah yang diperlukan dalam pekerjaan terdaftar, masing-masing dalam urutan yang tepat. Di samping setiap langkah, "titik kunci" yang sesuai (jika ada) harus dicatat. Langkah-langkah menunjukkan apa yang harus dilakukan, sedangkan poin-poin kunci menunjukkan bagaimana hal itu harus dilakukan dan mengapa. Dalam ekonomi layanan saat ini, pelatihan instruksi kerja untuk pekerjaan manual langkah demi

langkah digantikan oleh pemodelan perilaku untuk pekerja layanan.

3. Teknik Pelatihan Menggunakan Teknologi

E-Learning. Pelatihan berbasis elektronik atau berbasis web sekarang umum digunakan oleh organisasi Kanada. Secara umum diperkirakan bahwa biaya pelatihan online sekitar 50 persen lebih rendah daripada pelatihan berbasis kelas tradisional. Selain itu, pembelajaran online sangat ideal untuk orang dewasa, yang mempelajari apa yang mereka inginkan, kapan pun mereka mau, dan di mana pun mereka inginkan.

Pelatihan online sering kali merupakan solusi terbaik bagi para profesional bisnis yang sangat terspesialisasi yang memiliki sedikit waktu untuk pendidikan berkelanjutan. Selanjutnya, pelatihan online sangat ideal untuk organisasi global yang menginginkan pelatihan yang konsisten untuk semua karyawan di seluruh dunia. Alcan Inc. menggunakan pendekatan ini untuk menstandarisasi program pelatihannya untuk 72.000 karyawan di 55 negara. Namun, kritikus menunjukkan bahwa manajemen konten, strategi pendidikan yang baik, dukungan pelajar, dan administrasi sistem harus mendapat perhatian lebih, karena mereka sering menjadi faktor penentu penting dalam hasil pelatihan yang sukses.

Dalam beberapa tahun terakhir, "sistem manajemen konten pelajar" telah dikembangkan untuk menyampaikan konten yang dipersonalisasi dalam unit kecil atau modul pembelajaran. Sistem ini melengkapi sistem manajemen pembelajaran yang berfokus pada logistik pengelolaan pembelajaran. Bersama-sama, mereka membentuk kombinasi yang kuat untuk platform e-learning. Perkembangan ini dianggap sebagai bagian

dari fase baru e-learning, yang melibatkan standarisasi yang lebih besar dan munculnya norma-norma. Namun, kebebasan belajar online berarti bahwa kecuali pelajar sangat termotivasi, mereka tidak dapat menyelesaikan pelatihan. Diperkirakan peserta didik tidak menyelesaikan 50 hingga 90 persen kursus online. Secara umum, penting untuk mencari pembelajaran campuran, termasuk interaksi pribadi dan alat pelatihan online.⁴⁷

Teknik Audiovisual. Teknik audiovisual (CD, DVD, teknik berbasis komputer) bisa sangat efektif dan digunakan secara luas. Mereka bisa lebih mahal daripada kuliah konvensional untuk dikembangkan, tetapi menawarkan beberapa keuntungan. Pelatih harus mempertimbangkan untuk menggunakan ini ketika ada kebutuhan untuk mengilustrasikan bagaimana urutan tertentu harus diikuti dari waktu ke waktu, ada kebutuhan untuk memaparkan peserta pelatihan ke peristiwa yang tidak mudah ditunjukkan dalam kuliah langsung, atau pelatihan akan digunakan di seluruh organisasi.

Video Konferensi. Video konferensi memungkinkan orang di satu lokasi berkomunikasi langsung dengan orang di kota atau negara lain atau dengan grup di beberapa tempat sekaligus. Sangat penting untuk mempersiapkan panduan pelatihan sebelumnya, karena sebagian besar atau semua peserta tidak akan berada di lokasi yang sama dengan pelatih. Penting juga bagi pelatih untuk datang lebih awal dan menguji semua peralatan yang akan digunakan.

Pelatihan simulasi. Pelatihan simulasi adalah teknik dimana peserta pelatihan belajar pada peralatan aktual atau simulasi yang akan mereka gunakan di tempat kerja, dengan pelatihan berlangsung di luar pekerjaan. Oleh karena itu, ini bertujuan untuk mendapatkan keuntungan dari pelatihan di tempat kerja tanpa benar-benar menempatkan peserta pelatihan pada pekerjaan. Generasi baru simulasi telah dikembangkan untuk mensimulasikan situasi permainan peran yang dirancang untuk mengajarkan keterampilan perilaku dan kecerdasan emosional. Bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan nuansa halus diprogram. Simulasi baru ini menawarkan skenario otentik dan relevan yang melibatkan situasi tekanan yang menyentuh emosi pengguna dan memaksa mereka untuk bertindak.⁵⁰

7.6 VALIDASI DAN IMPLEMENTASI

Validasi program pelatihan yang telah dirancang merupakan langkah yang sering diabaikan dalam proses pelatihan. Untuk memastikan bahwa program akan mencapai tujuannya, perlu untuk melakukan studi percontohan, atau “menjalankan” dengan sekelompok peserta pelatihan yang representatif. Hasil studi percontohan digunakan untuk menilai efektivitas pelatihan.

Revisi program dapat dilakukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh kelompok percontohan peserta pelatihan dalam menggunakan materi pelatihan dan pengalaman yang diberikan kepada mereka. Pengujian di akhir studi percontohan dapat mengukur apakah program tersebut menghasilkan peningkatan tingkat keterampilan yang diinginkan atau tidak. Jika hasilnya jatuh di bawah tingkat tujuan pelatihan, maka lebih

banyak pekerjaan harus dilakukan untuk memperkuat desain instruksional.

Setelah program divalidasi, program siap diimplementasikan oleh pelatih profesional. Dalam beberapa kasus, lokakarya pelatih-pelatih mungkin diperlukan untuk membiasakan pelatih dengan konten yang tidak dikenal atau dengan metode baru yang unik dan inovatif untuk menyajikan konten pelatihan.

7.7 EVALUASI PELATIHAN

Penting untuk menilai pengembalian investasi dalam modal manusia yang dilakukan melalui pelatihan dengan menentukan apakah pelatihan benar-benar mencapai tujuan. Transfer pelatihan adalah penerapan keterampilan yang diperoleh selama program pelatihan ke dalam lingkungan kerja dan pemeliharaan keterampilan ini dari waktu ke waktu. Sejumlah tindakan dapat diambil sebelum, selama, dan setelah program pelatihan untuk meningkatkan transfer pelatihan.

Sebelum pelatihan, calon peserta pelatihan dapat dinilai berdasarkan tingkat kemampuan, bakat, dan motivasi mereka terkait dengan keterampilan yang akan diajarkan, dan mereka yang memiliki tingkat lebih tinggi dapat dipilih untuk program pelatihan. Peserta pelatihan dapat dilibatkan dalam merancang pelatihan, dan manajemen harus memberikan dukungan aktif pada tahap ini.

Selama pelatihan, penting untuk memberikan umpan balik yang sering, kesempatan untuk berlatih, dan penguatan positif. Setelah program pelatihan, peserta pelatihan dapat menggunakan teknik penetapan tujuan dan pencegahan kambuh untuk meningkatkan kemungkinan menerapkan apa yang telah mereka pelajari. Manajemen dapat meningkatkan transfer pelatihan dengan memberikan kesempatan untuk menerapkan keterampilan baru dan dengan terus memberikan penguatan

positif dari keterampilan baru sambil tetap toleran terhadap kesalahan.

Setelah peserta pelatihan menyelesaikan pelatihan mereka (atau pada interval yang direncanakan selama pelatihan), program harus dievaluasi untuk melihat seberapa baik tujuannya telah terpenuhi dan sejauh mana transfer pelatihan telah terjadi. Jadi, jika perakitan dapat menyolder sambungan dalam 30 detik, atau teknisi mesin fotokopi memperbaiki mesin dalam 30 menit, maka efektivitas program harus diukur berdasarkan apakah tujuan ini tercapai. Misalnya, apakah peserta belajar sebanyak yang mereka bisa? Apakah mereka belajar secepat mungkin? Apakah ada metode yang lebih baik untuk melatih mereka? Ini adalah beberapa pertanyaan yang dijawab dengan benar mengevaluasi upaya pelatihan. Secara keseluruhan, ada sedikit keraguan bahwa pelatihan dan pengembangan bisa efektif.

Mengukur Pengaruh Pelatihan

Empat kategori dasar hasil pelatihan dapat diukur:

1. Reaksi. Pertama, evaluasi reaksi peserta pelatihan terhadap program tersebut. Apakah mereka menyukai program itu? Apakah mereka pikir itu berharga? Formulir evaluasi dapat menilai reaksi karyawan terhadap program pelatihan.
2. Belajar. Kedua, uji peserta untuk menentukan apakah mereka mempelajari prinsip, keterampilan, dan fakta yang seharusnya mereka pelajari.
3. Perilaku. Selanjutnya, tanyakan apakah perilaku peserta pelatihan di tempat kerja berubah karena program pelatihan. Misalnya, apakah karyawan di bagian pengaduan toko lebih sopan terhadap pelanggan yang tidak puas daripada sebelumnya? Langkah-langkah ini menentukan tingkat transfer pelatihan.
4. Hasil. Terakhir, tetapi mungkin yang paling penting, ajukan pertanyaan seperti ini: "Apakah jumlah keluhan

pelanggan tentang karyawan menurun?" "Apakah tingkat penolakan meningkat?" "Apakah omset berkurang?" "Apakah kuota produksi sekarang terpenuhi?" dan seterusnya. Perbaikan dalam "metrik" ini—ukuran spesifik dari hasil tempat kerja—sangat penting. Program pelatihan mungkin berhasil dalam hal reaksi dari peserta pelatihan, peningkatan pembelajaran, dan bahkan perubahan perilaku, tetapi jika hasilnya tidak tercapai, maka dalam analisis akhir pelatihan tersebut belum mencapai tujuannya. Jika demikian, masalahnya mungkin terkait dengan penggunaan program pelatihan yang tidak tepat. Misalnya, pelatihan tidak efektif ketika faktor lingkungan menjadi penyebab kinerja yang buruk.

Meskipun empat kategori dasar dapat dimengerti dan digunakan secara luas, ada beberapa hal yang perlu diingat ketika menggunakannya untuk mengukur efek pelatihan. Pertama, biasanya hanya ada korelasi sederhana di antara empat jenis kriteria pelatihan (yaitu, skor "tinggi" pada pembelajaran tidak berarti bahwa perilaku atau hasil juga akan mendapat skor "tinggi", dan sebaliknya juga benar). Demikian pula, penelitian menunjukkan bahwa tindakan "reaksi" (misalnya, bertanya kepada peserta pelatihan "Seberapa baik Anda menyukai program ini?") Dapat memberikan beberapa wawasan tentang bagaimana perasaan peserta pelatihan tentang program tersebut, tetapi mungkin tidak akan memberikan banyak wawasan tentang apa yang mereka pelajari atau bagaimana mereka akan berperilaku setelah mereka kembali bekerja.

7.8 PELATIHAN KERJA

Pelatihan semakin tidak hanya mempersiapkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Pelatihan untuk tujuan khusus diperlukan juga. Berikut ini adalah contoh program pelatihan tujuan khusus tersebut.

Pelatihan Layanan Pelanggan

Semakin banyak pengecer merasa perlu untuk bersaing berdasarkan kualitas layanan mereka, dan karena itu banyak yang menerapkan program pelatihan layanan pelanggan. Tujuan dasarnya adalah untuk melatih semua karyawan untuk (1) memiliki pengetahuan produk yang sangat baik dan (2) memperlakukan pelanggan perusahaan dengan sopan dan ramah. Pepatah “Pelanggan selalu benar” ditekankan oleh banyak perusahaan jasa saat ini. Namun, mengutamakan pelanggan membutuhkan pelatihan layanan pelanggan karyawan.

Pelatihan Kerja Sama Tim

Semakin banyak perusahaan saat ini menggunakan tim kerja untuk meningkatkan efektivitas mereka. Namun, banyak perusahaan menemukan bahwa kerja tim tidak terjadi begitu saja dan karyawan harus dilatih untuk menjadi anggota tim yang baik.

Beberapa perusahaan menggunakan pelatihan di luar ruangan—seperti program *Outward Bound*—untuk membangun kerja tim. Pelatihan di luar ruangan biasanya melibatkan membawa sekelompok karyawan keluar ke medan yang berat, di mana, dengan mengatasi hambatan fisik, mereka belajar semangat tim, kerjasama, dan kebutuhan untuk percaya dan mengandalkan satu sama lain.⁶⁶ Contoh dari satu kegiatan adalah “jatuhnya kepercayaan.” Di sini, seorang karyawan harus perlahan-lahan bersandar dan jatuh ke belakang dari ketinggian, katakanlah, tiga meter ke dalam pelukan lima atau sepuluh anggota tim yang menunggu. Idennya adalah untuk membangun kepercayaan pada rekan kerja seseorang.

Tidak semua karyawan berkeinginan untuk berpartisipasi dalam kegiatan tersebut. Perusahaan seperti *Outward Bound* meminta calon peserta mengisi evaluasi medis ekstensif untuk memastikan bahwa peserta dapat dengan aman terlibat dalam aktivitas luar ruangan yang berisiko. Yang lain merasa bahwa kegiatan di luar ruangan terlalu dibuat-buat untuk diterapkan

kembali di tempat kerja. Namun, mereka menggambarkan sejauh mana pengusaha akan pergi untuk membangun kerja tim.

Pelatihan Supervisor

Saat Baby Boomer memasuki masa pensiun, karyawan muda naik ke posisi otoritas dengan cepat dan dalam jumlah besar. Mereka mengasumsikan peran pengawasan dan manajerial pada usia yang jauh lebih muda daripada rekan-rekan mereka hanya 10 hingga 15 tahun yang lalu, dengan beberapa lulusan universitas dipekerjakan ke program pelatihan manajemen tepat setelah lulus. Seiring dengan kurva pembelajaran yang curam yang dihadapi semua supervisor/manajer pemula, kelompok terbaru menghadapi tantangan dalam mengelola karyawan dari generasi sebelumnya yang masih ada di dunia kerja.

Supervisor/manajer baru sering dipilih karena kemampuan teknis mereka, dan keterampilan interpersonal dan komunikasi mereka diabaikan. Tetapi justru keterampilan inilah yang akan menentukan kesuksesan sebagai seorang manajer, yang membutuhkan jaringan dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Manajer baru juga perlu belajar mendefinisikan gaya manajemen pribadi mereka, bagaimana memberi dan menerima umpan balik, bagaimana memotivasi orang lain, dan bagaimana mengelola konflik.

Transisi menuntut pelatihan penting karena supervisor/manajer pertama kali perlu mempelajari serangkaian keterampilan baru. Pelatihan formal diperlukan, dan manajer tingkat yang lebih tinggi perlu melatih, membimbing, dan memberikan umpan balik kinerja kepada supervisor muda yang baru.⁶⁸

PERTANYAAN DAN DISKUSI

1. Jelaskan transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Diskusikan bagaimana perubahan faktor internal dan eksternal berkontribusi pada evolusi SDM.
2. Mendeskripsikan peran SDM dalam perumusan strategi dan implementasi strategi.
3. Jelaskan bagaimana lingkungan eksternal mempengaruhi SDM.

BAB 8**MANAJEMEN KARIER**

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu;

- Menjelaskan pentingnya perencanaan dan pengembangan karier secara strategis.
- Mendiskusikan pendekatan baru untuk pengembangan karier dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan karier.
- Menjelaskan peran dalam pengembangan karier.
- Menyarankan cara mengelola transfer dan promosi secara lebih efektif.
- Menjelaskan pengembangan manajemen
- Menjelaskan pengembangan kepemimpinan

8.1 PENDAHULUAN

Kegiatan manajemen sumber daya manusia (MSDM) memainkan peran penting dalam perencanaan dan pengembangan karier. Program terkait karier membantu profesional SDM mempertahankan komitmen karyawan—identifikasi dan persetujuan karyawan untuk mengejar tujuan strategis perusahaan atau unit. Menawarkan dukungan karier umumnya merupakan situasi yang saling menguntungkan. Karyawan, yang dipersenjatai dengan wawasan yang lebih baik tentang kekuatan pekerjaan mereka, harus lebih siap untuk melayani perusahaan dan kecil kemungkinannya untuk keluar. Pemberi kerja harus mendapat manfaat dari keterlibatan yang lebih tinggi dan perputaran yang lebih rendah.

Karier adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan pekerjaan, dibayar atau tidak, yang membantu seseorang untuk

tumbuh dalam keterampilan kerja, kesuksesan, dan pemenuhan. Pengembangan karier adalah serangkaian kegiatan seumur hidup (seperti lokakarya) yang berkontribusi pada eksplorasi karier seseorang, pembentukan, kesuksesan, dan pemenuhan. Dan, seperti yang diilustrasikan oleh kotak Keragaman Tenaga Kerja, pengembangan karier bagi pekerja yang lebih tua sama pentingnya dengan bagi karyawan yang lebih muda. Perencanaan karier adalah proses yang disengaja di mana seseorang menjadi sadar akan keterampilan pribadi, minat, pengetahuan, motivasi, dan karakteristik lainnya; memperoleh informasi tentang peluang dan pilihan; mengidentifikasi tujuan terkait karier; dan menetapkan rencana tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

8.2 PENGEMBANGAN KARIER

Pada tahap awal penelitian pengembangan karier, pola karier diasumsikan stabil, dapat diprediksi, linier, dan berdasarkan hierarki. Tahap karier dipandang berpengaruh pada pengetahuan dan preferensi karyawan untuk berbagai pekerjaan, dan sering dikaitkan dengan konsep bahwa berdasarkan usia karyawan, tahap karier mereka dapat ditetapkan. Studi selanjutnya, seperti *Vocational Preference Test* (VPT) oleh John Holland, menyarankan bahwa kepribadian seseorang (termasuk nilai, motif, dan kebutuhan) menentukan orientasi pekerjaannya, yang merupakan faktor penting lainnya dalam pilihan karier. Berdasarkan penelitian dengan *Vocational Preference Test* (VPT), enam tipe atau orientasi kepribadian dasar diidentifikasi: realistis, investigatif, sosial, konvensional, giat, dan artistik.

Awal abad kedua puluh satu ditandai dengan pengaturan sosial baru dan diversifikasi pendekatan untuk bekerja, yang mulai menantang teori tradisional pengembangan karier. Transisi pekerjaan lebih sering terjadi, oleh karena itu prospek pekerjaan dan pola karier linier kehilangan kepastian dan prediktabilitas.

Akibatnya, konsep baru pengembangan karier muncul, di mana pemangku kepentingan utama karier adalah orangnya, bukan organisasinya. Oleh karena itu, pendekatan pengembangan karier yang lebih dinamis dan holistik muncul, dengan fokus pada pembelajaran sepanjang hayat, fleksibilitas, dan kemampuan beradaptasi. Dengan demikian, sejumlah pertimbangan individu dan organisasi perlu dibuat.

Identifikasi Keterampilan dan Bakat. Kinerja yang sukses tidak hanya tergantung pada motivasi, tetapi juga pada kemampuan. Seseorang mungkin memiliki orientasi konvensional, tetapi apakah dia memiliki keterampilan untuk menjadi akuntan, bankir, atau manajer kredit akan sangat menentukan pekerjaan spesifik yang akhirnya dipilih. Oleh karena itu, keterampilan setiap individu harus diidentifikasi berdasarkan pendidikan dan pengalamannya. Dalam organisasi yang menggunakan gaji berbasis kompetensi atau keterampilan, sistem formal untuk mengevaluasi keterampilan sudah ada.

Untuk tujuan perencanaan karier, bakat seseorang biasanya diukur dengan baterai tes, seperti baterai tes bakat umum (GATB). Instrumen ini mengukur berbagai bakat, termasuk kecerdasan dan kemampuan matematika. Banyak pekerjaan telah dilakukan untuk menghubungkan bakat, seperti yang diukur oleh GATB, dengan pekerjaan tertentu.

Identifikasi Jangkar Karier. Edgar Schein mengatakan bahwa perencanaan karier adalah proses penemuan diri yang berkelanjutan. Ketika seseorang belajar lebih banyak tentang dirinya sendiri, jangkar karier yang dominan mungkin menjadi jelas. Jangkar karier, seperti namanya, adalah kekhawatiran atau nilai-nilai yang tidak akan ditinggalkan seseorang jika pilihan harus dibuat. Schein mengidentifikasi delapan jangkar karier:

1. Teknis/fungsional: Orang yang memiliki jangkar karier teknis/fungsional yang kuat cenderung menghindari keputusan yang akan mengarahkan mereka ke

manajemen umum. Sebaliknya, mereka membuat keputusan yang akan memungkinkan mereka untuk tetap dan tumbuh di bidang teknis atau fungsional yang mereka pilih.

2. Kompetensi manajerial: Orang lain menunjukkan motivasi yang kuat untuk menjadi manajer, dan pengalaman karier mereka meyakinkan mereka bahwa mereka memiliki keterampilan dan nilai yang dibutuhkan untuk naik ke posisi manajemen umum. Posisi manajemen dengan tanggung jawab tinggi adalah tujuan akhir mereka.
3. Kreativitas: Orang yang menjadi pemberi kerja sukses memiliki kebutuhan untuk membangun atau menciptakan sesuatu yang sepenuhnya merupakan produk mereka sendiri—produk atau proses yang menyandang nama mereka, perusahaan milik mereka sendiri, atau kekayaan pribadi yang mencerminkan pencapaian mereka.
4. Otonomi dan kemandirian: Beberapa orang tampaknya didorong untuk mandiri, bebas dari ketergantungan yang dapat timbul ketika seseorang bekerja di sebuah organisasi besar di mana promosi, transfer, dan keputusan gaji membuat mereka menjadi bawahan dari orang lain.
5. Keamanan: Sebagian besar orang mengkhawatirkan stabilitas karier jangka panjang dan keamanan kerja. Masa depan yang stabil dengan satu organisasi yang menawarkan program dan manfaat pensiun yang baik atau mempertahankan lingkungan geografis yang serupa mungkin penting.
6. Pelayanan/pengabdian: Semakin banyak orang merasa perlu melakukan sesuatu yang berarti dalam konteks yang lebih luas. Teknologi informasi telah membuat

masalah global, seperti lingkungan, kelebihan penduduk, dan kemiskinan, sangat terlihat.

7. Tantangan murni: Sekelompok kecil orang mendefinisikan karier mereka dalam hal mengatasi peluang yang tidak mungkin, memecahkan masalah yang belum terpecahkan, dan memenangkan persaingan.
8. Gaya Hidup: Semakin banyak orang, terutama pasangan karier ganda, mendefinisikan karier mereka sebagai bagian dari gaya hidup yang lebih besar, mengintegrasikan dua karier dan dua set masalah pribadi dan keluarga.

8.3 KEHIDUPAN KARIER

Masalah keseimbangan kehidupan kerja menjadi lebih signifikan dalam refleksi seseorang tentang aspirasi karier mereka. Selain itu, pertumbuhan jumlah orang yang dipekerjakan dalam angkatan kerja kontingen (sementara, paruh waktu, kontrak, lepas, kasual, dan sebagainya) membuat interaksi pengelolaan antara domain pekerjaan dan kehidupan menjadi lebih penting dalam perencanaan karier.

Akibatnya, pengembangan karier dapat dibayangkan sebagai lintasan hidup, di mana seseorang merancang dan membangun karier dan hidupnya secara bersamaan. Hal ini meningkatkan pentingnya memastikan bahwa karyawan diberdayakan sebagai pengambil keputusan ketika sebuah organisasi terlibat dalam perencanaan karier. Selain itu, nilai inisiatif pengembangan karier harus melampaui nilai tambah bagi pemberi kerja untuk juga menyertakan diskusi eksplisit tentang kemampuan transfer dan nilai inisiatif tersebut kepada karyawan.

Fokus pada lintasan kehidupan karier membutuhkan pergeseran pemikiran tentang pengembangan karier, seperti yang diuraikan di bawah ini:

1. Dari sifat dan keadaan ke konteks: Penelitian tentang ciri kepribadian dan faktor kemampuan untuk memandu karier yang didorong oleh pekerjaan mengandalkan stabilitas dan prediktabilitas. Dalam ekonomi baru, pola karier harus dilihat sebagai identitas profesional yang dinamis. Memahami berbagai faktor yang berada di luar kendali organisasi sangat penting untuk pendekatan baru pengembangan karier.
2. Dari preskriptif ke proses: Rata-rata, orang hingga usia 36 tahun berganti pekerjaan setiap dua tahun. Jalur karier tradisional yang melibatkan pilihan pekerjaan tunggal yang berkomitmen tidak lagi menjadi kenyataan. Sebaliknya, perencanaan karier harus tetap mendapat informasi tentang semua persyaratan khusus pekerjaan dan menawarkan pola karier yang paling cocok, dengan fokus pada penambahan informasi dan konten untuk memungkinkan karyawan mencapai berbagai ambisi karier.
3. Dari linier ke non-linier: Pengembangan karier tradisional sangat deduktif karena diasumsikan pola pekerjaan masa lalu adalah prediktor yang valid dari ambisi karier masa depan. Dengan demikian, ada pergeseran yang diperlukan ke desain kehidupan yang lebih holistik untuk pengembangan karier, dengan kesadaran kausalitas non-linier, seringkali saling bergantung. Rencana karier harus sering dievaluasi ulang dan diperbarui dengan melibatkan strategi berulang antara agen organisasi dan karyawan.
4. Dari fakta ilmiah hingga evaluasi naratif: Jalan lama untuk menyelesaikan semua pendidikan yang diinginkan, mendapatkan pekerjaan, kemudian membangun keluarga tidak lagi menjadi kenyataan bagi

banyak orang Kanada; ada peningkatan keragaman realitas individu. Pengembangan karier harus memberdayakan karyawan untuk menilai diri sendiri dan menafsirkan pengalaman hidup mereka sendiri (seringkali dalam bentuk narasi) dan membantu karyawan dalam memahami perspektif mereka yang berbeda dan menerapkan ko-evolusi.

5. Dari mendeskripsikan menjadi model: Pengembangan karier harus beradaptasi dengan pengalaman individu, ambisi, kemampuan, peluang, dan perspektif. Dengan demikian, penggunaan statistik deskriptif atau ilmiah sederhana saja merusak kompleksitas pengembangan karier. Peramalan karier dalam pengertian ini harus mengembangkan sejumlah konfigurasi yang mungkin dan terus memantau variabel yang berinteraksi untuk meningkatkan keberhasilan pengembangan karier.

Peran Pengembangan Karier

Individu, manajer, dan pemberi kerja semuanya memiliki peran dalam pengembangan karier individu. Namun, pada akhirnya, individu adalah yang harus menerima tanggung jawab atas kariernya sendiri, karena pekerja sering dilihat sebagai kolaborator dalam organisasi yang mempekerjakan mereka. Ini memerlukan pendekatan berorientasi tujuan kewirausahaan yang menggunakan empat keterampilan utama: motivasi diri, pembelajaran mandiri, manajemen waktu dan uang yang efektif, dan promosi diri. Pekerja muda saat ini semakin berharap untuk mengembangkan keterampilan ini dengan mengejar jalur karier yang melibatkan perpindahan melalui beberapa organisasi. Jaringan adalah dasar dari manajemen karier yang aktif dan sangat penting untuk mengakses sumber daya karier yang paling berharga—orang. Jaringan adalah proses terorganisir di mana individu mengatur dan melakukan serangkaian pertemuan tatap muka dengan kolega dan kontakannya, ditambah individu yang

mereka rekomendasikan. *Networking* tidak melibatkan meminta pekerjaan dan ini bukan pertemuan sepihak di mana hanya satu individu yang diuntungkan, melainkan proses saling berbagi. Tujuannya adalah untuk memberi tahu orang tentang latar belakang dan tujuan karier, dan untuk bertukar informasi, saran, dan referensi.

Di dalam organisasi, manajer individu juga berperan dalam pengembangan karier. Manajer harus memberikan umpan balik kinerja yang tepat waktu dan objektif, menawarkan tugas dan dukungan pengembangan, dan berpartisipasi dalam diskusi pengembangan karier. Manajer bertindak sebagai pelatih, penilai, penasihat, dan agen rujukan dengan mendengarkan dan mengklarifikasi rencana karier individu, memberikan umpan balik, menghasilkan pilihan karier, dan menghubungkan karyawan dengan sumber daya organisasi dan pilihan karier.

Akhirnya, pemberi kerja juga memainkan peran pengembangan karier. Sebagai contoh, sebuah organisasi yang ingin mempertahankan karyawan yang baik harus memberikan pelatihan berorientasi karier dan peluang pengembangan, menawarkan informasi karier dan program karier, dan memberikan karyawan berbagai pilihan karier. Sebagian besar karyawan pada akhirnya akan menilai pemberi kerja mereka sejauh mana organisasi memungkinkan mereka untuk unggul dan menjadi orang yang mereka yakini memiliki potensi untuk menjadi. Seberapa baik pemberi kerja memenuhi peran pengembangan karier ini akan membantu menentukan kepuasan kerja dan komitmen karyawan secara keseluruhan kepada atasannya.⁸

8.4 SIKLUS MANAJEMEN KARIER

Siklus hidup karyawan mencakup masuk, pergerakan internal, dan keluar dari organisasi. Pindahan, promosi, dan pensiun adalah keputusan penting terkait karier yang dibuat secara berkelanjutan. Keputusan ini memiliki implikasi

pengembangan karier yang penting bagi karyawan dan manfaat besar bagi organisasi dalam hal menciptakan kumpulan manajer masa depan potensial dengan pengalaman luas di seluruh perusahaan.

