

PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.



PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Edisi Pertama

Copyright @ 2021

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

ISBN: 978-623-96335-0-9

15 x 23

vii, 302

Cetakan Pertama, Maret 2021

La Tansa Publisher

IKAPI : 18/2015

Penulis

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

HALAMAN PERSEMBAHAN

Saya persembahkan buku ini pada istri tercinta Dewi Husniati, S.E., sebagai pendukung saya dalam menyelesaikan tulisan ini selama bertahun-tahun, dan juga pada kedua anak tersayang Habib Rizky Zakaria, S.E., M.B.A dan Ghaniyyu Rahmani, S.E., M.B.A sebagai inspirasi dan penyemangat saya dalam menyelesaikan buku ini

KATA PENGANTAR

Dalam era dinamis bisnis dan organisasi yang terus berkembang, manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu elemen kunci yang memainkan peran sentral dalam mencapai keberhasilan dan keberlanjutan. Buku ini, berjudul "Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia" adalah sebuah panduan komprehensif yang dirancang untuk memberikan wawasan mendalam tentang dunia manajemen sumber daya manusia kepada para mahasiswa, akademisi, dan praktisi.

Buku ini tidak hanya berfokus pada teori, tetapi juga memberikan pandangan praktis yang dapat diterapkan dalam konteks nyata. Dalam setiap bab, pembaca akan menemukan contoh kasus, studi kasus, dan saran praktis yang membantu menerjemahkan konsep-konsep teoritis menjadi tindakan nyata. Penulis percaya bahwa kombinasi antara teori dan praktik dapat memberikan pandangan yang lebih komprehensif dan bermanfaat.

Dalam buku ini, penulis menghadirkan serangkaian bab yang menggambarkan berbagai aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Mulai dari pemahaman mendasar tentang konsep dan prinsip-prinsip dasar hingga tantangan dan tren masa depan yang dihadapi oleh bidang ini, setiap bab memberikan pandangan yang mendalam dan berfokus pada aplikasi praktis dalam konteks nyata.

Buku ini menghadirkan wawasan mendalam tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam konteks organisasi. Bab I hingga Bab XII membahas berbagai aspek penting dalam manajemen SDM. Bab pertama, "Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia," memberikan dasar pemahaman tentang konsep dan praktik manajemen SDM. Selanjutnya, buku ini akan menjelaskan topik-topik yang lebih mendalam, termasuk Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, Hubungan Karyawan, Pasar Tenaga Kerja, Rekrutmen,

Pelatihan, Manajemen Kinerja, Manajemen Imbalan, Pengembangan SDM, Manajemen Karier, Sumber Daya Manusia Global, dan Serikat Kerja. Semua bab ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang kuat tentang bagaimana manajemen SDM dapat meningkatkan kinerja organisasi, menjaga hubungan yang baik dengan karyawan, dan menghadapi dinamika global serta perubahan dalam pasar tenaga kerja.

Penulis berterima kasih kepada semua yang telah berkontribusi dalam pembuatan buku ini, termasuk para ahli, praktisi, dan rekan mahasiswa yang memberikan pandangan berharga. Penulis berharap buku ini dapat menjadi sumber referensi yang berharga dan memberikan wawasan yang mendalam bagi siapa pun yang tertarik dengan dunia manajemen sumber daya manusia.

Akhir kata, penulis berharap bahwa buku ini akan memberikan manfaat yang signifikan bagi para pembaca. Mari kita bersama-sama menjelajahi dan memahami dunia yang dinamis dari manajemen sumber daya manusia, serta menerapkan prinsip-prinsip yang ada untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inklusif, dan sukses.

Februari, 2021

Juliansyah Noor

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi.....	iii
BAB I Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	2
1.3 Asal Muasal Manajemen Sumber Daya Manusia	5
1.4 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia	7
1.5 Perubahan Organisasi.....	10
1.6 Manajer SDM dan Manajer Lini.....	13
Ringkasan	22
Pertanyaan	22
BAB II Manajemen Sumber Daya Manusia dan Karyawan.....	25
3.1 Pendahuluan.....	25
3.2 Hubungan Kekaryawananan	25
3.3 Kontrak Kerja	30
3.4 Teori Singkat Manajemen Sumber Daya Manusia.....	34
Ringkasan	47
Pertanyaan	47
BAB III Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis	49
2.1 Pendahuluan.....	49
2.2 Manajemen Strategis dan Manajemen SDM.....	51
2.3 Perumusan Strategi	54
2.4 Implementasi Strategis	56
2.5 Analisis SWOT.....	60
Ringkasan	64
Pertanyaan	65
BAB IV Pasar Tenaga Kerja.....	67
4.1 Pendahuluan.....	67

4.2	Pasar Tenaga Kerja	68
4.3	Perubahan Pasar Tenaga Kerja	74
4.4	Fleksibilitas Tenaga Kerja	77
4.5	Praktik Tenaga Kerja.....	80
	Ringkasan.....	83
	Pertanyaan.....	84
BAB V Rekrutmen Karyawan		85
5.1	Pendahuluan	85
5.2	Kebijakan Personalia	86
5.3	Sumber Rekrutmen	89
5.4	Sifat dan Perilaku Perekrut	98
	Ringkasan.....	100
	Pertanyaan.....	102
BAB VI Pelatihan dan Pengembangan		103
6.1	Pendahuluan	103
6.2	Ketimpangan Strategi dan Pelatihan Organisasi.....	107
6.3	Pelatihan untuk Strategi Global.....	113
6.4	Perencanaan Pelatihan.....	116
6.5	Penilaian Kebutuhan Pelatihan.....	120
6.6	Desain Pelatihan.....	126
6.7	Penyampaian Pelatihan	131
6.8	Evaluasi Pelatihan.....	136
	Ringkasan.....	138
	Pertanyaan.....	140
BAB VII Manajemen Kinerja.....		143
7.1	Pendahuluan	143
7.2	Definisi Manajemen Kinerja.....	146
7.3	Proses Manajemen Kinerja.....	148
7.4	Prasyarat Kinerja.....	149
7.5	Perencanaan Kinerja.....	150
7.6	Pelaksanaan Kinerja.....	153

7.7	Penilaian Kinerja.....	156
7.8	Evaluasi Kinerja	157
7.9	Pembaharuan Kinerja.....	158
	Ringkasan	159
	Pertanyaan	160
BAB VIII	Manajemen Imbalan.....	163
8.1	Pendahuluan.....	163
8.2	Bentuk Imbalan	164
8.3	Sistem Imbalan	169
8.4	Dasar Pembayaran	174
8.5	Praktik Manajemen Imbalan.....	177
	Ringkasan	181
	Pertanyaan	183
BAB IX	Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia .	185
9.1	Pendahuluan.....	185
9.2	Fokus Pengembangan	187
9.3	Analisis Kebutuhan Pengembangan.....	189
9.4	Pendekatan Pengembangan SDM.....	191
9.5	Manajemen Pengembangan	200
	Ringkasan	208
	Pertanyaan	210
BAB X	Manajemen Karier	213
10.1	Pendahuluan.....	213
10.2	Perencanaan Karier Organisasi.....	215
10.3	Kemajuan Karier	222
10.4	Transisi Karier	225
10.5	Masalah Umum Karier Individu.....	227
	Ringkasan	234
	Pertanyaan	236
BAB XI	Manajemen Sumber Daya Global.....	239

11.1	Pendahuluan	239
11.2	Tenaga Kerja Global.....	241
11.3	Budaya Internasional.....	246
11.4	Seleksi Karyawan Global	252
11.5	Pelatihan Dan Pengembangan Tenaga Kerja Global	255
	Ringkasan.....	259
	Pertanyaan.....	260
BAB XII	Serikat Kerja	261
12.1	Pendahuluan	261
12.2	Karyawan dan Manajemen	262
12.3	Praktik Pembentukan Serikat Pekerja	268
12.4	Tantangan Perundingan Bersama.....	275
12.5	Kerja sama Serikat Dengan Manajemen.....	277
12.6	Manajemen Keluhan	279
	Ringkasan.....	283
	Pertanyaan.....	285
	Daftar Pustaka	287
	Riwayat Penulis.....	301

BAB I
PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA



1.1 PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan konsep dan praktik penting dalam dunia bisnis dan organisasi yang bertujuan untuk mengelola sumber daya manusia dengan efektif dan efisien. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci yang membedakan organisasi yang sukses dari yang tidak. MSDM melibatkan sejumlah aspek seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, hubungan Industrial, serta aspek hukum dan etika yang terkait dengan tenaga kerja. Dalam uraian ini, kita akan mengeksplorasi definisi dan komponen-komponen utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia, serta pentingnya MSDM dalam mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja dan sumber daya manusia dalam organisasi dengan tujuan mencapai efektivitas, efisiensi, dan tujuan organisasi secara keseluruhan (Ismail dkk., 2018). MSDM melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian berbagai aktivitas terkait sumber daya manusia. Tujuan utama dari MSDM adalah untuk mengoptimalkan kontribusi tenaga kerja terhadap kesuksesan organisasi, sambil memastikan kesejahteraan dan pengembangan karyawan.

1.2 DEFINISI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja dalam organisasi, yang melibatkan berbagai tahap siklus kerja (Noe dkk., 2018). Berbagai pakar telah memberikan definisi yang mencerminkan esensi dan kompleksitas MSDM.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang dikemukakan oleh Armstrong dan Taylor, (2014) menyoroti esensi dari pendekatan ini dalam mengelola sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Armstrong dan Taylor, (2014) merangkum MSDM sebagai "pendekatan dan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan orang dalam organisasi dengan fokus pada penggunaan tenaga kerja sebagai aset organisasi." Definisi ini menunjukkan bahwa MSDM bukanlah hanya sekadar proses administratif dalam mengelola karyawan. Lebih dari itu, ia menggarisbawahi pendekatan strategis yang melibatkan perencanaan jangka panjang dan pengambilan keputusan berdasarkan visi dan tujuan organisasi. Pengertian ini menggambarkan kompleksitas dan pentingnya peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam menciptakan lingkungan kerja yang efisien, produktif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. MSDM menjadi alat strategis bagi organisasi untuk mengoptimalkan potensi dan kontribusi karyawan serta menjaga keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kesejahteraan karyawan.

Pernyataan yang diajukan oleh Ivancevich dkk. (2013) mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki makna mendalam yang menggambarkan peran dan sifat penting dari konsep ini dalam konteks organisasi. Ivancevich mengartikan

MSDM sebagai "proses mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien." Pernyataan ini menekankan bahwa MSDM bukanlah sekadar tindakan atau langkah-langkah acak. Lebih jauh, MSDM adalah suatu proses terstruktur yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi berbagai aspek terkait karyawan dalam organisasi (Aboramadan dkk., 2020). Pengertian yang diajukan oleh Ivancevich menggarisbawahi bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah fondasi bagi kesuksesan organisasi. Dengan mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien, organisasi dapat memaksimalkan potensi dan kontribusi karyawan mereka, serta mencapai tujuan dengan lebih baik dalam lingkungan yang kompetitif dan dinamis.

Pernyataan yang dikemukakan oleh Newstrom (2017) mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menyoroti aspek penting dalam pengelolaan tenaga kerja dalam konteks tujuan organisasi. Newstrom dan Davis menyatakan bahwa MSDM melibatkan "pengaturan penggunaan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi." Pernyataan ini menunjukkan bahwa MSDM bukan hanya tentang merekrut karyawan dan memberikan tugas kepada mereka. Lebih dari itu, ia melibatkan perencanaan dan organisasi bagaimana karyawan dapat digunakan secara efektif untuk mendukung tujuan dan strategi organisasi. Pengertian ini menggarisbawahi bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tentang bagaimana mengelola dan mengarahkan potensi, pengetahuan, dan keterampilan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan ini membutuhkan perencanaan yang baik, pelaksanaan yang efektif, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip

MSDM, organisasi dapat memaksimalkan kontribusi karyawan dan mencapai kesuksesan yang lebih besar.

Pernyataan yang disampaikan oleh Griffin dkk. (2020) mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memberikan gambaran yang komprehensif tentang cakupan dan tujuan dari pendekatan ini dalam organisasi. Griffin dkk. (2020) menjelaskan MSDM sebagai "rangkaian praktik-praktik yang berfokus pada sumber daya manusia dalam organisasi, mulai dari rekrutmen dan seleksi hingga penghentian, untuk mencapai tujuan organisasi." Pernyataan ini menunjukkan bahwa MSDM melibatkan serangkaian langkah dan praktik yang saling terkait dalam mengelola sumber daya manusia. Ini mencakup berbagai aktivitas yang diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pengertian ini menggarisbawahi bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia melibatkan pendekatan yang komprehensif dalam mengelola tenaga kerja dalam berbagai tahap siklus kerja. Dengan mengintegrasikan praktik-praktik ini dengan strategi organisasi, perusahaan dapat memanfaatkan potensi karyawan untuk mendukung pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang.

Pernyataan yang disampaikan oleh Robbins dan Judge (2022) mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merangkum esensi utama dari konsep ini dalam konteks organisasi. Robbins dan Judge (2022) mendefinisikan MSDM sebagai "proses pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi." Pernyataan ini menyoroti bahwa MSDM adalah sebuah proses berkelanjutan yang memerlukan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi yang konsisten. MSDM bukanlah sekadar tindakan satu kali, tetapi merupakan pendekatan berkesinambungan dalam mengelola tenaga kerja. Pengertian ini menggambarkan bahwa Manajemen

Sumber Daya Manusia adalah elemen penting dalam mencapai kesuksesan organisasi. Dengan mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien, organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan mencapai tujuan mereka dengan lebih baik dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif.

1.3 ASAL MUASAL MANAJEMEN SUMBER DAYA

MANUSIA

Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) melibatkan perkembangan yang panjang dari waktu ke waktu sebagai tanggapan terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis, sosial, dan ekonomi. MSDM tidak lahir begitu saja, tetapi merupakan hasil dari evolusi berbagai konsep dan praktik yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja. Untuk memahami asal muasal MSDM, kita harus melacak perkembangan dari awal hingga bentuknya saat ini.

Konsep pengelolaan tenaga kerja dapat dilacak ke zaman kuno, tetapi pada awalnya tidak ada disiplin formal seperti MSDM. Di masa lalu, pengelolaan tenaga kerja lebih didasarkan pada tindakan otoriter dari pemilik bisnis atau majikan terhadap pekerja. Peraturan-peraturan ketat diterapkan, dan pekerja sering kali dianggap sebagai faktor produksi semata. Revolusi Industri pada abad ke-18 membawa perubahan dramatis dalam cara bisnis dijalankan. Perubahan teknologi, seperti mesin dan produksi massal, mengarah pada pertumbuhan pesat dalam organisasi dan pekerjaan. Namun, ini juga membawa dampak negatif terhadap kondisi kerja dan kesejahteraan pekerja. Pada saat ini, muncul kesadaran bahwa perlunya mengelola sumber daya manusia dengan lebih efektif untuk memastikan keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan.

Pada awal abad ke-20, pemikiran tentang kesejahteraan karyawan semakin diperhatikan. Pemilik bisnis mulai menyadari bahwa pekerja yang bahagia dan sehat cenderung lebih produktif. Perusahaan-perusahaan mulai memberikan fasilitas dan manfaat kepada karyawan mereka sebagai bentuk tanggung jawab sosial. Pada pertengahan abad ke-20, terjadi pergeseran paradigma dari pandangan karyawan sebagai "sumber daya" menjadi "aspek manusia" dalam organisasi. Konsep "Personnel Management" mulai muncul, fokusnya adalah pada administrasi, rekrutmen, seleksi, dan pengelolaan administratif terkait tenaga kerja. Pada tahun 1980-an, konsep Manajemen Sumber Daya Manusia mulai berkembang. MSDM menambah dimensi strategis yang lebih luas dan menekankan pada peran karyawan sebagai aset berharga bagi organisasi. Konsep ini melibatkan perencanaan strategis sumber daya manusia, pengembangan keterampilan, manajemen kinerja, dan penerapan kebijakan yang lebih berorientasi pada karyawan.

Di era kontemporer, fokus MSDM semakin beralih ke pengalaman karyawan dan keseimbangan kerja-hidup. Organisasi mengakui bahwa kesejahteraan karyawan berdampak langsung pada produktivitas dan retensi. Inovasi dalam kebijakan-kebijakan fleksibilitas kerja dan manfaat bagi karyawan juga semakin berkembang. Penggunaan teknologi canggih dan analitik dalam MSDM semakin meningkat. Perusahaan menggunakan data untuk mengambil keputusan berbasis fakta terkait pengelolaan tenaga kerja, seperti perekrutan yang cerdas, manajemen kinerja yang tepat, dan analisis tren karyawan.

Pada tahap lebih baru dalam evolusi MSDM, organisasi semakin memahami bahwa pengembangan karyawan secara berkelanjutan sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan

produktivitas. Ini termasuk pelatihan, pengembangan keterampilan, serta pembinaan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam era modern yang ditandai oleh kesadaran akan lingkungan dan tanggung jawab sosial, MSDM semakin memasukkan elemen keberlanjutan dan tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan. Diversifikasi tenaga kerja dan penerapan kebijakan inklusif juga menjadi fokus penting dalam mengelola sumber daya manusia.

Pandemi COVID-19 mempercepat perubahan dalam dinamika kerja, dengan banyak organisasi beralih ke model kerja jarak jauh. MSDM harus mengakomodasi kebutuhan fleksibilitas dan mengelola karyawan yang bekerja dari berbagai lokasi. Evolusi MSDM terus berlanjut seiring perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis dan masyarakat. Organisasi harus terus berinovasi dan beradaptasi untuk mengatasi tantangan baru dan memanfaatkan peluang baru dalam mengelola sumber daya manusia.

1.4 PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah berevolusi dari sekedar administrasi personalia menjadi pendekatan strategis yang berfokus pada pemberdayaan dan pengembangan karyawan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, praktik terbaik MSDM menjadi kunci dalam mengelola tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut ini adalah beberapa praktik terbaik dalam MSDM yang telah terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berdaya saing.

1. Perekrutan dan Seleksi yang Cerdas: Praktik terbaik MSDM dimulai dari proses perekrutan dan seleksi yang efektif. Merekrut karyawan yang sesuai dengan nilai budaya perusahaan, serta memiliki keterampilan dan kompetensi yang relevan, adalah langkah penting. Pendekatan seleksi yang holistik, termasuk wawancara perilaku dan asesmen keterampilan, membantu memastikan bahwa karyawan yang bergabung cocok dengan tuntutan pekerjaan dan lingkungan kerja.
2. Pengembangan Karyawan Berkelanjutan: Praktik terbaik MSDM melibatkan investasi dalam pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Pelatihan, program pembinaan, dan pengembangan keterampilan membantu karyawan meningkatkan kompetensi mereka dan berkontribusi lebih baik terhadap organisasi. Dengan memberikan peluang pengembangan, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang termotivasi dan berkembang.
3. Manajemen Kinerja Berorientasi pada Tujuan: Penerapan manajemen kinerja yang efektif memastikan bahwa karyawan memiliki tujuan yang jelas, serta mendapatkan umpan balik dan evaluasi yang teratur terkait kinerja mereka. Pendekatan ini membantu mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, mengakui pencapaian, dan memastikan bahwa tujuan organisasi diwujudkan melalui kinerja individu.
4. Fleksibilitas Kerja dan Keseimbangan Kerja-Hidup: Praktik terbaik MSDM mencakup memberikan fleksibilitas kerja kepada karyawan untuk

menciptakan keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ini mencakup fleksibilitas waktu, kerja jarak jauh, dan kebijakan cuti yang mengakomodasi kebutuhan individu.

5. **Komunikasi dan Keterlibatan Karyawan:** Keterlibatan karyawan adalah elemen kunci dalam praktik terbaik MSDM. Membangun komunikasi yang terbuka dan berkelanjutan dengan karyawan, serta memberikan mereka kesempatan untuk memberikan masukan dan ide, membantu meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.
6. **Kebijakan Kompensasi yang Adil dan Berkelanjutan:** Kebijakan kompensasi yang adil dan kompetitif membantu memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik. Selain gaji dan tunjangan, insentif seperti bonus dan kenaikan pangkat juga dapat memberikan insentif bagi kinerja yang unggul.
7. **Budaya Kerja yang Inklusif:** Memastikan budaya kerja yang inklusif adalah praktik terbaik MSDM yang penting. Menciptakan lingkungan di mana semua karyawan merasa dihargai dan diberdayakan, terlepas dari latar belakang, identitas, atau orientasi mereka, meningkatkan keragaman dan produktivitas.
8. **Manajemen Konflik dan Pengembangan Tim:** Praktik terbaik MSDM melibatkan pengembangan tim yang efektif. Mengelola konflik dengan bijak, mempromosikan kerja tim yang kolaboratif, dan memfasilitasi pengembangan keterampilan kerja tim membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan efisien.

9. Penggunaan Teknologi SDM: Teknologi SDM yang canggih, seperti sistem manajemen informasi sumber daya manusia (SIMSDM) dan aplikasi analitik, memungkinkan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efisien dan berbasis data. Hal ini membantu dalam pengambilan keputusan yang berdasarkan fakta dan pemantauan kinerja karyawan.
10. Pengelolaan Perubahan yang Adaptif: Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis adalah salah satu aspek kunci dalam praktik terbaik MSDM. Mengelola perubahan dengan bijak, serta memberikan dukungan dan komunikasi yang jelas kepada karyawan, membantu mengurangi resistansi dan memfasilitasi perubahan yang sukses.

Praktik terbaik dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kombinasi dari pendekatan strategis, etika, dan penerapan kebijakan yang berfokus pada pengembangan dan kesejahteraan karyawan, serta pencapaian tujuan organisasi. Dalam dunia bisnis yang terus berubah, organisasi yang berhasil adalah yang menerapkan praktik terbaik MSDM untuk menciptakan budaya kerja yang produktif, inklusif, dan berdaya saing.

1.5 PERUBAHAN ORGANISASI

Perubahan adalah salah satu konstanta dalam dunia bisnis dan organisasi (Anderson dkk., 2018). Dalam lingkungan yang terus berkembang dan berubah, organisasi harus siap untuk beradaptasi demi kelangsungan dan kesuksesan mereka. Perubahan organisasi merujuk pada transformasi yang dilakukan dalam struktur, budaya, proses, dan strategi organisasi untuk mencapai tujuan yang baru atau lebih baik. Artikel ini akan membahas pentingnya perubahan organisasi, tahap-tahap

perubahan, tantangan yang dihadapi, strategi yang efektif, serta peran kepemimpinan dalam mengelola perubahan.

Perubahan organisasi sangat penting untuk berbagai alasan. Pertama, lingkungan bisnis yang dinamis membutuhkan adaptasi cepat. Perubahan dapat membantu organisasi untuk tetap relevan, inovatif, dan bersaing di pasar yang berubah-ubah. Kedua, perubahan dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Dengan mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan yang menghambat kinerja, organisasi dapat mencapai tingkat efisiensi yang lebih tinggi. Ketiga, perubahan dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan melihat organisasi berusaha untuk lebih baik, mereka lebih cenderung terlibat dan berkontribusi secara aktif.

Tahap-tahap Perubahan Organisasi:

1. Pemahaman dan Persiapan:

Tahap pertama adalah memahami kebutuhan perubahan dan merencanakan persiapan yang diperlukan. Ini melibatkan analisis situasi saat ini, mengidentifikasi masalah yang perlu diatasi, dan mengumpulkan dukungan dari para pemangku kepentingan.

2. Perencanaan

Di tahap ini, rencana perubahan disusun dengan rincian langkah-langkah yang akan diambil. Ini termasuk merumuskan tujuan perubahan, merancang strategi implementasi, dan menentukan sumber daya yang diperlukan.

3. Implementasi:

Implementasi perubahan adalah tahap di mana rencana dijalankan. Ini melibatkan mengkomunikasikan

perubahan kepada karyawan, melibatkan mereka dalam proses, serta menjalankan kebijakan dan praktik baru.

4. *Pemantauan dan Evaluasi:*

Setelah implementasi, perubahan harus terus dipantau dan dievaluasi untuk melihat apakah tujuan telah tercapai. Jika ditemukan masalah atau hambatan, tindakan perbaikan dapat diambil.

5. *Stabilisasi dan Pembelajaran:*

Setelah perubahan berhasil, organisasi mencapai tahap stabilisasi di mana praktik baru menjadi rutin. Selain itu, organisasi harus belajar dari pengalaman perubahan untuk mempersiapkan diri untuk perubahan lebih lanjut.

6. *Tantangan dalam Perubahan Organisasi:*

Perubahan organisasi sering dihadapkan pada tantangan yang kompleks. Beberapa diantaranya adalah resistensi karyawan terhadap perubahan, ketidakpastian mengenai hasil perubahan, kurangnya komunikasi yang efektif, serta kesulitan mengintegrasikan budaya baru dengan budaya yang ada.

Strategi Mengelola Perubahan

1. **Komunikasi Efektif**

Komunikasi terbuka dan jelas adalah kunci dalam mengatasi ketidakpastian dan resistensi. Memberikan alasan dan manfaat perubahan kepada karyawan dapat membantu mereka memahami dan mendukung perubahan.

2. **Pemimpin sebagai Teladan**

Kepemimpinan yang kuat dan terlibat sangat penting dalam mengelola perubahan. Pemimpin harus menjadi teladan dalam menerima dan beradaptasi dengan perubahan.

3. Partisipasi Karyawan

Melibatkan karyawan dalam proses perubahan memberi mereka rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap perubahan tersebut.

4. Pemberian Pelatihan

Memastikan karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk beroperasi dalam lingkungan baru.

Perubahan organisasi adalah suatu keharusan di dunia bisnis yang berubah dengan cepat. Organisasi yang mampu mengelola perubahan dengan baik memiliki kemampuan untuk tetap relevan, beradaptasi, dan berkembang. Pengelolaan perubahan melibatkan proses yang terencana dan disiplin, dimulai dari pemahaman tentang alasan perubahan hingga implementasi strategi yang efektif dan memotivasi. Penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan mengatasi resistensi, memastikan komunikasi yang efektif, dan memastikan dukungan dari seluruh tingkat organisasi. Pemimpin memiliki peran krusial dalam mengarahkan perubahan, memfasilitasi adaptasi karyawan, dan menciptakan budaya yang mendukung perubahan. Dengan pendekatan yang tepat dan strategi yang baik, organisasi dapat menghadapi perubahan dengan percaya diri dan berhasil mencapai tujuan jangka panjang.

1.6 MANAJER SDM DAN MANAJER LINI

Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran penting dalam mengelola aspek-aspek terkait karyawan dan organisasi. Mereka bertanggung jawab untuk merancang, mengimplementasikan, dan mengelola kebijakan SDM yang mendukung tujuan strategis organisasi. Berikut beberapa peran

dan tanggung jawab utama dari seorang Manajer SDM (Dessler, 2020):

1. *Hubungan Karyawan:*

Manajer lini memiliki peran kunci dalam membangun hubungan baik dengan anggota tim. Mereka berfungsi sebagai pemimpin, memberikan dukungan, dan memastikan kesejahteraan karyawan dalam lingkungan kerja.

2. *Kepatuhan dan Pelaksanaan Kebijakan:*

Manajer lini bertanggung jawab untuk memastikan bahwa tim mereka beroperasi sesuai dengan kebijakan dan prosedur organisasi. Mereka menjaga kepatuhan terhadap aturan dan peraturan yang berlaku.

3. *Manajemen Konflik:*

Manajer lini berurusan dengan konflik yang mungkin muncul di antara anggota tim atau dengan pihak luar. Mereka mengidentifikasi masalah, memfasilitasi solusi, dan meminimalkan dampak negatif konflik terhadap produktivitas.

4. *Inovasi dan Peningkatan Proses:*

Manajer lini dapat memberikan kontribusi dalam mengidentifikasi peluang inovasi dan perbaikan dalam proses kerja. Mereka mendorong ide-ide baru, menguji solusi, dan mengimplementasikan perubahan yang diperlukan.

Kerjasama antara Manajer SDM dan Manajer Lini

Kerjasama yang efektif antara Manajer SDM dan Manajer Lini adalah kunci untuk kesuksesan organisasi. Keduanya memiliki peran yang saling melengkapi dalam mengelola karyawan dan mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah

beberapa cara bagaimana keduanya dapat bekerja sama (Ivancevich dkk., 2013):

1. *Perencanaan Karyawan yang Terpadu:*

Manajer SDM dan Manajer Lini perlu bekerja bersama untuk merencanakan kebutuhan karyawan dan mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan dalam tim. Ini memastikan bahwa proses rekrutmen dan pelatihan dapat berjalan efisien.