Mengelola Transfer

Karyawan dapat mencari transfer ke pekerjaan yang menawarkan kemungkinan lebih besar untuk kemajuan karier atau peluang untuk pengayaan pribadi, atau ke pekerjaan yang lebih menarik atau lebih nyaman—jam yang lebih baik, lokasi kerja, dan sebagainya.

Pemberi kerja dapat memindahkan seorang pekerja untuk mengisi posisi kosong atau, lebih umum, untuk menemukan yang lebih cocok untuk karyawan di dalam perusahaan. Transfer dengan demikian semakin sering digunakan sebagai cara untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk keragaman tugas pekerjaan dan, oleh karena itu, pertumbuhan pribadi dan karier. Banyak organisasi menyadari bahwa pemimpin masa depan akan membutuhkan pengalaman internasional untuk mengelola organisasi mereka secara efektif di dunia bisnis yang semakin mengglobal, dan mereka memberikan penugasan internasional sebagai pengalaman pengembangan karier.

Kebijakan pemindahan karyawan secara rutin dari satu tempat ke tempat lain, baik untuk memberi karyawan mereka lebih banyak eksposur ke pekerjaan yang lebih luas atau untuk mengisi posisi terbuka dengan karyawan terlatih, tidak disukai, sebagian karena biaya relokasi karyawan dan sebagian karena asumsi bahwa seringnya mutasi berdampak buruk pada kehidupan keluarga karyawan. Perusahaan menghadapi rekor jumlah penolakan atas tawaran relokasi mereka. Sekitar dua pertiga dari semua penolakan transfer disebabkan oleh masalah keluarga atau pasangan. Memberikan jaminan bahwa biaya relokasi akan ditanggung seringkali tidak lagi cukup untuk membujuk karyawan untuk mengganggu gaya hidup mereka,

karier pasangan mereka, dan kegiatan anak-anak mereka. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan menawarkan dukungan pasangan dalam bentuk program transisi karier untuk mendorong karyawan menerima transfer.

Membuat Keputusan Promosi

Pemberi kerja harus memutuskan kriteria untuk mempromosikan karyawan, akan mempengaruhi motivasi, kinerja, dan komitmen karyawan.

Senioritas atau Kompetensi. Dari sudut pandang motivasi, promosi berdasarkan kompetensi adalah yang terbaik. Namun, kesepakatan serikat pekerja sering kali memuat klausul yang menekankan senioritas dalam promosi, yang berarti bahwa hanya perbedaan substansial dalam kemampuan yang dapat diperhitungkan dalam situasi seperti itu.

Mengukur Kompetensi. Jika promosi didasarkan pada kompetensi, bagaimana kompetensi didefinisikan dan diukur? Mendefinisikan dan mengukur kinerja masa lalu adalah hal yang relatif mudah, tetapi promosi juga membutuhkan prediksi potensi seseorang; dengan demikian, harus ada prosedur yang valid untuk memprediksi kinerja kandidat di masa depan. Pusat tes dan penilaian dapat digunakan untuk mengevaluasi karyawan dan mengidentifikasi mereka yang memiliki potensi eksekutif.

Proses Formal atau Informal. Banyak pengusaha masih bergantung pada sistem informal di mana ketersediaan dan persyaratan posisi terbuka dirahasiakan. Manajer kunci membuat keputusan promosi di antara karyawan yang mereka kenal secara pribadi dan yang telah membuat mereka terkesan. Masalahnya adalah ketika karyawan tidak diberitahu tentang pekerjaan yang tersedia, kriteria untuk promosi, dan bagaimana keputusan promosi dibuat, hubungan antara kinerja dan promosi terputus, sehingga mengurangi efektivitas promosi sebagai hadiah. Untuk alasan ini, banyak pemberi kerja menetapkan

kebijakan dan prosedur promosi resmi yang dipublikasikan yang menjelaskan kriteria pemberian promosi. Inventarisasi keterampilan, bagan penggantian, dan ringkasan penggantian dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi rinci tentang kualifikasi ratusan atau bahkan ribuan karyawan. Efek bersih dari tindakan tersebut ada dua: (1) Pemberi kerja memastikan bahwa semua karyawan yang memenuhi syarat dipertimbangkan untuk lowongan, dan (2) promosi menjadi lebih erat terkait dengan kinerja di benak karyawan, yang juga meningkatkan pembelaan hukum dari keputusan tersebut. .

Promosi Vertikal, Horizontal, atau Lainnya. Promosi belum tentu ke atas. Jadi beberapa karyawan, seperti insinyur, mungkin memiliki sedikit atau tidak ada minat dalam promosi ke peran manajerial. Beberapa pilihan tersedia. Beberapa perusahaan menciptakan dua jalur karier paralel, satu untuk manajer dan satu lagi untuk "kontributor individu" seperti karyawan berkinerja tinggi. Pilihan lain adalah memindahkan orang tersebut secara horizontal. Misalnya, seorang karyawan produksi dapat pindah ke sumber daya manusia untuk mengembangkan keterampilannya dan untuk menguji dan menantang bakatnya. Dalam arti, "promosi" dimungkinkan bahkan ketika meninggalkan orang tersebut dalam pekerjaan yang sama. Misalnya, Anda mungkin memperkaya pekerjaan dan memberikan pelatihan untuk meningkatkan kesempatan untuk memikul lebih banyak tanggung jawab.

8.5 PENGEMBANGAN MANAJEMEN

Pengembangan manajemen adalah setiap upaya untuk meningkatkan kinerja manajerial dengan memberikan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan. Pengembangan manajemen sangat penting karena Baby Boomers memasuki masa pensiun dan generasi manajer berikutnya memikul tanggung jawab manajemen senior. Ini juga dapat

membantu menarik talenta terbaik atau mencapai status pemberi kerja pilihan. Tujuan akhir dari program pengembangan manajemen adalah untuk mencapai strategi bisnis. Untuk itu, proses pengembangan manajemen terdiri dari (1) menilai kebutuhan sumber daya manusia perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya, (2) menciptakan talent pool, dan (3) mengembangkan manajer itu sendiri.

Isu penting lainnya dalam pengembangan manajemen adalah melatih manajer lokal di bagian lain dunia untuk mengambil alih dari manajer ekspatriat asli yang pertama kali dikirim untuk memulai operasi. Banyak organisasi yang berfokus pada pengembangan manajemen di kawasan Asia-Pasifik.

Perencanaan Suksesi

Sebagian besar organisasi mengambil langkah-langkah khusus untuk merencanakan ke depan untuk mengembangkan pengganti eksekutif senior karena peran strategis utama mereka. Proses ini disebut perencanaan suksesi. Perencanaan suksesi memberikan “keunggulan kompetitif yang signifikan bagi perusahaan yang menganggapnya serius—dan risiko serius bagi mereka yang tidak melakukannya.” Meskipun perencanaan suksesi secara tradisional hanya difokuskan pada pekerjaan manajemen, banyak organisasi saat ini juga memasukkan posisi strategis lainnya. Ketika sebuah organisasi kehilangan wiraniaga top atau insinyur berbakat, kehilangan itu tidak akan menjadi berita utama tetapi dampaknya pada laba tetap bisa signifikan. Jabatan yang kosong dapat berarti bahwa keputusan penting tertunda atau dibuat oleh karyawan lain yang kurang pengetahuan dan keahliannya.

Perencanaan suksesi yang sukses dimulai dengan langkah-langkah berikut:

1. menetapkan arah strategis untuk organisasi dan pekerjaan yang penting untuk mencapai arah strategis itu.

2. mengidentifikasi keterampilan inti dan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan yang penting untuk mencapai strategi.
3. mengidentifikasi orang-orang di dalam organisasi yang memiliki, atau dapat memperoleh, keterampilan-keterampilan tersebut dan memberi mereka peluang pengembangan (siap untuk merekrut secara eksternal juga).

Perencanaan suksesi untuk manajer senior perlu diawasi oleh CEO, karena dapat dengan mudah menjadi masalah emosional bagi manajer yang ambisius dan dapat membangkitkan perilaku politik yang hanya dapat ditangani di tingkat tertinggi.²⁰ Staf SDM memastikan bahwa semua informasi yang diperlukan untuk perencanaan suksesi yang efektif (seperti inventaris keterampilan) tersedia, membantu memastikan objektivitas dalam proses, dan menyediakan kegiatan pengembangan yang diperlukan untuk karyawan yang diidentifikasi dalam rencana suksesi. Namun, survei terbaru menunjukkan bahwa setengah dari perusahaan Amerika Utara dengan rencana suksesi tidak mengelolanya secara aktif. Setelah calon penerus diidentifikasi, bagan pengganti sering disiapkan. Bagan ini merangkum kandidat potensial dan kebutuhan pengembangan mereka untuk setiap pekerjaan dalam rencana manajemen suksesi. Penting untuk memastikan bahwa rencana ini diterapkan dan dikelola dengan hati-hati.

Karyawan harus didorong untuk proaktif dan menerima tanggung jawab atas karier mereka sendiri, termasuk mencari peluang untuk pelatihan kepemimpinan. Karyawan yang merasa diberdayakan dan termotivasi untuk menjadi penggagas proses pengembangan manajemen mereka sendiri mungkin sudah menunjukkan potensi kepemimpinan. Memberdayakan karyawan dalam organisasi untuk menjadi bagian dari proses

perencanaan suksesi bersama meningkatkan potensi keberhasilannya.

Teknik Pengembangan Manajemen

Pengembangan manajemen dapat mencakup teknik on-the-job dan off-the-job. Teknik pengembangan di tempat kerja sangat populer, termasuk rotasi pekerjaan pengembangan, pendekatan pembinaan/pengganti, dan pendekatan pembelajaran tindakan.

Rotasi Pekerjaan Pengembangan. Rotasi pekerjaan pengembangan melibatkan pemindahan peserta pelatihan manajemen dari departemen ke departemen untuk memperluas pemahaman mereka tentang semua bagian bisnis.²⁶ Peserta pelatihan—seringkali lulusan perguruan tinggi atau universitas baru—dapat bekerja selama beberapa bulan di setiap departemen; ini tidak hanya membantu untuk memperluas pengalamannya, tetapi juga membantu peserta pelatihan menemukan pekerjaan mana yang dia sukai. Selain memberikan pengalaman pelatihan yang menyeluruh untuk setiap orang, rotasi pekerjaan membantu mencegah stagnasi melalui pengenalan sudut pandang baru secara terus-menerus di setiap departemen. Ini juga menguji peserta pelatihan dan membantu mengidentifikasi titik kuat dan lemah orang tersebut.²⁷ Rotasi pekerjaan lebih tepat untuk mengembangkan manajer lini umum daripada ahli staf fungsional.

Pendekatan Coaching. Dalam pendekatan coaching, peserta pelatihan bekerja secara langsung dengan orang yang akan digantikannya; yang terakhir, pada gilirannya, bertanggung jawab atas pembinaan peserta pelatihan. Biasanya, peserta pelatihan membebaskan eksekutif dari tanggung jawab tertentu dan mempelajari pekerjaan dengan melakukannya. Ini membantu memastikan bahwa pemberi kerja akan melatih manajer untuk mengambil posisi kunci. Agar efektif, eksekutif harus menjadi pelatih dan mentor yang baik. Motivasinya untuk

melatih penggantian akan tergantung pada kualitas hubungan yang diizinkan untuk bekerja penuh waktu, di antara mereka.

Pembelajaran Tindakan. Pembelajaran tindakan membebaskan manajer dari tugas rutin mereka sehingga mereka dapat bekerja penuh waktu dalam proyek, menganalisis dan memecahkan masalah di departemen selain departemen mereka sendiri. Peserta pelatihan bertemu secara berkala dengan kelompok proyek yang terdiri dari empat atau lima orang dengan siapa temuan dan kemajuan mereka didiskusikan dan diperdebatkan.

Gagasan untuk mengembangkan manajer dengan cara ini memiliki pro dan kontra. Ini memberi peserta pelatihan pengalaman nyata dengan masalah aktual, dan sejauh itu dapat mengembangkan keterampilan seperti analisis masalah dan perencanaan. Selanjutnya, bekerja dengan yang lain dalam kelompok, peserta pelatihan dapat dan memang menemukan solusi untuk masalah utama. Kelemahan utama adalah bahwa, dalam melepaskan peserta pelatihan untuk bekerja di proyek-proyek luar, pemberi kerja kehilangan layanan penuh waktu dari seorang manajer yang kompeten. Ada banyak teknik yang digunakan untuk mengembangkan manajer di luar pekerjaan, mungkin di ruang konferensi di kantor pusat atau di luar gedung seluruhnya di universitas atau seminar khusus.

Program Perguruan Tinggi. Perguruan tinggi dan universitas menyediakan tiga jenis kegiatan pengembangan manajemen. Pertama, banyak sekolah menyediakan program pengembangan eksekutif dalam kepemimpinan, pemasaran, HRM, manajemen operasi, dan sebagainya. Program menggunakan kasus dan kuliah untuk memberikan manajer tingkat senior dengan keterampilan manajemen terbaru, serta praktek dalam menganalisis masalah organisasi yang kompleks. Sebagian besar program ini menjauhkan para eksekutif dari

pekerjaan mereka, menempatkan mereka di lingkungan belajar yang dikelola universitas selama mereka tinggal.

Kedua, banyak perguruan tinggi dan universitas juga menawarkan kursus individual di bidang-bidang seperti bisnis, manajemen, dan administrasi kesehatan. Manajer dapat mengambil kursus ini untuk mengisi kesenjangan di latar belakang mereka. Dengan demikian, seorang manajer divisi prospektif dengan kesenjangan pengalaman dengan kontrol akuntansi mungkin mendaftar untuk urutan dua kursus dalam akuntansi manajerial. Ketiga, banyak sekolah juga menawarkan program gelar, seperti MBA atau MBA Eksekutif. Yang terakhir adalah program gelar Magister Administrasi Bisnis yang ditujukan khusus untuk manajer menengah ke atas, yang umumnya mengambil kursus pada akhir pekan dan melanjutkan program dengan kelompok rekan kerja yang sama.

Pemberi kerja biasanya berperan dalam program terkait universitas. Pertama, banyak pemberi kerja menawarkan pengembalian uang kuliah sebagai insentif bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan terkait pekerjaan. Dengan demikian, insinyur dapat didorong untuk mendaftar di kursus teknis yang bertujuan untuk menjaga mereka mengikuti perubahan di bidangnya. Supervisor dapat didorong untuk mendaftar dalam program untuk mengembangkan mereka untuk pekerjaan manajemen tingkat yang lebih tinggi. Pemberi kerja juga semakin memberikan karyawan teknis dan profesional cuti panjang—periode waktu istirahat—untuk menghadiri perguruan tinggi atau universitas untuk mengejar gelar yang lebih tinggi atau untuk meningkatkan keterampilan.

Pusat Pengembangan Internal

Beberapa perusahaan memiliki pusat pengembangan internal, yang juga disebut “universitas perusahaan”. Pusat-pusat ini biasanya menggabungkan pembelajaran di kelas (kuliah dan seminar, misalnya) dengan teknik lain, seperti pusat penilaian,

latihan dalam keranjang, dan permainan peran, untuk membantu mengembangkan karyawan dan manajer lainnya. Jumlah universitas korporat di Amerika Utara telah tumbuh secara eksponensial selama beberapa tahun terakhir karena efektivitas mereka dalam merekrut dan mempertahankan pikiran yang paling cerdas dan dalam mengembangkan loyalitas karyawan. Di Kanada, BMO Financial Group, Canada Post, City of Richmond, dan banyak lainnya semua menemukan bahwa universitas korporat dapat menciptakan keunggulan kompetitif.³⁴

Pemodelan Perilaku

Dari perspektif pengembangan karier, teknik pembelajaran dapat membantu dalam pengembangan karier jangka pendek atau jangka panjang karyawan menggunakan pemodelan perilaku. Pemodelan perilaku melibatkan (1) menunjukkan kepada karyawan cara yang benar (atau “model”) dalam melakukan sesuatu, (2) membiarkan setiap orang mempraktikkan cara yang benar untuk melakukannya, dan (3) memberikan umpan balik mengenai kinerja setiap karyawan. Sudah digunakan untuk melatih supervisor lini pertama untuk menangani interaksi supervisor-karyawan dengan lebih baik; ini termasuk memberikan pengakuan, pendisiplinan, memperkenalkan perubahan, dan meningkatkan kinerja yang buruk. Ini juga telah digunakan untuk melatih manajer menengah untuk menangani situasi interpersonal dengan lebih baik, seperti masalah kinerja dan kebiasaan kerja yang tidak diinginkan. Terakhir, telah digunakan untuk melatih karyawan dan atasan mereka untuk menerima dan memberi kritik, memberi dan meminta bantuan, dan membangun rasa saling percaya dan menghormati.

Prosedur pemodelan perilaku dasar dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pemodelan: Pertama, peserta pelatihan menonton film yang menunjukkan orang-orang model berperilaku

efektif dalam situasi masalah. Dengan kata lain, peserta pelatihan diperlihatkan cara yang benar untuk berperilaku dalam situasi simulasi tetapi realistis. Film atau video dengan demikian dapat menunjukkan seorang supervisor mendisiplinkan seorang karyawan secara efektif, jika mengajarkan bagaimana mendisiplinkan adalah tujuan dari program pelatihan.

2. Bermain peran: Selanjutnya, peserta diberi peran untuk dimainkan dalam situasi simulasi; di sini mereka berlatih dan melatih perilaku efektif yang ditunjukkan oleh model.
3. Penguatan sosial: Pelatih memberikan penguatan dalam bentuk pujian dan umpan balik yang membangun berdasarkan kinerja peserta dalam situasi bermain peran.
4. Transfer pelatihan: Akhirnya, peserta pelatihan didorong untuk menerapkan keterampilan baru mereka ketika mereka kembali bekerja.

Elemen penting dari pemodelan perilaku termasuk studi kasus, permainan peran, permainan manajemen, dan simulasi. Metode studi kasus menyajikan kepada peserta pelatihan deskripsi tertulis tentang masalah organisasi. Orang tersebut kemudian menganalisis kasus secara pribadi, mendiagnosis masalah, dan mempresentasikan temuan dan solusinya dalam diskusi dengan peserta pelatihan lainnya. Metode studi kasus ditujukan untuk memberikan pengalaman realistis kepada peserta pelatihan dalam mengidentifikasi dan menganalisis masalah kompleks dalam suatu lingkungan di yang kemajuan mereka dapat dipandu secara halus oleh pemimpin diskusi yang terlatih. Melalui diskusi kelas kasus, peserta belajar bahwa biasanya ada banyak cara untuk mendekati dan memecahkan masalah organisasi yang kompleks. Trainee juga belajar bahwa

kebutuhan dan nilai mereka sendiri sering mempengaruhi solusi mereka.

Tujuan dari bermain peran adalah untuk menciptakan situasi yang realistis dan kemudian meminta peserta mengambil bagian (atau peran) dari orang-orang tertentu dalam situasi itu. Ketika dikombinasikan dengan instruksi umum untuk latihan bermain peran, peran seperti ini untuk semua dari peserta dapat memicu diskusi yang bersemangat di antara para pemain peran, terutama ketika mereka semua terjun ke dalam peran. Ide dari latihan ini adalah untuk memecahkan masalah yang dihadapi dan dengan demikian mengembangkan keterampilan peserta pelatihan di bidang-bidang seperti kepemimpinan dan delegasi.

Dalam permainan manajemen terkomputerisasi, peserta pelatihan dibagi menjadi lima atau enam orang perusahaan, yang masing-masing harus bersaing satu sama lain dalam tim manajer bersaing satu sama lain dengan membuat keputusan tempat. Setiap perusahaan menetapkan tujuan (misalnya, "memaksimalkan penjualan") dan diberitahu bahwa mereka dapat membuat beberapa keputusan, seperti (1) berapa banyak yang harus dikeluarkan untuk iklan, (2) berapa banyak yang harus diproduksi, (3) berapa banyak persediaan. mempertahankan, dan (4) berapa banyak produk yang harus diproduksi. Seperti di dunia nyata, setiap perusahaan biasanya tidak dapat melihat keputusan apa yang telah dibuat oleh perusahaan lain, meskipun keputusan ini mempengaruhi penjualan mereka sendiri. Game manajemen dapat menjadi alat pengembangan yang baik. Orang belajar paling baik dengan terlibat dalam aktivitas itu sendiri, dan permainan dapat berguna untuk mendapatkan keterlibatan tersebut. Mereka membantu peserta pelatihan mengembangkan keterampilan pemecahan masalah dan kepemimpinan mereka, serta mendorong kerja sama dan kerja tim.

Beberapa hal dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas pendekatan model perilaku. Jika memungkinkan, kasusnya harus merupakan skenario aktual dari perusahaan peserta pelatihan itu sendiri; ini akan membantu memastikan bahwa peserta memahami latar belakang situasi, serta memudahkan peserta untuk mentransfer apa yang mereka pelajari ke pekerjaan dan situasi mereka sendiri. Instruktur harus menjaga agar tidak mendominasi sesi pemodelan perilaku dan memastikan bahwa mereka tetap tidak lebih dari katalis atau pelatih. Akhirnya, mereka harus dengan hati-hati menyangi karyawan tentang perilaku yang dimaksudkan versus perilaku aktual sebagai bagian dari proses pembelajaran.

Mentoring

Pendekatan lain untuk pemodelan perilaku termasuk pendampingan. Mentoring secara tradisional telah didefinisikan sebagai penggunaan individu yang berpengalaman (mentor) untuk mengajar dan melatih seseorang (anak didik) dengan pengetahuan yang lebih sedikit di bidang tertentu. Melalui perhatian individual, "mentor mentransfer informasi yang dibutuhkan, umpan balik, dan dorongan kepada anak didik," dan dengan cara itu, peluang anak didik untuk mengoptimalkan kesuksesan kariernya ditingkatkan. Pendampingan yang efektif membangun kepercayaan dua arah dalam hubungan mentor-anak didik. Mentoring memberikan manfaat bagi mentor, yang menunjukkan peningkatan sikap dan kinerja, dan anak didik, yang menjadi lebih percaya diri dan produktif dan mengalami kepuasan karier yang lebih besar dan pertumbuhan karier yang lebih cepat.

Pendampingan organisasi mungkin formal atau informal. Secara informal, tentu saja, manajer tingkat menengah dan senior akan sering secara sukarela mengambil karyawan baru di bawah sayap mereka, tidak hanya untuk melatih mereka tetapi juga untuk memberikan nasihat karier dan untuk membantu mereka

mengatasi perangkat politik. Namun, banyak pengusaha juga membuat program pendampingan formal. Di sini, pemberi kerja secara aktif mendorong terjadinya hubungan pendampingan dan dapat memasang anak didik dengan calon mentor. Pelatihan dapat diberikan untuk memfasilitasi proses pendampingan dan, khususnya, untuk membantu baik mentor maupun anak didik dalam memahami tanggung jawab masing-masing dalam hubungan pendampingan.

Perkembangan baru dalam pendampingan adalah program pendampingan terbalik, di mana karyawan yang lebih muda memberikan panduan kepada eksekutif senior tentang cara menggunakan teknologi untuk pengiriman pesan, membeli produk dan layanan, menemukan peluang bisnis baru, dan sebagainya. Procter & Gamble, General Electric, dan Wharton Business School semuanya menggunakan mentoring terbalik. Hubungan yang berkembang sering memberikan manfaat bagi mentor muda juga ketika manajer tua yang tertantang teknologi membalas dalam bentuk nasihat dan bimbingan karier. Karyawan yang lebih muda juga dapat berkontribusi untuk memahami pasar konsumen yang selalu berubah.

8.6 PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN

Organisasi menghadapi kekurangan bakat kepemimpinan. Pada saat yang sama, nilai-nilai kepemimpinan berkembang. Gaya kepemimpinan komando-dan-kontrol tradisional kehilangan keefektifannya, dan ada kebutuhan yang berkembang akan pemimpin yang dapat mendengarkan orang lain dan mentolerir kesalahan yang dibuat dengan itikad baik sebagai bagian dari proses pembelajaran. Beberapa perusahaan telah dengan jelas mendefinisikan dan mengartikulasikan pendekatan untuk pengembangan kepemimpinan, seperti yang disorot dalam kotak Opini Ahli. Organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan mengatasi kesenjangan kepemimpinan ini.

Di tingkat eksekutif, 70 persen pembelajaran berasal dari pengalaman kerja, 20 persen berasal dari individu lain seperti mentor dan pelatih, dan 10 persen berasal dari pelatihan formal. Banyak perusahaan mencoba meningkatkan pembelajaran dari orang lain dengan menyediakan layanan tatap muka. satu pembinaan eksekutif oleh pelatih independen sebagai bagian dari proses pengembangan eksekutif. Dalam beberapa kasus, manajer perusahaan diberikan pelatihan keterampilan pembinaan, yang menunjukkan minat yang semakin besar dalam mengembangkan kompetensi pembinaan di seluruh jajaran manajemen.

PERTANYAAN DAN DISKUSI

1. Jelaskan mengapa perencanaan dan pengembangan karir menjadi lebih penting secara strategis. Berikan garis besar singkat tentang apa yang dilakukan organisasi untuk mengambil pendekatan yang lebih strategis di bidang ini.
2. Apa enam jenis utama orientasi kerja?
3. Apa itu jangkar karier? Untuk masing-masing dari lima jangkar karier, jelaskan mengapa menurut Anda masing-masing jangkar itu penting saat ini.
4. Jelaskan tiga cara yang berbeda di mana manajer dapat membantu pengembangan karir karyawan mereka.
5. Jelaskan empat keputusan penting yang harus diambil dalam menetapkan kebijakan promosi.
6. Jelaskan tiga teknik pengembangan manajemen on-the-job utama

BAB 9**MANAJEMEN KINERJA**

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu;

- Menjelaskan nilai strategis dan pentingnya manajemen kinerja.
- Mendiskusikan lima langkah dalam proses manajemen kinerja.
- Mendefinisikan kinerja kontekstual dan berbasis tugas dan perbedaannya.
- jelaskan lima metode penilaian kinerja.
- Mendiskusikan masalah penilaian kinerja yang efektif.
- Mendiskusikan penilaian 360 derajat dari berbagai sumber.
- Menjelaskan tiga jenis wawancara penilaian.

9.1 PENDAHULUAN

Manajemen kinerja adalah proses semua kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja, produktivitas, dan efektivitas karyawan. Ini termasuk penetapan tujuan, pembayaran untuk kinerja, pelatihan dan pengembangan, manajemen karier, dan tindakan disipliner. Sistem manajemen kinerja harus menyediakan jaringan prosedur yang terintegrasi di seluruh organisasi yang akan mempengaruhi semua perilaku kerja. Ini melibatkan penilaian sejumlah elemen mengenai kinerja karyawan. Sementara tujuan dan sasaran individu merupakan elemen penilaian kinerja di perusahaan, secara signifikan lebih sedikit pertimbangan yang diberikan pada penilaian nilai, keterampilan, atau tujuan tim. Ada tiga tujuan utama dari manajemen kinerja: menyelaraskan tindakan karyawan dengan tujuan strategis, itu adalah kendaraan untuk perubahan budaya, dan memberikan masukan ke dalam sistem SDM lainnya seperti pengembangan dan remunerasi.

Penilaian kinerja yang efektif adalah dasar untuk manajemen kinerja yang sukses. Meskipun penilaian kinerja adalah tugas interpersonal yang sulit bagi manajer, itu tidak dapat dihilangkan. Manajer memerlukan beberapa cara untuk meninjau kinerja terkait pekerjaan karyawan. Terlepas dari kesulitan yang terlibat, manajemen kinerja masih menjadi dasar untuk membina dan mengelola keterampilan dan bakat karyawan, dan ini dapat menjadi komponen kunci dari peningkatan efektivitas organisasi. Teknik manajemen kinerja di organisasi berkinerja tinggi dan rendah pada dasarnya sama, tetapi manajer di organisasi berkinerja tinggi cenderung melakukan dan menerapkan penilaian dan mengelola kinerja setiap hari secara lebih efektif.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang efektif melibatkan:

- menghubungkan tujuan individu dan strategi bisnis;
- menunjukkan kepemimpinan dan akuntabilitas di semua tingkatan organisasi;
- memastikan hubungan yang erat antara hasil penilaian, penghargaan, dan hasil pengakuan;
- berinvestasi dalam perencanaan pengembangan karyawan; dan
- memiliki sistem yang efisien secara administratif dengan dukungan komunikasi yang memadai.

Faktor kunci keberhasilan untuk penilaian kinerja yang efektif yang akan mengarah pada kinerja karyawan yang optimal adalah kualitas dialog penilaian kinerja antara manajer dan karyawan. Manajer perlu terlibat dalam pelatihan secara berkelanjutan untuk memastikan bahwa mereka berada dalam posisi untuk terlibat dalam diskusi penilaian formal berkualitas tinggi. Penilaian yang efektif sangat penting untuk mengelola kinerja yang dibutuhkan karyawan organisasi untuk mencapai tujuan strategis organisasi itu.

Manajemen kinerja strategis sangat penting bagi organisasi saat ini karena cara paling efektif bagi perusahaan untuk membedakan diri mereka sendiri dalam pasar global yang sangat

kompetitif dan berorientasi layanan adalah melalui kualitas karyawannya. Proses manajemen kinerja berisi lima langkah,8 sebagai disorot pada Gambar 9.1.



Gambar 9.1 Proses Manajemen Kinerja

9.2 DEFINISI EKSPETASI KINERJA

Mendefinisikan ekspektasi dan tujuan kinerja merupakan langkah penting dalam pemahaman karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi untuk mencapai hasil bisnis. Selama 30 tahun terakhir, ada lebih banyak pengakuan bahwa kinerja pekerjaan adalah konstruksi multidimensi yang dapat dibagi menjadi apa yang telah diakui secara luas sebagai tugas versus kinerja kontekstual.