2. *Pengembangan Karyawan:*

Manajer SDM dapat bekerja sama dengan Manajer Lini untuk mengidentifikasi potensi dalam tim dan merancang program pengembangan yang sesuai. Manajer Lini dapat memberikan masukan tentang keterampilan yang perlu ditingkatkan dalam pekerjaan sehari-hari.

3. *Evaluasi Kinerja Bersama:*

Manajer SDM dan Manajer Lini dapat bekerja sama dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Manajer Lini memberikan wawasan langsung tentang kinerja individu, sementara Manajer SDM dapat membantu dalam merancang rencana pengembangan.

4. *Manajemen Perubahan Bersama:*

Saat organisasi mengalami perubahan, Manajer SDM dan Manajer Lini perlu berkolaborasi dalam mengelola dampak perubahan pada karyawan. Mereka dapat merancang komunikasi yang efektif, memberikan dukungan, dan membantu mengatasi resistensi.

5. *Penyelesaian Konflik:*

Manajer SDM dan Manajer Lini dapat bekerja sama dalam mengatasi konflik antara karyawan atau tim. Keduanya

dapat berkontribusi untuk mencari solusi yang memuaskan semua pihak dan meminimalkan gangguan pada produktivitas.

6. *Implementasi Kebijakan SDM:*

Manajer Lini memiliki peran penting dalam memastikan implementasi kebijakan SDM di tingkat operasional. Mereka dapat membantu memastikan bahwa kebijakan-kebijakan ini dijalankan dengan konsisten dan sesuai.

7. *Keterlibatan Karyawan:*

Keduanya dapat bekerja sama dalam membangun keterlibatan karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi. Manajer Lini dapat berkontribusi dalam menciptakan budaya kerja yang mendukung pertumbuhan dan pencapaian karyawan.

Manajer SDM dan Manajer Lini memiliki peran yang berbeda namun saling melengkapi dalam mengelola aspek-aspek karyawan dan operasional organisasi. Kerjasama yang kuat antara keduanya penting untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajer SDM memiliki peran strategis dalam merancang dan mengelola kebijakan SDM yang mendukung visi dan misi organisasi. Mereka berfokus pada pengembangan karyawan, manajemen kinerja, kompensasi, dan kebijakan lain yang mempengaruhi pengalaman karyawan.

Di sisi lain, Manajer Lini berperan dalam mengelola operasional harian dan memastikan kinerja timnya sesuai dengan target dan standar yang ditetapkan. Mereka memiliki hubungan langsung dengan karyawan dan berfungsi sebagai pemimpin serta pembimbing dalam pengembangan keterampilan dan peningkatan kinerja.

Kunci keberhasilan kerjasama antara Manajer SDM dan Manajer Lini adalah komunikasi yang terbuka dan kolaborasi

yang efektif. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil untuk memastikan kerjasama yang sukses (Rowley dan Jackson, 2016):

1. *Komunikasi Terbuka:*

Manajer SDM dan Manajer Lini perlu saling berkomunikasi secara terbuka. Mereka harus berbagi informasi tentang kebutuhan karyawan, perubahan kebijakan, dan masalah lain yang mempengaruhi tim.

2. *Rencana Strategis Bersama:*

Keduanya harus bekerja bersama dalam merencanakan langkah-langkah strategis terkait karyawan dan operasional. Ini memastikan bahwa tujuan dan prioritas organisasi tercapai dengan efektif.

3. *Pengembangan Kepemimpinan:*

Manajer SDM dapat memberikan pelatihan kepemimpinan kepada Manajer Lini untuk membantu mereka dalam mengelola tim dengan lebih baik. Ini dapat termasuk pelatihan dalam manajemen kinerja, penyelesaian konflik, dan pengembangan karyawan.

4. *Pemantauan Kinerja Bersama:*

Manajer SDM dan Manajer Lini dapat secara rutin memantau kinerja tim dan individu. Mereka dapat berkumpul untuk membahas capaian, tantangan, dan peluang perbaikan.

5. *Penanganan Masalah Bersama:*

Ketika masalah muncul, baik terkait karyawan atau operasional, keduanya harus berkolaborasi dalam mencari solusi. Pendekatan yang berbasis tim dalam mengatasi masalah dapat menghasilkan solusi yang lebih baik.

6. *Menghormati Peran Masing-masing:*

Meskipun memiliki tanggung jawab yang berbeda, Manajer SDM dan Manajer Lini harus saling menghormati peran masing-masing. Penghargaan terhadap kontribusi dan perspektif keduanya dapat memperkuat kerjasama.

7. *Evaluasi dan Peningkatan:*

Secara berkala, Manajer SDM dan Manajer Lini dapat melakukan evaluasi terhadap kerjasama mereka. Mereka dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kolaborasi.

Dalam dunia bisnis yang dinamis, keberhasilan organisasi bergantung pada sinergi antara Manajer SDM dan Manajer Lini. Keduanya memiliki peran yang penting dalam membentuk budaya kerja, meningkatkan kinerja karyawan, dan mencapai tujuan organisasi. Dengan kerjasama yang efektif, organisasi dapat berkembang dan bersaing secara lebih baik di pasar yang kompetitif.

Tantangan dalam Kerjasama antara Manajer SDM dan Manajer Lini:

Meskipun kerja sama antara Manajer SDM dan Manajer Lini memiliki potensi besar, ada beberapa tantangan yang mungkin timbul dalam menjalankan kolaborasi yang efektif (Dessler dan Chhinzer, 2015):

1. Perbedaan Prioritas

Manajer SDM mungkin lebih fokus pada pengembangan jangka panjang karyawan dan menciptakan budaya yang mendukung inovasi. Di sisi lain, Manajer Lini mungkin lebih tertarik pada pencapaian target kinerja harian.

Perbedaan ini dapat menghasilkan ketegangan dalam alokasi sumber daya dan waktu.

2. Kekurangan Sumber Daya

Terkadang, Manajer SDM mungkin menghadapi kendala anggaran atau sumber daya manusia yang terbatas untuk mendukung program pengembangan karyawan. Ini bisa menjadi hambatan dalam memberikan pelatihan dan pengembangan yang optimal kepada karyawan.

3. Kurangnya Komunikasi

Ketika komunikasi antara Manajer SDM dan Manajer Lini tidak lancar, informasi penting dapat terlewat atau terjadi ketidakpahaman. Kurangnya komunikasi yang terbuka dapat merugikan pengembangan karyawan dan kinerja tim.

4. Ketidakselarasan Tujuan

Jika tujuan Manajer SDM dan Manajer Lini tidak sejalan, ini dapat mengganggu kerjasama. Misalnya, Manajer SDM mungkin ingin mengembangkan karyawan untuk posisi manajerial yang lebih tinggi, sementara Manajer Lini lebih fokus pada pemenuhan tugas harian.

5. Kurangnya Keterlibatan Manajemen Puncak

Tanpa dukungan dan keterlibatan dari manajemen puncak, kerjasama antara Manajer SDM dan Manajer Lini mungkin sulit untuk direalisasikan sepenuhnya. Manajemen puncak harus mendukung upaya kolaboratif dan memberikan sumber daya yang diperlukan.

6. Resistensi Terhadap Perubahan

Ketika ada perubahan dalam kebijakan SDM atau operasional, Manajer Lini mungkin merasa resistensi dari timnya. Manajer SDM perlu berkolaborasi dengan

Manajer Lini dalam mengkomunikasikan perubahan tersebut dan membantu mengatasi resistensi.

7. Kehilangan Fokus Karyawan

Jika Manajer Lini tidak merasa terlibat dalam pengembangan karyawan dan hanya fokus pada tugas harian, karyawan mungkin merasa kurang termotivasi untuk berpartisipasi dalam program pengembangan.

8. Strategi untuk Meningkatkan Kerjasama

Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini dan memastikan kerjasama yang sukses antara Manajer SDM dan Manajer Lini, berikut adalah beberapa strategi yang dapat diterapkan

9. Pelatihan Kolaboratif

Melakukan pelatihan yang fokus pada pengembangan keterampilan kolaboratif untuk kedua kelompok manajer. Ini dapat membantu mereka memahami peran masing-masing dan bekerja sama lebih efektif.

10. Komunikasi Rutin

Menjadwalkan pertemuan rutin antara Manajer SDM dan Manajer Lini untuk membahas perkembangan, perubahan, dan masalah yang muncul. Komunikasi yang teratur dapat mencegah kesalahpahaman.

11. Pengembangan Kepemimpinan Bersama

Memfasilitasi program pengembangan kepemimpinan yang melibatkan baik Manajer SDM maupun Manajer Lini. Ini dapat membantu membangun pengertian bersama tentang bagaimana kerjasama yang sukses harus terjadi.

12. Penetapan Tujuan Bersama

Menciptakan kesepakatan bersama tentang tujuan dan prioritas dapat membantu mengatasi perbedaan dalam pendekatan kerja dan memastikan fokus yang sama.

13. Keterlibatan Manajemen Puncak

Memastikan keterlibatan dan dukungan manajemen puncak dalam upaya kerjasama antara Manajer SDM dan Manajer Lini. Dukungan dari atas dapat memberikan legitimasi dan sumber daya yang diperlukan.

14. Pengakuan dan Penghargaan

Mengakui kontribusi Manajer Lini dalam pengembangan karyawan dan pencapaian kinerja dapat meningkatkan motivasi mereka untuk terlibat dalam program pengembangan.

15. Fleksibilitas dalam Perencanaan:

Mengembangkan rencana SDM yang fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan tim dan individu. Ini membantu Manajer Lini merasa bahwa program pengembangan mempertimbangkan kinerja harian mereka.

Manajer SDM dan Manajer Lini memiliki peran yang unik namun saling terkait dalam mencapai tujuan organisasi. Kerjasama yang efektif antara kedua kelompok ini dapat memberikan manfaat besar bagi karyawan, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Dengan komunikasi yang terbuka, pengembangan kepemimpinan bersama, dan dukungan manajemen puncak, peran keduanya dapat berdampak positif pada kinerja dan budaya kerja organisasi. Penting bagi organisasi untuk menghargai kontribusi keduanya dan menciptakan

lingkungan di mana kolaborasi dapat berlangsung secara produktif.

RINGKASAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendekatan strategis untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi, melibatkan berbagai tahap siklus kerja. Ini melibatkan praktik seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, hubungan industrial, dan aspek hukum serta etika yang terkait dengan tenaga kerja. Sejarah MSDM mencakup perkembangan dari pengelolaan otoriter hingga pendekatan strategis yang berfokus pada pemberdayaan dan pengembangan karyawan. Praktik terbaik MSDM melibatkan perekrutan dan seleksi yang cerdas, pengembangan karyawan berkelanjutan, manajemen kinerja yang berorientasi pada tujuan, fleksibilitas kerja, keterlibatan karyawan, kebijakan kompensasi yang adil, budaya kerja inklusif, manajemen konflik, penerapan teknologi HR, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Perubahan organisasi menjadi penting dalam menghadapi lingkungan yang berubah dan berkembang, dan manajer SDM memiliki peran kunci dalam merancang dan mengelola perubahan yang berdampak pada karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

PERTANYAAN

1. Bagaimana perkembangan lingkungan bisnis, sosial, dan ekonomi telah mempengaruhi evolusi Asal Muasal Manajemen Sumber Daya Manusia?
2. Apa saja praktik-praktik utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan kerja produktif dan berdaya saing?

3. Mengapa perubahan organisasi menjadi penting dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang? Apa saja tahap-tahap penting dalam mengelola perubahan organisasi dengan sukses?
4. Apa perbedaan peran antara Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) dan Manajer Lini dalam konteks pengelolaan karyawan dan pelaksanaan strategi organisasi?
5. Bagaimana tanggung jawab dan peran utama Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) dalam merancang dan mengelola kebijakan yang mendukung karyawan serta tujuan strategis organisasi?

HALAMAN KOSONG

BAB II
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN
KARYAWAN



2.1 PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu aspek penting dalam pengelolaan organisasi di era modern. Dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang dan berubah, peran SDM menjadi semakin krusial. SDM melibatkan serangkaian aktivitas dan proses yang berkaitan dengan perekrutan, pengembangan, pengelolaan, dan penggajian karyawan dalam suatu organisasi. Fokus pada kebutuhan, kesejahteraan, dan produktivitas karyawan adalah landasan utama dalam manajemen ini. Artikel ini akan menguraikan konsep dasar dan pentingnya manajemen SDM serta peran strategisnya dalam menjaga produktivitas dan pertumbuhan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan erat dengan pengelolaan segala aspek yang terkait dengan karyawan dalam suatu organisasi. Konsep dasarnya meliputi perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, penggajian, evaluasi kinerja, manajemen kinerja, serta manajemen konflik dan hubungan industri. SDM tidak hanya mengurus aspek administratif terkait karyawan, tetapi juga memastikan bahwa potensi manusia dalam organisasi digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan bisnis.

2.2 HUBUNGAN KEKARYAWANKAN

Hubungan kekaryawanan adalah dinamika dan interaksi yang terjalin antara karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja. Konsep ini mencakup aspek-aspek seperti komunikasi,

keterlibatan, motivasi, loyalitas, dan saling menguntungkan antara kedua belah pihak. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat, memahami dan memelihara hubungan kekaryawan yang sehat dan produktif menjadi kunci untuk kesuksesan jangka panjang organisasi. Bagian ini akan menguraikan berbagai aspek yang terlibat dalam hubungan kekaryawan serta pentingnya pengelolaannya.

Aspek-aspek Utama dalam Hubungan Kekaryawan

1. Keterlibatan Karyawan (Employee Engagement):

Keterlibatan karyawan merujuk pada tingkat keterhubungan, motivasi, dan komitmen yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi (Lesener dkk., 2019). Karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif, kreatif, dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Faktor-faktor seperti pengakuan atas kontribusi, peluang pengembangan, dan lingkungan kerja yang positif dapat berkontribusi pada tingkat keterlibatan yang tinggi.

2. Komunikasi Efektif:

Komunikasi adalah elemen penting dalam hubungan kekaryawan. Organisasi perlu mengkomunikasikan tujuan, visi, nilai-nilai, serta perubahan yang terjadi kepada karyawan secara transparan (Diamantidis dan Chatzoglou, 2019). Komunikasi yang efektif dapat mengurangi ketidakpastian dan menghindari terjadinya rumor yang merugikan.