Kinerja tugas mencerminkan kontribusi langsung individu terhadap proses terkait pekerjaan mereka. Berfokus pada tugas berarti bahwa ekspektasi kinerja didasarkan pada tuntutan pekerjaan yang realistis dan selaras dengan tujuan strategis organisasi dan rencana implementasi. Kinerja tugas didasarkan pada evaluasi kinerja sebelumnya.

Namun, sebagai bagian dari gerakan menuju tanggung jawab sosial perusahaan yang lebih besar, ekspektasi mulai melampaui keterampilan kerja dan keterampilan yang diperlukan untuk promosi untuk menangani konsep pengembangan pribadi secara utuh (selaras dengan arah, sikap, motivasi, dan peluang kemajuan karyawan.). Selain kinerja tugas, kinerja kontekstual sering dievaluasi sebagai faktor kedua yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan terkait pekerjaan. Kinerja kontekstual mencerminkan kontribusi

tidak langsung individu terhadap organisasi dengan meningkatkan perilaku organisasi, sosial, dan psikologis yang berkontribusi pada efektivitas organisasi di luar yang ditentukan untuk pekerjaan itu. Ini termasuk perilaku peran ekstra dan faktor kontekstual seperti "menunjukkan sikap positif" dan "menyerahkan diri untuk membantu orang lain saat dibutuhkan," yang muncul sebagai ekspektasi kinerja kontekstual. Tujuan ini mungkin diketahui secara informal, tetapi tidak didefinisikan secara formal, yang dapat menjadi masalah dalam manajemen kinerja. Karyawan juga perlu menyadari perilaku mana yang diharapkan dan mana yang bersifat diskresi untuk menjaga legitimasi sistem manajemen kinerja.

Pada akhirnya, proses manajemen kinerja tidak dapat dipisahkan dari pengukuran kinerja. Ekspektasi kinerja perlu dikembangkan dengan cara yang dapat dipertahankan secara hukum (berkaitan dengan aktivitas pekerjaan), jelas, dan terukur. Selain itu, mereka harus dikomunikasikan dan didukung oleh organisasi. Selaras dengan contoh rekanan penjualan, aktivitas "penjualan pribadi" dapat diukur dari segi berapa banyak dolar penjualan yang dihasilkan rekanan secara pribadi. "Menjauhkan pelanggan dari eksekutif" dapat diukur dengan standar tidak lebih dari 10 keluhan pelanggan per tahun menjadi target rekan penjualan. Secara umum, karyawan harus selalu tahu sebelumnya bagaimana dan atas dasar apa mereka akan dinilai. Penting untuk dicatat bahwa harapan tidak dapat mendiskriminasi secara langsung atau tidak langsung siapa pun atas dasar perlindungan (jenis kelamin, usia, disabilitas, dan sebagainya).

Di perusahaan global, kriteria penilaian kinerja mungkin perlu dimodifikasi agar konsisten dengan norma dan nilai budaya. Di Barat, di mana individu memiliki hak yang tidak dapat dicabut untuk memilih gaya hidup dan moralitas mereka sendiri, kriteria kinerja tidak dapat didasarkan pada karakter pribadi, tetapi perlu fokus pada kriteria yang lebih objektif, seperti kompetensi kerja, kemampuan, dan prestasi. Namun, nilai-nilai global mengubah persepsi manajemen kinerja.

Nilai-nilai Konfusianisme (digunakan di beberapa bagian Asia termasuk Cina) mengarah pada penekanan pada penilaian

yang didasarkan pada sikap pribadi dan karakteristik moral yang tampaknya mencerminkan nilai-nilai tradisional, seperti kerja keras, dan loyalitas serta rasa hormat terhadap staf senior. Beberapa contoh spesifik adalah menerima kerja lembur; tepat waktu, hati-hati, membantu, setia, dan menghormati staf senior; serta gigih, mudah beradaptasi, berdedikasi, dan pekerja keras.

Penelitian menemukan tiga faktor penilaian kinerja yang sangat dapat diterima untuk karyawan Cina: dedikasi kerja, efisiensi kerja, dan kerja tim. Perilaku dedikasi kerja, seperti ketepatan waktu, loyalitas, kerja keras, dan dedikasi terhadap pekerjaan seseorang, ada di kedua budaya Timur dan Barat. Efisiensi karyawan telah lama dianggap penting untuk kinerja yang baik, karena dianggap sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan Cina tampaknya mengenali tujuan manajerial ini karena mereka bersedia dievaluasi berdasarkan kriteria yang menilai efisiensi pekerjaan mereka. Kerja tim adalah manifestasi perilaku dari orientasi kelompok dalam budaya Timur.

9.3 MEMBERIKAN UMPAN BALIK

Beberapa perusahaan hanya terlibat dalam tinjauan kinerja setiap tahun, sering kali mengaitkan hasil tinjauan kinerja dengan keputusan kompensasi, promosi, dan perpindahan lateral. Dalam beberapa tahun terakhir, telah terjadi dialog yang berkembang tentang beralih dari tinjauan kinerja tahunan ke bentuk-bentuk umpan balik dan diskusi penilaian kinerja yang lebih berkelanjutan.

Sepanjang proses manajemen kinerja, manajer dan laporan mereka harus terus mendiskusikan kemajuan. Rencana peningkatan kinerja (sering disebut sebagai RPK) dapat digunakan untuk memfokuskan diskusi semacam itu dan memfasilitasi peningkatan kinerja yang berkelanjutan. RPK menyoroti secara tertulis harapan pemberi kerja dan karyawan, lengkap dengan garis waktu (seringkali 30 hingga 90 hari) yang diperlukan untuk membawa kinerja ke tingkat yang dapat diterima. Ini mencantumkan tujuan, dalam istilah yang jelas dan dapat ditindaklanjuti yang dianggap masuk akal, yang ditujukan

untuk meningkatkan kinerja, lengkap dengan tanggal tindak lanjut dan nama pihak yang terlibat dalam percakapan. Penting untuk memiliki komunikasi dua arah yang terbuka, dan baik karyawan maupun manajer perlu sering memeriksa selama proses manajemen kinerja untuk membicarakan kemajuan menuju tujuan.

Di beberapa organisasi, strategi dan tujuan berubah dengan cepat. Dalam kasus seperti itu, manajer dan karyawan mungkin perlu mengubah tujuan mereka agar konsisten. Karyawan bertanggung jawab untuk memantau kinerja mereka sendiri dan meminta bantuan. Ini mempromosikan kepemilikan dan kontrol karyawan atas proses tersebut.

9.4 PENILAIAN DAN EVALUASI KINERJA

Penilaian itu sendiri umumnya dilakukan dengan bantuan metode yang telah ditentukan dan formal, seperti satu atau lebih dari yang dijelaskan berikut ini.

Penilaian Formal

Metode Skala Penilaian Grafik. Skala penilaian grafis adalah teknik paling sederhana dan paling populer untuk menilai kinerja. Gambar 9.2 menunjukkan skala penilaian yang khas. Ini daftar sifat (seperti keandalan) dan berbagai nilai kinerja (dari tidak memuaskan hingga luar biasa) untuk masing-masing. Supervisor menilai setiap karyawan dengan melingkari atau memeriksa skor yang paling menggambarkan kinerjanya untuk setiap sifat. Nilai yang diberikan kemudian dijumlahkan.

Jangankan menilai sifat atau faktor generik, banyak perusahaan menentukan tugas yang akan dinilai. Untuk koordinator penggajian, ini mungkin termasuk menjadi penghubung dengan staf akuntansi dan tunjangan, terus memperbarui pengetahuan mengenai undang-undang yang relevan, pemeliharaan catatan penggajian, entri data dan perhitungan penggajian, dan tanggapan berkelanjutan terhadap pertanyaan karyawan mengenai masalah penggajian

SKALA PERINGKAT ALTERNATIF

Sifat:.....

Sifat yang Anda ukur, buat daftar semua karyawan yang ingin Anda ranking. Letakkan nama pegawai dengan pangkat tertinggi pada baris 1. Letakkan nama karyawan dengan pangkat terendah pada baris 10. Kemudian cantumkan peringkat tertinggi berikutnya pada baris 2, peringkat terendah berikutnya pada baris 9, dan seterusnya. Lanjutkan sampai semua nama ada di timbangan.

Karyawan berpangkat tertinggi

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____
- 9 _____
- 10 _____

Karyawan berperingkat terendah

Gambar 9.2 Skala Peringkat Alternatif

Metode Pemeringkatan. Bergantian Pemeringkatan karyawan dari yang terbaik hingga yang terburuk berdasarkan suatu sifat atau sifat adalah metode lain untuk mengevaluasi karyawan. Karena biasanya lebih mudah untuk membedakan antara karyawan terburuk dan terbaik daripada memeringkat mereka, metode peringkat alternatif menjadi populer. Pertama, buat daftar semua karyawan yang akan dinilai, lalu coret nama-nama yang tidak cukup dikenal untuk diberi peringkat. Kemudian, pada formulir seperti yang ditunjukkan pada Gambar 9.2, tunjukkan karyawan yang paling tinggi pada karakteristik yang diukur dan juga yang paling rendah. Kemudian pilih tertinggi berikutnya dan terendah berikutnya, bergantian antara

tertinggi dan terendah sampai semua karyawan yang akan dinilai telah diberi peringkat.

Metode Perbandingan Berpasangan. Metode perbandingan berpasangan membantu membuat metode peringkat lebih tepat. Untuk setiap sifat (kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, dan sebagainya), setiap karyawan dipasangkan dan dibandingkan dengan setiap karyawan lainnya. Misalkan lima karyawan akan dinilai. Dalam metode perbandingan berpasangan, bagan disiapkan, seperti pada Gambar 9.3, dari semua kemungkinan pasangan karyawan untuk setiap sifat. Kemudian, untuk setiap sifat, tunjukkan (dengan + atau -) siapa karyawan yang lebih baik dari pasangan tersebut. Selanjutnya, berapa kali seorang karyawan dinilai lebih baik ditambahkan. Pada Gambar 9.1, karyawan Maria menduduki peringkat tertinggi (ia memiliki nilai + paling banyak) untuk kualitas kerja, sedangkan Seni menduduki peringkat tertinggi untuk kreativitas.

Tabel 9.1 Nilai Peringkat Karyawan

Sifat Kualitas Karyawan						Sifat Kreativitas Karyawan					
Nilai Karyawan:						Nilai Karyawan:					
Membandingkan dengan: A, B,D,E	A	B	C	D	E	Membandingkan dengan: A,B,D,E	A	B	C	D	E
A		+	+	-	-	A		-	-	-	-
B	-		-	-	-	B	+		-	+	+
C	-	+		+	-	C	+	+		-	+
D	+	+	-		+	D	+	-	+		-
E	+	+	-	-		E	+	-	-	+	
"B" Peringkat Tertinggi						"A" Peringkat Tertinggi					

Catatan: "+" berarti "lebih baik dari" dan "-" berarti "lebih buruk dari." Untuk setiap bagan, jumlahkan jumlah tanda + di setiap kolom untuk mendapatkan karyawan dengan peringkat tertinggi.

Metode Distribusi Paksa. Jack Welch, pensiunan chief executive officer General Electric (GE), paling sering dikaitkan dengan metode distribusi paksa, yang menempatkan persentase tarif yang telah ditentukan sebelumnya dalam kategori kinerja. Di GE, kurva lonceng digunakan untuk mengidentifikasi 10-20 persen tenaga kerja teratas (yang kemudian diidentifikasi

sebagai mereka yang melebihi harapan, dengan fokus menerima kenaikan kompensasi dan peluang kemajuan tertinggi), 10 persen terbawah (yang diidentifikasi sebagai mereka yang tidak memenuhi harapan, dengan fokus pada pembinaan untuk perbaikan atau kemungkinan penghentian). Karyawan yang tersisa, secara default, dianggap sebagai tulang punggung tenaga kerja dan menerima peningkatan kompensasi dan peluang pengembangan yang moderat. Meskipun metode ini memungkinkan konsentrasi upaya dan sumber daya pada mereka yang dianggap berkinerja terbaik, metode ini telah dikritik sebagai demotivasi karena mayoritas tenaga kerja diklasifikasikan sebagai atau di bawah rata-rata.

Metode Insiden Kritis. Dengan metode insiden kritis, penyelia menyimpan catatan tentang contoh atau insiden yang diinginkan atau tidak diinginkan dari setiap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan. Kemudian, setiap enam bulan atau lebih, supervisor dan karyawan bertemu untuk membahas kinerja karyawan tersebut dengan menggunakan insiden tertentu sebagai contoh. Metode ini memiliki beberapa keunggulan. Ini memberikan fakta-fakta keras yang spesifik untuk menjelaskan penilaian. Ini juga memastikan bahwa seorang manajer memikirkan penilaian karyawan sepanjang tahun, karena insiden harus diakumulasikan; oleh karena itu, peringkat tidak hanya mencerminkan kinerja terkini karyawan. Menyimpan daftar insiden kritis yang berjalan juga harus memberikan contoh nyata tentang apa yang dapat dilakukan karyawan untuk menghilangkan kekurangan kinerja. Metode insiden kritis dapat disesuaikan dengan ekspektasi pekerjaan spesifik yang ditetapkan untuk karyawan di awal tahun. Jadi, dalam contoh yang disajikan pada Tabel 9.2, salah satu tugas berkelanjutan asisten manajer pabrik adalah mengawasi pengadaan dan meminimalkan biaya persediaan. Insiden kritis menunjukkan bahwa asisten manajer pabrik membiarkan biaya penyimpanan persediaan naik 15 persen; ini memberikan contoh spesifik tentang kinerja apa yang harus ditingkatkan di masa depan.

Tabel 9.2 Insiden Kritis Asisten Manajer

Tugas Lanjutan	Target	Insiden Kritis
Jadwalkan produksi	Pemanfaatan penuh karyawan dan mesin di pabrik; pesanan dikirim tepat waktu	Melembagakan sistem penjadwalan produksi baru; penurunan pesanan terlambat sebesar 10 persen bulan lalu; peningkatan utilisasi mesin di pabrik sebesar 20 persen bulan lalu
Mengawasi pengadaan dan pengendalian persediaan	Minimalkan biaya persediaan sambil menjaga persediaan yang memadai di tangan	Biarkan biaya penyimpanan inventaris naik 15 persen bulan lalu; suku cadang "A" dan "B" yang dipesan berlebih sebesar 20 persen; bagian "C" yang kurang dipesan sebesar 30 persen
Mengawasi perawatan mesin	Tidak ada shutdown karena mesin yang rusak	Melembagakan sistem pemeliharaan preventif baru untuk pabrik; mencegah kerusakan mesin dengan menemukan bagian yang rusak

Metode insiden kritis sering digunakan untuk melengkapi teknik penilaian lain, seperti sistem peringkat. Hal ini berguna untuk mengidentifikasi contoh spesifik kinerja yang baik dan buruk dan untuk merencanakan bagaimana kekurangan dapat diperbaiki. Itu sendiri tidak berguna untuk membandingkan karyawan atau, oleh karena itu, untuk membuat keputusan gaji.

Bentuk Narasi. Beberapa majikan menggunakan bentuk naratif untuk mengevaluasi karyawan. Misalnya, formulir pada Gambar 9.1 menyajikan format yang disarankan untuk mengidentifikasi masalah kinerja dan menyajikan rencana peningkatan kinerja (RPK). Masalah kinerja dijelaskan secara spesifik, dan dampak organisasinya ditentukan. Rencana peningkatan mengidentifikasi tujuan peningkatan yang terukur, memberikan arahan mengenai pelatihan dan kegiatan lain yang disarankan untuk mengatasi masalah kinerja, dan mendorong

karyawan untuk menambahkan ide tentang langkah-langkah yang harus diambil untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, RPK pada dasarnya memfasilitasi diskusi yang konstruktif antara karyawan dan manajernya, dan memberikan kejelasan tentang cara meningkatkan kinerja. Akhirnya, hasil dan konsekuensi, baik positif maupun negatif, dinyatakan secara eksplisit. Sebuah diskusi penilaian kinerja ringkasan kemudian berfokus pada pemecahan masalah.

Behaviourally Anchored Rating Scales. Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS) menggabungkan manfaat narasi, insiden kritis, dan peringkat terukur dengan mengaitkan serangkaian skala terukur, satu untuk setiap dimensi kinerja, dengan contoh perilaku spesifik dari kinerja baik atau buruk. Prinsip panduan untuk BARS adalah bahwa dengan elaborasi dimensi dan skala penilaian, memberikan penilai interpretasi yang seragam untuk jenis perilaku yang diukur. 18 BARS biasanya melibatkan skala sembilan jangkar, meskipun tujuh dan lima jangkar juga memiliki telah digunakan. Skala titik tengah lebih sulit untuk dikembangkan dalam format standar daripada skala ekstrem. Upaya baru-baru ini berfokus pada pengembangan skala titik tengah untuk mempengaruhi keandalan antar-penilai dan kesepakatan antar-penilai. Penelitian menunjukkan bahwa semua tingkat skala ditambahkan dengan pernyataan yang mencerminkan bagaimana pengguna menafsirkannya untuk meningkatkan penggunaan skala yang seragam. Selain itu, pengembang timbangan harus dilibatkan dalam pelatihan pengguna untuk meningkatkan konsistensi penggunaan timbangan, yang meningkatkan efektivitas dan kelayakan hukum dari penilaian kinerja. Gambar 9.4 memberikan contoh BARS untuk satu dimensi kinerja: "keterampilan penjualan."

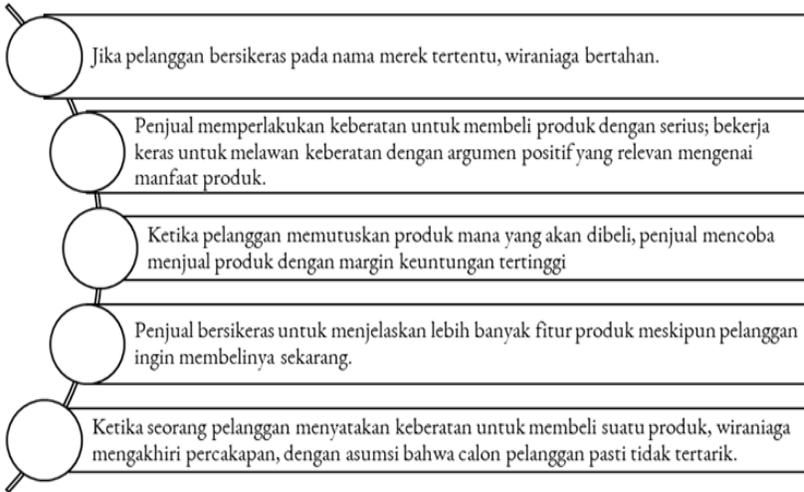
Mengembangkan BARS bisa lebih memakan waktu daripada mengembangkan alat penilaian lainnya, seperti skala penilaian grafis. Tetapi BARS mungkin juga memiliki keuntungan penting:

1. Ukuran yang lebih akurat. Orang yang mengetahui pekerjaan dan persyaratannya lebih baik daripada orang lain mengembangkan BARS. Oleh karena itu, hasilnya

harus menjadi ukuran kinerja yang baik pada pekerjaan itu.

2. Standar yang lebih jelas. Insiden kritis di sepanjang skala membantu memperjelas apa yang dimaksud dengan kinerja yang sangat baik, kinerja rata-rata, dan sebagainya.
3. Umpan Balik. Insiden kritis mungkin lebih berguna dalam memberikan umpan balik untuk pujian daripada sekadar memberi tahu mereka tentang peringkat kinerja mereka tanpa memberikan contoh perilaku spesifik.
4. Dimensi independen. Mengelompokkan insiden kritis secara sistematis ke dalam lima atau enam dimensi kinerja (seperti "pengetahuan dan penilaian") akan membantu membuat dimensi lebih independen satu sama lain. Misalnya, seorang penilai seharusnya cenderung tidak menilai tinggi seorang karyawan di semua dimensi hanya karena dia dinilai tinggi dalam "kesadaran".
5. Konsistensi. Evaluasi BARS juga tampaknya relatif konsisten dan andal karena penilaian penilai yang berbeda terhadap orang yang sama cenderung serupa.

Keterampilan Penjualan. Membujuk pelanggan dengan terampil untuk membeli produk; menggunakan manfaat dan peluang produk secara efektif; keterampilan menutup; mengadaptasi teknik penjualan secara tepat untuk pelanggan yang berbeda; efektif mengatasi keberatan untuk membeli produk.



Gambar 9.3 *Behaviourally Anchored Rating Scales*

Management by Objectives (MBO). *Management by Objectives* (MBO) mengharuskan manajer dan karyawan untuk bersama-sama menetapkan tujuan terukur yang spesifik dan secara berkala mendiskusikan kemajuan menuju tujuan ini, selaras dengan penetapan tujuan dan program penilaian yang komprehensif di seluruh organisasi. Ketika manajer dan karyawan menetapkan tujuan secara kolaboratif, karyawan menjadi lebih terlibat dan berkomitmen pada tujuan, yang mengarah ke tingkat keberhasilan yang lebih tinggi. Meskipun ada anggapan bahwa tujuan yang sulit (juga disebut sebagai "tujuan peregangan") dapat meningkatkan pribadi pertumbuhan dan pengembangan profesional, dan meningkatkan efektivitas organisasi, penting untuk menetapkan tujuan yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan kemampuan orang tersebut. Tujuan yang mendorong karyawan terlalu jauh melampaui kemampuannya dapat menyebabkan kelelahan. Untuk memotivasi kinerja, tujuan harus adil dan dapat dicapai

1. Tetapkan tujuan organisasi. Tetapkan rencana di seluruh organisasi untuk tahun depan dan tetapkan tujuan.
2. Tetapkan tujuan departemen. Kepala departemen dan atasan mereka bersama-sama menetapkan tujuan untuk departemen mereka.

3. Diskusikan tujuan departemen. Kepala departemen mendiskusikan tujuan departemen dengan semua karyawan di departemen (seringkali pada pertemuan seluruh departemen) dan meminta mereka untuk mengembangkan tujuan individu mereka sendiri; dengan kata lain, bagaimana setiap karyawan dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan departemen?
4. Tentukan hasil yang diharapkan (tetapkan tujuan individu). Di sini, kepala departemen dan karyawan menetapkan target kinerja jangka pendek.
5. Tinjauan kinerja: Ukur hasilnya. Kepala departemen membandingkan kinerja aktual setiap karyawan dengan hasil yang diharapkan.
6. Memberikan umpan balik. Kepala departemen mengadakan pertemuan tinjauan kinerja berkala dengan karyawan untuk membahas dan mengevaluasi kemajuan dalam mencapai hasil yang diharapkan.

Menggunakan MBO memiliki tiga potensi masalah. Menetapkan tujuan yang tidak jelas dan tidak terukur adalah yang utama. Tujuan seperti "akan melakukan pekerjaan pelatihan yang lebih baik" tidak berguna. Sebaliknya, "akan memiliki empat karyawan yang dipromosikan selama tahun ini" adalah tujuan yang terukur. Kedua, MBO memakan waktu. Meluangkan waktu untuk menetapkan tujuan, mengukur kemajuan, dan memberikan umpan balik dapat memakan waktu beberapa jam per karyawan per tahun, melebihi waktu yang telah dihabiskan untuk melakukan penilaian setiap orang. Ketiga, menetapkan tujuan dengan seorang karyawan terkadang berubah menjadi tarik ulur; manajer mendorong untuk tujuan yang lebih tinggi dan karyawan mendorong yang lebih rendah. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui pekerjaan dan kemampuan orang tersebut. Untuk memotivasi kinerja, tujuan harus adil dan dapat dicapai.

Metode Gabungan. Sebagian besar perusahaan menggabungkan beberapa teknik penilaian. Skala penilaian grafis dengan insiden perilaku mendefinisikan nilai untuk sifat yang diukur. Metode peringkat terukur memungkinkan perbandingan

karyawan dan karena itu berguna untuk membuat keputusan gaji, transfer, dan promosi. Insiden kritis memberikan contoh spesifik kinerja relatif terhadap harapan dan dapat digunakan untuk mengembangkan jangkar tinggi dan rendah untuk teknik BARS. Pada akhirnya, tidak ada satu solusi tunggal yang terbaik untuk semua sistem manajemen kinerja. Sebaliknya, kendala sumber daya (waktu, uang, orang) dan faktor organisasi (anggaran, omset, strategi) akan membantu menentukan opsi mana yang terbaik untuk setiap organisasi.

Teknologi Penilaian Kinerja

Selama beberapa tahun terakhir, manajemen kinerja berbasis web telah beralih dari pendekatan terdepan yang diadopsi oleh hanya perusahaan besar ke praktik arus utama yang dengan cepat menjadi standar industri di antara organisasi menengah dan kecil. Ini memungkinkan manajer untuk menyimpan catatan terkomputerisasi pada karyawan, gabungkan ini dengan peringkat pada beberapa ciri kinerja, dan kemudian buat teks tertulis untuk mendukung setiap bagian dari penilaian.

Tetapi nilai sebenarnya dalam manajemen kinerja berbasis web lebih dari sekadar mengotomatisasi tugas-tugas yang memakan waktu dan membosankan seperti melacak formulir penilaian berbasis kertas. Mereka pada akhirnya meningkatkan proses manajemen kinerja secara keseluruhan, dimulai dengan tingkat penyelesaian yang lebih tinggi, yang secara dramatis dapat meningkatkan nilai manajemen kinerja dalam organisasi dari semua ukuran. Sistem manajemen kinerja memberi karyawan jalur pengembangan yang jelas dan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana tujuan mereka selaras dengan tujuan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan dukungan mereka terhadap proses. Manajer memiliki informasi yang mereka butuhkan untuk memastikan rencana pengembangan relevan dan dilaksanakan. Eksekutif memiliki gambaran yang jelas tentang strategi bakat organisasi dan bagaimana hal itu terkait dengan intinya.

Sebagian besar sistem manajemen kinerja berbasis web menyediakan kemampuan pelaporan tingkat lanjut, yang memungkinkan manajer melacak status inisiatif manajemen kinerja dengan mudah. Fungsi manajemen tujuan memungkinkan organisasi untuk menghubungkan tujuan individu dengan tujuan strategis perusahaan, yang berarti bahwa para eksekutif memiliki wawasan tentang kemajuan yang dicapai pada tujuan perusahaan. Alat perencanaan suksesi memberi eksekutif rencana yang jelas untuk membangun kumpulan bakat untuk memenuhi kebutuhan bisnis organisasi dan mengatasi potensi gesekan.

Dalam waktu yang relatif singkat, manajemen kinerja karyawan telah mengalami evolusi yang cepat dengan berkembangnya perangkat berbasis web yang kuat. Profesional SDM tidak lagi terperosok dalam dokumen dan tugas administrasi duniawi lainnya. Mereka memiliki lebih banyak waktu untuk fokus dalam memenuhi tujuan strategis, alat yang lebih baik untuk menerapkan program praktik terbaik, dan akses ke metrik tenaga kerja penting yang dapat mereka bagikan dengan tim eksekutif mereka.

Pemantauan kinerja elektronik (PKE) dalam beberapa hal merupakan penilaian terkomputerisasi. Pemantauan kinerja elektronik berarti meminta supervisor secara elektronik mengamati keluaran atau keberadaan karyawan. Ini biasanya melibatkan penggunaan jaringan komputer dan tautan audio atau video nirkabel untuk memantau dan merekam aktivitas kerja karyawan. Ini mencakup, misalnya, memantau penekanan tombol per jam petugas data, melacak melalui GPS keberadaan pengemudi pengiriman, dan memantau panggilan petugas layanan pelanggan.

Masalah dan Solusi Penilaian Kinerja. Beberapa hal yang dilakukan manajer lebih berbahaya daripada menilai kinerja karyawan. Karyawan pada umumnya cenderung terlalu optimis tentang peringkat mereka nantinya, dan mereka juga tahu bahwa kenaikan gaji, kemajuan karir, dan ketenangan pikiran mereka mungkin bergantung pada bagaimana mereka dinilai. Jadi,

penilaian yang jujur pasti melibatkan komponen emosional, yang sangat sulit ketika manajer tidak dilatih keterampilan diskusi penilaian formal. Hasilnya seringkali berupa penilaian yang tidak jujur atau penghindaran penilaian.

Namun, yang lebih bermasalah adalah banyaknya masalah struktural yang dapat menimbulkan keraguan serius tentang seberapa adil seluruh proses itu. Untungnya, penelitian menunjukkan bahwa tindakan manajemen untuk menerapkan sistem penilaian kinerja yang lebih dapat diterima dapat meningkatkan kepercayaan karyawan pada manajemen.²⁹ Menurut beberapa penelitian, sebagian besar organisasi memandang sistem manajemen kinerja mereka tidak efektif. Lebih fokus pada pelaksanaan penilaian kinerja diperlukan daripada mencari teknik dan metode baru.³⁰ Beberapa masalah penilaian utama dan bagaimana menyelesaikannya, serta beberapa masalah penilaian terkait lainnya, sekarang akan ditinjau.