3. Keadilan dan Kepuasan Kerja:

Keadilan dalam perlakuan, pengakuan, dan kompensasi adalah faktor penting dalam hubungan kekaryawan (Mikkelsen dkk., 2015). Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil dan puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi dan setia terhadap organisasi.

4. Pengembangan Karir dan Pelatihan:

Menyediakan peluang untuk pengembangan karir dan pelatihan adalah cara efektif untuk memelihara hubungan positif dengan karyawan (De Vos dkk., 2011). Karyawan ingin merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk tumbuh dan meningkatkan keterampilan mereka, baik dalam peran yang mereka jalani saat ini maupun untuk masa depan.

5. *Keseimbangan Kerja dan Kehidupan:*

Organisasi yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan cenderung memiliki hubungan kekaryawanan yang lebih baik (Navarro-Abal dkk., 2018). Fleksibilitas dalam jadwal kerja, cuti yang wajar, dan kebijakan yang mendukung keseimbangan ini dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

6. *Partisipasi dan Keterlibatan dalam Keputusan:*

Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang merasa bahwa suara mereka didengar cenderung lebih terikat pada tujuan organisasi.

Pentingnya Hubungan Kekaryawanan

1. Peningkatan Produktivitas

Karyawan yang merasa terlibat dan memiliki hubungan yang baik dengan organisasi cenderung lebih produktif. Mereka lebih termotivasi untuk memberikan usaha ekstra dalam pekerjaan mereka karena merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi.

2. Retensi Karyawan yang Lebih Baik

Hubungan kekaryawanan yang kuat dapat membantu mengurangi tingkat pergantian karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka, memiliki peluang pengembangan, dan merasa dihargai lebih cenderung tinggal dalam organisasi.

3. Meningkatkan Inovasi

Karyawan yang merasa nyaman berbagi ide dan pandangan mereka cenderung lebih berkontribusi pada inovasi. Lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan kolaborasi akan mendorong karyawan untuk berpikir di luar batas dan menciptakan solusi baru.

4. Membangun Budaya Organisasi yang Positif

Hubungan kekaryawanan yang baik dapat membentuk budaya organisasi yang positif. Budaya ini mencerminkan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang dijunjung tinggi oleh karyawan. Budaya yang baik dapat menarik bakat baru dan meningkatkan kepuasan karyawan yang ada.

5. Mengatasi Tantangan Bersama

Dalam menghadapi tantangan atau perubahan di lingkungan bisnis, hubungan kekaryawanan yang kuat dapat menjadi aset berharga. Karyawan yang merasa terlibat dan memiliki hubungan positif dengan organisasi akan lebih cenderung untuk bekerja sama dalam mengatasi hambatan dan mencapai tujuan bersama.

Strategi Hubungan Kekaryawanan

1. Pendekatan yang Personal

Mengenali keunikan dan kebutuhan individu karyawan adalah kunci dalam membangun hubungan yang kuat. Melalui pendekatan yang personal, organisasi dapat menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan dan perkembangan karyawan.

2. Keterbukaan dan Komunikasi

Keterbukaan adalah fondasi dari hubungan yang sehat. Organisasi harus memberikan informasi secara jelas dan terbuka kepada karyawan tentang visi, tujuan, dan perubahan yang terjadi.

3. Pengakuan dan Penghargaan

Mengakui kontribusi dan pencapaian karyawan adalah cara efektif untuk memelihara motivasi dan komitmen. Penghargaan dapat berupa bentuk-bentuk non-materiil

seperti apresiasi verbal atau penghargaan formal seperti penghargaan karyawan bulanan.

4. Peluang Pengembangan

Memberikan peluang bagi karyawan untuk belajar dan berkembang merupakan investasi jangka panjang dalam hubungan kekaryawanan. Pelatihan, sertifikasi, atau program pengembangan lainnya akan meningkatkan keterampilan dan memberikan rasa nilai kepada karyawan.

5. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

Mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah upaya yang dihargai oleh karyawan. Kebijakan seperti bekerja dari jarak jauh, jadwal fleksibel, atau cuti yang adil dapat membantu menciptakan atmosfer yang seimbang dan produktif.

6. Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan

Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka dapat memberikan rasa kepemilikan dan komitmen yang lebih tinggi.

Tantangan Membangun Hubungan Kekaryawanan

1. *Perbedaan Individu:*

Setiap karyawan memiliki preferensi, nilai-nilai, dan kebutuhan yang berbeda. Mengelola berbagai perbedaan ini dapat menjadi tantangan, tetapi juga peluang untuk membangun hubungan yang lebih kaya dan inklusif.

2. *Ketidakpastian Lingkungan Bisnis:*

Dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, organisasi mungkin harus melakukan perubahan yang cepat. Mengkomunikasikan perubahan ini dengan efektif dan meminimalkan dampak negatif pada karyawan adalah tantangan tersendiri.

3. *Konflik dan Tantangan Kehidupan Kerja:*

Konflik antar karyawan atau tantangan dalam pekerjaan dapat mempengaruhi hubungan kekaryawanan. Organisasi harus memiliki mekanisme yang efektif untuk

menangani konflik dan memberikan dukungan dalam menghadapi tantangan kerja.

Hubungan kekaryawanan adalah pilar penting dalam kesuksesan organisasi di era modern. Memahami dan merawat interaksi antara karyawan dan organisasi dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan retensi karyawan. Dari keterlibatan karyawan hingga komunikasi yang efektif, berbagai aspek dalam hubungan kekaryawanan saling terkait dan saling mempengaruhi. Organisasi yang dapat menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan, membangun budaya yang positif, dan merespons perubahan dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif dalam menarik dan mempertahankan bakat.

2.3 KONTRAK KERJA

Kontrak kerja adalah dokumen hukum yang mengatur hubungan antara dua pihak dalam konteks pekerjaan: pemberi kerja dan pekerja (Lepak dan Snell, 1999). Kontrak ini merinci hak, kewajiban, gaji, durasi, dan berbagai aspek penting lainnya yang berkaitan dengan pekerjaan. Kontrak kerja menjadi landasan bagi pelaksanaan hubungan kerja yang teratur dan jelas, melindungi hak dan kewajiban masing-masing pihak. Artikel ini akan menguraikan konsep kontrak kerja, elemen-elemen penting dalam kontrak, serta implikasi hukum dan manajemen dalam konteks kontrak kerja.

Kontrak kerja adalah perjanjian antara pemberi kerja dan pekerja yang mengatur persyaratan dan ketentuan pekerjaan yang akan dilakukan oleh pekerja. Kontrak ini menetapkan hak dan tanggung jawab masing-masing pihak, termasuk gaji, durasi kerja, cuti, hak asuransi, dan segala hal yang relevan dengan hubungan kerja (Armstrong dan Taylor, 2014). Kontrak kerja umumnya bersifat tertulis, meskipun dalam beberapa kasus tertentu, kontrak lisan atau implisit dapat diterima oleh hukum.

Elemen-elemen Kontrak Kerja

1. Identifikasi Para Pihak

Kontrak harus secara jelas mengidentifikasi pemberi kerja dan pekerja yang terlibat. Ini meliputi nama lengkap, alamat, dan informasi kontak masing-masing pihak.

2. Deskripsi Pekerjaan

Kontrak harus merinci pekerjaan yang akan dilakukan oleh pekerja. Ini mencakup tugas-tugas, tanggung jawab, dan kewajiban yang diharapkan dari pekerja.

3. Gaji dan Tunjangan

Kontrak harus mencantumkan informasi mengenai gaji, tunjangan, dan kompensasi lainnya yang akan diterima oleh pekerja. Ini meliputi besaran gaji, metode pembayaran, dan jadwal pembayaran.

4. Durasi Kerja

Kontrak harus menetapkan durasi kerja, apakah pekerjaan bersifat kontrak (proyek tertentu) atau permanen (tanpa batas waktu). Durasi kerja juga bisa meliputi jam kerja per minggu atau per bulan.

5. Jadwal Kerja

Kontrak dapat mencantumkan jadwal kerja yang diharapkan, termasuk jam masuk dan jam pulang. Jika ada fleksibilitas dalam jadwal, hal ini juga perlu dijelaskan.

6. Cuti

Kontrak harus menjelaskan jenis-jenis cuti yang diberikan, seperti cuti tahunan, cuti sakit, cuti hamil, dan sebagainya. Jumlah hari cuti yang diizinkan juga perlu ditetapkan.

7. Hak dan Kewajiban Pekerja

Kontrak harus merinci hak dan kewajiban yang dimiliki oleh pekerja, termasuk kewajiban menjaga kerahasiaan informasi perusahaan dan perilaku profesional.

8. Hak dan Kewajiban Pemberi Kerja

Kontrak juga harus mencantumkan hak dan kewajiban pemberi kerja, seperti pembayaran gaji tepat waktu, menyediakan lingkungan kerja yang aman, dan memberikan pelatihan yang diperlukan.

9. **Ketentuan Pemutusan Hubungan Kerja**
Kontrak harus menjelaskan ketentuan tentang pemutusan hubungan kerja, baik oleh pemberi kerja maupun oleh pekerja. Hal ini mencakup pemberitahuan sebelum pemutusan, alasan yang diperlukan, dan hak-hak setelah pemutusan.
10. **Konflik Penyelesaian**
Kontrak dapat mencantumkan mekanisme penyelesaian konflik, seperti mediasi atau arbitrase, jika terjadi perselisihan antara pihak-pihak yang terlibat.

Implikasi Hukum dalam Kontrak Kerja

Kontrak kerja memiliki implikasi hukum yang signifikan untuk kedua belah pihak. Meskipun bentuk dan konten kontrak dapat bervariasi, prinsip-prinsip hukum umumnya berlaku. Berikut adalah beberapa implikasi hukum dalam konteks kontrak kerja (Carroll, 2013):

1. **Keabsahan Kontrak**
Kontrak harus dibuat dengan itikad baik dan tanpa paksaan dari salah satu pihak. Jika ada unsur penipuan, paksaan, atau manipulasi, kontrak tersebut mungkin dapat dibatalkan.
2. **Pelanggaran Kontrak**
Jika salah satu pihak melanggar ketentuan kontrak, pihak lain memiliki hak untuk mengambil tindakan hukum, termasuk tuntutan ganti rugi atau pemutusan hubungan kerja.
3. **Pemutusan Hubungan Kerja**
Kontrak kerja harus mematuhi peraturan yang berlaku terkait pemutusan hubungan kerja. Jika pemutusan hubungan kerja dilakukan tanpa alasan yang sah atau tanpa mengikuti prosedur yang benar, pemberi kerja mungkin dapat dikenai tuntutan hukum.

4. Ketentuan Anti Diskriminasi

Kontrak kerja harus mematuhi undang-undang anti diskriminasi yang melarang diskriminasi berdasarkan ras, gender, agama, dan faktor-faktor lainnya.

5. Perlindungan Pekerja

Kontrak kerja juga dapat mencakup hak-hak dan perlindungan bagi pekerja, seperti hak cuti hamil, hak atas upah yang layak, dan hak untuk bekerja dalam lingkungan yang aman.

Manajemen Kontrak Kerja

Manajemen kontrak kerja melibatkan serangkaian kegiatan untuk memastikan kontrak berjalan dengan lancar dan sesuai dengan hukum. Berikut adalah beberapa prinsip manajemen kontrak kerja:

1. Penyusunan Kontrak yang Jelas

Kontrak harus disusun dengan bahasa yang jelas dan dapat dimengerti oleh semua pihak. Ketidakjelasan dalam kontrak dapat menyebabkan kesalahpahaman dan perselisihan di kemudian hari.

2. Pemahaman Bersama

Kedua pihak harus memahami isi kontrak secara menyeluruh sebelum menandatangani. Jika ada pertanyaan atau ketidaksepakatan, hal tersebut harus diatasi sebelum kontrak ditandatangani.

3. Pemantauan dan Evaluasi

Pemantauan terhadap pelaksanaan kontrak kerja perlu dilakukan secara berkala. Ini melibatkan evaluasi kinerja pekerja, pemenuhan kewajiban oleh pemberi kerja, dan peninjauan terhadap perubahan yang mungkin diperlukan.

4. Pemutakhiran Kontrak

Jika ada perubahan dalam tugas, tanggung jawab, atau kondisi kerja, kontrak dapat perlu diperbarui untuk mencerminkan perubahan tersebut. Hal ini perlu dilakukan dengan itikad baik dan dengan persetujuan kedua belah pihak.

5. Penanganan Konflik

Jika terjadi konflik atau perselisihan terkait dengan kontrak, pihak-pihak yang terlibat harus mencari penyelesaian yang memadai, termasuk melalui negosiasi atau melalui jalur hukum jika perlu.

Kontrak kerja merupakan instrumen hukum yang penting dalam mengatur hubungan antara pemberi kerja dan pekerja. Dengan merinci hak, kewajiban, dan persyaratan pekerjaan, kontrak kerja memberikan kejelasan dan perlindungan bagi kedua belah pihak. Penyusunan kontrak yang baik, pemahaman bersama, dan pemantauan yang cermat diperlukan untuk memastikan bahwa kontrak berjalan dengan baik dan sesuai dengan hukum yang berlaku.

2.4 TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Mempelajari Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki banyak manfaat penting dalam konteks organisasi dan pengelolaan tenaga kerja. Teori-teori ini memberikan wawasan, kerangka kerja, dan panduan untuk memahami, mengelola, dan memaksimalkan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa alasan mengapa mempelajari teori manajemen SDM sangat penting (Rowley dan Jackson, 2016):

Pertama: Teori-teori SDM membantu memahami faktor-faktor yang memotivasi, mendorong, dan mendukung karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal. Ini membantu organisasi menciptakan lingkungan yang produktif dan mendukung pengembangan karyawan secara individu. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan, organisasi dapat merancang strategi yang sesuai untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan memenuhi kebutuhan karyawan. Karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi, produktif, dan setia terhadap organisasi.

Kedua: teori-teori SDM membantu organisasi mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. Dengan mengenali apa yang membuat karyawan tetap tinggal, organisasi dapat mengambil langkah-langkah untuk

mempertahankan bakat berharga mereka. Teori manajemen SDM juga mencakup cara mengelola konflik dan perubahan dalam organisasi. Ini membantu pemimpin dan manajer mengatasi situasi yang mungkin menimbulkan konflik dan merencanakan perubahan yang efektif tanpa mengganggu stabilitas organisasi.