Validitas dan Keandalan. Sistem penilaian harus didasarkan pada kriteria kinerja yang valid untuk posisi yang dinilai dan harus andal, dalam penerapannya harus menghasilkan peringkat yang konsisten untuk kinerja yang sama. Kekhawatiran karyawan tentang keadilan penilaian dipengaruhi oleh karakteristik sistem penilaian kinerja ini. Kriteria yang digunakan dalam penilaian kinerja harus akurat, atau valid, untuk menghasilkan hasil yang bermanfaat. Kriteria harus (1) relevan dengan pekerjaan yang dinilai, (2) cukup luas untuk mencakup semua aspek persyaratan pekerjaan, dan (3) spesifik. Misalnya, memasukkan kriteria yang luas, seperti “kepemimpinan”, mungkin tidak relevan dengan pekerjaan non-manajemen dan mungkin begitu kabur sehingga dapat ditafsirkan dengan berbagai cara. Kriteria penilaian yang efektif cukup tepat untuk menghasilkan ukuran kinerja yang konsisten ketika diterapkan di banyak karyawan oleh banyak penilai yang berbeda. Hal ini sulit dicapai tanpa kriteria yang dapat diukur dan diukur.

Masalah Skala Penilaian. Tujuh masalah utama dapat merusak alat penilaian seperti skala penilaian grafis: standar

yang tidak jelas, efek halo, tendensi sentral, kelonggaran atau ketegasan, bias penilaian, efek kebaruan, dan bias yang sama. Standar Kinerja yang Tidak Jelas. Masalah standar kinerja yang tidak jelas diilustrasikan pada Tabel 9.3. Meskipun skala penilaian grafis tampak objektif, mungkin akan menghasilkan penilaian yang tidak adil karena sifat dan derajat prestasi terbuka untuk interpretasi. Misalnya, supervisor yang berbeda mungkin akan berbeda mendefinisikan kinerja "baik", kinerja "adil", dan seterusnya. Hal yang sama berlaku untuk sifat, seperti "kualitas kerja" atau "kreativitas." Ada beberapa cara untuk memperbaiki masalah ini. Cara terbaik adalah mengembangkan dan memasukkan frasa deskriptif yang mendefinisikan setiap sifat. Misalnya, formulir yang disediakan dalam Tabel 9.3 gagal menentukan apa yang dimaksud dengan kualitas pekerjaan yang "luar biasa", "sangat baik", dan "baik". Kekhususan atau definisi yang lebih membedakan kategori akan menghasilkan penilaian yang lebih konsisten dan lebih mudah dijelaskan.

Tabel 9.3 Skala Rating Grafis

	Baik Sekali	Baik	Cukup	Kurang
Kualitas pekerjaan				
Kuantitas pekerjaan				
Kreativitas				
Integritas				

Efek Halo. Efek halo berarti bahwa penilaian seorang karyawan pada satu sifat (seperti "bergaul dengan orang lain") membiaskan cara orang tersebut dinilai pada sifat lain (seperti "keandalan"). Masalah ini sering terjadi pada karyawan yang sangat ramah (atau tidak ramah) terhadap atasan. Misalnya, seorang karyawan yang tidak ramah sering kali dinilai tidak memuaskan untuk semua sifat daripada hanya untuk sifat "berhubungan baik dengan orang lain." Menyadari masalah ini adalah langkah besar untuk menghindarinya. Pelatihan pengawasan juga dapat mengatasi masalah tersebut.

Tendensi Sentral. Banyak supervisor memiliki tendensi sentral saat mengisi skala penilaian. Misalnya, jika skala penilaian berkisar dari satu hingga tujuh, mereka cenderung menghindari

nilai tertinggi (enam dan tujuh) dan terendah (satu dan dua) dan menilai sebagian besar karyawan mereka antara tiga dan lima. Jika skala penilaian grafis digunakan, tendensi sentral ini dapat berarti bahwa semua karyawan hanya dinilai "rata-rata". Pembatasan seperti itu dapat mendistorsi evaluasi, membuatnya kurang berguna untuk tujuan promosi, gaji, atau konseling. Pemingkatan karyawan alih-alih menggunakan skala penilaian grafis dapat menghindari masalah tendensi sentral ini, karena semua karyawan harus diberi peringkat dan dengan demikian tidak semua dapat dinilai rata-rata.

Ketegasan. Beberapa penyelia cenderung menilai semua karyawan mereka secara konsisten tinggi (atau rendah), sama seperti beberapa instruktur terkenal dengan nilai tinggi dan yang lainnya tidak. Ketakutan akan konflik interpersonal sering menjadi alasan untuk kelonggaran.³² Sebaliknya, evaluator cenderung memberi bobot lebih pada atribut negatif daripada atribut positif. Masalah ketegasan/kelonggaran ini sangat serius dengan skala penilaian grafis, karena penyelia tidak perlu diminta untuk menghindari memberikan semua karyawan mereka peringkat rendah (atau tinggi). Namun, ketika memeringkat karyawan, seorang manajer dipaksa untuk membedakan antara yang berkinerja tinggi dan rendah. Dengan demikian, ketegasan tidak menjadi masalah dengan pemingkatan atau pendekatan distribusi paksa.

Bias Penilaian. Perbedaan individu di antara orang-orang yang dinilai dalam hal keragaman karakteristik yang luas, seperti usia, ras, dan jenis kelamin, dapat mempengaruhi penilaian mereka, seringkali cukup jauh dari kinerja mereka yang sebenarnya. Faktanya, penelitian menunjukkan bahwa kurang dari setengah penilaian evaluasi kinerja adalah sebenarnya terkait dengan kinerja karyawan dan sebagian besar penilaian didasarkan pada faktor-faktor idiosinkratik. Hal ini dikenal sebagai bias penilaian. Bias ini tidak hanya menghasilkan umpan balik yang tidak akurat, tetapi juga ilegal menurut undang-undang hak asasi manusia. Meskipun bias terkait usia biasanya dianggap mempengaruhi pekerja yang lebih tua, satu studi

menemukan hubungan negatif antara usia dan evaluasi kinerja untuk pekerjaan entry-level di kantor akuntan publik.

Menariknya, keramahan dan kesukaan seorang karyawan ternyata memiliki pengaruh yang kecil terhadap penilaian kinerja orang tersebut. Namun, kinerja seorang karyawan sebelumnya dapat mempengaruhi evaluasi kinerjanya saat ini.³⁸ Kesalahan yang sebenarnya dapat terjadi dalam beberapa bentuk. Kadang-kadang penilai mungkin secara sistematis melebih-lebihkan peningkatan oleh pekerja yang buruk atau penurunan oleh pekerja yang baik, misalnya. Dalam beberapa situasi—terutama ketika perubahan perilaku lebih bertahap—penilai mungkin tidak peka terhadap peningkatan atau penurunan. Bagaimanapun, penting untuk menilai kinerja secara objektif. Faktor-faktor seperti performa sebelumnya, usia, atau ras tidak boleh dibiarkan mempengaruhi hasil.

Efek kebaruan terjadi ketika peringkat didasarkan pada kinerja terbaru karyawan, baik atau buruk. Sejauh kinerja terakhir ini tidak menunjukkan kinerja rata-rata karyawan selama periode penilaian, penilaian itu bias. Jika seorang supervisor cenderung memberikan peringkat yang lebih tinggi kepada karyawan yang memiliki kesamaan dengannya, bias serupa terjadi. Bias ini bisa menjadi diskriminatif jika didasarkan pada kesamaan ras, jenis kelamin, atau alasan terlarang lainnya.

Menghindari Masalah Penilaian

Setidaknya ada empat cara di mana manajer dapat meminimalkan dampak masalah penilaian, seperti bias dan tendensi sentral. Pertama, penilai harus terbiasa dengan masalah yang baru saja dibahas. Memahami masalah dapat membantu mencegahnya.

Kedua, melatih supervisor tentang cara menghilangkan kesalahan penilaian, seperti efek halo, keringanan hukuman, dan tendensi sentral, dapat membantu mereka menghindari masalah ini. Dalam program pelatihan tipikal, penilai diperlihatkan video pekerjaan yang sedang dilakukan dan diminta untuk menilai pekerja. Penilaian yang dibuat oleh setiap peserta kemudian ditempatkan pada flip chart dan berbagai kesalahan (seperti

keringanan hukuman dan halo) dijelaskan. Misalnya, jika peserta pelatihan menilai semua kriteria (seperti kualitas, kuantitas, dan sebagainya) hampir sama, pelatih mungkin menjelaskan bahwa telah terjadi kesalahan halo. Biasanya, pelatih memberikan penilaian yang benar dan kemudian mengilustrasikan kesalahan penilaian yang dibuat oleh peserta. Menurut sebuah penelitian, pelatihan penilaian berbantuan komputer meningkatkan kemampuan manajer untuk melakukan diskusi penilaian kinerja dengan karyawan mereka. Pelatihan penilai tidak akan menghilangkan semua kesalahan penilaian atau memastikan akurasi mutlak. Dalam praktiknya, beberapa faktor—termasuk sejauh mana gaji dikaitkan dengan peringkat kinerja, tekanan serikat pekerja, pergantian karyawan, batasan waktu, dan kebutuhan untuk membenarkan peringkat—mungkin lebih penting daripada pelatihan. Ini berarti bahwa meningkatkan akurasi penilaian tidak hanya membutuhkan pelatihan tetapi juga untuk mengurangi faktor luar, seperti tekanan serikat pekerja dan batasan waktu. Juga ditemukan bahwa reaksi karyawan terhadap tinjauan kinerja saat ini dipengaruhi oleh umpan balik penilaian masa lalu, yang berada di luar kendali manajer saat ini.

Ketiga, penilai harus memilih alat penilaian yang tepat. Setiap alat, seperti skala penilaian grafik atau metode insiden kritis, memiliki kelebihan dan kekurangannya sendiri. Misalnya, metode peringkat menghindari tendensi sentral tetapi dapat menyebabkan perasaan tidak enak ketika kinerja karyawan, pada kenyataannya, semuanya "tinggi" (lihat Tabel 9.4).

Keempat, kesalahan dalam penilaian kinerja dapat dikurangi dengan menggunakan beberapa penilai dalam evaluasi. Beberapa penilai meningkatkan validitas dan akurasi peringkat dengan mengontrol bias atau keanehan individu. Juga, tanggung jawab untuk penilaian yang buruk tersebar; oleh karena itu, penilai lebih nyaman memberikan penilaian yang buruk. Ketika penilai bertanggung jawab atas peringkat mereka, keandalan juga meningkat. Sebagai manfaat tambahan, beberapa peringkat mungkin lebih dapat dipertahankan secara hukum.

Tabel 9.4 Keuntungan dan Kerugian Alat Penilaian

	Keuntungan	Kerugian
Skala peringkat grafis	Mudah digunakan; memberikan peringkat kuantitatif untuk setiap karyawan.	Standar mungkin tidak jelas; efek halo, tendensi sentral, keringanan hukuman, dan bias juga bisa menjadi masalah.
Peringkat alternatif	Mudah digunakan (tetapi tidak sesederhana skala penilaian grafis); menghindari tendensi sentral dan masalah skala penilaian lainnya.	Dapat menyebabkan perselisihan di antara karyawan dan mungkin tidak adil jika semua karyawan, pada kenyataannya, sangat baik.
Metode perbandingan berpasangan	Metode peringkat yang lebih tepat yang melibatkan banyak sifat.	Sulit digunakan karena jumlah karyawan meningkat; perbedaan mungkin tidak cukup mencolok untuk diurutkan.
Metode distribusi paksa	Berakhir dengan jumlah orang yang telah ditentukan di setiap grup	Hasil penilaian tergantung pada kecukupan pilihan awal titik potong
Metode insiden kritis	Membantu menentukan apa yang "benar" dan "salah" tentang kinerja karyawan; memaksa supervisor untuk mengevaluasi karyawan secara berkelanjutan.	Sulit untuk menilai atau memberi peringkat karyawan relatif terhadap satu sama lain; tidak dapat digunakan untuk mempertahankan keputusan gaji
Bentuk naratif	Secara eksplisit menyatakan tujuan perbaikan dan hasil atau konsekuensi terkait.	Karyawan mungkin menganggap ini terlalu pribadi
Behaviourally anchored rating scale (BARS)	Menyediakan "jangkar" perilaku; sangat akurat; keandalan antar-penilai yang tinggi	Sulit untuk dikembangkan.
Management objectives by	Terikat dengan tujuan kinerja yang disepakati bersama	Risiko ukuran kinerja yang tidak jelas, memakan waktu, dan tujuan yang melambung/kempis karena tarik ulur.

Siapa yang Melakukan Penilaian?

Siapa yang sebenarnya harus menilai kinerja karyawan? Ada beberapa pilihan mengenai siapa yang dapat terlibat dalam proses penilaian manajemen kinerja.

Pengawas. Peringkat supervisor masih merupakan jantung dari sebagian besar sistem penilaian. Mendapatkan penilaian supervisor relatif mudah dan juga sangat masuk akal. Supervisor harus—dan biasanya—dalam posisi terbaik untuk mengamati dan mengevaluasi kinerja karyawan yang melapor kepadanya dan bertanggung jawab atas kinerja mereka.

Diri sendiri. Penilaian kinerja diri karyawan kadang-kadang digunakan, umumnya dalam hubungannya dengan penilaian supervisor. Karyawan menghargai kesempatan untuk berpartisipasi dalam penilaian kinerja lebih untuk kesempatan untuk didengar daripada kesempatan untuk mempengaruhi hasil akhir. Namun demikian, masalah mendasar dengan penilaian diri adalah bahwa karyawan biasanya menilai diri mereka sendiri lebih tinggi daripada yang dinilai oleh mereka. penyelia atau rekan kerja. Dalam sebuah penelitian, misalnya, ditemukan bahwa ketika diminta untuk menilai kinerja pekerjaan mereka sendiri, 40 persen karyawan di semua jenis pekerjaan menempatkan diri mereka di 10 persen teratas (“salah satu yang terbaik”), sementara hampir semua karyawan yang tersisa menilai diri mereka sendiri dalam 25 persen teratas (“jauh di atas rata-rata”) atau setidaknya di 50 persen teratas (“di atas rata-rata”). Biasanya tidak lebih dari 1 persen atau 2 persen akan menempatkan diri mereka dalam kategori di bawah rata-rata, dan kemudian hampir selalu di atas kategori di bawah rata-rata. Namun, penilaian diri telah ditemukan berkorelasi lebih tinggi dengan ukuran kinerja jika karyawan tahu bahwa perbandingan ini akan dibuat dan jika mereka diperintahkan untuk membandingkan diri mereka dengan orang lain.

Supervisor yang meminta penilaian diri harus mengetahui bahwa penilaian mereka dan penilaian diri karyawan mereka dapat menonjolkan perbedaan penilai-penilai dan mempertegas posisi.⁴⁸ Selanjutnya, bahkan jika penilaian diri tidak diminta

secara formal, setiap karyawan akan memasuki pertemuan tinjauan kinerja dengan atau penilaian dirinya sendiri dalam pikiran, dan ini biasanya akan lebih tinggi dari peringkat supervisor.

Rekan Kerja. Penilaian seorang karyawan oleh rekan-rekannya bisa efektif dalam memprediksi keberhasilan manajemen di masa depan. Rekan-rekan mungkin memiliki lebih banyak kesempatan untuk mengamati orang yang dinilai dan mengamati mereka pada waktu yang lebih terbuka daripada yang dilakukan supervisor. Salah satu masalah potensial adalah logrolling; di sini, semua rekan hanya berkumpul untuk menilai satu sama lain dengan tinggi.

Dengan semakin banyaknya perusahaan yang menggunakan tim swakelola, penilaian rekan kerja atau tim menjadi lebih populer. Satu studi menemukan bahwa penilaian rekan memiliki dampak positif langsung pada persepsi komunikasi terbuka, motivasi, kohesi kelompok, dan kepuasan, dan ini tidak tergantung pada rasio umpan balik positif dan negatif. Dengan demikian, penilaian rekan tampaknya memiliki potensi besar untuk tim kerja.

Komite. Banyak pemberi kerja menggunakan komite pemeringkat untuk mengevaluasi karyawan. Komite-komite ini biasanya terdiri dari penyelia langsung karyawan dan tiga atau empat penyelia lainnya. Menggunakan beberapa penilai dapat menguntungkan. Meskipun mungkin ada perbedaan dalam penilaian yang dibuat oleh masing-masing supervisor, peringkat gabungan cenderung lebih dapat diandalkan, adil, dan valid.⁵⁰ Menggunakan beberapa penilai dapat membantu menghilangkan masalah seperti bias dan efek halo di pihak penilai individu. Selain itu, ketika ada variasi dalam penilaian penilai, biasanya berasal dari fakta bahwa penilai sering mengamati berbagai aspek kinerja karyawan dan penilaian harus mencerminkan perbedaan ini. Bahkan ketika komite tidak digunakan, biasanya ada penilaian ditinjau oleh manajer tepat di atas orang yang membuat penilaian.

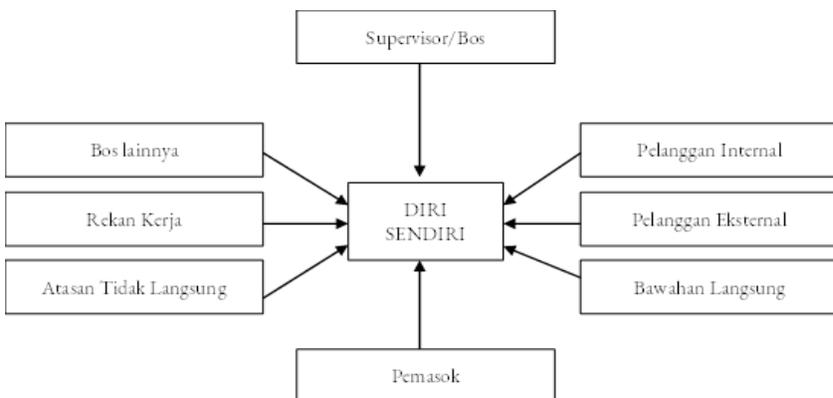
Bawahan. Secara tradisional, supervisor takut bahwa penilaian oleh karyawan mereka akan melemahkan otoritas manajemen mereka. Namun, dengan organisasi yang lebih datar dan pekerja yang diberdayakan saat ini, banyak otoritas manajerial adalah sesuatu dari masa lalu, dan karyawan berada dalam posisi yang baik untuk mengamati kinerja manajerial. Dengan demikian, lebih banyak perusahaan saat ini membiarkan karyawan secara anonim mengevaluasi kinerja supervisor mereka, sebuah proses banyak yang memanggil umpan balik ke atas. Ketika dilakukan di seluruh perusahaan, proses tersebut membantu manajer puncak mendiagnosis gaya manajemen, mengidentifikasi potensi masalah "orang", dan mengambil tindakan korektif dengan manajer individu sebagaimana diperlukan. Peringkat karyawan seperti itu sangat berharga bila digunakan untuk tujuan pengembangan daripada tujuan evaluatif. Manajer yang menerima umpan balik dari karyawan yang mengidentifikasi diri mereka memandang proses penilaian ke atas lebih positif daripada manajer yang menerima umpan balik anonim; namun, karyawan (tidak mengherankan) lebih nyaman memberikan tanggapan anonim, dan mereka yang harus mengidentifikasi diri mereka cenderung memberikan peringkat yang meningkat. Penelitian yang membandingkan peringkat karyawan dan rekan manajer menemukan bahwa mereka sebanding.

Umpan balik ke atas dari karyawan pelaporan cukup efektif dalam hal meningkatkan perilaku supervisor, menurut bukti penelitian. Satu studi memeriksa data untuk 92 manajer yang dinilai oleh satu atau lebih karyawan pelaporan di masing-masing dari empat administrasi survei umpan balik ke atas selama dua setengah tahun. Karyawan pelaporan diminta untuk menilai diri mereka sendiri dan manajer mereka dalam survei yang terdiri dari 33 pernyataan perilaku. Umpan balik kepada para manajer juga berisi hasil dari administrasi survei sebelumnya sehingga mereka dapat melacak kinerja mereka dari waktu ke waktu.

Menurut para peneliti, manajer yang tingkat kinerja awalnya lebih rendah dari tingkat kinerja rata-rata karyawan meningkatkan kinerja dengan penilaian kinerja berikutnya dan

mempertahankan peningkatan ini dua tahun kemudian. Menariknya, hasil juga menunjukkan bahwa tidak selalu umpan balik spesifik yang menyebabkan peningkatan kinerja, karena manajer berkinerja rendah tampaknya meningkat dari waktu ke waktu bahkan jika mereka tidak menerima umpan balik. Sebaliknya, mempelajari apa itu perilaku pengawasan kritis (sebagai hasil dari mengisi survei penilaian sendiri) dan mengetahui bahwa mereka mungkin dinilai mungkin sudah cukup untuk menghasilkan perilaku pengawasan yang lebih baik. Dalam arti, oleh karena itu, keberadaan program umpan balik formal ke atas daripada umpan balik aktual itu sendiri yang dapat memberi sinyal dan memotivasi supervisor untuk mendapatkan perilaku mereka sesuai dengan apa yang seharusnya.

Penilaian 360 Derajat. Banyak perusahaan Kanada sekarang menggunakan apa yang disebut penilaian 360 derajat, atau "umpan balik multi-sumber". Di sini, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 9.5, informasi kinerja dikumpulkan "di sekitar" seorang karyawan—dari atasannya, bawahan, rekan kerja, dan pelanggan internal atau eksternal.⁵⁸ Umpan balik ini awalnya digunakan hanya untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, tetapi telah menyebar dengan cepat ke manajemen kinerja dan pembayaran. Pendekatan 360 derajat mendukung aktivitas umpan balik kinerja, pembinaan, pengembangan kepemimpinan, perencanaan suksesi, serta penghargaan dan pengakuan.



Gambar 9.4 Penilaian Kinerja 360 Derajat

Ada sejumlah alasan untuk pertumbuhan pesat dari penilaian 360 derajat, meskipun investasi waktu yang signifikan diperlukan untuk berfungsi dengan sukses. Organisasi yang lebih datar saat ini menggunakan iklim komunikatif yang lebih terbuka yang kondusif untuk pendekatan semacam itu, dan penilaian 360 derajat sangat cocok dengan tujuan organisasi yang berkomitmen untuk pembelajaran berkelanjutan. Sistem multi-penilai juga lebih bermakna dalam realitas pekerjaan kompleks saat ini, dengan hubungan pelaporan matriks dan tim. Penilaian 360 derajat dapat dianggap sebagai juri dari rekan-rekan, bukan supervisor sebagai hakim tunggal, yang meningkatkan persepsi keadilan.

Sebagian besar sistem penilaian 360 derajat berisi beberapa fitur umum (termasuk sistem umpan balik 360 derajat berbasis Internet, seperti yang dijelaskan dalam Bab 3). Mereka biasanya diterapkan secara rahasia dan anonim. Pihak yang tepat—rekan sejawat, atasan, karyawan, dan pelanggan, misalnya—menyelesaikan kuesioner survei tentang seorang individu. Kuesioner harus dirancang khusus dan dikaitkan dengan arah, visi, dan nilai strategis organisasi. Semua informasi ini kemudian dikompilasi menjadi laporan individual. Ketika informasi tersebut digunakan untuk tujuan pengembangan diri saja, laporan tersebut disajikan kepada orang yang dinilai, yang kemudian bertemu dengan supervisornya sendiri dan informasi terkait untuk tujuan mengembangkan rencana peningkatan diri dibagikan. Ketika informasi digunakan untuk manajemen kinerja atau pembayaran, informasi tersebut juga diberikan kepada penyelia yang dinilai, dan proses yang mendukung dan memfasilitasi untuk menindaklanjuti diperlukan untuk memastikan bahwa perubahan perilaku yang diperlukan untuk peningkatan kinerja telah dilakukan.⁶³

Ada sejumlah terbatas data penelitian tentang efektivitas umpan balik 360 derajat. Beberapa organisasi telah meninggalkannya untuk tujuan penilaian karena sikap negatif dari karyawan dan peringkat yang meningkat.⁶⁴ Beberapa penelitian menemukan bahwa penilai yang berbeda sering tidak setuju pada peringkat kinerja.⁶⁵ Sebuah studi baru-baru ini oleh

para peneliti di Universitas Concordia di Montreal menemukan bahwa umpan balik 360 derajat populer di kalangan pengusaha Kanada, terlepas dari masalah seperti jumlah waktu dan upaya yang terlibat, kurangnya kepercayaan pada sistem oleh karyawan, dan kurangnya kesesuaian dengan tujuan strategis dan praktik SDM lainnya. Hasilnya menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil menerapkan umpan balik 360 derajat adalah organisasi yang paling jelas tentang apa tujuan awal mereka. Organisasi yang mengandalkan konsultan eksternal secara eksklusif untuk menetapkan penilaian Kompetensi SDM 360 derajat kurang berhasil dibandingkan organisasi yang lebih sensitif terhadap faktor kontekstual, seperti kesiapan karyawan dan budaya organisasi.

Beberapa ahli menyarankan agar umpan balik 360 derajat digunakan untuk tujuan pengembangan saja.⁶⁷ Secara umum, disarankan untuk menggunakan umpan balik 360 derajat untuk tujuan pengembangan/perencanaan karir pada awalnya, dan kemudian untuk menentukan apakah organisasi siap menggunakannya untuk tujuan penilaian evaluatif. Sebuah penilaian kinerja percontohan, tes di satu departemen sering direkomendasikan. Setelah keputusan untuk menggunakan penilaian 360 derajat dibuat, organisasi harus mempertimbangkan saran berikut:

- Memiliki kriteria kinerja yang dikembangkan oleh kelompok perwakilan yang akrab dengan setiap pekerjaan.
- Perjelas siapa yang akan memiliki akses ke laporan.
- Memberikan pelatihan untuk semua supervisor, penilai, dan penilai.
- Yakinkan semua penilai bahwa komentar mereka akan dijaga kerahasiaannya.
- Rencanakan untuk mengevaluasi sistem umpan balik 360 derajat untuk penyempurnaan.

Diskusi Penilaian Formal

Inti dari penilaian kinerja adalah umpan balik yang diberikan dalam percakapan satu lawan satu yang disebut diskusi

penilaian formal. Ini adalah wawancara di mana penyelia dan karyawan meninjau penilaian dan membuat rencana untuk memperbaiki kekurangan dan memperkuat kekuatan. Sayangnya, survei menunjukkan bahwa kurang dari setengah perusahaan menggambarkan sistem penilaian kinerja mereka efektif atau sangat efektif karena lemahnya pelaksanaan karena manajer melepaskan tanggung jawab mereka untuk menyaring orang yang berkinerja buruk. Diskusi ini sering dihindari oleh supervisor dan manajer yang belum dilatih untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan untuk menangani karyawan defensif. Pada akhirnya, umpan balik harus terus berlanjut, menjadikan diskusi penilaian formal sebagai salah satu dari banyak diskusi kinerja.

Komponen penting dari proses manajemen kinerja adalah penggunaan umpan balik yang efektif. Hal ini sering terjadi dalam diskusi penilaian formal setelah kinerja dievaluasi. Ada tiga hal yang harus dilakukan dalam persiapan wawancara. Pertama, kumpulkan data. Pelajari deskripsi pekerjaan orang tersebut, bandingkan kinerja karyawan dengan standar, dan tinjau file penilaian karyawan sebelumnya. Selanjutnya, siapkan karyawan. Berikan pemberitahuan kepada karyawan setidaknya seminggu untuk meninjau pekerjaannya sendiri, membaca deskripsi pekerjaannya, menganalisis masalah yang mungkin dia hadapi, dan mengumpulkan pertanyaan dan komentar untuk wawancara. Akhirnya, temukan waktu dan tempat yang disepakati bersama dan berikan banyak waktu untuk wawancara. Wawancara dengan staf non-pengawas tidak boleh lebih dari satu jam. Menilai karyawan manajemen seringkali membutuhkan waktu dua atau tiga jam. Pastikan bahwa wawancara dilakukan di tempat pribadi di mana tidak akan ada interupsi. Penting untuk mengingat apa yang dikatakan dan bagaimana mengatakannya.

Penghargaan Kinerja

Beberapa saat setelah tinjauan kinerja dilakukan, manajer harus menggunakan pedoman perencanaan gaji untuk menentukan imbalan atau konsekuensi yang sesuai, membandingkan kinerja aktual dengan tingkat yang ditentukan.

Penghargaan kinerja diberikan melalui pembayaran prestasi atau pembayaran tambahan seperti bonus uang tunai. Dua aspek terpenting yang digunakan untuk menentukan penghargaan/konsekuensi yang sesuai adalah pencapaian tujuan dan bagaimana karyawan memenuhi standar yang ditetapkan.

Pengembangan Karir

Selama diskusi ini, manajer dan karyawan mendiskusikan peluang pengembangan untuk memperkuat atau meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Kebutuhan bisnis harus seimbang dengan preferensi karyawan. Peluang ini mungkin berfokus pada tindakan untuk meningkatkan kinerja di bidang tujuan saat ini atau untuk mengembangkan pengetahuan baru yang ditujukan untuk rencana karir masa depan.

PERTANYAAN DAN DISKUSI

1. Jelaskan lima langkah dalam proses penilaian kinerja.
2. Jelaskan bagaimana memastikan proses penilaian kinerja dilakukan secara etis dan tanpa melanggar hukum hak asasi manusia.
3. Diskusikan pro dan kontra menggunakan penilai potensial yang berbeda untuk menilai kinerja seseorang.
4. Apa empat tindakan utama dalam melakukan diskusi penilaian formal?
5. Jelaskan cara menangani karyawan yang defensif dalam diskusi penilaian formal.