Teori X dan Teori Y

Teori X dan Y adalah dua pandangan kontradiktif tentang motivasi dan perilaku manusia di tempat kerja yang dikemukakan oleh Douglas McGregor. Teori ini bertujuan untuk memahami bagaimana manajer melihat dan memperlakukan karyawan dalam lingkungan kerja.

Teori X menggambarkan pandangan tradisional yang cenderung negatif tentang karyawan. Menurut pandangan ini, manajer percaya bahwa sebagian besar karyawan secara alami malas dan kurang bersemangat dalam bekerja. Mereka perlu diawasi dengan ketat, ditekan dengan hukuman atau ancaman, dan dipaksa untuk bekerja sesuai dengan aturan dan tugas yang ditetapkan. Teori X mengasumsikan bahwa karyawan pada dasarnya tidak suka bekerja dan lebih suka diarahkan dengan keras.

Teori Y, di sisi lain, mengusulkan pandangan yang lebih positif terhadap karyawan. Menurut pandangan ini, manajer percaya bahwa karyawan secara alami memiliki keinginan untuk berkontribusi dan bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi. Mereka menganggap pekerjaan sebagai sumber kepuasan dan rasa prestasi. Teori Y menekankan pentingnya memberikan karyawan otonomi dan tanggung jawab dalam pekerjaan mereka, serta memberi mereka kesempatan untuk berkembang dan berkreasi.

McGregor memperkenalkan Teori X dan Y sebagai cara untuk mempertanyakan keyakinan mendasar yang memandu perilaku manajerial. Dia mendorong manajer untuk merenungkan tentang bagaimana pandangan mereka terhadap karyawan dapat memengaruhi cara mereka memotivasi, mengarahkan, dan berinteraksi dengan mereka. *Teori X*

Teori X menggambarkan pandangan tradisional tentang pengelolaan karyawan, yang cenderung skeptis terhadap

motivasi dan kemampuan intrinsik karyawan. Beberapa karakteristik kunci Teori X:

1. Ketidacintaan terhadap Pekerjaan: Manajer yang menganut Teori X percaya bahwa karyawan secara alami tidak menyukai pekerjaan mereka dan hanya bekerja karena harus.
2. Kurangnya Motivasi Instrinsik: Mereka percaya bahwa karyawan hanya termotivasi oleh insentif finansial dan sanksi, dan tidak memiliki motivasi intrinsik untuk berkinerja baik.
3. Pengendalian dan Pengawasan yang Ketat: Manajer cenderung menerapkan kontrol yang ketat dan pengawasan terhadap karyawan, karena percaya bahwa karyawan tidak dapat diandalkan untuk bekerja sendiri tanpa pengawasan.
4. Kekurangan Kreativitas: Karyawan dianggap kurang inovatif dan kreatif, dan mereka dianggap hanya bisa mengikuti instruksi yang diberikan.
5. Pemikiran Otoriter: Pendekatan manajemen yang lebih otoriter diterapkan, dengan manajer mengambil keputusan dan memberikan perintah tanpa banyak partisipasi karyawan.

Teori Y

Teori Y menggambarkan pandangan yang lebih modern dan optimis tentang pengelolaan karyawan. Dalam pandangan ini, karyawan dianggap sebagai individu yang memiliki motivasi intrinsik dan potensi untuk berkembang. Beberapa karakteristik utama dari Teori Y (McGregor, 2006):

1. Intrinsik Motivasi: Manajer yang menganut Teori Y percaya bahwa karyawan memiliki motivasi intrinsik untuk mencapai tujuan, berkontribusi, dan mengembangkan potensi mereka.
2. Kreativitas dan Inovasi:

Karyawan dianggap memiliki kemampuan untuk berkontribusi dengan ide kreatif dan inovatif yang dapat meningkatkan organisasi.

3. Partisipasi dalam Pengambilan

Keputusan: Manajer melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, karena percaya bahwa partisipasi ini dapat meningkatkan tanggung jawab dan komitmen karyawan terhadap hasil.

4. Otonomi dan Pengembangan Pribadi:

Karyawan diberikan otonomi dalam menjalankan tugas mereka dan didorong untuk mengembangkan potensi pribadi mereka melalui pekerjaan.

5. Peran Manajemen sebagai Fasilitator:

Peran manajer lebih sebagai fasilitator dan pemberi dukungan daripada sebagai kontrol yang ketat.

Teori X dan Teori Y oleh McGregor (2006) mencerminkan dua pandangan berbeda tentang motivasi karyawan dan pengelolaan mereka. Meskipun Teori Y cenderung lebih cocok dengan pandangan modern tentang pengelolaan sumber daya manusia, kedua teori ini memainkan peran penting dalam memahami dinamika kompleks antara manajer dan karyawan serta dampaknya terhadap produktivitas dan kesejahteraan di tempat kerja.

Teori Z

Teori Z adalah pendekatan dalam manajemen yang menggabungkan elemen-elemen budaya manajemen Jepang dengan praktik-praktik manajemen Barat (Ouchi, 1981). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh William Ouchi sebagai alternatif bagi pendekatan manajemen yang berfokus pada Teori X dan Y. Teori Z mengacu pada cara pandang dan strategi mengelola karyawan dan organisasi yang menekankan kolaborasi, partisipasi, dan budaya kerja yang kuat.

Pendekatan Teori Z mengedepankan beberapa konsep utama:

1. Kerja Tim dan Kolaborasi:

Teori Z mendorong pembentukan tim kerja yang kuat. Ini mempromosikan kerjasama antara karyawan dalam

menyelesaikan tugas-tugas dan masalah organisasi. Kolaborasi ini diharapkan meningkatkan kreativitas dan produktivitas.

2. Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan:

Manajer yang menganut Teori Z memberi karyawan peran yang lebih aktif dalam pengambilan keputusan. Ini menciptakan iklim di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi pada arah organisasi.

3. Pengembangan Karir Jangka Panjang:

Teori Z mengutamakan pengembangan karir jangka panjang bagi karyawan. Ini berarti bahwa organisasi berinvestasi dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan untuk mendukung perkembangan mereka sepanjang masa.

4. Stabilitas Karyawan:

Teori Z cenderung menganjurkan kestabilan tenaga kerja jangka panjang. Dengan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi, diharapkan mereka akan tetap berkontribusi secara berkelanjutan.

5. Budaya Organisasi yang Kuat:

Teori Z menekankan pentingnya membangun budaya organisasi yang menghargai nilai-nilai seperti kerjasama, dedikasi, dan keterlibatan karyawan. Budaya ini dianggap sebagai landasan untuk produktivitas dan kinerja yang baik.

Penerapan Teori Z memerlukan kesadaran dan komitmen dari seluruh organisasi. Ini melibatkan perubahan budaya dan praktik manajemen yang mungkin memerlukan waktu dan upaya. Tujuannya adalah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan karyawan, produktivitas yang berkelanjutan, dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Teori Keseimbangan Pekerjaan-Keluarga (Work-Life Balance Theory)

Teori Keseimbangan Pekerjaan-Keluarga adalah konsep yang menggambarkan upaya individu untuk mencapai harmoni antara tuntutan dan tanggung jawab pekerjaan dengan aspek-aspek kehidupan pribadi dan keluarga (Cegarra-Leiva dkk., 2012). Teori ini mengakui bahwa keseimbangan ini adalah elemen kritis dalam mencapai kesejahteraan secara menyeluruh. Dalam era modern yang penuh tuntutan, seperti bekerja lebih lama, mobilitas yang tinggi, dan teknologi yang terus terkoneksi, konsep ini menjadi semakin relevan.

Teori Keseimbangan Pekerjaan-Keluarga mengacu pada usaha individu untuk mengatasi konflik yang timbul antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab dalam kehidupan pribadi dan keluarga mereka. Ini mengakui bahwa karyawan memiliki peran dan tanggung jawab yang kompleks di tempat kerja dan di rumah, dan mencari cara untuk mengintegrasikan keduanya dengan seimbang.

Elemen-elemen Keseimbangan Pekerjaan-Keluarga

1. Integrasi Tuntutan:

Teori ini berfokus pada integrasi daripada pemisahan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ini tidak hanya tentang memisahkan waktu, tetapi juga tentang bagaimana aktivitas dan tanggung jawab dalam kedua area tersebut dapat diintegrasikan dengan baik.

2. Prioritasi dan Fleksibilitas:

Konsep ini melibatkan kemampuan untuk mengatur prioritas yang seimbang antara tugas pekerjaan dan kebutuhan pribadi atau keluarga. Fleksibilitas dalam tugas dan waktu juga penting untuk memungkinkan individu merespons kebutuhan yang berubah.

3. Kesejahteraan Holistik:

Teori ini mengakui bahwa keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah kunci untuk kesejahteraan holistik. Ini melibatkan aspek fisik, mental, emosional, dan sosial dari kesejahteraan individu.

4. Peran Organisasi:

Organisasi memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung keseimbangan ini. Kebijakan fleksibilitas kerja, dukungan kesejahteraan karyawan, dan budaya yang mendukung keseimbangan kerja-keluarga sangat berpengaruh.

Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori Kepemimpinan Transformasional adalah salah satu konsep dalam bidang kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi, mengubah, dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai potensi tertinggi mereka. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Burns (2007) dan telah menjadi dasar untuk banyak penelitian dan pemahaman tentang kepemimpinan yang efektif.

Pemimpin transformasional memainkan peran kunci dalam merangsang perubahan positif dalam organisasi atau kelompok (Iftikhar dkk., 2013). Mereka tidak hanya berusaha untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, tetapi juga berupaya menginspirasi pengikut mereka untuk berkontribusi secara kreatif dan inovatif, serta mengembangkan diri mereka sendiri sebagai individu yang lebih baik.

Beberapa karakteristik utama dari kepemimpinan transformasional:

1. *Visi dan Inspirasi:*

Pemimpin transformasional memiliki visi jangka panjang yang kuat dan mampu mengkomunikasikannya dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi. Mereka mampu mengilhami pengikut untuk melihat gambaran besar dan merasa terhubung dengan tujuan yang lebih tinggi.

2. *Keterlibatan Emosional:*

Pemimpin ini memahami emosi pengikutnya dan mampu membentuk hubungan emosional yang kuat. Mereka mendengarkan dan peduli terhadap kebutuhan dan aspirasi individu, membantu membangun ikatan yang lebih mendalam.

3. *Pemberdayaan:*

Pemimpin transformasional memberikan otonomi kepada pengikutnya. Mereka mendorong orang untuk mengambil tanggung jawab lebih besar atas tugas-tugas mereka dan memberi mereka kepercayaan untuk mengambil keputusan yang penting.

4. *Pemodelan Perilaku Positif:*

Pemimpin ini menjadi contoh yang baik bagi pengikutnya. Mereka mengamalkan nilai-nilai yang diinginkan, seperti integritas, etika, dan dedikasi, dan dengan demikian, mereka mempengaruhi pengikut untuk meniru perilaku tersebut.

5. *Stimulasi Intelektual:*

Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk berpikir kritis, mengajukan pertanyaan, dan mengembangkan solusi kreatif. Mereka menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan intelektual.

6. *Perubahan Organisasi:*

Salah satu tujuan utama pemimpin transformasional adalah untuk mengubah organisasi atau kelompok menuju perbaikan dan kemajuan yang berkelanjutan. Mereka mampu memotivasi orang untuk mengatasi tantangan dan mengadaptasi perubahan.

Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam mendorong inovasi, kinerja yang lebih tinggi, dan kepuasan kerja. Namun, seperti semua pendekatan kepemimpinan, hasilnya juga tergantung pada situasi dan karakteristik individu.

Teori Penghargaan dan Pengakuan (*Reward and Recognition Theory*)

Teori Penghargaan dan Pengakuan, juga dikenal sebagai "Reward and Recognition Theory," adalah konsep dalam manajemen yang menekankan pentingnya memberikan penghargaan (Armstrong, 2016), insentif, atau pengakuan kepada karyawan sebagai cara untuk memotivasi mereka, meningkatkan kinerja, dan membangun komitmen terhadap organisasi. Teori ini didasarkan pada pemahaman bahwa manusia cenderung merespons positif terhadap hadiah dan pengakuan atas usaha dan kinerja mereka.

Konsep utama dari teori ini meliputi:

1. Penghargaan Materiil: Ini termasuk insentif finansial seperti bonus, kenaikan gaji, tunjangan, dan manfaat lainnya. Penghargaan materiil bertujuan untuk memberikan imbalan yang dapat memotivasi karyawan untuk mencapai target kinerja dan memenuhi harapan organisasi.
2. Pengakuan Non-Materiil: Ini melibatkan pengakuan verbal atau simbolis terhadap prestasi dan usaha karyawan. Pengakuan ini bisa berupa pujian, penghargaan formal, penunjukan sebagai "Karyawan Bulan", atau pemberian apresiasi atas kontribusi yang luar biasa. Pengakuan semacam ini dapat meningkatkan rasa bangga dan harga diri karyawan.
3. Peningkatan Kinerja: Teori ini mengasumsikan bahwa memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat kepada karyawan akan meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Penghargaan dan pengakuan dirancang untuk memperkuat perilaku positif dan mendorong karyawan untuk terus bekerja dengan baik.
4. Komitmen dan Retensi Karyawan: Melalui penghargaan dan pengakuan, karyawan merasa dihargai dan diakui atas usaha mereka. Hal ini dapat mengarah pada peningkatan komitmen terhadap organisasi dan mengurangi tingkat turnover karyawan.
5. Kreativitas dan Inovasi: Teori ini juga mendorong inovasi dan kreativitas. Karyawan yang merasa dihargai dan mendapatkan pengakuan cenderung merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi dengan ide-ide baru yang dapat meningkatkan proses atau produk organisasi.

Penting untuk dicatat bahwa penerapan teori Penghargaan dan Pengakuan haruslah kontekstual. Penghargaan yang efektif adalah yang sesuai dengan nilai-nilai dan kebutuhan karyawan, serta yang terkait langsung dengan prestasi yang diinginkan oleh organisasi. Lebih dari sekadar memberikan insentif, organisasi juga harus menciptakan budaya penghargaan yang konsisten dan

adil. Dalam praktek manajemen, teori ini sering digunakan untuk merancang program penghargaan dan pengakuan yang dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan kepuasan karyawan.

Teori Pengembangan Karier

Teori Pengembangan Karier adalah pandangan dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang menitikberatkan pada proses berkelanjutan yang bertujuan memfasilitasi perkembangan individu di dalam lingkungan kerja (Bevlyn, 2022). Tujuan utama dari teori ini adalah untuk membantu karyawan merencanakan, mengembangkan, dan memajukan karier mereka sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan pribadi, sekaligus memenuhi kepentingan dan tuntutan organisasi.

Teori Pengembangan Karier mengasumsikan bahwa setiap karyawan memiliki potensi unik yang bisa diperluas dan ditingkatkan melalui upaya terarah (Robijn dkk., 2020). Ini mencakup berbagai bentuk pembelajaran, pelatihan, dan pengalaman kerja yang relevan dengan posisi dan tujuan karier. Proses ini dianggap sebagai perjalanan berkelanjutan yang melibatkan identifikasi kekuatan dan kelemahan individu, eksplorasi peluang perkembangan, dan pengembangan keterampilan yang relevan.

Beberapa poin kunci Teori Pengembangan Karier

1. Pendidikan dan Pelatihan:

Teori ini menekankan pentingnya pendidikan dan pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Ini dapat mencakup pelatihan dalam bidang fungsional atau teknis, serta pelatihan untuk mengembangkan keterampilan interpersonal dan kepemimpinan.

2. Pengembangan Keterampilan:

Teori ini memandang pengembangan keterampilan sebagai upaya yang berkelanjutan dan progresif. Ini melibatkan mengidentifikasi keterampilan yang diperlukan untuk posisi tertentu dan menyediakan pelatihan dan peluang untuk mengembangkannya seiring berjalannya waktu.

3. Pengenalan Keberagaman Karier:

Teori Pengembangan Karier mendorong karyawan untuk merencanakan dan mengelola jalur karier mereka sendiri. Ini berarti mempertimbangkan peluang pengembangan vertikal (promosi), horizontal (pemindahan ke departemen yang berbeda), dan lateral (proyek khusus atau tugas) untuk pertumbuhan dan variasi.

4. Pengembangan Kemampuan Kepemimpinan:

Teori ini juga memperhatikan pengembangan kemampuan kepemimpinan. Karyawan yang menunjukkan potensi kepemimpinan dapat diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka melalui pelatihan, mentoring, dan penugasan khusus.

5. Pemahaman Individu:

Teori Pengembangan Karier menganggap setiap individu memiliki keinginan dan kebutuhan yang unik terkait dengan karier mereka. Oleh karena itu, pendekatan ini melibatkan pemahaman mendalam terhadap preferensi, minat, dan tujuan karyawan.

6. Keterlibatan Karyawan:

Karyawan didorong untuk mengambil peran aktif dalam pengembangan karier mereka. Ini mencakup mengidentifikasi area pengembangan yang diinginkan, merencanakan langkah-langkah untuk mencapai tujuan karier, dan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh organisasi.

7. Pemantauan dan Evaluasi:

Proses pengembangan karier melibatkan pemantauan dan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan bahwa tujuan karier tercapai dan bahwa karyawan terus berkembang sesuai dengan rencana pengembangan mereka.

Penerapan Teori Pengembangan Karir dapat membantu organisasi membangun karyawan yang lebih kompeten, produktif, dan berdedikasi. Ini juga mendorong budaya

pembelajaran dan inovasi, karena karyawan merasa didukung dalam mengembangkan potensi mereka dan berkontribusi lebih efektif terhadap kesuksesan organisasi.

Teori Diversitas

Teori Diversitas adalah pandangan yang mengakui dan mengapresiasi keragaman manusia dalam berbagai aspek seperti budaya, etnis, agama, gender, usia, dan latar belakang lainnya (Judge dkk., 2017). Teori ini berpendapat bahwa penghargaan terhadap perbedaan-perbedaan ini tidak hanya penting untuk menciptakan lingkungan inklusif, tetapi juga dapat memberikan manfaat organisasi yang signifikan.

Teori Diversitas menekankan pentingnya mengintegrasikan orang-orang dengan latar belakang dan karakteristik yang berbeda ke dalam struktur dan budaya organisasi (Nehring dan Puppe, 2007). Ini tidak hanya mencakup mengakui keberagaman, tetapi juga mempromosikan penghargaan dan penggunaan aktif terhadap perbedaan ini sebagai aset organisasi.

Dengan mengadopsi Teori Diversitas, organisasi dapat mencapai beberapa tujuan. Pertama, itu dapat menciptakan lingkungan yang inklusif di mana setiap individu merasa dihargai dan dihormati, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja. Kedua, organisasi yang memahami dan menerapkan diversitas memiliki akses lebih besar ke beragam perspektif, pengalaman, dan ide-ide, yang dapat memicu inovasi dan solusi yang lebih kreatif. Ketiga, melalui pengelolaan keragaman dengan baik, organisasi dapat memperluas basis karyawan dan mencapai klien atau pelanggan dari berbagai latar belakang, yang dapat meningkatkan kinerja dan pertumbuhan.

Namun, penting untuk diingat bahwa mengadopsi Teori Diversitas bukanlah sekadar tentang menciptakan pencitraan yang baik atau kepatuhan hukum. Itu melibatkan pengakuan mendalam atas nilai-nilai yang beragam dan komitmen untuk membangun budaya organisasi yang merangkul perbedaan, menghindari prasangka, dan mempromosikan kesetaraan. Oleh karena itu, pelaksanaan teori ini melibatkan upaya yang berkelanjutan dalam hal pendidikan, pelatihan, dan kebijakan

yang mendukung praktik-praktik inklusif dan adil dalam semua aspek organisasi.

Teori Pembelajaran Organisasi

Teori Pembelajaran Organisasi adalah pendekatan dalam manajemen yang menitikberatkan pada kemampuan organisasi untuk belajar dan beradaptasi secara terus-menerus. Konsep ini mengakui bahwa lingkungan bisnis selalu berubah, dan organisasi perlu mampu mengatasi tantangan ini dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kapabilitas mereka (Yang dan Wei, 2017).

Dalam Teori Pembelajaran Organisasi, pembelajaran dilihat sebagai proses berkelanjutan yang melibatkan seluruh organisasi, bukan hanya individu (Armstrong, 2016).

Ada beberapa elemen utama dalam teori ini:

1. **Penciptaan Pengetahuan:** Organisasi berfokus pada mengumpulkan dan menciptakan pengetahuan baru melalui pengalaman, eksperimen, dan refleksi. Ini dapat mencakup identifikasi peluang baru, pemecahan masalah, dan mengembangkan solusi inovatif.
2. **Pembagian Pengetahuan:** Pengetahuan yang tercipta dalam organisasi harus dapat diakses dan dibagikan secara luas. Ini dapat dicapai melalui komunikasi yang terbuka, pertukaran informasi, dan kolaborasi antar tim.
3. **Penggunaan Pengetahuan:** Organisasi harus mampu menerapkan pengetahuan yang diperoleh dalam praktik sehari-hari. Ini berarti mengubah pengetahuan menjadi tindakan yang menghasilkan hasil yang lebih baik.
4. **Revisi Pengetahuan:** Organisasi harus terbuka terhadap merevisi dan memperbarui pengetahuan mereka sesuai dengan perubahan dalam lingkungan bisnis. Hal ini membutuhkan keterbukaan untuk mengakui ketidakpastian dan mampu melakukan perubahan jika diperlukan.

Teori Pembelajaran Organisasi mengasumsikan bahwa organisasi yang belajar memiliki kemampuan yang lebih baik untuk mengatasi perubahan dan tantangan, serta untuk

menciptakan keunggulan kompetitif (Kadji-Beltran dkk., 2014). Oleh karena itu, ada dorongan untuk menciptakan budaya pembelajaran yang mendorong eksperimen, refleksi, dan kolaborasi. Dalam lingkungan yang terus berubah, organisasi yang mampu belajar secara efektif dapat mempertahankan relevansi dan daya saing mereka.

RINGKASAN

Hubungan dinamis antara karyawan dan organisasi melibatkan komunikasi, keterlibatan, motivasi, dan loyalitas, berkontribusi pada produktivitas organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Kontrak kerja adalah perjanjian hukum yang mengatur hak, kewajiban, dan aspek penting lainnya antara pemberi kerja dan pekerja, membentuk dasar hubungan kerja yang jelas dan terlindungi.

Mempelajari teori manajemen SDM memberikan wawasan dan panduan tentang cara mengelola tenaga kerja dengan efektif, berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Hubungan kekaryawanan yang sehat, kontrak kerja yang tepat, dan penerapan teori manajemen SDM yang baik menjadi kunci kesuksesan jangka panjang organisasi di tengah perubahan bisnis. Memahami hubungan, kontrak, dan teori SDM membantu organisasi memaksimalkan kontribusi dan keterlibatan karyawan, mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

PERTANYAAN

1. Apa yang dimaksud dengan konsep "Hubungan Kekaryawanan" dalam konteks organisasi, dan mengapa penting untuk memahaminya?
2. Bagaimana peran kontrak kerja dalam mengatur hubungan antara pemberi kerja dan pekerja? Apa elemen-elemen kunci yang harus ada dalam sebuah kontrak kerja?
3. Apa saja beberapa teori singkat dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang memberikan panduan untuk mengelola tenaga kerja? Bagaimana teori-teori ini dapat diterapkan dalam praktik organisasi?

4. Mengapa memahami dan mengelola hubungan keorganisasian yang sehat penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis? Apa dampak positif yang dapat dihasilkan dari hubungan yang baik antara karyawan dan organisasi?
5. Bagaimana Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan mereka? Apa manfaat utama dari memahami dan menerapkan teori-teori ini dalam pengelolaan karyawan?

BAB III

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS



3.1 PENDAHULUAN

Manajemen strategis adalah sebuah proses untuk mengatasi tantangan kompetitif yang dihadapi suatu organisasi (Carroll, 2013). Hal ini dapat dianggap sebagai pengelolaan “pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama, kebijakan, dan rangkaian tindakan organisasi ke dalam satu kesatuan yang kohesif.” Strategi-strategi ini dapat berupa pendekatan umum untuk bersaing atau penyesuaian dan tindakan spesifik yang diambil untuk menghadapi situasi tertentu.

Pertama, organisasi bisnis menggunakan strategi generik yang sering kali sesuai dengan tipe strategi tertentu (Greer, 2004). Salah satu contohnya adalah “biaya, diferensiasi, atau fokus.” Yang lainnya adalah “pembela, penganalisis, pencari, atau reaktor”. Organisasi yang berbeda dalam industri yang sama sering kali memiliki strategi umum yang berbeda. Tipe strategi generik ini menggambarkan cara yang konsisten dalam upaya perusahaan untuk memosisikan dirinya relatif terhadap pesaing.

Namun, strategi generik hanyalah sebagian kecil dari manajemen strategis. Aspek kedua dari manajemen strategis adalah proses pengembangan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan lingkungannya saat ini. Dengan demikian, organisasi bisnis terlibat dalam strategi umum, namun mereka juga membuat pilihan mengenai hal-hal seperti

bagaimana menakut-nakuti pesaing, bagaimana membuat pesaing lebih lemah, bagaimana bereaksi dan mempengaruhi undang-undang yang tertunda, bagaimana menghadapi berbagai pemangku kepentingan dan kelompok kepentingan khusus, bagaimana menurunkan biaya produksi, bagaimana meningkatkan pendapatan, teknologi apa yang diterapkan, dan berapa banyak serta jenis orang yang akan dipekerjakan. Masing-masing keputusan ini mungkin menghadirkan tantangan kompetitif yang harus dipertimbangkan.

Manajemen strategis adalah proses untuk menganalisis situasi kompetitif perusahaan, mengembangkan tujuan strategis perusahaan, dan merancang rencana tindakan dan alokasi sumber daya (manusia, organisasi, dan fisik) yang akan meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan tersebut (Storey dkk., 2019). Pendekatan strategis semacam ini harus ditekankan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Manajer SDM harus dilatih untuk mengidentifikasi permasalahan kompetitif yang dihadapi perusahaan terkait sumber daya manusia dan berpikir secara strategis tentang cara meresponsnya.

Armstrong (2021) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia strategis (MSDMS) sebagai “pola penempatan dan aktivitas sumber daya manusia yang direncanakan yang dimaksudkan untuk memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.” Misalnya, banyak perusahaan telah mengembangkan sistem manufaktur terintegrasi seperti teknologi manufaktur canggih, pengendalian persediaan *just-in-time*, dan manajemen kualitas total dalam upaya meningkatkan posisi kompetitif mereka. Namun, sistem ini harus dijalankan oleh manusia. MSDM dalam kasus ini memerlukan penilaian keterampilan karyawan yang diperlukan untuk menjalankan sistem ini dan terlibat dalam praktik MSDM, seperti seleksi dan pelatihan, yang mengembangkan keterampilan ini pada karyawan. Untuk

mengambil pendekatan strategis terhadap Sumber Daya Manusia, pertama-tama kita harus memahami peran Sumber Daya Manusia dalam proses manajemen strategis.

3.2 MANAJEMEN STRATEGIS DAN MANAJEMEN SDM

Pilihan strategis sebenarnya terdiri dari menjawab pertanyaan tentang persaingan (Carter dan Greer, 2013) yaitu:

- Di mana bersaing?
Di pasar atau pasar apa (industri, produk, dll) kita akan bersaing?
- Bagaimana cara bersaing?
Pada kriteria atau karakteristik pembeda apa kita akan bersaing?
Biaya? Kualitas? Keandalan? Pengiriman?
- Dengan apa kita akan bersaing?
Sumber daya apa yang memungkinkan kita memenangkan persaingan? Bagaimana kita memperoleh, mengembangkan, dan menggunakan sumber daya tersebut untuk bersaing?

Tampaknya ada empat tingkat integrasi antara fungsi MSDM dan fungsi manajemen strategis: hubungan administratif, hubungan satu arah, hubungan dua arah, dan hubungan integratif. Tingkat hubungan ini akan dibahas dalam hubungannya dengan berbagai komponen manajemen strategis.

Hubungan Administratif

Dalam hubungan administratif (tingkat integrasi terendah), perhatian fungsi MSDM terfokus pada aktivitas sehari-hari. Eksekutif MSDM tidak mempunyai waktu atau kesempatan untuk mengambil pandangan strategis terhadap isu-isu MSDM. Fungsi perencanaan bisnis strategis perusahaan ada tanpa masukan apa pun dari departemen MSDM. Dengan demikian, pada tingkat integrasi ini, departemen Sumber Daya Manusia sepenuhnya terpisah dari komponen mana pun dalam proses manajemen

strategis baik dalam perumusan strategi maupun implementasi strategi. Departemen ini hanya melakukan pekerjaan administratif yang tidak terkait dengan kebutuhan bisnis inti perusahaan.