BAB 10

PERENCANA PENGAJIAN STRATEGIS



Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu;

- Menjelaskan kepentingan strategis dari penghargaan total.
- Menjelaskan empat pertimbangan dasar yang perlu dibuat organisasi ketika menentukan keputusan kompensasi.
- Menjelaskan secara rinci masing-masing dari tiga tahap dalam menetapkan tingkat gaji.
- Mendiskusikan gaji berbasis kompetensi.
- Menjelaskan unsur-unsur kompensasi untuk posisi khusus: eksekutif, manajer, dan profesional.
- Mendefinisikan keadilan gaji

10.1 PENDAHULUAN

Kompensasi karyawan mencakup semua bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan dan yang timbul dari pekerjaan mereka. Ini memiliki dua komponen utama, pembayaran finansial langsung (upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) dan pembayaran finansial tidak langsung (tunjangan finansial seperti asuransi dan liburan yang dibayar pemberi kerja).

Pada gilirannya, pemberi kerja dapat melakukan pembayaran keuangan langsung kepada karyawan berdasarkan peningkatan waktu atau berdasarkan kinerja. Pembayaran berdasarkan waktu masih mendominasi. Pekerja kerah biru dan klerikal menerima upah per jam atau harian, misalnya. Lainnya,

seperti manajer atau desainer web, cenderung digaji dan dibayar mingguan, bulanan, atau tahunan.

Opsi pembayaran langsung kedua adalah membayar kinerja. Misalnya, potongan-kerja mengikat kompensasi dengan jumlah produksi (atau jumlah "potongan") yang dihasilkan pekerja. Komisi penjualan mengikat pembayaran dengan penjualan. Banyak rencana pembayaran pemberi kerja menggabungkan pembayaran berbasis waktu dan insentif.

Beberapa faktor harus memengaruhi desain rencana pembayaran apa pun. Ini termasuk pertimbangan kebijakan strategis, serta pertimbangan kesetaraan, hukum, dan serikat pekerja.

Menyelaraskan Penghargaan dengan Strategi

Rencana kompensasi pertama-tama harus memajukan tujuan strategis perusahaan—manajemen harus menghasilkan strategi penghargaan yang selaras. Ini berarti menciptakan paket kompensasi (termasuk upah, insentif, dan tunjangan) yang menghasilkan perilaku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai strategi kompetitifnya.

Kita akan melihat bahwa banyak pemberi kerja merumuskan strategi penghargaan total untuk mendukung tujuan strategis mereka yang lebih luas. Penghargaan total mencakup gaji tradisional, insentif, dan tunjangan, tetapi juga hal-hal seperti pekerjaan yang lebih menantang (desain pekerjaan), pengembangan karir, dan program pengakuan.

Dampak Penghargaan

Tujuan penghargaan adalah untuk menarik, mempertahankan, memotivasi, dan melibatkan karyawan. Keterlibatan mengacu pada hubungan emosional yang positif dengan pemberi kerja dan pemahaman yang jelas tentang signifikansi strategis pekerjaan, yang menghasilkan upaya diskresi di pihak karyawan.

10.2 MENENTUKAN PENGGAJIAN

Ada sejumlah langkah yang diperlukan untuk menetapkan tingkat pembayaran. Pertama, melakukan evaluasi pekerjaan untuk menentukan faktor apa saja yang akan dikompensasi. Ini sering termasuk metode klasifikasi/penilaian atau metode poin. Selanjutnya, perusahaan harus melakukan survei upah/gaji. Ada beberapa metode untuk melakukan ini, seperti diuraikan di bawah ini. Terakhir, evaluasi pekerjaan dan informasi gaji digabungkan untuk menentukan tingkat pembayaran untuk setiap pekerjaan.

Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan ditujukan untuk menentukan nilai relatif suatu pekerjaan. Ini adalah perbandingan pekerjaan yang formal dan sistematis di dalam perusahaan untuk menentukan nilai satu pekerjaan relatif terhadap yang lain, dan pada akhirnya menghasilkan hierarki pekerjaan. Prosedur dasarnya adalah membandingkan isi pekerjaan dalam hubungannya satu sama lain, misalnya dalam hal usaha, tanggung jawab, keterampilan, dan kondisi kerja. Evaluasi pekerjaan biasanya berfokus pada pekerjaan patokan yang penting untuk operasi perusahaan atau yang biasa ditemukan di organisasi lain. Rohm and Haas, sebuah perusahaan kimia multinasional, memastikan bahwa pekerjaan tolok ukurnya mewakili semua unit bisnis dan departemen dalam organisasi, diambil dari semua tingkatan organisasi, memiliki sejumlah besar pemegang jabatan, jelas dan terkenal di industri, stabil dan mudah dipahami dalam hal tujuan dan isi pekerjaan, serta dapat dilihat dan dipahami dengan baik oleh semua karyawan. Hasil evaluasi dari pekerjaan tolok ukur digunakan sebagai titik referensi di mana pekerjaan lain disusun dalam urutan nilai relatif.

Faktor Kompensasi. Pekerjaan dapat dibandingkan secara intuitif dengan memutuskan bahwa satu pekerjaan "lebih penting" atau "lebih bernilai atau bernilai" daripada yang lain tanpa menggali lebih dalam mengapa dalam hal faktor terkait pekerjaan tertentu. Pendekatan ini, yang disebut metode pemeringkatan, sulit dipertahankan bagi karyawan atau orang lain yang mungkin tidak setuju dengan hierarki pekerjaan yang dihasilkan. Sebagai alternatif, pekerjaan dapat dibandingkan dengan berfokus pada faktor-faktor dasar tertentu yang sama-sama mereka miliki. Dalam manajemen kompensasi, faktor dasar ini disebut faktor kompensasi. Mereka adalah faktor-faktor yang menentukan definisi konten pekerjaan, menetapkan bagaimana pekerjaan tersebut dibandingkan satu sama lain, dan menetapkan kompensasi yang dibayarkan untuk setiap pekerjaan.

Beberapa pengusaha mengembangkan faktor kompensasi mereka sendiri. Namun, sebagian besar faktor penggunaan telah dipopulerkan oleh sistem evaluasi pekerjaan yang dikemas atau oleh undang-undang. Misalnya, sebagian besar tindakan ekuitas upah di Kanada berfokus pada empat faktor yang dapat dikompensasi: keterampilan, usaha, tanggung jawab, dan kondisi kerja. Sebagai contoh lain, metode evaluasi pekerjaan yang dipopulerkan oleh perusahaan konsultan Hay Group berfokus pada empat faktor kompensasi: pengetahuan, pemecahan masalah, akuntabilitas, dan kondisi kerja. Seringkali, sistem evaluasi pekerjaan yang berbeda digunakan untuk departemen, kelompok karyawan, atau unit bisnis yang berbeda. Mengidentifikasi faktor kompensasi memainkan peran penting dalam evaluasi pekerjaan. Semua pekerjaan di setiap kelompok karyawan, departemen, atau unit bisnis dievaluasi menggunakan faktor kompensasi yang sama. Majikan dengan demikian mengevaluasi komponen unsur yang sama untuk setiap pekerjaan dalam kelompok kerja dan kemudian lebih mampu

membandingkan pekerjaan — misalnya, dalam hal tingkat keterampilan, usaha, tanggung jawab, dan kondisi kerja yang ada di masing-masing.

Panitia Evaluasi Pekerjaan. Evaluasi pekerjaan sebagian besar merupakan proses penilaian dan yang menuntut kerja sama yang erat antara penyelia, spesialis kompensasi, dan karyawan serta perwakilan serikat pekerja mereka. Langkah-langkah utama yang terlibat termasuk mengidentifikasi kebutuhan program, mendapatkan kerjasama, dan memilih panitia evaluasi; panitia kemudian melakukan evaluasi pekerjaan yang sebenarnya.

Sebuah komite evaluasi pekerjaan dibentuk untuk memastikan representasi dari sudut pandang berbagai orang yang akrab dengan pekerjaan tersebut, yang masing-masing mungkin memiliki perspektif yang berbeda mengenai sifat pekerjaan tersebut. Komite dapat mencakup karyawan, staf SDM, manajer, dan perwakilan serikat pekerja. Panitia evaluasi pertama-tama mengidentifikasi 10 atau 15 pekerjaan tolok ukur utama. Ini akan menjadi pekerjaan pertama yang akan dievaluasi dan akan berfungsi sebagai jangkar atau tolok ukur untuk membandingkan kepentingan atau nilai relatif dari semua pekerjaan lain. Kemudian komite beralih ke fungsinya yang paling penting—benar-benar mengevaluasi nilai setiap pekerjaan. Untuk ini, panitia mungkin akan menggunakan metode klasifikasi pekerjaan atau metode poin.

Metode Evaluasi Pekerjaan. Ada sejumlah metode evaluasi pekerjaan yang dapat diterapkan pada keputusan kompensasi. Yang paling populer adalah metode klasifikasi dan metode titik, keduanya dibahas di bawah ini.

Metode Klasifikasi. Metode klasifikasi/penilaian melibatkan pengelompokan pekerjaan ke dalam kelompok. Grup disebut kelas jika berisi pekerjaan serupa, atau nilai jika berisi pekerjaan yang serupa dalam kesulitan tetapi sebaliknya berbeda.

Metode ini banyak digunakan di sektor publik. Kelompok pekerjaan UT (University Teaching) pemerintah federal adalah contoh kelas pekerjaan karena berisi pekerjaan serupa yang melibatkan pengajaran, penelitian, dan konsultasi. Sebaliknya, kelompok pekerjaan AV (Audit, Commerce, and Purchasing) adalah contoh dari job grade karena berisi pekerjaan yang berbeda, melibatkan audit, konsultasi pembangunan ekonomi, dan pembelian.

Ada beberapa cara untuk mengkategorikan pekerjaan. Salah satunya adalah menyusun deskripsi kelas (mirip dengan deskripsi pekerjaan) dan menempatkan pekerjaan ke dalam kelas berdasarkan korespondensi mereka dengan deskripsi ini. Cara lainnya adalah menyusun seperangkat aturan pengklasifikasian untuk setiap kelas (misalnya, jumlah penilaian independen, keterampilan, upaya fisik, dan sebagainya yang dibutuhkan oleh kelas pekerjaan). Kemudian pekerjaan dikategorikan menurut aturan ini. Prosedur yang biasa dilakukan adalah memilih faktor yang dapat dikompensasikan dan kemudian mengembangkan deskripsi kelas atau kelas yang menjelaskan setiap kelas dalam hal jumlah atau tingkat faktor yang dapat dikompensasi dalam pekerjaan. Sistem klasifikasi pemerintah federal, misalnya, menggunakan faktor kompensasi yang berbeda untuk berbagai kelompok pekerjaan. Berdasarkan faktor-faktor yang dapat dikompensasi ini, deskripsi kelas/kelompok ditulis. Kemudian, komite evaluasi meninjau semua deskripsi pekerjaan dan memasukkan setiap pekerjaan ke dalam kelas atau tingkatan yang sesuai.

Metode klasifikasi pekerjaan memiliki beberapa keunggulan. Yang utama adalah bahwa sebagian besar pemberi kerja biasanya tetap mengklasifikasikan pekerjaan, terlepas dari metode evaluasi pekerjaan yang mereka gunakan. Mereka melakukan ini untuk menghindari keharusan bekerja dengan dan mengembangkan tingkat gaji untuk sejumlah pekerjaan yang

tidak dapat diatur; dengan metode klasifikasi pekerjaan, semua pekerjaan sudah dikelompokkan menjadi beberapa kelas. Kerugiannya adalah sulit untuk menulis deskripsi kelas atau kelas dan diperlukan penilaian yang cukup dalam menerapkannya. Namun banyak pengusaha menggunakan metode ini dengan sukses.

Metode Poin. Metode poin banyak digunakan di sektor swasta dan membutuhkan identifikasi beberapa faktor yang dapat dikompensasi. Luas atau derajat keberadaan setiap faktor dalam pekerjaan dievaluasi, jumlah poin yang sesuai diberikan untuk setiap faktor, dan jumlah poin untuk setiap faktor dijumlahkan untuk mendapatkan nilai poin keseluruhan untuk pekerjaan tersebut.

Untuk menggunakan metode poin, diperlukan deskripsi pekerjaan terkini dan spesifikasi pekerjaan berdasarkan analisis pekerjaan yang menyeluruh. Dasar dari rencana evaluasi pekerjaan adalah sejumlah faktor kompensasi yang harus disepakati. Di Kanada, empat faktor kompensasi biasanya digunakan: keterampilan, usaha, tanggung jawab, dan kondisi kerja. Faktor-faktor ini bersifat umum dan dapat berarti hal yang berbeda di tempat kerja yang berbeda. Oleh karena itu sub-faktor dari masing-masing faktor juga dapat ditentukan untuk mengklarifikasi arti khusus dari setiap faktor, seperti yang ditunjukkan di bawah ini. Setiap sub-faktor harus didefinisikan dengan hati-hati untuk memastikan bahwa anggota komite evaluasi akan menerapkannya secara konsisten. Contoh definisi sub-faktor disajikan pada Gambar 11.1.

Sistem poin melibatkan teknik kuantitatif yang mudah dijelaskan dan digunakan oleh karyawan. Namun, mungkin sulit dan memakan waktu untuk mengembangkan rencana poin dan melatih kelompok pengguna evaluasi pekerjaan secara efektif. Inilah salah satu alasan mengapa banyak organisasi mengadopsi rencana titik yang dikembangkan dan dipasarkan oleh perusa-

haan konsultan. Faktanya, ketersediaan sejumlah rencana yang sudah jadi mungkin sebagian menjelaskan penggunaan rencana titik secara luas dalam evaluasi pekerjaan.

Jika komite menetapkan tarif gaji untuk setiap pekerjaan individu, akan sulit untuk mengelolanya karena mungkin ada tarif gaji yang berbeda untuk ratusan atau bahkan ribuan pekerjaan. Bahkan dalam organisasi yang lebih kecil ada kecenderungan untuk mencoba menyederhanakan struktur upah dan gaji sebanyak mungkin. Oleh karena itu, panitia mungkin ingin mengelompokkan pekerjaan serupa (dalam hal jumlah poinnya, misalnya) ke dalam tingkatan untuk tujuan pembayaran. Kemudian, alih-alih berurusan dengan tarif gaji untuk ratusan pekerjaan, mungkin hanya berfokus pada tarif gaji untuk 10 atau 12 pengelompokan pekerjaan.

Nilai gaji terdiri dari pekerjaan dengan nilai atau kepentingan yang kira-kira sama, sebagaimana ditentukan oleh evaluasi pekerjaan. Jika metode poin digunakan, tingkat pembayaran terdiri dari pekerjaan yang termasuk dalam kisaran poin. Jika sistem klasifikasi digunakan, maka pekerjaan sudah dikategorikan ke dalam kelas atau grade. Tahapan selanjutnya adalah mendapatkan informasi tentang tingkat upah pasar dengan melakukan survei upah/gaji.

Melakukan Survei Upah/Gaji

Survei kompensasi atau upah/gaji memainkan peran sentral dalam menentukan tingkat upah untuk pekerjaan. Pemberi kerja dapat menggunakan survei upah/gaji dalam tiga cara. Pertama, data survei digunakan untuk menentukan tingkat gaji untuk pekerjaan tolok ukur yang berfungsi sebagai titik referensi atau jangkar untuk skala gaji pemberi kerja, yang berarti bahwa pekerjaan lain kemudian dibayar berdasarkan nilai relatifnya dibandingkan dengan pekerjaan tolok ukur. Kedua, semakin banyak posisi yang dibayar semata-mata

berdasarkan pasar (bukan relatif terhadap pekerjaan tolok ukur perusahaan).

Sebagai akibat dari pergeseran saat ini dari pekerjaan jangka panjang, kompensasi semakin dibentuk oleh upah pasar dan bukan oleh kesesuaiannya dengan hierarki pekerjaan di satu organisasi. Akhirnya, survei juga mengumpulkan data tentang tunjangan karyawan, program kehidupan kerja, rencana pembayaran untuk kinerja, rencana pengakuan, dan sebagainya untuk memberikan dasar untuk membuat keputusan mengenai jenis penghargaan lainnya.

Survei Formal dan Informal oleh Pemberi Kerja. Sebagian besar pemberi kerja sangat bergantung pada survei formal atau informal tentang apa yang dibayar oleh pemberi kerja lain. Survei telepon informal bagus untuk mengumpulkan data tentang sejumlah kecil pekerjaan yang mudah diidentifikasi dan dikenali dengan cepat, seperti ketika direktur SDM bank ingin menentukan gaji. di mana pekerjaan perwakilan layanan pelanggan yang baru dibuka harus diiklankan. Diskusi informal di antara spesialis sumber daya manusia pada pertemuan reguler asosiasi profesional adalah kesempatan lain untuk survei gaji informal. Beberapa pemberi kerja menggunakan survei kuesioner formal untuk mengumpulkan informasi kompensasi dari pemberi kerja lain, termasuk hal-hal seperti jumlah karyawan, kebijakan lembur, gaji awal, dan liburan berbayar.

Komersial, Profesional, dan Pemerintah. Survei Gaji Banyak pengusaha juga mengandalkan survei yang diterbitkan oleh berbagai perusahaan komersial, asosiasi profesional, atau lembaga pemerintah. Misalnya, Statistics Indonesia menyediakan data bulanan tentang pendapatan berdasarkan wilayah geografis, industri, dan pekerjaan. Tabel 10.1 memberikan contoh data pendapatan menurut industri dan pekerjaan, yang dapat digunakan untuk menetapkan gaji, menentukan perubahan rata-rata, kompensasi tolok ukur, dan sebagainya. Statistics Indonesia

juga menyediakan data yang lebih terperinci mengenai tolok ukur khusus industri. Dewan Perdagangan Toronto melakukan lima kompensasi survei tahunan, meliputi eksekutif; pengelolaan; profesional, pengawasan, dan penjualan; teknologi Informasi; dan posisi administratif dan pendukung. Survei mencakup informasi dari pengusaha kecil, menengah, dan besar di Greater Toronto Area. Survei terpisah tentang tunjangan karyawan dan praktik ketenagakerjaan juga dilakukan. Perusahaan konsultan swasta atau perekrutan eksekutif, seperti Towers Watson, Mercer, dan Hewitt Associates, setiap tahun menerbitkan data yang mencakup kompensasi manajer senior dan menengah serta anggota dewan direksi. Organisasi profesional, seperti Akuntan Umum Bersertifikat dan Insinyur Profesional Ontario, melakukan survei praktik kompensasi di antara anggota asosiasi mereka.

Untuk beberapa pekerjaan, gaji ditentukan langsung berdasarkan survei gaji formal atau informal seperti yang tersedia dari Monster.ca. Namun, dalam kebanyakan kasus, survei digunakan untuk menentukan harga pekerjaan di mana pekerjaan lain ditempatkan berdasarkan nilai relatifnya sebagaimana ditentukan melalui evaluasi pekerjaan.

Akuntan dan Insinyur Profesional Ontario, melakukan survei praktik kompensasi di antara anggota asosiasi mereka. Untuk beberapa pekerjaan, gaji ditentukan langsung berdasarkan survei gaji formal atau informal seperti yang tersedia dari Monster.ca. Namun, dalam kebanyakan kasus, survei digunakan untuk menentukan harga pekerjaan di mana pekerjaan lain ditempatkan berdasarkan nilai relatifnya sebagaimana ditentukan melalui evaluasi pekerjaan.

Interpretasi dan Penggunaan Survei Gaji. Data dari perusahaan konsultan Hay Group menunjukkan bahwa organisasi besar berpartisipasi dalam rata-rata 11 survei kompensasi dan menggunakan informasi dari tujuh survei untuk mengelola praktik kompensasi mereka sendiri.²⁶ Bias ke atas

dapat menjadi masalah terlepas dari jenisnya survei kompensasi yang digunakan. Setidaknya satu ahli kompensasi berpendapat bahwa cara sebagian besar survei dibangun, ditafsirkan, dan digunakan hampir selalu mengarah pada situasi di mana perusahaan menetapkan upah lebih tinggi daripada yang seharusnya. Misalnya, "perusahaan suka membandingkan diri mereka sendiri dengan perusahaan yang dianggap baik, bergaji tinggi, dan berkinerja tinggi", jadi gaji dasar cenderung bias ke atas. Demikian pula, "perusahaan yang mensponsori survei sering melakukannya dengan tujuan implisit (walaupun tidak dinyatakan): untuk menunjukkan bahwa perusahaan membayar secara kompetitif atau agak di bawah pasar, untuk membenarkan tindakan korektif yang positif." Untuk alasan ini dan yang serupa, mungkin bijaksana untuk meninjau hasil survei dengan pandangan skeptis dan mengakui bahwa bias ke atas mungkin ada dan mungkin harus dipertimbangkan saat mengambil keputusan.

Apa pun sumber surveinya, data harus dinilai dengan hati-hati untuk keakuratannya sebelum digunakan untuk membuat keputusan kompensasi. Masalah dapat muncul ketika deskripsi pekerjaan organisasi hanya sebagian sesuai dengan deskripsi yang terdapat dalam survei, data survei dikumpulkan beberapa bulan sebelum waktu penggunaan, peserta survei tidak mewakili pasar tenaga kerja yang sesuai untuk pekerjaan yang dicocokkan, dan seterusnya. Sekarang semua informasi yang diperlukan untuk pindah ke tahap berikutnya—menentukan gaji untuk pekerjaan—telah diperoleh.

Evaluasi Pekerjaan dan Survei Gaji

Tahap terakhir adalah menetapkan tingkat pembayaran untuk setiap tingkat pembayaran. (Tentu saja, jika pekerjaan tidak dikelompokkan ke dalam tingkat pembayaran, tingkat pembayaran individual harus ditetapkan untuk setiap pekerjaan.) Menetapkan tingkat pembayaran untuk setiap

tingkat pembayaran (atau untuk setiap pekerjaan) biasanya dilakukan dengan kurva upah.

Kurva upah secara grafis menggambarkan tingkat pembayaran pasar yang saat ini dibayar untuk pekerjaan di setiap tingkat pembayaran, relatif terhadap poin evaluasi pekerjaan untuk setiap pekerjaan atau tingkat. Contoh kurva upah disajikan pada Gambar 10.2. Perhatikan bahwa tingkat pembayaran ditampilkan pada sumbu vertikal, sedangkan poin untuk tingkat pembayaran ditampilkan di sepanjang sumbu horizontal.

Tujuan dari kurva upah adalah untuk menunjukkan hubungan antara nilai pekerjaan yang ditentukan oleh salah satu metode evaluasi pekerjaan dan tingkat upah rata-rata saat ini untuk setiap tingkatan pekerjaan. Ada beberapa langkah dalam menentukan nilai bayar-untuk-bayar. Bagaimana seharusnya pekerjaan lain (tanpa kekurangan keterampilan) di tingkat, karena masing-masing tingkat gaji terdiri dari beberapa pekerjaan.

Selanjutnya, plot tingkat pembayaran untuk setiap tingkat pembayaran, seperti yang dilakukan pada Gambar 10.2. Kemudian paskan garis (disebut "garis upah") melalui titik-titik yang baru saja diplot. Ini dapat dilakukan secara bebas atau dengan menggunakan metode statistik yang dikenal sebagai analisis regresi. Terakhir, tentukan gaji untuk pekerjaan. Upah di sepanjang garis upah adalah upah target atau tingkat gaji untuk pekerjaan di setiap tingkatan gaji.

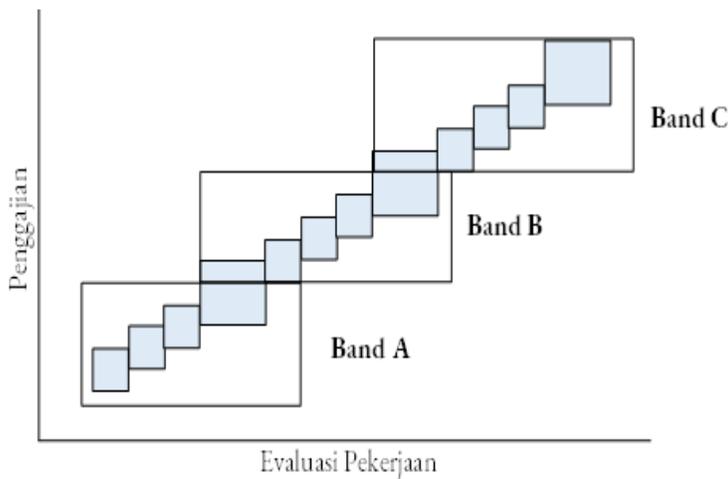
Mengembangkan Rentang Tingkat. Sebagian besar pemberi kerja tidak hanya membayar satu tarif untuk semua pekerjaan dalam tingkat pembayaran tertentu. Alih-alih, mereka mengembangkan rentang pembayaran untuk setiap tingkat sehingga mungkin ada, misalnya, 10 level atau "langkah" dan 10 tingkat pembayaran yang sesuai dalam setiap tingkat pembayaran. Salah satu cara untuk menggambarkan kisaran tarif untuk setiap tingkatan adalah dengan struktur upah, seperti pada

Gambar 10.1. Struktur upah secara grafis menggambarkan kisaran tingkat pembayaran (dalam hal ini, per jam) yang harus dibayar untuk setiap tingkatan. Penggunaan rentang gaji untuk setiap tingkatan gaji memiliki beberapa keuntungan. Pertama, pemberi kerja dapat mengambil sikap yang lebih fleksibel sehubungan dengan pasar tenaga kerja; misalnya, beberapa fleksibilitas membuatnya lebih mudah untuk menarik karyawan yang berpengalaman dan bergaji lebih tinggi ke tingkat gaji di mana gaji awal untuk langkah terendah mungkin terlalu rendah untuk menarik orang yang berpengalaman tersebut. Kisaran gaji juga memungkinkan pemberi kerja untuk memberikan perbedaan kinerja antara karyawan dalam kelas yang sama atau antara mereka dengan perbedaan senioritas. Seperti pada Gambar 10.3, sebagian besar pemberi kerja menyusun kisaran gaji mereka sedikit tumpang tindih sehingga seorang karyawan dengan pengalaman atau senioritas yang lebih tinggi dapat memperoleh lebih dari orang tingkat pemula di tingkat gaji berikutnya yang lebih tinggi. Tingkat pembayaran umumnya bervariasi berdasarkan faktor yang dapat dikompensasi, seperti yang disorot dalam kotak Opini Ahli. Pendapat ahli melampaui perbedaan pendapatan untuk juga memasukkan diskusi tentang tantangan yang terkait dengan pekerja muda.

Broadband. Kecenderungan saat ini adalah bagi pemberi kerja untuk mengurangi nilai gaji mereka dan berkisar dari 10 atau lebih menjadi tiga hingga lima, sebuah proses yang disebut *broadbanding*. *Broadbanding* berarti menggabungkan tingkatan dan rentang gaji menjadi hanya beberapa tingkatan, yang masing-masing kemudian berisi kisaran pekerjaan dan tingkatan gaji yang relatif luas (lihat Gambar 10.1).

Tabel 10.1 Struktur Penggajian

Grade	Minimum	Mid	Maksimum	
Grade 1	10.000.000	11.000.000	12.000.000	} Band A
Grade 2	12.000.000	13.000.000	14.000.000	
Grade 3	14.000.000	15.000.000	16.000.000	
Grade 4	16.000.000	17.000.000	18.000.000	
Grade 5	18.000.000	19.000.000	20.000.000	
Grade 6	20.000.000	21.000.000	22.000.000	} Band B
Grade 7	22.000.000	23.000.000	24.000.000	
Grade 8	24.000.000	25.000.000	26.000.000	
Grade 9	26.000.000	27.000.000	28.000.000	} Band C
Grade 10	28.000.000	29.000.000	30.000.000	
Grade 11	30.000.000	31.000.000	32.000.000	
Grade 12	32.000.000	33.000.000	34.000.000	



Gambar 10.1 Broadband

Broadbanding sistem pembayaran melibatkan beberapa langkah. Pertama, jumlah band diputuskan dan masing-masing diberi kisaran gaji. Band biasanya memiliki kisaran gaji yang luas dan juga tumpang tindih secara substansial. Akibatnya, ada lebih

banyak fleksibilitas untuk memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain di dalam kelompok dan lebih sedikit kebutuhan untuk "mempromosikan" mereka ke peringkat baru hanya untuk memberi mereka gaji yang lebih tinggi.

Keuntungan dasar broadband adalah bahwa hal itu menyuntikkan fleksibilitas yang lebih besar ke dalam kompensasi karyawan. Pita gaji baru yang luas dapat mencakup penyelia dan mereka yang melapor kepada mereka. Broadbanding juga memfasilitasi pekerjaan dan organisasi yang kurang terspesialisasi dan tanpa batas. Lebih sedikit spesialisasi dan lebih banyak partisipasi dalam proses lintas departemen umumnya berarti tugas atau kemampuan yang lebih besar dan lebih banyak kemungkinan untuk jalur karier alternatif.

Memperbaiki Tarif Out-of-Line. Tingkat upah aktual untuk suatu pekerjaan mungkin jauh dari garis upah atau jauh di luar kisaran tingkat untuk tingkatannya. Ini berarti bahwa gaji rata-rata untuk pekerjaan tersebut saat ini terlalu tinggi atau terlalu rendah dibandingkan dengan pekerjaan lain di perusahaan. Jika suatu poin jatuh jauh di bawah garis, kenaikan gaji untuk pekerjaan itu mungkin diperlukan. Jika plot jauh di atas garis upah, pemotongan gaji atau pembekuan gaji mungkin diperlukan. Upah karyawan yang dibayar rendah harus dinaikkan ke kisaran tarif minimum untuk tingkat gaji mereka, dengan asumsi bahwa organisasi ingin mempertahankan karyawan dan memiliki dana. Ini dapat dilakukan segera atau dalam satu atau dua langkah. Tarif gaji karyawan yang dibayar lebih sering disebut tarif gaji lingkaran merah, dan di sana adalah beberapa cara untuk mengatasi masalah ini. Salah satunya adalah membekukan tarif yang dibayarkan kepada karyawan di kelas ini sampai kenaikan gaji umum membawa pekerjaan lain sejalan dengan itu. Alternatif kedua adalah mentransfer atau mempromosikan beberapa atau semua karyawan yang terlibat ke pekerjaan yang mereka dapat secara sah dibayar dengan tingkat gaji mereka saat ini. Alternatif

ketiga adalah membekukan tarif selama enam bulan, selama waktu itu upaya dilakukan untuk mentransfer atau mempromosikan karyawan yang kelebihan gaji. Jika ini tidak memungkinkan, maka tarif pembayaran karyawan ini dipotong hingga maksimum dalam kisaran gaji untuk tingkatan mereka.