Hubungan Satu Arah

Dalam hubungan satu arah, fungsi perencanaan bisnis strategis perusahaan mengembangkan rencana strategis dan kemudian menginformasikan rencana tersebut kepada fungsi SDM. Pada awal sejarah SMSDM, orang-orang percaya bahwa tingkat integrasi ini merupakan MSDM strategis—yaitu, peran fungsi MSDM adalah merancang sistem dan/atau program yang mengimplementasikan rencana strategis. Meskipun hubungan satu arah mengakui pentingnya sumber daya manusia dalam melaksanakan rencana strategis, hal ini menghalangi perusahaan untuk mempertimbangkan permasalahan sumber daya manusia saat merumuskan rencana strategis. Tingkat integrasi ini sering kali mengarah pada rencana strategis yang tidak berhasil diterapkan oleh perusahaan.

Hubungan Dua Arah

Hubungan dua arah memungkinkan pertimbangan permasalahan sumber daya manusia selama proses perumusan strategi. Integrasi ini terjadi dalam tiga langkah berurutan. Pertama, tim perencanaan strategis menginformasikan fungsi MSDM tentang berbagai strategi yang sedang dipertimbangkan perusahaan. Kemudian eksekutif Sumber Daya Manusia menganalisis implikasi sumber daya manusia dari berbagai strategi, dan menyajikan hasil analisis tersebut kepada tim perencanaan strategis. Akhirnya, setelah keputusan strategis dibuat, rencana strategis tersebut diteruskan ke eksekutif sumber daya manusia, yang mengembangkan program untuk mengimplementasikannya. Fungsi perencanaan strategis dan fungsi MSDM saling bergantung dalam hubungan dua arah.

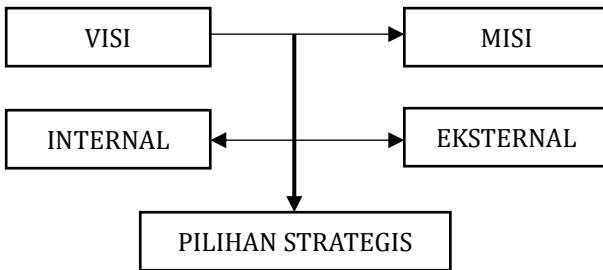
Hubungan Integratif

Hubungan integratif bersifat dinamis dan beragam, berdasarkan pada interaksi yang berkelanjutan dan bukan interaksi yang berurutan. Dalam kebanyakan kasus, eksekutif Sumber Daya Manusia merupakan anggota integral dari tim manajemen senior. Daripada menggunakan proses pertukaran informasi yang berulang, perusahaan dengan hubungan integratif memiliki fungsi MSDM yang tertanam dalam proses perumusan dan implementasi strategi.

Armstrong (2016) menekankan bahwa MSDM strategis, fungsi MSDM terlibat dalam perumusan strategi dan implementasi strategi. Eksekutif MSDM memberikan informasi kepada perencana strategis tentang kemampuan sumber daya manusia perusahaan, dan kemampuan ini biasanya merupakan fungsi langsung dari praktik MSDM. Informasi mengenai kemampuan sumber daya manusia ini membantu manajer puncak memilih strategi terbaik karena mereka dapat mempertimbangkan seberapa baik setiap alternatif strategis akan diterapkan. Setelah pilihan strategis ditentukan, peran Sumber Daya Manusia berubah menjadi pengembangan dan penyelarasan praktik Sumber Daya Manusia yang akan memberikan karyawan perusahaan keterampilan yang diperlukan untuk menerapkan strategi. Selain itu, praktik MSDM harus dirancang untuk memperoleh tindakan dari karyawan di perusahaan. Sebuah studi baru-baru ini menemukan bahwa fungsi SDM strategis berhubungan positif dengan kinerja perusahaan, namun hanya jika perusahaan tersebut memiliki struktur dan sistem untuk memanfaatkan masukan dari karyawannya. Dalam dua bagian selanjutnya dari bab ini, kami menunjukkan bagaimana MSDM dapat memberikan keunggulan kompetitif dalam proses manajemen strategis.

3.3 PERUMUSAN STRATEGIS

Lima komponen utama dari proses manajemen strategis relevan dengan perumusan strategi. Komponen-komponen tersebut digambarkan pada Gambar 3.1. Komponen pertama adalah visi dan misi organisasi. **Visi** adalah keinginan masa depan organisasi. Sedangkan **Misi** adalah pernyataan tentang alasan keberadaan organisasi; biasanya menentukan pelanggan yang dilayani, kebutuhan yang dipenuhi dan/atau nilai yang diterima oleh pelanggan, dan teknologi yang digunakan.



Gambar 3.1 Perumusan Strategi (Storey dkk., 2019)

Analisis eksternal terdiri dari pemeriksaan lingkungan operasi organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman strategis. Contoh peluangnya adalah pasar pelanggan yang belum terlayani, kemajuan teknologi yang dapat membantu perusahaan, dan sumber tenaga kerja yang belum dimanfaatkan. Ancaman-ancaman tersebut mencakup potensi kekurangan tenaga kerja, pesaing-pesaing baru yang memasuki pasar, peraturan perundang-undangan yang tertunda yang mungkin berdampak buruk terhadap perusahaan, dan inovasi-inovasi teknologi para pesaing. Saat ini, sebagian besar perusahaan menggunakan apa yang disebut analisis OT (*Opportunity/ Peluang dan Threat/ Ancaman*).

Analisis internal berupaya mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Ini berfokus pada kuantitas dan kualitas sumber daya yang tersedia bagi organisasi—sumber daya keuangan, modal, teknologi, dan manusia. Organisasi harus secara jujur dan akurat menilai setiap sumber daya untuk memutuskan apakah sumber daya tersebut merupakan kekuatan atau kelemahan. Banyak perusahaan saat ini yang mengkaji kekuatan dan kelemahannya melalui analisis SW (*Strengths*/kekuatan dan *Weaknesses*/kelemahan).

Gabungan analisis eksternal dan analisis internal membentuk apa yang kemudian disebut analisis **SWOT** (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman). Tabel 3.1 menunjukkan contoh analisis SWOT untuk Google. Setelah melalui analisis SWOT, tim perencanaan strategis memiliki semua informasi yang dibutuhkan untuk menghasilkan sejumlah alternatif strategis. Para manajer strategis membandingkan kemampuan setiap alternatif untuk mencapai tujuan strategis organisasi; kemudian mereka membuat **pilihan strategis**. Pilihan strategis adalah strategi organisasi; ini menggambarkan cara-cara organisasi berusaha memenuhi misinya dan mencapai tujuan jangka panjangnya.

Tabel 3.1 Analisis SWOT

<p style="text-align: center;">Kekuatan (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memperluas likuiditas • Efisiensi operasional • Portofolio layanan yang luas 	<p style="text-align: center;">Kelemahan (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ketergantungan pada segmen periklanan • Kerugian di YouTube
<p style="text-align: center;">Peluang (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya permintaan akan video online • Pertumbuhan pasar periklanan Internet 	<p style="text-align: center;">Ancaman (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prospek perekonomian yang lemah • Klik tidak valid

<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan anorganik 	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft–Yahoo! kesepakatan
---	--

Banyak peluang dan ancaman di lingkungan eksternal berkaitan dengan manusia. Dengan semakin sedikitnya individu berkualifikasi tinggi yang memasuki pasar tenaga kerja, organisasi bersaing tidak hanya untuk mendapatkan pelanggan tetapi juga untuk mendapatkan karyawan. Peran MSDM adalah mengawasi lingkungan eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman terkait SDM, terutama yang terkait langsung dengan fungsi MSDM: potensi kekurangan tenaga kerja, tingkat upah yang bersaing, peraturan pemerintah yang mempengaruhi ketenagakerjaan, dan sebagainya dkk., 2006).

Dengan demikian, dengan hubungan integratif, perencana strategis mempertimbangkan semua isu bisnis yang berhubungan dengan manusia sebelum membuat pilihan strategis. Masalah-masalah ini diidentifikasi sehubungan dengan visi, misi, tujuan, kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sehingga mengarahkan tim perencanaan strategis untuk membuat pilihan strategis yang lebih cerdas. Meskipun proses ini tidak menjamin keberhasilan, perusahaan yang mengatasi permasalahan ini kemungkinan besar akan mengambil pilihan yang pada akhirnya akan berhasil.

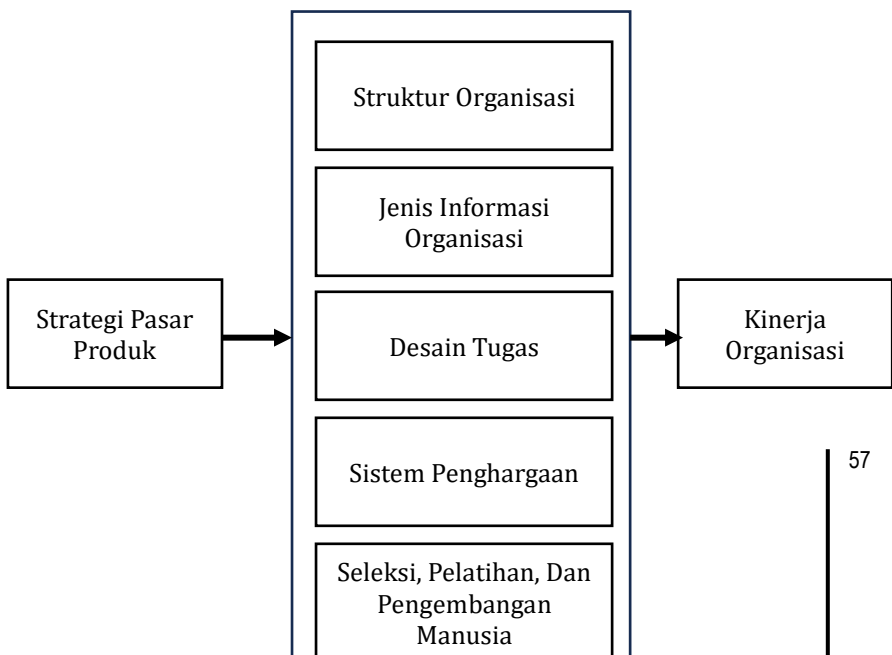
3.4 IMPLEMENTASI STRATEGIS

Setelah sebuah organisasi memilih strateginya, organisasi tersebut harus melaksanakan strategi tersebut, membuatnya menjadi kenyataan dalam pekerjaannya sehari-hari (Alkhafaji, 2013). Strategi yang diterapkan perusahaan menentukan kebutuhan SDM tertentu. Agar perusahaan mempunyai landasan

strategi yang baik, tugas-tugas tertentu harus diselesaikan dalam mencapai tujuan perusahaan, individu harus memiliki keterampilan tertentu untuk melakukan tugas-tugas tersebut, dan individu-individu ini harus termotivasi untuk melakukan keterampilan mereka secara efektif.

Morecroft (2015) menyatakan bahwa penerapan strategi adalah “suatu organisasi mempunyai beragam bentuk struktural dan proses organisasi yang dapat dipilih ketika menerapkan strategi tertentu,” dan pilihan-pilihan ini menimbulkan perbedaan ekonomi. Lima variabel penting yang menentukan keberhasilan implementasi strategi: struktur organisasi; desain tugas; seleksi, pelatihan, dan pengembangan manusia; sistem penghargaan; dan jenis informasi dan sistem informasi (Bratton dan Gold, 2017).

Seperti yang kita lihat pada Gambar 3.2, MSDM mempunyai tanggung jawab utama atas tiga dari lima variabel implementasi berikut: tugas, orang, dan sistem penghargaan. Selain itu, MSDM dapat secara langsung mempengaruhi dua variabel yang tersisa: struktur dan informasi dan proses pengambilan keputusan. Pertama, agar strategi berhasil diterapkan, tugas-tugas harus dirancang dan dikelompokkan ke dalam pekerjaan dengan cara yang efisien dan efektif.



Gambar 3.2 Implementasi Strategi

Dengan kata lain, peran fungsi Sumber Daya Manusia adalah (1) memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan tingkat dan jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh rencana strategis dan (2) mengembangkan sistem “pengendalian” yang memastikan bahwa para karyawan tersebut bertindak dengan cara yang mendorong pencapaian tujuan yang ditentukan dalam rencana strategis. Saat kita mengeksplorasi bagaimana perusahaan menerapkan strategi mereka, kita perlu mengatasi dua komponen utama: budaya dan bakat.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai “. . . seperangkat nilai, keyakinan, asumsi, dan simbol kompleks yang menentukan cara perusahaan menjalankan bisnisnya” (Schein, 2016). Dengan demikian budaya membantu mendefinisikan pemangku kepentingan yang relevan (karyawan, pelanggan, pemasok, dan pesaing) dan bagaimana budaya berinteraksi dengan mereka. Kita mengalami budaya organisasi setiap kali Kita pergi berbelanja di toko, makan malam di restoran, atau menginap di hotel. Interaksi yang kita lakukan dengan karyawan dalam pengaturan ini mencerminkan nilai dan keyakinan mengenai bagaimana organisasi ingin berurusan dengan kita, sebagai pelanggan (Newman dkk., 2017).

Sebelumnya penulis telah mencatat bahwa salah satu pertanyaan kunci dalam strategi adalah “bagaimana kita bersaing” dalam hal nilai yang ditawarkan kepada pelanggan.

Karena budaya membantu menentukan bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pelanggan, ketika nilai-nilai budaya selaras dengan nilai pelanggan, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk benar-benar menyampaikan nilai pelanggan tersebut. Jika perusahaan mencoba membedakan dirinya melalui layanan pelanggan, maka hal tersebut akan jauh lebih efektif jika layanan mewakili salah satu nilai budaya yang paling penting dan terdefinisi dengan baik. Jadi, agar perusahaan menjadi efektif dan efisien secara maksimal, baik strategi maupun budayanya perlu diselaraskan dengan nilai yang akan mereka berikan kepada pelanggan.