10.3 PENGAJIAN BERBASIS PENGETAHUAN

Sistem gaji untuk pengetahuan dikenal sebagai gaji berbasis kompetensi (untuk karyawan manajemen dan profesional) dan gaji berbasis keterampilan (untuk karyawan manufaktur). Rencana ini membayar karyawan untuk jangkauan, kedalaman, dan jenis pengetahuan yang mampu mereka gunakan, bukan untuk pekerjaan yang mereka pegang saat ini. Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan perilaku individu yang sangat penting untuk keberhasilan kinerja individu atau perusahaan berdasarkan hubungannya dengan visi, nilai, dan strategi bisnis organisasi.³¹

Kompetensi inti menggambarkan pengetahuan dan perilaku yang harus ditunjukkan oleh karyawan di seluruh organisasi agar organisasi berhasil, seperti "orientasi layanan pelanggan" untuk semua karyawan hotel. Kompetensi fungsional dikaitkan dengan fungsi organisasi tertentu, seperti "keterampilan negosiasi" untuk tenaga penjualan, atau "orientasi keselamatan" untuk pilot. Kompetensi perilaku adalah perilaku yang diharapkan, seperti "selalu mengantar pelanggan ke produk yang mereka cari daripada menunjuk."³² Program bayar untuk pengetahuan harus mencakup hal-hal berikut:

- Kompetensi dan keterampilan—penting secara langsung untuk kinerja pekerjaan—yang dapat didefinisikan dalam istilah yang terukur dan objektif. Keterampilan cenderung lebih mudah didefinisikan dan diukur daripada kompetensi.
- Kompetensi baru dan berbeda yang menggantikan kompetensi usang atau kompetensi yang tidak lagi

penting bagi prestasi kerja. Jika diperlukan kompetensi tambahan, kompetensi yang sudah usang harus dihapus dari program.

- Pelatihan di tempat kerja, bukan pelatihan “di dalam kelas”. Mereka yang memiliki kompetensi atau keterampilan harus mengajar mereka. Juga sertakan penilaian di tempat kerja, yang dapat dilengkapi dengan ujian kertas dan pensil yang dilaksanakan di tempat kerja.³³

Sebagai contoh, dalam pengaturan pabrik, pekerja akan dibayar berdasarkan tingkat keterampilan yang mereka capai. Dalam rencana tiga tingkat:

1. Level 1 menunjukkan kemampuan yang terbatas, seperti pengetahuan tentang fakta-fakta dasar dan kemampuan untuk melakukan tugas-tugas sederhana tanpa arahan.
2. Level 2 berarti bahwa karyawan tersebut telah mencapai sebagian kecakapan dan dapat, misalnya, menerapkan prinsip-prinsip teknis dalam pekerjaannya.
3. Level 3 berarti karyawan tersebut sepenuhnya kompeten di bidang tersebut dan dapat, misalnya, menganalisis dan memecahkan masalah produksi.

Meskipun saat ini hanya sekitar 15 sampai 20 persen tempat kerja yang menggunakan bayaran untuk pengetahuan, para ahli memperkirakan bahwa sudut pandang bahwa orang, daripada pekerjaan, memberikan keuntungan bagi organisasi akan terus meningkat popularitasnya. Mereka meramalkan munculnya sistem pembayaran baru yang menggabungkan kompetensi dan nilai pasar. Tantangan terbesar adalah pengukuran kompetensi. Seiring berjalannya waktu, karyawan sering menjadi tidak puas jika pengukuran ini tidak valid atau jika orang yang bertanggung jawab untuk menilai kompetensi dianggap tidak kompeten atau bias. Kekhawatiran utama karyawan lainnya adalah bahwa gaji dikaitkan secara memadai

dengan kinerja serta kompetensi. Beberapa konsultan kompensasi menyarankan agar perusahaan tidak membayar kompetensi dengan mengesampingkan penghargaan untuk hasil kinerja tinggi. Misalnya, kompetensi dapat dikaitkan dengan penentuan gaji pokok yang digabungkan dengan bonus yang didasarkan pada kinerja.³⁶ Satu masalah terakhir bagi banyak perusahaan Kanada adalah bahwa sistem pembayaran untuk pengetahuan tidak memenuhi persyaratan ekuitas pembayaran.³⁷

10.4 PENGGAJIAN EKSEKUTIF, MANAJERIAL, PROFESIONAL

Mengembangkan rencana kompensasi untuk membayar karyawan eksekutif, manajerial, dan profesional serupa dalam banyak hal dengan mengembangkan rencana untuk karyawan lain.³⁸ Tujuan dasar dari rencana tersebut sama yaitu untuk menarik karyawan yang baik dan mempertahankan komitmen mereka. Namun untuk pekerjaan eksekutif, manajerial, dan profesional, evaluasi pekerjaan hanya memberikan sebagian jawaban atas pertanyaan tentang bagaimana membayar karyawan ini. Eksekutif, manajer, dan profesional hampir selalu dibayar berdasarkan kinerja mereka dan juga berdasarkan tuntutan pekerjaan statis, seperti kondisi kerja.

Kompensasi Eksekutif dan Manajer

Ada lima elemen dalam paket kompensasi eksekutif/manajerial: gaji, tunjangan, insentif jangka pendek, insentif jangka panjang, dan tunjangan tambahan. Jumlah gaji yang dibayarkan biasanya bergantung pada nilai pekerjaan seseorang terhadap organisasi dan seberapa baik orang tersebut menghormati tanggung jawabnya. Gaji adalah landasan kompensasi eksekutif, karena merupakan elemen di mana yang lain berlapis, dengan tunjangan, insentif, dan tunjangan sering diberikan dalam proporsi tertentu terhadap gaji pokok.

Kompensasi eksekutif cenderung menekankan insentif kinerja lebih dari rencana pembayaran karyawan lainnya, karena hasil organisasi cenderung mencerminkan kontribusi eksekutif lebih langsung daripada karyawan lain. Komponen insentif yang berat dari kompensasi eksekutif dapat diilustrasikan dengan menggunakan beberapa eksekutif dengan bayaran terbaik di Kanada sebagai contoh. Eksekutif dengan bayaran tertinggi di Kanada pada tahun 2013 adalah Gerald W. Schwartz, yang mendapatkan total kompensasi sebesar \$87.916.026, di antaranya hanya \$1 399 611 adalah gaji pokok.⁴¹ Sebuah studi tentang gaji CEO menentukan bahwa ukuran perusahaan menyumbang 40 persen dari varians total gaji CEO, sementara kinerja perusahaan menyumbang kurang dari 5 persen dari varians.

Ada banyak perdebatan mengenai apakah eksekutif puncak layak dibayar. Ada yang berpendapat bahwa pekerjaan seorang eksekutif semakin sulit. Taruhannya tinggi, dan masa kerja seringkali pendek. Ekspektasi semakin tinggi, pertanyaan dari pemegang saham lebih langsung, dan tantangan menavigasi organisasi melalui masa ekonomi yang sulit tidak pernah sebesar ini. Namun, aktivisme pemegang saham mengenai gaji eksekutif telah berusaha untuk memperketat batasan pada apa yang dibayar perusahaan kepada eksekutif puncak mereka.

Beberapa percaya bahwa pembayaran untuk kinerja sedang berlangsung, dengan perusahaan sekarang membuat hubungan yang lebih kuat antara kinerja perusahaan dan kompensasi total CEO. Yang lain percaya bahwa menghubungkan gaji dengan kinerja masih belum memadai di sebagian besar perusahaan. Sebagian besar setuju bahwa pengungkapan gaji eksekutif yang lebih baik diperlukan.

Kompensasi Profesional

Karyawan Memberi kompensasi kepada karyawan profesional non-pengawas, seperti insinyur dan ilmuwan, menghadirkan masalah unik. Pekerjaan analitis membutuhkan kreativitas dan pemecahan masalah, faktor kompensasi tidak mudah dibandingkan atau diukur. Selain itu, dampak ekonomi profesional pada perusahaan seringkali hanya terkait secara tidak langsung dengan upaya nyata orang tersebut; misalnya, keberhasilan penemuan seorang insinyur bergantung pada banyak faktor, seperti seberapa baik penemuan tersebut diproduksi dan dipasarkan.

Secara teori, metode evaluasi pekerjaan yang dijelaskan sebelumnya dapat digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan profesional. Faktor kompensasi di sini cenderung berfokus pada pemecahan masalah, kreativitas, ruang lingkup pekerjaan, dan pengetahuan dan keahlian teknis. Metode klasifikasi pekerjaan biasanya digunakan—serangkaian deskripsi nilai ditulis, dan setiap posisi ditempatkan ke dalam nilai yang memiliki definisi paling tepat.

Dalam praktiknya, metode evaluasi pekerjaan tradisional jarang digunakan untuk pekerjaan profesional karena sangat sulit untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat dikompensasi dan derajat faktor-faktor yang menangkap nilai pekerjaan profesional secara bermakna. “Pengetahuan dan keterampilan untuk menerapkannya,” seperti dicatat oleh seorang ahli, “sangat sulit untuk dihitung dan diukur.”

Akibatnya, sebagian besar pemberi kerja menggunakan pendekatan penetapan harga pasar dalam mengevaluasi pekerjaan profesional. Mereka memberi harga pekerjaan profesional di pasar dengan kemampuan terbaik mereka untuk menetapkan nilai untuk pekerjaan tolok ukur. Pekerjaan tolok ukur ini dan pekerjaan profesional pemberi kerja lainnya kemudian dimasukkan ke dalam struktur gaji. Secara khusus,

setiap disiplin profesional (seperti teknik mesin atau teknik elektro) biasanya memiliki empat hingga enam tingkat kelas, yang masing-masing membutuhkan kisaran gaji yang cukup luas. Pendekatan ini membantu memastikan bahwa pemberi kerja tetap kompetitif saat menawar profesional yang pencapaiannya sangat bervariasi dan yang pemberi kerja potensialnya ditemukan secara harfiah di seluruh dunia.

PERTANYAAN DAN DISKUSI

1. Apa lima komponen Penghargaan?
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan istilah "pekerjaan tolok ukur."
3. Apa hubungan antara faktor kompensasi dan spesifikasi pekerjaan?
4. Apa pro dan kontra dari metode evaluasi pekerjaan berikut: peringkat, klasifikasi, perbandingan faktor, metode poin?
5. Jelaskan istilah "kompetensi" dan jelaskan perbedaan antara kompetensi inti, fungsional, dan perilaku.
6. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pendekatan penetapan harga pasar dalam mengevaluasi pekerjaan profesional.
7. Jelaskan apa yang ingin dicapai oleh undang-undang kesetaraan upah, tindakan apa yang diperlukan oleh undang-undang untuk mencapainya, dan seberapa efektif undang-undang tersebut dalam mencapai tujuannya.

Halaman Kosong

BAB 11

HUBUNGAN PERBURUHAN



Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu;

- Mendiskusikan elemen kunci dari undang-undang perburuhan Indonesia gariskan lima langkah dalam proses hubungan kerja.
- Menjelaskan lima langkah dalam kampanye pengorganisasian serikat pekerja.
- Menggariskan tiga cara untuk mendapatkan pengakuan serikat pekerja.
- Menjelaskan tiga langkah dalam proses perundingan bersama.
- Menjelaskan langkah-langkah khas dalam prosedur pengaduan

11.1 PENDAHULUAN

Serikat pekerja adalah badan yang diakui secara resmi yang mewakili sekelompok karyawan yang telah bergabung bersama untuk menyampaikan suara kolektif dalam berurusan dengan manajemen. Tujuan serikat pekerja adalah untuk mempengaruhi kebijakan dan praktik SDM yang mempengaruhi anggota unit perundingan, seperti gaji dan tunjangan; untuk mencapai kontrol yang lebih besar atas pekerjaan yang dilakukan, keamanan kerja yang lebih besar, dan kondisi kerja yang lebih baik; dan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan memenuhi kebutuhan afiliasi karyawan. Istilah hubungan buruh-manajemen mengacu pada interaksi berkelanjutan antara serikat pekerja dan manajemen dalam organisasi.

Kehadiran serikat pekerja mengubah hubungan antara karyawan dan perusahaan dan berimplikasi pada perencanaan dan penerapan strategi bisnis. Keleluasaan dan fleksibilitas manajerial dalam berurusan dengan karyawan dan dalam menerapkan dan mengelola kebijakan dan prosedur SDM berkurang. Misalnya, ketentuan senioritas serikat pekerja dalam perjanjian perundingan bersama (PKB) yang juga dikenal sebagai PKB, dinegosiasikan melalui perundingan bersama, mengatur pemilihan karyawan untuk transfer, promosi, dan program pelatihan dan menentukan urutan karyawan dapat diberhentikan dan ditarik kembali. Banyak syarat dan ketentuan kerja lainnya untuk anggota unit perundingan ditentukan dan dibakukan melalui perundingan bersama, daripada diserahkan kepada kebijaksanaan manajemen.

11.2 PROSES HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN

Representasi Kolektif

Berdasarkan tinjauan dari 36 studi penelitian internasional, tiga klasifikasi dikembangkan untuk menjelaskan mengapa individu bergabung dengan serikat pekerja:⁹

- Alasan berbasis disonansi. Ketika ekspektasi pekerjaan (pekerjaan harus menyenangkan dan bermanfaat, misalnya) dan pengalaman kerja (lingkungan kerja tidak menyenangkan dan gaji rendah) bertentangan, keinginan untuk bergabung dengan serikat pekerja terpicu. Namun, jika disonansi adalah alasan mengapa karyawan ingin berserikat, maka mereka hanya akan melakukannya jika menurut mereka serikat akan efektif dalam memulihkan ketidakpuasan atau frustrasi terkait dengan harapan kerja versus mengalami disonansi.
- Alasan berbasis utilitas. Keputusan seseorang untuk bergabung dengan serikat pekerja juga dapat dikaitkan dengan perhitungan rasional dari biaya dan manfaat dari

serikat pekerja, di mana individu membandingkan biaya dan keuntungan dari tetap tidak berserikat versus menjadi berserikat. Pemilihan keputusan mana yang akan diambil sebagian besar didasarkan pada perhitungan analisis biaya/manfaat.

- Alasan politis/ideologis. Keyakinan politik atau ideologis individu dapat memengaruhi pemahaman dan keinginan mereka untuk negosiasi kolektif versus individu tentang persyaratan kerja.

Namun, studi penelitian telah memperjelas bahwa ketidakpuasan saja tidak akan mengarah pada serikat pekerja. Yang lebih penting tampaknya adalah keyakinan karyawan bahwa hanya melalui persatuanlah mereka dapat melindungi diri mereka sendiri dari keinginan manajemen yang sewenang-wenang. Dengan kata lain, hanya ketika para pekerja tidak puas dan percaya bahwa mereka tidak memiliki kemampuan untuk mengubah faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan, kecuali melalui tindakan kolektif, mereka menjadi tertarik untuk berserikat.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan faktor demografi lainnya sangat berkorelasi dengan keinginan untuk bergabung dengan serikat pekerja. Namun, terdapat sedikit konsistensi dengan temuan penelitian, dengan pengecualian pada dua kelompok: Orang yang berusia di atas 60 tahun dan pekerja kulit hitam cenderung memiliki keinginan untuk bergabung dengan serikat pekerja.

Telah berteori bahwa ini sebagian besar disebabkan oleh persepsi diskriminasi terkait pekerjaan. Di Indonesia, terdapat perbedaan tingkat serikat pekerja antara pegawai swasta dan pegawai negeri. Juga disarankan bahwa setiap tempat kerja itu unik, sehingga karakteristik demografis dari satu tenaga kerja dapat memengaruhi keinginan untuk bergabung dengan serikat

pekerja dengan cara yang tidak dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada populasi yang lebih besar.

Kampanye Pengorganisasian Serikat

Begitu minat untuk bergabung dengan serikat pekerja telah muncul, proses pengorganisasian serikat pekerja dimulai. Ada lima langkah yang biasanya terlibat dalam proses ini:

1. Kontak karyawan/serikat. Kampanye pengorganisasian formal dapat diprakarsai oleh pengurus serikat pekerja atau oleh karyawan yang bertindak atas nama mereka sendiri. Sebagian besar kampanye pengorganisasian dimulai oleh karyawan yang berhubungan dengan serikat pekerja yang ada. Namun, serikat pekerja besar memiliki sejumlah staf pengurus serikat pekerja yang bertanggung jawab untuk mengidentifikasi peluang pengorganisasian dan meluncurkan kampanye pengorganisasian. Selama diskusi awal ini, karyawan menyelidiki keuntungan dari perwakilan serikat pekerja, dan pengurus serikat mulai mengumpulkan informasi tentang sumber ketidakpuasan karyawan.
2. Pertemuan organisasi awal. Pengelola serikat kemudian menjadwalkan pertemuan awal dengan orang-orang yang pertama kali menyatakan minatnya untuk berserikat dan rekan kerja yang selanjutnya menyatakan dukungan mereka. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi karyawan yang bersedia membantu penyelenggara mengarahkan kampanye.
3. Pembentukan panitia pelaksana internal. Komite ini terdiri dari sekelompok karyawan yang berdedikasi pada tujuan serikat pekerja dan yang bersedia membantu pengurus serikat.
4. Kampanye pengorganisasian. Anggota komite in-house kemudian menghubungi karyawan, mengajukan kasus untuk serikat pekerja, dan mendorong sebanyak

mungkin karyawan untuk menandatangani kartu otorisasi, yang menunjukkan kesediaan mereka untuk diwakili oleh serikat pekerja dalam perundingan bersama dengan pemberi kerja.

5. Hasilnya. Ada sejumlah kemungkinan hasil dari kampanye serikat pekerja, termasuk penolakan oleh mayoritas karyawan yang memenuhi syarat. Agar serikat pekerja menjadi unit perundingan bagi sekelompok pekerja, serikat pekerja harus disertifikasi oleh dewan hubungan tenaga kerja (LRB) atau mendapat pengakuan resmi dari pemberi kerja.

Pemberi Kerja dan Kampanye Pengorganisasian. Mungkin ada kasus ketika pemberi kerja merasa bahwa pekerja sedang mempertimbangkan untuk mengorganisir serikat pekerja (beberapa tanda umum dari hal ini disoroti di Tabel 11.1). Jika pemberi kerja lebih memilih agar kelompok yang mencari serikat pekerja mempertahankan status non-serikatnya, kampanye yang hati-hati biasanya dilakukan untuk menangkal dorongan serikat pekerja. Biasanya, anggota staf departemen SDM mengepalai kampanye, meskipun mereka mungkin dibantu oleh konsultan atau pengacara tenaga kerja. Sangat penting untuk keberhasilan kampanye tandingan perusahaan adalah pelatihan pengawasan. Supervisor perlu diberi tahu tentang apa yang dapat dan tidak dapat mereka lakukan atau katakan selama kampanye pengorganisasian untuk memastikan bahwa mereka menghindari tindakan yang secara langsung atau tidak sengaja dapat memicu kampanye serikat, sementara pada saat yang sama menahan diri untuk tidak melanggar undang-undang Cipta Kerja.

Tabel 11.1 Kegiatan Pengorganisasian

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • hilangnya daftar karyawan atau direktori • lebih banyak pertanyaan daripada biasanya tentang tunjangan, upah, promosi, dan kebijakan serta prosedur SDM lainnya |
|--|

- pertanyaan tentang pendapat manajemen tentang serikat pekerja
- peningkatan jumlah atau sifat keluhan atau keluhan karyawan? perubahan jumlah, komposisi, dan ukuran kelompok informal saat makan siang dan rehat kopi
- popularitas tiba-tiba karyawan tertentu (terutama jika mereka adalah pemimpin informal)
- penghentian tiba-tiba percakapan karyawan ketika seorang anggota manajemen mendekat, atau perubahan nyata dalam perilaku karyawan terhadap anggota manajemen, yang diungkapkan baik secara formal maupun informal
- penampilan orang asing di tempat parkir
- distribusi kartu, selebaran, atau tombol pro-serikat

Sebanyak mungkin informasi tentang serikat pekerja harus diperoleh berkaitan dengan iuran, catatan pemogokan, gaji petugas, dan fakta relevan lainnya yang dapat menyebabkan karyawan mempertanyakan manfaat serikat pekerja. Strategi komunikasi dapat direncanakan, dengan tujuan untuk mengingatkan karyawan tentang poin-poin bagus perusahaan, menunjukkan kerugian dari serikat pekerja, dan menyangkal klaim serikat pekerja yang menyesatkan. Kasus majikan untuk tetap tidak berserikat harus disampaikan dengan cara yang faktual, jujur, dan lugas. Menurut undang-undang, pengusaha diberikan hak untuk melakukan hal-hal berikut:

- Ekspresikan pandangan dan pendapat mereka tentang serikat pekerja
- Nyatakan posisi mereka tentang keinginan untuk tetap tidak berserikat
- Melarang distribusi literatur serikat pada properti perusahaan pada jam kerja perusahaan
- Menaikkan upah, melakukan promosi, dan mengambil tindakan SDM lainnya, selama mereka melakukannya dalam kegiatan bisnis normal; namun di sebagian besar yurisdiksi, setelah permohonan sertifikasi diterima oleh

LRB, upah, tunjangan, dan kondisi kerja dibekukan sampai permohonan ditangani.

- Mengumpulkan karyawan selama jam kerja untuk menyatakan posisi perusahaan, selama karyawan diberi tahu tentang tujuan rapat sebelumnya, kehadiran bersifat opsional, dan ancaman serta janji dihindari (pengusaha tidak memiliki kewajiban untuk memberikan kesempatan yang sama kepada serikat pekerja).

Pengakuan Serikat Pekerja.

Serikat pekerja dapat memperoleh pengakuan sebagai unit perundingan bagi sekelompok pekerja dengan tiga cara dasar: (1) pengakuan sukarela, (2) proses sertifikasi reguler, dan (3) pemungutan suara pra-sidang. Hak tawar-menawar juga dapat diakhiri dengan berbagai cara.

Pengakuan Sukarela. Majikan di setiap yurisdiksi Kanada kecuali Quebec dapat secara sukarela mengakui serikat pekerja sebagai agen perundingan untuk sekelompok karyawannya. Meskipun cukup jarang, hal ini dapat terjadi jika pemberi kerja telah mengadopsi strategi penerimaan serikat pekerja dan yakin bahwa karyawan ingin diwakili oleh serikat pekerja tersebut.

Sertifikasi Reguler. Prosedur sertifikasi serikat normal adalah serikat pekerja harus menunjukkan bukti setidaknya tingkat dukungan keanggotaan minimum untuk unit perundingan yang telah mereka tetapkan, dalam bentuk kartu otorisasi yang ditandatangani, kepada LRB yang sesuai, bersama dengan aplikasi untuk sertifikasi. Tingkat dukungan minimum yang diperlukan untuk mengajukan sertifikasi bervariasi menurut yurisdiksi, dari 25 persen unit perundingan di Saskatchewan hingga 65 persen di Manitoba.²⁴ LRB kemudian menentukan apakah unit perundingan yang ditetapkan oleh serikat pekerja sesuai untuk tujuan perundingan bersama. .

Di sebagian besar yurisdiksi LRB dapat memberikan sertifikasi otomatis tanpa pemungutan suara jika serikat pemohon dapat menunjukkan tingkat dukungan yang cukup tinggi untuk unit tawar-menawar yang diusulkan (umumnya 50 atau 55 persen). Sertifikasi otomatis juga dapat diberikan di beberapa yurisdiksi jika pemberi kerja telah melakukan praktik yang tidak adil. Jika tingkat dukungan tidak cukup untuk sertifikasi otomatis, tetapi berada di atas tingkat minimum yang ditentukan (antara 25 dan 45 persen, bergantung pada yurisdiksi), LRB akan memerintahkan dan mengawasi suara perwakilan.²⁵ Karyawan yang memenuhi syarat memiliki kesempatan untuk memberikan suara surat suara rahasia, yang menunjukkan apakah mereka ingin serikat pekerja disertifikasi atau tidak. Di beberapa yurisdiksi, untuk mendapatkan sertifikasi, hasil pemungutan suara harus menunjukkan bahwa lebih dari 50 persen calon anggota unit perundingan mendukung serikat pekerja. Di yurisdiksi lain, standarnya adalah dukungan lebih dari 50 persen dari mereka yang memberikan suara.²⁶ Jika serikat pekerja kalah, pemilihan lain tidak dapat diadakan di antara karyawan yang sama selama setidaknya satu tahun. Hanya sekitar 20 persen sertifikasi yang merupakan hasil pemungutan suara—kira-kira empat dari lima sertifikasi merupakan hasil dari kartu otorisasi saja.²⁷

Pemungutan Suara Sebelum Sidang. Di sebagian besar yurisdiksi, pemungutan suara pra-sidang dapat dilakukan jika ada bukti pelanggaran praktik ketenagakerjaan yang adil di awal kampanye pengorganisasian. Dalam kasus seperti itu, LRB dapat memerintahkan pemungutan suara sebelum mengadakan sidang untuk menentukan komposisi unit perundingan. Tujuannya adalah untuk menentukan tingkat dukungan untuk serikat pekerja secepat mungkin, sebelum efek dari penyimpangan apapun dapat mencemari hasilnya. Kotak suara kemudian disegel sampai LRB menentukan apakah unit perundingan tersebut

sesuai dan, jika demikian, karyawan mana yang memenuhi syarat untuk menjadi anggota. Jika unit perundingan dianggap tepat oleh LRB, hanya suara calon anggota unit perundingan yang dihitung, dan jika mayoritas suara mendukung serikat, itu disertifikasi.

Penghentian Tawar-menawar. Hak Semua undang-undang hubungan perburuhan menyediakan prosedur bagi pekerja untuk mengajukan pencabutan sertifikasi serikat pekerja mereka. Umumnya, anggota dapat mengajukan pencabutan sertifikasi jika serikat gagal menegosiasikan kesepakatan bersama dalam satu tahun sertifikasi, atau jika mereka tidak puas dengan kinerja serikat. LRB mengadakan pemungutan suara rahasia, dan jika lebih dari 50 persen surat suara yang diberikan (atau anggota unit perundingan, tergantung pada yurisdiksi) menentang serikat pekerja, serikat pekerja akan dicabut sertifikasinya. Serikat pekerja juga memiliki hak untuk memberitahu LRB bahwa ia tidak lagi ingin terus mewakili pekerjaannya dalam suatu unit perundingan tertentu. Ini dikenal sebagai "penghentian karena pengabaian". Setelah LRB menyatakan bahwa serikat pekerja tidak lagi mewakili karyawan unit perundingan, kesepakatan bersama apa pun yang dinegosiasikan antara para pihak menjadi batal.

Perundingan Bersama

Perundingan bersama adalah proses di mana kesepakatan bersama formal dibuat antara buruh dan manajemen. Kesepakatan bersama adalah landasan sistem LR Kanada. Perwakilan serikat pekerja dan manajemen diharuskan untuk berunding dengan itikad baik. Ini berarti bahwa mereka harus berkomunikasi dan bernegosiasi, bahwa proposal harus disesuaikan dengan proposal tandingan, dan bahwa kedua belah pihak harus melakukan segala upaya yang wajar untuk mencapai kesepakatan. Langkah-langkah yang biasanya terlibat dalam proses perundingan bersama meliputi (1) persiapan untuk

perundingan, (2) negosiasi tatap muka, dan (3) memperoleh persetujuan untuk kontrak yang diusulkan. Ada dua kemungkinan langkah tambahan. Pertama, ketika pembicaraan gagal, bantuan pihak ketiga diwajibkan oleh hukum di setiap yurisdiksi kecuali Saskatchewan.²⁸ Langkah tambahan kedua adalah pemogokan/lockout atau arbitrase kepentingan jika para pihak sampai pada jalan buntu. Masing-masing langkah tersebut akan dijelaskan selanjutnya.

Persiapan Negosiasi. Persiapan yang baik mengarah pada kemungkinan yang lebih besar bahwa tujuan yang diinginkan akan tercapai. Persiapan untuk negosiasi melibatkan perencanaan strategi dan proses tawar-menawar serta mengumpulkan data untuk mendukung proposal tawar-menawar. Baik serikat pekerja maupun manajemen akan mengumpulkan data tentang tren ekonomi umum, menganalisis kesepakatan bersama lainnya dan tren dalam perundingan bersama, melakukan analisis keluhan, meninjau kontrak yang ada atau janji kampanye pengorganisasian serikat pekerja, melakukan survei upah dan gaji di organisasi pesaing, menyiapkan perkiraan biaya proposal moneter, dan membuat rencana untuk kemungkinan pemogokan atau penguncian. Selain itu, negosiator manajemen akan mendapatkan masukan dari supervisor. Negosiator serikat akan mendapatkan masukan dari pengurus serikat, mendapatkan informasi keuangan perusahaan (jika itu adalah perusahaan publik), mengumpulkan informasi demografis tentang keanggotaan mereka, dan mendapatkan masukan dari anggota. Daftar item yang dapat dinegosiasikan oleh tim relatif tidak ada habisnya, tetapi membuat daftar pendek dan memprioritaskan masalah sangat penting untuk negosiasi yang berhasil. Setelah langkah-langkah ini diselesaikan, masing-masing pihak membentuk tim negosiasi dan rencana/strategi tawar-menawar awal disiapkan. Proposal awal kemudian

diselesaikan dan disajikan untuk disetujui oleh manajemen senior atau anggota serikat.

Negosiasi Tatap Muka. Di bawah undang-undang LR, perwakilan serikat pekerja atau manajemen dapat memberikan pemberitahuan tertulis kepada pihak lain tentang keinginan mereka untuk merundingkan perjanjian bersama pertama atau memperbarui perjanjian yang sudah ada. Di awal proses negosiasi, tuntutan dipertukarkan—sering kali sebelum sesi tawar-menawar pertama. Kemudian kedua tim negosiasi dapat membuat penilaian pribadi atas tuntutan tim lain. Biasanya, setiap tim menemukan beberapa item yang dapat mereka setujui dengan mudah dan item lain yang kemungkinan besar dapat dikompromikan. Kesimpulan tentatif juga dibuat mengenai item mana, jika ada, yang berpotensi menjadi masalah pemogokan atau penguncian.

Lokasi, Frekuensi, dan Durasi Rapat. Negosiasi umumnya diadakan di tempat yang netral, di luar lokasi, seperti ruang pertemuan hotel, sehingga tidak ada keuntungan psikologis bagi kedua tim dan agar interupsi dan gangguan kerja dapat diminimalkan. Setiap pihak umumnya memiliki ruangan lain di mana pertemuan intra-tim, yang dikenal sebagai sesi kaukus, diadakan. Umumnya, pertemuan diadakan sesering yang diinginkan oleh salah satu atau kedua belah pihak, dan berlangsung selama ada kemajuan. Sesi tawar-menawar maraton, seperti yang berlangsung sepanjang malam, biasanya tidak umum sampai konsiliasi habis dan waktu terus berjalan dengan cepat menuju tenggat waktu pemogokan/penguncian.

Sesi Perundingan Awal Pertemuan awal tim perundingan sangat penting dalam membangun iklim yang akan berlaku selama sesi negosiasi berikutnya. Sikap ramah dapat membantu mengendurkan ketegangan dan memastikan bahwa negosiasi berjalan lancar. Umumnya, pertemuan

pertama dikhususkan untuk pertukaran tuntutan (jika ini belum pernah terjadi sebelumnya) dan penetapan aturan dan prosedur yang akan digunakan selama negosiasi.

Sesi Tawar-Menawar Selanjutnya Dalam pendekatan tawar-menawar tradisional, masing-masing pihak memperdebatkan tuntutan dan menolak tuntutan pihak lain pada setiap sesi negosiasi. Pada saat yang sama, keduanya mencari alternatif kompromi yang memungkinkan tercapainya kesepakatan. Setiap proposal yang diajukan harus ditarik kembali untuk sementara atau selamanya, diterima oleh pihak lain secara keseluruhan, atau diterima dalam bentuk yang diubah. Idealnya, kedua belah pihak harus keluar dari negosiasi dengan perasaan bahwa mereka telah mencapai banyak tujuan tawar-menawar dasar mereka dan yakin bahwa kesepakatan tentatif yang dicapai akan dapat diterima oleh manajemen senior dan anggota unit perundingan.

Agar setiap masalah di atas meja dapat diselesaikan secara memuaskan, titik di mana kesepakatan dicapai harus berada dalam batas yang bersedia diterima oleh serikat pekerja dan pengusaha, yang sering disebut sebagai zona tawar-menawar. Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 11.2, jika solusi yang diinginkan oleh satu pihak melebihi batas pihak lain, maka itu berada di luar zona tawar-menawar. Kecuali jika pihak tersebut cukup memodifikasi tuntutannya untuk membawa mereka ke dalam zona tawar-menawar, atau pihak lain memperluas batasnya untuk mengakomodasi tuntutan tersebut, kebuntuan perundingan adalah hasil yang tak terelakkan.

Tawar-menawar distributif adalah suatu pendekatan yang sering digambarkan sebagai tawar-menawar “menang-kalah” karena keuntungan satu pihak biasanya dicapai dengan mengorbankan pihak lain. Hal ini tepat dilibatkan

ketika isu yang sedang didiskusikan berkaitan dengan distribusi barang-barang yang tersedia di jumlah tetap, seperti kenaikan upah dan perbaikan manfaat. Namun, itu juga dapat digunakan ketika ada sejarah ketidakpercayaan dan hubungan permusuhan, bahkan ketika berhadapan dengan isu-isu yang memungkinkan pendekatan yang lebih konstruktif.

Seperti ditunjukkan pada Gambar 11.2, tawar-menawar distributif dicirikan oleh tiga komponen berbeda: titik awal, titik target, dan titik resistensi. Poin awal untuk serikat pekerja biasanya lebih tinggi dari apa yang diharapkan serikat untuk diterima dari manajemen. Poin target serikat berikutnya, dan mewakili penilaian tim negosiasi tentang apa yang secara realistis dapat dicapai dari manajemen. Batas zona tawar serikat pekerja adalah titik perlawanannya, yang mewakili tingkat minimal yang dapat diterima.

Poin-poin ini pada dasarnya dibalik untuk manajemen. Titik awal tim manajemen adalah level terendahnya, yang digunakan pada awal negosiasi. Berikutnya adalah titik sasarannya, tingkat kesepakatan yang diinginkan. Titik resistensi manajemen membentuk batas lain dari zona tawar-menawar.

Tawar-menawar integratif adalah pendekatan yang mengasumsikan bahwa solusi win-win dapat ditemukan tetapi juga mengakui bahwa salah satu atau kedua belah pihak bisa kalah jika tawar-menawar tidak ditangani secara efektif. Strategi tawar-menawar integratif mensyaratkan baik manajemen maupun negosiator serikat pekerja mengadopsi kepentingan yang tulus. dalam eksplorasi bersama solusi kreatif untuk masalah umum.

Masalah yang berkaitan dengan aturan kerja, deskripsi pekerjaan, dan bahasa kontrak seringkali dapat ditangani

secara efektif dengan menggunakan pendekatan integratif; ini adalah situasi di mana negosiator manajemen tidak bermaksud mempertahankan hak manajemen dan kedua belah pihak berkomitmen untuk mencari solusi yang saling menguntungkan. Tingkat upah dan hak liburan lebih cenderung menjadi masalah jumlah tetap yang ditangani dengan pendekatan distributif.

Tujuan dari perundingan integratif adalah untuk membangun hubungan negosiasi yang kreatif yang menguntungkan tenaga kerja dan manajemen. Menjadi semakin populer akhir-akhir ini adalah pendekatan integratif yang relatif baru yang dikenal sebagai tawar-menawar keuntungan bersama (berdasarkan kepentingan), yang merupakan pendekatan win-win lainnya untuk masalah LR. Semua serikat pekerja kunci dan negosiator manajemen dilatih dalam dasar-dasar pemecahan masalah dan resolusi konflik yang efektif. Pelatihan semacam itu sering diperluas ke karyawan lain untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip tawar-menawar keuntungan bersama (berdasarkan kepentingan) dimasukkan ke dalam sistem nilai organisasi dan agar kerjasama menjadi tujuan perusahaan sepanjang tahun.

Solusi harus mempertimbangkan kepentingan masing-masing pihak. Rasa tanggung jawab bersama dipupuk dan inisiatif manajemen serikat bersama yang berkelanjutan dapat dihasilkan dari proses negosiasi. Selain itu, alat yang digunakan di meja perundingan dapat diterapkan untuk penyelesaian semua masalah di tempat kerja. Meskipun tawar-menawar keuntungan (berbasis kepentingan) telah dipraktikkan di sekitar 40 persen negosiasi Kanada, para ahli memperingatkan bahwa penerapannya sulit, karena memerlukan perubahan budaya akar rumput.

Dengan demikian, proses negosiasi jauh lebih kompleks daripada yang terlihat oleh pengamat biasa. Ada berbagai jenis strategi tawar-menawar yang terlibat, dan masing-masing pihak tiba di meja perundingan dengan kepentingan politik dan organisasi yang dipertaruhkan.

Persetujuan Kontrak. Proses Seperti disebutkan sebelumnya, kesepakatan bersama harus berupa dokumen tertulis. Namun, para pihak biasanya tidak menandatangani dokumen tertulis formal sampai setelah proses tawar-menawar selesai. Sebaliknya, syarat dan ketentuan yang disetujui oleh para pihak biasanya direduksi menjadi nota penyelesaian dan diserahkan kepada kelompok konstituen untuk persetujuan akhir.

Umumnya, persetujuan akhir untuk pemberi kerja ada pada tim manajemen senior. Dalam kebanyakan kasus, tim perunding serikat menyerahkan nota penyelesaian kepada anggota unit perundingan untuk diratifikasi. Di beberapa yurisdiksi, ratifikasi diwajibkan oleh undang-undang, dan semua anggota unit perundingan harus diberikan kesempatan yang luas untuk memberikan suara rahasia yang menunjukkan persetujuan atau penolakan kontrak yang diusulkan. Jika mayoritas anggota unit perundingan menyetujui proposal tersebut, maka proposal tersebut akan berlaku. Jika kesepakatan bersama yang diusulkan ditolak, negosiator serikat dan manajemen harus kembali ke meja perundingan dan mencari kompromi yang lebih dapat diterima. Dalam kasus seperti itu, bantuan pihak ketiga sering dicari.

Tantangannya terletak pada kenyataan bahwa Perjanjian Kerja Bersama (PKB) adalah dokumen yang mengikat secara hukum yang menguraikan syarat dan ketentuan kerja pemberi kerja dan pekerja. Namun, jika tidak ada PKB (misalnya belum ditetapkan atau kedaluwarsa), syarat dan ketentuan CBA tidak secara eksplisit atau langsung mengikat secara hukum. Beberapa perusahaan yang mengadopsi strategi penghindaran serikat

pekerja mungkin terlibat dalam perilaku yang dipertanyakan ketika karyawan yang berserikat tidak dicakup oleh CBA.

Setelah persetujuan diterima dari kelompok konstituen, anggota tim perunding menandatangani nota penyelesaian. Setelah ditandatangani, memorandum ini berfungsi sebagai kesepakatan bersama sampai dokumen formal disiapkan dan administrasi kontrak dimulai.

Administrasi Kontrak

Setelah kesepakatan bersama dinegosiasikan dan ditandatangani, proses administrasi kontrak dimulai. Baik serikat pekerja maupun manajemen diharuskan untuk mematuhi ketentuan kontrak. Juga dalam administrasi kontrak sehari-hari bahwa sebagian besar hubungan pekerja-manajemen terjadi. Terlepas dari jumlah waktu dan upaya yang dihabiskan untuk menyusun kata-kata kontrak, hampir tidak dapat dihindari bahwa perbedaan pendapat akan muncul mengenai penerapan dan interpretasi perjanjian. Masalah senioritas dan disiplin cenderung menjadi sumber utama perselisihan antara serikat pekerja dan manajemen.

Senioritas. Serikat pekerja biasanya lebih suka memiliki keputusan terkait karyawan yang ditentukan oleh senioritas, yang mengacu pada lamanya masa kerja di unit tawar-menawar. Dalam banyak kesepakatan bersama, senioritas adalah faktor yang mengatur PHK dan penarikan kembali (karyawan paling senior adalah yang terakhir diberhentikan dan yang pertama dipanggil kembali) dan faktor penentu dalam transfer dan promosi. Dalam beberapa kesepakatan bersama, senioritas juga menjadi faktor penentu dalam pengambilan keputusan terkait penugasan kerja, preferensi shift, alokasi hari libur, dan waktu liburan. Serikat pekerja lebih memilih prinsip senioritas sebagai kriteria pengambilan keputusan yang adil dan objektif, memastikan bahwa tidak ada favoritisme. Manajer sering lebih

suka memberi bobot yang lebih besar pada kemampuan atau prestasi.

Disiplin. Hampir semua kesepakatan bersama memberi pemberi kerja hak untuk membuat aturan dan peraturan yang wajar yang mengatur perilaku karyawan dan mengambil tindakan disipliner jika aturan tersebut dilanggar. Dalam setiap kesepakatan bersama, anggota unit perundingan diberikan hak untuk mengajukan keluhan jika mereka merasa tindakan disipliner yang diambil terlalu keras atau tanpa alasan yang adil.

Sebagian besar kesepakatan bersama membatasi hak pemberi kerja untuk mendisiplinkan karyawan dengan meminta bukti alasan untuk tindakan disipliner yang dijatuhkan. Karena alasan yang adil terbuka untuk interpretasi yang berbeda, tindakan disipliner merupakan sumber utama keluhan. Dengan demikian, masalah disipliner harus ditangani sesuai dengan ketentuan kesepakatan bersama dan didukung oleh bukti yang terdokumentasi dengan cermat. Bahkan ketika tindakan disipliner ditangani dengan hati-hati, serikat pekerja mungkin berpendapat bahwa ada keadaan yang meringankan yang harus dipertimbangkan. Supervisor harus mencapai keseimbangan antara keadilan dan konsistensi.

Ketika kasus disiplin berakhir di arbitrase, dua keputusan independen dibuat. Yang pertama adalah apakah karyawan tersebut benar-benar terlibat dalam suatu bentuk pelanggaran. Kemudian, jika pertanyaan itu dijawab dengan afirmatif, penilaian harus dilakukan apakah pelanggaran tersebut menjamin disiplin tertentu yang dikenakan, serta apakah tindakan disipliner tersebut melanggar kesepakatan bersama.

Penyelesaian Keluhan dan Hak. Arbitrase Keluhan adalah tuduhan tertulis tentang pelanggaran kontrak yang berkaitan dengan ketidaksepakatan tentang penerapan atau interpretasinya. Ketika dugaan pelanggaran atau ketidaksepakatan tersebut muncul, mereka diselesaikan melalui

prosedur pengaduan. Prosedur pengaduan multi-langkah, langkah terakhir yang merupakan arbitrase final dan mengikat, ditemukan di hampir semua kesepakatan bersama. Prosedur semacam itu sangat efektif dalam menyelesaikan masalah sehari-hari yang timbul selama masa perjanjian bersama. Tujuan utama dari prosedur pengaduan adalah untuk memastikan penerapan kontrak dengan tingkat keadilan bagi kedua belah pihak. Tujuan sekunder termasuk memberikan kesempatan untuk interpretasi bahasa kontrak, seperti arti dari "kemampuan yang cukup", berfungsi sebagai perangkat komunikasi melalui mana manajer dapat menyadari kekhawatiran karyawan dan bidang ketidakpuasan, dan membawa perhatian baik serikat pekerja maupun manajemen bidang-bidang kontrak yang membutuhkan klarifikasi atau modifikasi dalam negosiasi selanjutnya.

Prosedur pengaduan melibatkan pertimbangan sistematis atas pengaduan di tingkat otoritas yang semakin tinggi di perusahaan dan serikat pekerja, dan sebagian besar mengatur arbitrase sebagai langkah terakhir. Keluhan biasanya diajukan oleh masing-masing anggota unit perundingan. Jika masalah yang diperdebatkan adalah salah satu yang dapat mempengaruhi sejumlah anggota serikat, baik pada saat itu atau di masa mendatang, serikat dapat mengajukan keluhan kebijakan. Manajemen juga memiliki hak untuk menggunakan prosedur pengaduan untuk memproses pengaduan tentang serikat pekerja, meskipun penggunaan seperti itu jarang terjadi. Meskipun jumlah langkah dan orang yang terlibat pada setiap prosedur pengaduan bervariasi, Gambar 11.3 mengilustrasikan urutan yang khas. Seperti yang diilustrasikan dalam Gambar 16.3, langkah pertama yang khas dari prosedur keluhan adalah pengajuan keluhan tertulis kepada atasan langsung karyawan. Jika masalah tidak diselesaikan untuk kepuasan karyawan pada langkah pertama, dia kemudian dapat membawa masalah tersebut ke tingkat manajerial berikutnya yang lebih tinggi yang

ditentukan dalam kontrak, dan seterusnya melalui semua langkah yang tersedia. Batas waktu biasanya disediakan untuk resolusi pada setiap langkah. Kegagalan untuk menanggapi dalam batas waktu yang ditentukan dapat mengakibatkan keluhan diproses secara otomatis pada langkah berikutnya atau dianggap telah ditarik atau diselesaikan. Sembilan puluh persen atau lebih dari semua keluhan diselesaikan, ditinggalkan, atau ditarik sebelum arbitrase.

11.3 DAMPAK SERIKAT PEKERJA TERHADAP MSDM

Serikat Pekerja menghasilkan sejumlah perubahan yang berkaitan dengan MSDM, semua berhubungan kembali dengan persyaratan kesepakatan bersama. Serikat pekerja memang berdampak pada cara manajer melakukan tanggung jawab SDM mereka; ketika pemimpin serikat diperlakukan sebagai mitra, mereka dapat memberikan banyak bantuan dengan fungsi SDM.

Setelah sebuah organisasi berserikat, departemen SDM biasanya diperluas dengan penambahan spesialis atau serikat pekerja. Dalam sebuah perusahaan besar dengan sejumlah unit tawar-menawar, sumber daya manusia dan hubungan tenaga kerja dapat membentuk dua divisi dalam departemen yang lebih luas, yang sering disebut hubungan industrial atau hubungan karyawan.

Dalam pengaturan serikat, manajemen memiliki sedikit kebebasan untuk membuat keputusan sepihak. Perubahan ini dapat menyebabkan manajer dan supervisor merasa bahwa mereka telah kehilangan sebagian dari otoritas mereka, yang dapat menyebabkan kebencian, terutama karena mereka pasti menemukan bahwa serikat pekerja menghasilkan peningkatan tanggung jawab mereka. Supervisor sering kali diminta untuk menghasilkan lebih banyak catatan tertulis daripada sebelumnya, karena dokumentasi sangat penting dalam sidang pengaduan dan arbitrase.

Semua kebijakan SDM harus konsisten dengan ketentuan kesepakatan bersama. Perwakilan serikat pekerja sering kali terlibat dalam perumusan kebijakan apa pun yang memengaruhi anggota unit perundingan—seperti yang berkaitan dengan aturan dan peraturan disiplin—atau setidaknya diajak berkonsultasi saat kebijakan tersebut sedang disusun. Serikat pekerja juga umumnya menghasilkan pemusatan yang lebih besar dari pencatatan karyawan, yang membantu memastikan konsistensi dan keseragaman.

PERTANYAAN DAN DISKUSI

1. Sebutkan tiga contoh praktik perburuhan yang tidak adil di pihak manajemen dan tiga di pihak serikat pekerja.
2. Jelaskan tiga tantangan yang dihadapi gerakan serikat di Kanada saat ini.
3. Jelaskan lima tanda yang harus diwaspadai oleh manajer untuk mendeteksi kampanye pengorganisasian.
4. Jelaskan zona tawar-menawar dan buatlah diagram untuk mengilustrasikan konsep ini.
5. Jelaskan enam bentuk umum klausul keamanan serikat pekerja.
6. Jelaskan bagaimana arbitrase berbeda dari konsiliasi dan mediasi dan membedakan antara arbitrase kepentingan dan arbitrase hak.

BAB 12**MSDM INTERNASIONAL**

Setelah mempelajari bab ini, pembaca mampu;

- Jelaskan pengaruh perbedaan antarnegara di tempat kerja
- Jelaskan bagaimana meningkatkan penugasan global melalui seleksi karyawan.
- Bahas pertimbangan utama dalam merumuskan rencana kompensasi untuk karyawan internasional.
- Jelaskan pertimbangan utama dalam memulangkan TKI dari luar negeri.

12.1 PENDAHULUAN

Bisnis internasional saat ini telah menjadi norma di tengah berkembangnya penyatuan pasar ASEAN. Banyak perusahaan Indonesia seperti Indofood, J.Co Donuts & Coffee, dan Semen Indonesia telah sukses beroperasi di luar negeri. Kebanyakan perusahaan menyadari bahwa keberhasilan mereka bergantung pada kemampuan untuk memasarkan dan mengelola operasi di luar negeri. Oleh karena itu, perusahaan Indonesia dengan operasi internasional sekarang secara rutin memindahkan karyawan ke luar negeri. Karyawan ini, yang disebut ekspatriat, merupakan warga negara dari negara asal perusahaan induk yang dikirim untuk bekerja di luar negeri.

12.2 PERBEDAAN MSDM ANTAR NEGARA**Faktor Budaya**

Perbedaan budaya antar negara menuntut penyesuaian dalam praktik SDM, terutama antar anak perusahaan. Langkah pertama yang perlu dilakukan adalah memahami perbedaan nilai budaya yang mendasari masyarakat yang berbeda. Eylon dan Au (1999) menjelaskan beberapa dimensi dasar perbedaan budaya

internasional. Sebagai contoh, masyarakat berbeda dalam jarak kekuasaan — yaitu sejauh mana anggota masyarakat yang kurang kuat menerima dan berharap bahwa kekuasaan akan didistribusikan secara tidak merata. Pelembagaan ketidaksetaraan semacam itu lebih tinggi di beberapa negara seperti Meksiko dan Jepang, daripada di negara lain seperti Swedia dan Belanda.

Perbedaan masyarakat juga terlihat dalam hal individualisme versus kolektivisme, yaitu sejauh mana keterikatan antar individu cenderung longgar atau erat. Negara-negara yang lebih individualistis, seperti Kanada dan Amerika Serikat, cenderung fokus pada diri sendiri dan keluarga terdekat. Sementara itu, di negara-negara yang lebih kolektivis seperti Indonesia, Cina, dan Pakistan, identitas individu sangat terkait dengan kelompok keluarga besar dan kadang-kadang juga kelompok kerja. Menariknya, kebijakan satu anak di Cina telah menghasilkan generasi muda yang jauh lebih individualistis, suka berpindah-pindah pekerjaan, dan kurang loyal terhadap perusahaan.

Perbedaan budaya antar negara memiliki beberapa implikasi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Pertama, diperlukan adaptasi praktik SDM, seperti pelatihan dan rencana pengajian, dengan norma budaya setempat. Selanjutnya, anggota staf SDM di anak perusahaan asing harus melibatkan warga negara lokal. Tingkat kepekaan dan empati yang tinggi terhadap tuntutan budaya dan sikap rekan kerja selalu penting dalam memilih karyawan asing sebagai staf operasi di luar negeri.

Sistem Ekonomi

Perbedaan sistem ekonomi antar negara juga diterjemahkan ke dalam perbedaan antar negara dalam praktik SDM. Dalam sistem perusahaan liberal, misalnya, kebutuhan akan efisiensi cenderung mendukung kebijakan SDM yang menghargai produktivitas dan efisiensi. Sedangkan sosialis, praktik SDM

cenderung bergeser ke arah pencegahan pengangguran, bahkan dengan mengorbankan efisiensi. Misalnya, di Vietnam komunis, budaya tempat kerja melibatkan tidur siang setelah makan siang untuk pekerja, dan manajer menghabiskan banyak waktu di luar kantor untuk meningkatkan hubungan pribadi dan sosial (Watanabe, 2008).

Sistem Hukum

Hukum perburuhan sangat bervariasi di seluruh dunia. Cina, misalnya, terus memperbarui undang-undang perburuhannya, yang sekarang mencakup banyak kesamaan dengan yang ada di Barat. Diskriminasi dilarang di sebagian besar alasan yang biasa ditemukan di negara-negara barat, dengan pengecualian usia. Namun, penegakan hukum perburuhan serampangan.⁸

Dalam hal keputusan hubungan kerja, jumlah pemberitahuan dengan pembayaran yang harus diberikan, kelanjutan tunjangan, pemberitahuan serikat pekerja, dan masa kerja minimum untuk memenuhi syarat pembayaran pesangon sangat bervariasi dan dalam beberapa kasus dapat berdampak besar pada biaya tenaga kerja.⁹

Undang-undang kesehatan dan keselamatan bervariasi dari yang tidak ada di banyak negara bagian Afrika hingga Corporate Manslaughter and Corporate Homicide Act Inggris, yang memperketat tanggung jawab manajemen senior atas pelanggaran kesehatan dan keselamatan. Di negara lain seperti Cina, undang-undang kesehatan dan keselamatan pekerja ada tetapi sebagian besar tidak ditegakkan.

Biaya Tenaga Kerja

Perbedaan biaya tenaga kerja memerlukan interpretasi SDM yang jelas dan praktik terkait. Tinjauan yang lebih tepat tentang produktivitas tenaga kerja menunjukkan bahwa biaya melakukan bisnis di luar negeri tidak boleh dilihat sebagai masalah upah saja. Di beberapa negara, meskipun upah secara

signifikan lebih rendah, mungkin ada biaya tenaga kerja per unit yang lebih tinggi. Pertimbangan SDM seperti tunjangan, biaya pelatihan, dan pergantian harus dipertimbangkan saat mengevaluasi biaya tenaga kerja.

Faktor Hubungan Industrial

Hubungan industrial, dan khususnya hubungan antara pekerja, serikat pekerja, dan pemberi kerja, sangat bervariasi dari satu negara ke negara lain dan memiliki dampak yang sangat besar pada praktik MSDM. Misalnya, di Jerman penentuan bersama adalah aturannya: yaitu, karyawan memiliki hak hukum untuk bersuara dalam menetapkan kebijakan perusahaan. Di negara ini dan beberapa negara lain, pekerja memilih perwakilan mereka sendiri untuk dewan pengawas pemberi kerja, dan ada juga Wakil Presiden untuk tenaga kerja di tingkat manajemen puncak. Sebaliknya, di banyak negara lain, negara memiliki sedikit campur tangan dalam hubungan antara pengusaha dan serikat pekerja. Di Cina, serikat pekerja perusahaan berada di bawah administrasi komite Partai Komunis setempat, yang sering berbagi tujuan jangka panjang dengan perusahaan. Dengan demikian, serikat pekerja jarang memainkan peran yang efektif dalam perselisihan perburuhan.¹³

12.3 RELOKASI INTERNASIONAL

Jumlah ekspatriat yang bekerja di luar negeri terus meningkat. Sejak 2009, terdapat peningkatan tahunan sebesar 2,7 persen dalam jumlah ekspatriat secara global. Jumlah “global nomads” (karyawan yang terus berpindah dari satu negara ke negara lain dengan berbagai penugasan) juga meningkat. Selain itu, telah terjadi peningkatan jumlah ekspatriat. Peningkatan bertahap dalam jumlah ekspatriat perempuan, yang telah lama kurang terwakili dalam jajaran ekspatriat.

Masalah keluarga menjadi perhatian nomor satu dalam hal relokasi karyawan, dan banyak karyawan yang enggan menerima

penugasan ekspatriat karena alasan ini. Karyawan yang mempertimbangkan penugasan internasional juga ingin tahu bagaimana pengaruh bekerja dan tinggal di negara lain kompensasi, tunjangan, dan pajak mereka, dan bantuan relokasi seperti apa yang akan mereka terima. Dari perspektif praktis, beberapa tantangan yang paling mendesak adalah teknik yang digunakan untuk merekrut, memilih, melatih, memberikan kompensasi, dan memberikan dukungan keluarga bagi karyawan yang berbasis di luar negeri, seperti berikut:

1. Identifikasi, penilaian, dan seleksi calon. Selain keterampilan teknis dan bisnis yang diperlukan, sifat-sifat utama yang perlu dipertimbangkan untuk penugasan global mencakup kepekaan budaya, keterampilan interpersonal, dan fleksibilitas.
2. Proyeksi biaya. Biaya rata-rata untuk mengirim seorang karyawan dan keluarganya ke luar negeri dilaporkan antara tiga dan lima kali gaji pra-keberangkatan karyawan; akibatnya, menghitung total biaya untuk penugasan global dan memutuskan apakah akan menggunakan karyawan asing atau lokal sangat penting dalam proses penganggaran.
3. Surat tugas. Persyaratan pekerjaan khusus dan remunerasi, liburan, cuti pulang, dan pengaturan repatriasi harus didokumentasikan dan dikomunikasikan secara formal dalam surat penugasan.
4. Program kompensasi, tunjangan, dan pajak. Ada banyak cara untuk memberikan kompensasi kepada karyawan yang dipindahkan ke luar negeri, mengingat perbedaan besar dalam biaya hidup di seluruh dunia. Beberapa pendekatan umum untuk pembayaran internasional termasuk pembayaran berbasis rumah ditambah suplemen dan pembayaran berdasarkan tujuan.

5. Bantuan relokasi. Penerima tugas mungkin harus dibantu dengan hal-hal seperti pemeliharaan rumah dan mobil, pengiriman dan penyimpanan barang-barang rumah tangga, dan sebagainya. Biaya rata-rata relokasi internasional permanen untuk karyawan Kanada adalah antara \$ 50.000 dan \$ 100.000.¹⁹
6. Dukungan keluarga. Orientasi budaya, bantuan pendidikan, dan perbekalan darurat hanyalah beberapa hal yang harus ditangani sebelum keluarga dipindahkan ke luar negeri.

Dua masalah terakhir berkaitan dengan fokus yang meningkat pada pasangan dan keluarga, yang sangat penting dalam iklim penolakan relokasi saat ini karena kekhawatiran tentang perawatan di rumah ibu mertua, pendidikan anak-anak, karier pasangan, dan kesulitan menyesuaikan diri. Ke lingkungan baru sambil menyulap tanggung jawab keluarga pada saat yang sama dengan fokus pada pekerjaan baru. Meskipun ekspatriat tipikal secara tradisional adalah laki-laki dengan pasangan yang tidak bekerja, keluarga karir ganda sekarang menjadi norma. Tantangan utama relokasi keseimbangan kehidupan kerja termasuk bantuan karir untuk pasangan dan bantuan pendidikan dan pemilihan sekolah untuk anak-anak. Program pelatihan lintas budaya dan bahasa mungkin juga akan diperlukan. Kebijakan untuk memulangkan ekspatriat ketika dia kembali ke rumah adalah masalah lain yang harus ditangani.

Mengirim karyawan ke luar negeri dan mengelola SDM secara global diperumit oleh sifat negara tempat banyak perusahaan berkembang. Ekspatriat saat ini sedang menuju ke China (sekarang tujuan yang paling mungkin untuk penugasan asing) dan negara berkembang lainnya. Keterlibatan SDM strategis dalam desain dan implementasi strategi ekspansi global diperlukan sejak awal. Penelitian ekstensif mungkin diperlukan

sehubungan dengan praktik perekrutan lokal, ketersediaan tenaga kerja terampil, dan peraturan ketenagakerjaan.

Ekspatriat

Manajemen mobilitas global penting karena biaya kegagalan penugasan ekspatriat—pengembalian awal dari penugasan ekspatriat—dapat mencapai satu juta dolar.²² Ada beberapa bukti bahwa tingkat keberangkatan awal, setidaknya, menurun. Hal ini tampaknya karena lebih banyak pemberi kerja mengambil langkah-langkah untuk mengurangi masalah ekspatriat di luar negeri. Misalnya, mereka memilih ekspatriat dengan lebih hati-hati, membantu pasangannya mendapatkan pekerjaan di luar negeri, dan memberikan dukungan yang lebih berkelanjutan kepada ekspatriat dan keluarganya. Sebagai contoh lain, beberapa perusahaan memiliki program “teman global” formal. Di sini, manajer lokal membantu ekspatriat baru dengan nasihat tentang hal-hal seperti politik kantor, norma perilaku, dan di mana harus menerima bantuan medis darurat.

Menemukan mengapa penugasan ekspatriat gagal adalah tugas penelitian yang penting, dan para ahli telah membuat kemajuan besar. Menurut survei tahun 2014 oleh Cartus, 63 persen responden mengidentifikasi perubahan kondisi bisnis sebagai alasan kegagalan ekspatriat, diikuti oleh ketidakmampuan keluarga untuk menyesuaikan diri (61 persen). Selain itu, 76 persen menilai keluarga atau keadaan pribadi sebagai alasan mengapa karyawan menolak kesempatan untuk penugasan ekspatriat. Beberapa faktor dapat membantu penyesuaian setelah seorang karyawan dikirim ke luar negeri. Dalam sebuah penelitian terhadap 143 karyawan ekspatriat, individu yang ekstrovert, menyenangkan, dan stabil secara emosional cenderung tidak ingin pergi lebih awal.²⁶ Selain itu, niat orang tersebut penting. Secara khusus, orang yang menginginkan karir ekspatriat berusaha lebih keras untuk menyesuaikan diri dengan kehidupan seperti itu

Faktor non-pekerjaan seperti tekanan keluarga biasanya tampak besar dalam kegagalan ekspatriat. Dalam satu studi, manajer mendaftar, dalam urutan kepentingan untuk pergi lebih awal, ketidakmampuan pasangan untuk menyesuaikan, ketidakmampuan manajer untuk menyesuaikan, masalah keluarga lainnya, ketidakdewasaan pribadi atau emosional manajer, dan ketidakmampuan untuk mengatasi tanggung jawab luar negeri yang lebih besar. Manajer Eropa perusahaan hanya menekankan ketidakmampuan pasangan manajer untuk menyesuaikan diri sebagai penjelasan untuk penugasan ekspatriat yang gagal.

Banyak pemberi kerja telah mencoba untuk menghilangkan masalah yang menyebabkan kegagalan penugasan ekspatriat dengan memperpendek durasi penugasan dan membiarkan keluarga tetap di rumah. Penugasan ekspatriat biasanya untuk jangka waktu tiga hingga lima tahun, tetapi baru-baru ini ada kecenderungan penugasan global jangka pendek alih-alih relokasi permanen. Sebuah survei oleh perusahaan konsultan global KPMG menemukan bahwa penugasan jangka pendek kurang dari 12 bulan hampir sama lazimnya dengan penugasan jangka panjang (lebih dari lima tahun).

Alternatif penugasan jangka pendek termasuk perjalanan bisnis yang sering diperpanjang dengan waktu yang sesuai yang dihabiskan di rumah, penugasan jangka pendek antara tiga bulan dan satu tahun dengan cuti rumah yang sering (rata-rata sekali setiap 12 minggu), dan pengaturan rumah tangga ganda, di mana keluarga karyawan tetap di rumah dan karyawan mendirikan rumah tangga kecil untuk dirinya sendiri di negara asing. Sering kali, perusahaan lalai mempersiapkan karyawan untuk tugas jangka pendek dengan cara yang sama seperti yang mereka lakukan untuk variasi jangka panjang, yang mengarah pada masalah seperti kurangnya kesadaran lintas budaya, kesepian yang ekstrem, dan perasaan tidak dihargai saat kembali ke kantor

pusat. 0,34 Perusahaan yang memberikan dukungan kuat kepada karyawan asing memiliki peluang sukses yang lebih tinggi.

12.4 PERTIMBANGAN MSDM INTERNASIONAL

Penyaringan yang cermat hanyalah langkah pertama untuk memastikan bahwa penerima tugas asing berhasil. Karyawan tersebut kemudian mungkin memerlukan pelatihan khusus dan, sebagai tambahan, kebijakan SDM internasional harus dirumuskan untuk memberi kompensasi kepada manajer perusahaan di luar negeri dan menjaga hubungan kerja yang sehat.

Kebijakan Kepegawaian Internasional

Ada tiga kebijakan kepegawaian internasional. Kebijakan kepegawaian etnosentris didasarkan pada sikap bahwa manajer negara asal lebih unggul daripada manajer di negara tuan rumah, dan semua posisi manajemen kunci diisi oleh warga negara induk. Di Royal Dutch Shell, misalnya, hampir semua pengontrol keuangan di seluruh dunia adalah warga negara Belanda. Alasan yang diberikan untuk kebijakan kepegawaian etnosentris termasuk kurangnya bakat manajemen senior negara tuan rumah yang memenuhi syarat, keinginan untuk mempertahankan budaya perusahaan yang bersatu dan kontrol yang lebih ketat, dan keinginan untuk mentransfer kompetensi inti perusahaan induk (misalnya, keterampilan manufaktur khusus) ke anak perusahaan asing lebih cepat.

Kebijakan kepegawaian polisentris didasarkan pada keyakinan bahwa hanya manajer negara tuan rumah yang dapat memahami budaya dan perilaku pasar negara tuan rumah, dan oleh karena itu anak perusahaan asing harus dikelola dengan warga negara tuan rumah dan kantor pusatnya dengan warga negara induk. Hal ini dapat mengurangi kesalahpahaman budaya lokal yang mungkin ditunjukkan oleh manajer ekspatriat. Ini juga hampir tidak diragukan lagi akan lebih murah. Seorang ahli

memperkirakan bahwa seorang eksekutif ekspatriat dapat membebani perusahaan hingga tiga kali lipat dari eksekutif domestik karena biaya transfer dan biaya lain seperti sekolah untuk anak-anak, cuti tahunan, dan kebutuhan untuk membayar pajak penghasilan di dua negara.

Kebijakan kepegawaian geosentris mengasumsikan bahwa kandidat manajemen harus dicari secara global, dengan asumsi bahwa manajer terbaik untuk posisi tertentu di mana pun di dunia dapat ditemukan di negara mana pun tempat perusahaan beroperasi. Hal ini memungkinkan perusahaan global untuk menggunakan sumber daya manusianya secara lebih efisien dengan memindahkan orang terbaik ke pekerjaan terbuka, di mana pun dia berada. Ini juga dapat membantu membangun budaya dan rangkaian nilai yang lebih kuat dan konsisten di antara seluruh tim manajemen global. Anggota tim di sini terus berinteraksi dan berjejaring satu sama lain saat mereka berpindah dari tugas ke tugas di seluruh dunia dan berpartisipasi dalam kegiatan pembangunan global.

Seleksi Tugas Internasional

Manajer internasional dapat ekspatriat, penduduk lokal (warga negara tempat mereka bekerja), atau warga negara ketiga (warga negara selain induk atau negara tuan rumah), seperti eksekutif Inggris yang bekerja di anak perusahaan Tokyo dari sebuah Bank multinasional Indonesia.³⁶ Ekspatriat mewakili minoritas manajer; sebagian besar posisi manajerial diisi oleh penduduk lokal daripada ekspatriat di kantor pusat dan operasi anak perusahaan asing.

Ada beberapa alasan untuk mengandalkan bakat manajemen lokal dan negara tuan rumah untuk mengisi jajaran manajemen anak perusahaan asing. Banyak orang lebih memilih untuk tidak bekerja di negara asing, dan pada umumnya biaya menggunakan tenaga asing jauh lebih besar daripada biaya menggunakan bakat manajemen lokal. Perusahaan multinasional

dapat dilihat secara lokal sebagai “warga negara yang lebih baik” jika menggunakan bakat manajemen lokal, dan memang beberapa pemerintah benar-benar mendesak lokalisasi manajemen. Mungkin juga ada ketakutan bahwa ekspatriat, mengetahui bahwa mereka ditempatkan di anak perusahaan asing hanya untuk beberapa tahun, mungkin terlalu menekankan proyek jangka pendek daripada fokus pada tugas jangka panjang yang mungkin lebih diperlukan.

Ada juga beberapa alasan untuk menggunakan ekspatriat — baik warga negara induk atau negara ketiga — untuk staf anak perusahaan. Alasan utamanya adalah kompetensi teknis. Dengan kata lain, pemberi kerja mungkin tidak dapat menemukan kandidat lokal dengan kualifikasi teknis yang dibutuhkan. Perusahaan multinasional juga semakin memandang keberhasilan tugas di luar negeri sebagai langkah yang diperlukan dalam pengembangan kepemimpinan. Kontrol adalah alasan penting lainnya. Perusahaan multinasional terkadang menugaskan ekspatriat dari staf kantor pusat mereka di luar negeri dengan asumsi bahwa para manajer ini lebih mendalami kebijakan dan budaya perusahaan dan lebih mungkin untuk menerapkan instruksi kantor pusat tanpa ragu.

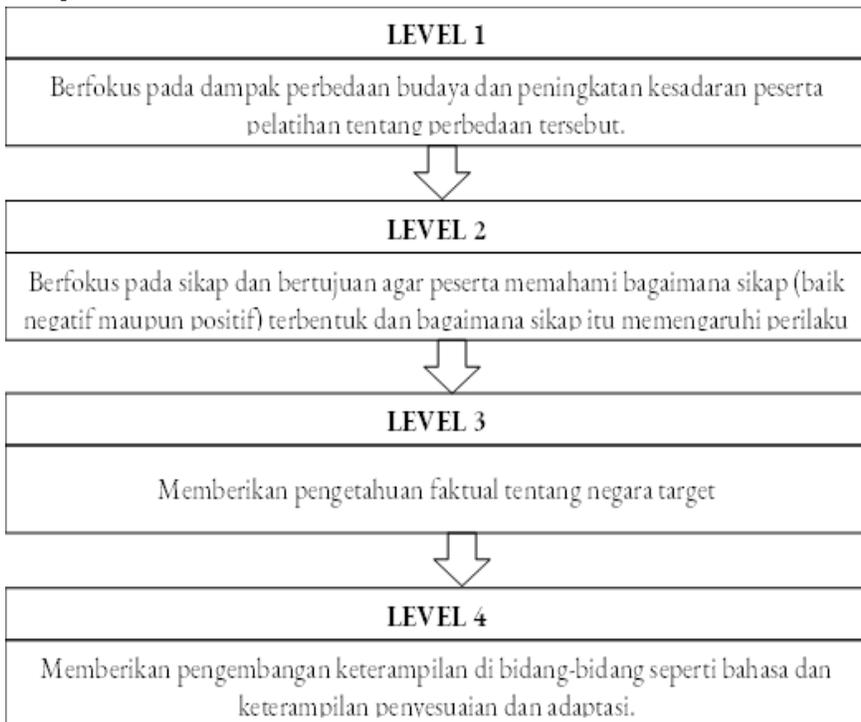
Orientasi dan Pelatihan Karyawan Internasional

Pelatihan lintas budaya sangat penting untuk menciptakan harapan yang realistis, yang pada gilirannya sangat terkait dengan penyesuaian lintas budaya. Pendekatan empat langkah untuk pelatihan lintas budaya sering digunakan seperti yang dibahas pada Gambar 12.1. Selain pelatihan lintas budaya, peluang pengembangan kepemimpinan sering kali merupakan komponen pembelajaran penting dari penugasan ekspatriat.³⁸ Di IBM, misalnya, pengembangan tersebut mencakup penggunaan serangkaian penugasan bergilir yang memungkinkan manajer luar negeri untuk tumbuh secara profesional. Pada saat yang sama, IBM dan perusahaan besar

lainnya telah mendirikan pusat pengembangan manajemen di seluruh dunia di mana para eksekutif dapat mengasah keterampilan mereka. Di luar itu, program kelas (seperti yang ada di London Business School, atau di INSEAD di Prancis) memberi para eksekutif luar negeri peluang yang mereka butuhkan untuk mengasah keterampilan fungsional dan kepemimpinan mereka.

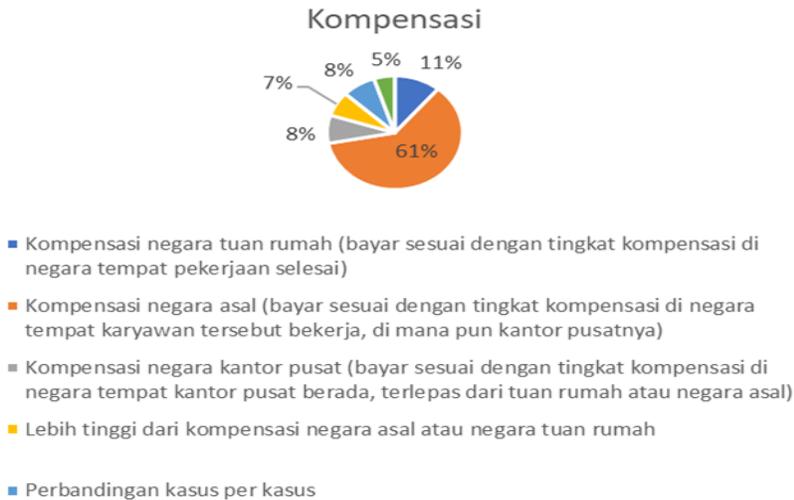
Gambar 12.1 Tingkat Pelatihan Lintas Budaya

Kompensasi Internasional



Konsep manajemen kompensasi internasional dapat menghadirkan beberapa masalah yang tidak terduga dan rumit. Program kompensasi di seluruh perusahaan global harus terintegrasi (untuk memaksimalkan efektivitas keseluruhan) dan dibedakan (untuk memotivasi secara efektif dan memenuhi kebutuhan spesifik dari berbagai kategori dan lokasi karyawan). Di satu sisi, ada logika dalam mempertahankan skala dan kebijakan gaji di seluruh perusahaan sehingga, misalnya, direktur

pemasaran divisi di seluruh dunia semuanya dibayar dalam kisaran sempit yang sama. Hal ini mengurangi risiko ketidaksetaraan yang dirasakan dan secara dramatis menyederhanakan pekerjaan melacak tingkat upah yang berbeda antar negara. Namun, sebagian besar perusahaan multinasional telah menyadari kebutuhan untuk membuat keputusan gaji eksekutif di tingkat global, dan rencana gaji eksekutif secara bertahap menjadi lebih seragam. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 12.2, sebagian besar kompensasi penugasan Internasional (61 persen) diselaraskan untuk membayar ekspatriat sesuai dengan tingkat kompensasi di negara asal mereka.



Gambar 12.2 Pendekatan Kompensasi Internasional

Di sisi lain, praktik tidak mengadaptasi skala gaji ke pasar lokal dapat menghadirkan lebih banyak masalah daripada pemecahannya bagi manajer SDM. Faktanya adalah bahwa hidup di Tokyo berkali-kali lebih mahal daripada tinggal di Calgary, sedangkan biaya hidup di Bangalore, India, jauh lebih rendah daripada tinggal di Toronto. Jika perbedaan biaya hidup ini tidak dipertimbangkan, mungkin hampir tidak mungkin membuat manajer menerima penugasan di lokasi berbiaya tinggi. Salah

satu cara untuk menangani masalah ini adalah dengan membayar gaji pokok yang sama di seluruh perusahaan dan kemudian menambahkan berbagai tunjangan sesuai dengan kondisi pasar masing-masing.

Profesional kompensasi juga menghadapi tantangan dalam merancang program yang memotivasi karyawan lokal di setiap negara serta karyawan mobile internasional dari semua negara. Beberapa perusahaan multinasional mengatasi masalah ini dengan melakukan survei kompensasi tahunan mereka sendiri. Yang lain menggunakan kerangka kemajuan karir global yang mencakup fleksibilitas untuk mengakomodasi praktik lokal dan tetap mempertahankan konsistensi di seluruh organisasi.

Pendekatan Neraca. Pendekatan yang paling umum untuk merumuskan gaji ekspatriat adalah untuk menyamakan daya beli antar negara, sebuah teknik yang dikenal sebagai pendekatan neraca. Pembayaran didasarkan pada pemerataan daya beli di seluruh negara. Ide dasarnya adalah bahwa setiap ekspatriat harus menikmati standar hidup yang sama dengan yang mereka miliki di rumah. Pemberi kerja memperkirakan berapa biaya pengeluaran utama seperti perumahan di negara asal ekspatriat dan biaya yang setara untuk masing-masing di negara tuan rumah. Setiap perbedaan—seperti biaya perumahan yang lebih tinggi—kemudian dibayar oleh pemberi kerja.

Dalam praktiknya, ini melibatkan membangun kompensasi total ekspatriat di sekitar sejumlah komponen yang terbatas. Misalnya, gaji pokok biasanya berada dalam kisaran yang sama dengan gaji manajer di negara asal. Selain itu, bagaimanapun, mungkin ada premium mobilitas. Ini dibayarkan sebagai persentase dari gaji pokok eksekutif, sebagian untuk memberi kompensasi kepada manajer atas penyesuaian budaya dan fisik yang harus dia lakukan. Mungkin juga ada beberapa tunjangan, termasuk tunjangan perumahan dan tunjangan pendidikan untuk anak-anak ekspatriat.

Pembayaran Variabel. Karena organisasi di seluruh dunia telah mengalihkan fokus mereka ke diferensiasi kinerja individu, telah terjadi peningkatan dalam prevalensi penghargaan kinerja individu, meskipun penggunaan penghargaan tim secara luas tetap ada di beberapa negara Asia. Di seluruh dunia, lebih dari 85 persen perusahaan menawarkan setidaknya satu jenis program pembayaran variabel berbasis luas. Bonus target untuk manajemen dan karyawan profesional, sebagai persentase dari gaji pokok, telah menjadi sangat mirip secara global. Meskipun pembayaran variabel berbasis luas jauh lebih jarang di masa lalu, sekarang telah mendunia dan merupakan bagian integral dari lanskap kompensasi untuk manajemen dan karyawan profesional di setiap wilayah.

Program Bantuan Karyawan (PBK) Internasional. Program bantuan karyawan (PBK juga menjadi global, membantu ekspatriat menjaga kesehatan mental mereka, yang sering dipengaruhi oleh proses relokasi yang penuh tekanan. Sebuah survei di seluruh dunia menemukan bahwa lebih dari setengah ekspatriat terbebani oleh stres tambahan yang disebabkan oleh jam kerja yang lebih panjang, hari kerja/minggu kerja yang diperpanjang, dan perbedaan budaya, di antara faktor-faktor lainnya. Dua pertiga merasakan ketegangan dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan kesejahteraan keluarga.⁴⁶ Pendekatan proaktif adalah menghubungi karyawan sebelum keberangkatan untuk menjelaskan layanan program; kemudian, sekitar tiga bulan setelah kedatangan, keluarga dihubungi lagi. Pada saat ini, mereka biasanya menghadapi beberapa tantangan dari kejutan budaya dan akan menerima bantuan. Ekspatriat dan keluarga mereka kemudian menjalin hubungan dengan EAP untuk digunakan sebagai dukungan berkelanjutan. Masalah seperti kerinduan, kebosanan, penarikan diri, depresi, makan dan minum kompulsif, lekas marah, stres perkawinan, ketegangan keluarga, dan konflik adalah reaksi umum terhadap kejutan budaya.

Karyawan dalam penugasan jangka pendek tanpa keluarga mereka dapat mengalami kesepian yang ekstrem. Perawatan untuk penyakit psikiatri sangat bervariasi di seluruh dunia, seperti halnya kondisi di lembaga kesehatan mental yang dikelola pemerintah, dan konsultasi dengan profesional EAP yang memiliki pelatihan lintas budaya yang ekstensif mungkin penting untuk memastikan bahwa perawatan medis yang tepat diperoleh.

Penilaian Kinerja Manajer Internasional

Beberapa masalah memperumit tugas menilai kinerja ekspatriat. Pertanyaan tentang siapa yang sebenarnya menilai ekspatriat sangat penting. Manajemen lokal harus memiliki beberapa masukan, tetapi penilaian tersebut kemudian dapat terdistorsi oleh perbedaan budaya. Dengan demikian, seorang manajer ekspatriat di India dapat dievaluasi agak negatif oleh bos negara tuan rumah, yang menemukan penggunaan pengambilan keputusan partisipatif atau perilaku lain di pihak ekspatriat tidak pantas dalam budaya mereka. Namun, manajer rumah-kantor mungkin sangat jauh secara geografis dari ekspatriat sehingga mereka tidak dapat memberikan penilaian yang valid karena mereka tidak sepenuhnya menyadari situasi yang sebenarnya dihadapi manajer. Oleh karena itu, masalah dapat muncul jika ekspatriat diukur dengan kriteria objektif, seperti keuntungan dan pangsa pasar, tetapi peristiwa lokal, seperti ketidakstabilan politik, merusak kinerja manajer sambil tetap "tidak terlihat" oleh staf kantor pusat.

12.5 REPATRIASI

Repatriasi adalah proses pemindahan ekspatriat dan keluarganya kembali ke rumah dari penugasan asing. Kadang-kadang, repatriasi bisa lebih sulit daripada pergi ke luar negeri. Hingga setengah dari ekspatriat meninggalkan organisasi mereka setelah repatriasi, biasanya karena mereka tidak dapat menggunakan keterampilan dan kemampuan yang baru

dikembangkan dalam peran mereka saat mereka kembali. Pengetahuan ahli dan keahlian internasional sering berakhir dengan kompetisi.

Beberapa masalah repatriasi sangat umum. Salah satunya adalah ketakutan ekspatriat bahwa dia telah "tidak terlihat, tidak terpikirkan" selama tinggal di luar negeri yang diperpanjang dan dengan demikian kehilangan kontak dengan budaya perusahaan induk, eksekutif puncak, dan mereka yang bertanggung jawab atas proses seleksi manajemen perusahaan. Memang, ketakutan seperti itu bisa beralasan: Banyak repatriasi sementara ditempatkan di pekerjaan biasa-biasa saja atau sementara. Ironisnya, perusahaan sering meremehkan keterampilan lintas budaya yang diperoleh di luar negeri, dan penempatan internasional menjadi langkah yang membatasi karier, alih-alih meningkatkan karier. Banyak yang terkejut menemukan bahwa jebakan eksekutif dari pekerjaan di luar negeri (sekolah swasta untuk anak-anak dan mobil perusahaan dan sopir, misalnya) hilang saat kembali, dan eksekutif itu lagi-lagi hanyalah ikan kecil di kolam besar. Mungkin yang lebih menjengkelkan adalah penemuan bahwa beberapa mantan rekan ekspatriat telah dipromosikan lebih cepat saat dia berada di luar negeri. Bahkan keluarga ekspatriat dapat mengalami semacam kejutan budaya terbalik, karena pasangan dan anak-anak menghadapi tugas yang sering kali menakutkan untuk memulihkan persahabatan dan kebiasaan lama atau memulai sekolah baru setelah mereka kembali.

Perusahaan multinasional yang progresif mengantisipasi dan menghindari masalah ini dengan mengambil sejumlah langkah yang masuk akal:

1. Menulis perjanjian repatriasi. Banyak perusahaan menggunakan perjanjian repatriasi, yang menjamin secara tertulis bahwa penerima hak internasional tidak akan disimpan di luar negeri lebih lama dari beberapa

periode (seperti lima tahun) dan bahwa sebagai imbalannya dia akan diberikan pekerjaan yang dapat diterima bersama.

2. Menetapkan sponsor. Karyawan harus diberi sponsor/mentor (seperti manajer senior di kantor pusat perusahaan induk). Peran orang ini adalah untuk menjaga ekspatriat saat dia pergi. Ini termasuk memberi tahu orang tersebut tentang peristiwa dan perubahan perusahaan yang signifikan di rumah, memantau minat kariernya, dan menominasikan orang tersebut untuk dipertimbangkan untuk lowongan kunci ketika ekspatriat siap untuk pulang.
3. Memberikan konseling karir. Sediakan sesi konseling karir formal untuk memastikan bahwa tugas pekerjaan repatriat saat kembali akan memenuhi kebutuhannya.
4. Menjaga komunikasi tetap terbuka. Jauhkan ekspatriat "terhubung" ke urusan bisnis rumah-kantor melalui pertemuan manajemen di seluruh dunia dan cuti rumah yang sering dikombinasikan dengan pertemuan di kantor pusat. Hanya 18 persen perusahaan dalam survei global Watson Wyatt yang memiliki rencana komunikasi global agar karyawan di seluruh dunia mendapat informasi tentang apa yang dilakukan perusahaan.
5. Menawarkan dukungan keuangan. Banyak perusahaan membayar real estate dan biaya hukum dan membantu ekspatriat untuk menyewa atau dengan cara lain untuk mempertahankan tempat tinggalnya sehingga repatriat dan keluarganya benar-benar dapat kembali ke "rumah".
6. Mengembangkan program reorientasi. Berikan program reorientasi kepada repatriasi dan keluarganya untuk memfasilitasi penyesuaian kembali ke budaya asal.
7. Membangun dalam perjalanan pulang pergi. Ekspatriat dapat mengambil manfaat dari perjalanan yang lebih

sering ke negara asal untuk memastikan bahwa mereka tetap berhubungan dengan norma dan perubahan negara asal selama penugasan internasional mereka.

PERTANYAAN DAN DISKUSI

1. Apa saja kegiatan internasional unik yang biasanya dilakukan oleh manajer SDM internasional?
2. Jelaskan tiga tantangan SDM internasional yang luas.
3. Diskusikan alasan mengapa penugasan ekspatriat gagal dan apa yang dilakukan untuk mengurangi tingkat kegagalan tersebut.
4. Apa perbedaan kompensasi ekspatriat dengan kompensasi manajer kantor pusat? Bagaimana beberapa masalah unik kompensasi ekspatriat dapat dihindari?
5. Jelaskan lima tindakan yang dapat diambil oleh manajer ekspatriat di negara lain untuk meningkatkan keamanan pribadi mereka.
6. Mengapa masalah setengah menganggur bagi orang asing yang terlatih penting bagi pengusaha Indonesia?

Daftar Pustaka

Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. Kogan Page Limited (4 eds.). London: London: Kogan Page Limited.

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2016). *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management* (2nd editio). SAGE Publications, Inc. London.
- Choi, O. K., & Cho, E. (2019). The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. *Computers in Human Behavior*, 91, 305–315.
- Dessler, G. (2016). *Human Resource Management* (15e ed.). Pearson Education Limited.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (Sixteenth). New York: Pearson Education, Inc. New York.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- Gan, M. rie, & Kleiner, B. H. (2005). How to Write Job Descriptions Effectively. *Management Research News*, 28(8), 48–54.
- Grossman. (2007). IBM’s HR takes a risk. *Human Resource Management International Digest*, 15(6), 54–60.
- Heerwagen, J. (2016). *The Changing Nature of Organizations, Work, and Workplace*. WBDG. <https://www.wbdg.org/resources/changing-nature-organizations-work-and-workplace>
- Kramar, R. (2013). Beyond strategic human resource management : is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8),
- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>

- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management (14th Ed.)*. England: Pearson Education Limited.
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources! *Journal of Management*, 40(2), 371–398.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2016). Human Resource Management Review Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies ☆. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87–96.
- Snell, S. A., & Morris, S. S. (2018). *Managing human resources. Managing Human Resources, 18th edition (18th editi)*. Boston, MA.: Cengage Learning, Boston, MA.
- Toyota. (2022). Multinational Corporation. Retrieved November 15, 2022, from <https://en.wikipedia.org/wiki/Toyota>
- Ulrich, D. (1997). Ulrich Dave. - *Human Resource Champions.pdf*.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.

Riwayat Penulis

Dr. Dade Suparna adalah Peneliti bidang manajemen sumber daya manusia pada program studi Manajemen, STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbiting, Banten. Ia memperoleh gelar Doktor dari

Universitas Negeri Jakarta. Bidang keahliannya meliputi kepuasan karyawan, praktik sumber daya manusia, dan budaya perusahaan. Dia telah menulis monografi, makalah ilmiah di jurnal Manajemen, berbagai makalah ilmiah dalam prosiding konferensi.

Associate Prof. Dr. Juliansyah Noor, seorang penulis produktif, karyanya berupa buku ajar dari hasil pemikiran dan pengalaman mengajar, artikel jurnal dari hasil penelitian bidang sumber daya manusia dan perilaku organisasi yang telah dipublikasikan baik di jurnal terakreditasi nasional maupun jurnal internasional terindeks scopus.