Bakat

Bakat adalah istilah yang sering digunakan, namun menggambarkan masalah orang yang menggunakan kosa kata yang sama, tetapi kamus yang berbeda (Rigby dan Ryan, 2018). Misalnya, beberapa perusahaan memandang talenta sebagai pemimpin perusahaan saat ini dan masa depan. Ada pula yang memandang talenta secara luas sebagai siapa saja yang dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Terakhir, beberapa perusahaan memandang talenta sebagai individu yang dapat memberikan dampak yang tidak proporsional (baik positif maupun negatif) terhadap perusahaan (van Zyl dkk., 2021). Meskipun semua definisi di atas valid, kami akan menekankan definisi terakhir sebagai sarana untuk memberikan pendekatan yang lebih jelas tentang bagaimana pendekatan strategis terhadap SDM dapat diterapkan.

Pada awal bidang SDM strategis, banyak penulis berusaha mengembangkan tipologi untuk jenis praktik SDM apa yang mungkin dikaitkan dengan strategi yang berbeda. Namun, upaya terbaru untuk menghubungkan SDM dengan strategi berfokus pada pengintegrasian strategi, kapabilitas, dan sumber daya manusia melalui pemahaman rantai nilai suatu organisasi. Hal ini memerlukan identifikasi di mana perusahaan berupaya

menciptakan nilai terbesar, dan talenta yang diperlukan untuk melakukannya.

Kembali pertanyaan strategis utama sebagai “Di mana kita bersaing?” “Bagaimana kita bersaing?” dan “Dengan apa kita bersaing?” Menghubungkan bakat dan strategi memerlukan fokus pada pengintegrasian pertanyaan “bagaimana” dan “dengan apa”.

3.5 ARAH STRATEGIS

Perusahaan menggunakan empat arah strategi yang berbeda untuk mencapai tujuannya (Thompson dan Martin, 2017). Strategi yang fokus pada pangsa pasar atau pengurangan biaya operasional disebut sebagai **strategi konsentrasi**. Dalam jenis strategi ini, perusahaan berusaha untuk memusatkan perhatian pada apa yang dapat mereka lakukan dengan baik di pasar yang sudah mapan dan menjaga fokus mereka.

Strategi yang berfokus pada pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, atau kemitraan disebut sebagai **strategi pertumbuhan internal**. Perusahaan yang menerapkan strategi pertumbuhan internal mengalokasikan sumber daya mereka untuk memperkuat posisi yang sudah ada.

Pihak yang mencoba melakukan integrasi vertikal atau horizontal, atau melakukan diversifikasi, mengadopsi **strategi pertumbuhan eksternal**, yang sering melibatkan merger atau akuisisi. Tujuan dari strategi ini adalah untuk memperluas sumber daya perusahaan atau memperkuat posisi mereka di pasar melalui akuisisi atau pembuatan bisnis baru.

Terakhir, strategi **divestasi** atau perampingan melibatkan langkah-langkah seperti penghematan, divestasi, atau likuidasi. Strategi ini digunakan oleh perusahaan yang menghadapi kesulitan ekonomi serius dan berusaha untuk mengurangi operasional mereka. Implikasi terhadap sumber daya manusia dari masing-masing strategi ini sangat berbeda.

Strategi Konsentrasi

Strategi konsentrasi mengharuskan perusahaan mempertahankan keterampilan yang ada dalam organisasi saat ini (Thompson dan Martin, 2017). Hal ini mensyaratkan bahwa program pelatihan menyediakan sarana untuk menjaga keterampilan tersebut tetap tajam di antara orang-orang dalam organisasi dan program kompensasi berfokus pada mempertahankan orang-orang yang memiliki keterampilan tersebut. Penilaian dalam strategi ini cenderung lebih bersifat perilaku karena lingkungannya lebih pasti, dan perilaku yang diperlukan untuk kinerja yang efektif cenderung dibentuk melalui pengalaman yang luas.

Strategi Pertumbuhan Internal

Strategi pertumbuhan internal menghadirkan masalah kepegawaian yang unik (Thompson dan Martin, 2017). Pertumbuhan mengharuskan perusahaan terus merekrut, mentransfer, dan mempromosikan individu, dan ekspansi ke pasar yang berbeda dapat mengubah keterampilan yang harus dimiliki calon karyawan. Selain itu, penilaian sering kali terdiri dari kombinasi perilaku dan hasil. Penekanan penilaian perilaku berasal dari pengetahuan tentang perilaku efektif di pasar produk tertentu, dan penilaian hasil berfokus pada pencapaian tujuan pertumbuhan. Paket kompensasi sangat ditekankan pada insentif untuk mencapai tujuan pertumbuhan. Kebutuhan pelatihan berbeda-beda, bergantung pada cara perusahaan berupaya untuk tumbuh secara internal. Misalnya, jika organisasi berupaya memperluas pasarnya, pelatihan akan berfokus pada pengetahuan masing-masing pasar, khususnya ketika perusahaan melakukan ekspansi ke pasar internasional. Sebaliknya, ketika perusahaan mencari inovasi atau pengembangan produk, pelatihan akan lebih bersifat teknis, serta berfokus pada keterampilan interpersonal seperti membangun tim. Usaha patungan memerlukan pelatihan ekstensif dalam teknik

penyelesaian konflik karena masalah yang terkait dengan penggabungan orang-orang dari dua budaya organisasi yang berbeda.

Strategi Pertumbuhan Eksternal

Selain keinginan MSDM untuk berperan dalam mengevaluasi peluang merger, MSDM tentunya juga memiliki peran dalam pelaksanaan merger atau akuisisi yang sebenarnya. Pelatihan dalam resolusi konflik juga diperlukan ketika perusahaan terlibat dalam strategi pertumbuhan eksternal (Armstrong, 2011). Semua pilihan untuk pertumbuhan eksternal mencakup akuisisi atau pengembangan bisnis baru, dan bisnis ini sering kali memiliki budaya yang berbeda. Oleh karena itu, banyak program MSDM menghadapi masalah dalam mengintegrasikan dan menstandarisasi praktik di seluruh bisnis perusahaan. Nilai relatif dari praktik standardisasi di seluruh bisnis harus dipertimbangkan berdasarkan persyaratan lingkungan yang unik dari masing-masing bisnis dan sejauh mana integrasi yang diinginkan dari kedua perusahaan.

Misalnya, sehubungan dengan praktik pembayaran, perusahaan mungkin menginginkan struktur upah internal yang konsisten untuk menjaga persepsi karyawan mengenai keadilan di organisasi yang lebih besar. Dalam bisnis baru yang dikembangkan oleh IBM, para karyawan menekan perusahaan untuk mempertahankan struktur upah yang sama dengan operasi utama IBM. Namun, beberapa bisnis mungkin berfungsi di lingkungan di mana praktik pembayaran sangat didorong oleh kekuatan pasar. Mengharuskan perusahaan-perusahaan ini untuk mematuhi praktik pembayaran di lingkungan lain dapat mengakibatkan struktur upah yang tidak efektif.

Strategi Perampingan

Organisasi dalam lingkungan kompetitif saat ini adalah peran Sumber Daya Manusia dalam melakukan perampingan

(Thompson dan Martin, 2017).” Jumlah organisasi yang mengalami perampingan meningkat secara signifikan dari kuartal ketiga ke kuartal keempat tahun 2008, dan meskipun tren ini melambat, PHK masih tetap terjadi secara signifikan. Faktanya, beberapa dari PHK ini disebabkan oleh kebangkrutan karena perusahaan tidak memiliki model bisnis yang berkelanjutan. Selain itu, meski perekonomian tumbuh, PHK terus terjadi di perusahaan-perusahaan yang menghadapi lingkungan yang kompetitif.

Kondisi perekonomian yang dinamis mengharuskan perusahaan untuk terus-menerus melakukan perpindahan tenaga kerja sehingga menimbulkan satu pertanyaan penting yang dihadapi perusahaan adalah, Bagaimana kita dapat mengembangkan reputasi sebagai perusahaan pilihan, dan melibatkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, sambil melakukan PHK secara signifikan? sebagian dari tenaga kerja kita? Cara perusahaan menjawab pertanyaan ini akan menentukan bagaimana mereka dapat bersaing dalam memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan dari karyawannya.

Perampingan menghadirkan sejumlah tantangan dan peluang bagi Sumber Daya Manusia. Dalam hal tantangan, fungsi MSDM harus “secara bedah” mengurangi tenaga kerja dengan hanya memecat pekerja yang kinerjanya kurang bernilai. Sulit untuk mencapai hal ini karena pekerja terbaiklah yang paling mampu (dan sering kali bersedia) mencari pekerjaan alternatif dan mungkin keluar secara sukarela sebelum terjadi PHK. Program ini memberikan pensiun penuh kepada mereka yang setuju untuk pensiun.

Program pensiun dini, meskipun manusiawi, pada dasarnya mengurangi angkatan kerja dengan pendekatan “granat”. Jenis pengurangan ini tidak membedakan antara karyawan yang berkinerja baik dan buruk, melainkan menghilangkan seluruh kelompok karyawan. Faktanya, penelitian terbaru menunjukkan

bahwa ketika perusahaan melakukan perampingan dengan menawarkan program pensiun dini, mereka biasanya akan merekrut kembali karyawan untuk menggantikan talenta-talenta penting dalam waktu satu tahun. Sering kali perusahaan tidak mencapai tujuan pemotongan biaya karena menghabiskan 50 hingga 150% gaji karyawan yang keluar untuk merekrut dan melatih kembali pekerja baru.

RINGKASAN

Pilihan strategis memerlukan jawaban atas tiga pertanyaan kunci: di mana bersaing, bagaimana cara bersaing, dan dengan apa bersaing. Integrasi antara fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan manajemen strategis terdiri dari empat tingkat, mulai dari hubungan administratif yang terpisah hingga hubungan integratif yang dinamis. Pada tingkat integrasi yang lebih tinggi, MSDM terlibat dalam perumusan dan implementasi strategi, memberikan informasi tentang kemampuan sumber daya manusia perusahaan, dan mengembangkan praktik MSDM untuk mendukung pelaksanaan strategi. Fungsi MSDM dapat memberikan keunggulan kompetitif jika terintegrasi dengan baik dalam proses manajemen strategis.

Proses manajemen strategis melibatkan lima komponen utama, di antaranya visi dan misi organisasi, analisis eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman, analisis internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta analisis SWOT yang menggabungkan faktor-faktor ini. Proses ini membantu dalam perumusan strategi dan pemilihan strategi organisasi. Hubungan integratif antara manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan manajemen strategis memungkinkan tim perencanaan strategis mempertimbangkan isu-isu terkait manusia sebelum membuat keputusan strategis, yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Setelah memilih strategi, organisasi perlu melaksanakannya dengan memperhatikan berbagai faktor, termasuk struktur organisasi, desain tugas, seleksi, pelatihan, dan pengembangan SDM, sistem penghargaan, serta informasi dan sistem informasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran kunci dalam memastikan ketersediaan karyawan yang tepat dengan keterampilan yang sesuai dengan strategi dan pengembangan sistem yang mendukung pencapaian tujuan strategis. Selain itu, budaya organisasi dan bakat karyawan juga berperan penting dalam penerapan strategi, dan penting untuk menjaga keselarasan antara nilai-nilai budaya dan nilai yang ditawarkan kepada pelanggan. Pengintegrasian pertanyaan "bagaimana" dan "dengan apa" dalam konteks strategis memainkan peran kunci dalam menghubungkan bakat dan strategi.

Perusahaan mengadopsi berbagai strategi, seperti konsentrasi, pertumbuhan internal, pertumbuhan eksternal, dan perampingan, untuk mencapai tujuannya. Setiap strategi memiliki implikasi yang berbeda terhadap manajemen sumber daya manusia (MSDM). Strategi konsentrasi membutuhkan perhatian pada pemeliharaan keterampilan karyawan, sementara strategi pertumbuhan internal memerlukan perekrutan, transfer, dan promosi individu yang sesuai dengan perubahan perusahaan. Strategi pertumbuhan eksternal melibatkan merger atau akuisisi, dan strategi perampingan membutuhkan pemangkasan tenaga kerja. Pertanyaan penting adalah bagaimana MSDM dapat menjaga keseimbangan antara kebutuhan strategi dan kepentingan karyawan serta mengembangkan reputasi sebagai perusahaan pilihan dalam situasi perampingan.

PERTANYAAN

1. Apa hubungan antara pilihan strategis dan pertanyaan di mana, bagaimana, dan dengan apa bersaing?

2. Bagaimana integrasi antara fungsi MSDM dan manajemen strategis dapat memengaruhi keberhasilan pelaksanaan strategi perusahaan?
3. Bagaimana analisis SWOT membantu organisasi dalam perumusan strategi?
4. Apa peran MSDM dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman terkait dengan sumber daya manusia dalam proses manajemen strategis?
5. Bagaimana peran MSDM dalam memastikan keselarasan antara karyawan dan strategi organisasi?
6. Bagaimana budaya organisasi dan bakat karyawan berkontribusi pada pelaksanaan strategi yang berhasil?
7. Bagaimana MSDM dapat mengatasi tantangan dan peluang yang muncul dalam strategi perampingan?
8. Bagaimana strategi pertumbuhan eksternal dapat memengaruhi integrasi karyawan dari berbagai budaya organisasi?

BAB IV

PASAR TENAGA KERJA



4.1 PENDAHULUAN

Sebagai landasan utama ekonomi dan pertumbuhan organisasi, pasar tenaga kerja melibatkan penawaran dan permintaan atas tenaga kerja dengan segala macam kompetensi dan keterampilan (Piore, 2014). Dalam era yang diwarnai oleh teknologi canggih dan perubahan konstan, pasar tenaga kerja mengalami perubahan signifikan. Bagaimana organisasi merespons dinamika ini dan mengambil langkah-langkah strategis untuk mengatasi tantangan menjadi hal yang esensial.

Perubahan yang nyata terjadi dalam paradigma kerja modern adalah transisi dari model kerja yang kaku menuju fleksibilitas tenaga kerja (Wilton, 2016). Fleksibilitas ini mencakup berbagai bentuk, seperti bekerja jarak jauh, kontrak kerja sementara, dan jadwal yang lebih variatif. Selain itu, praktik tenaga kerja yang berkaitan dengan hak dan kewajiban pekerja, pengakuan atas prestasi, serta perlindungan terhadap hak pekerja semakin berubah seiring dengan transformasi pasar tenaga kerja.

Dalam menggali lebih dalam topik ini, kita akan menganalisis dampak perubahan pasar tenaga kerja terhadap strategi perekrutan dan retensi, mengidentifikasi bagaimana fleksibilitas tenaga kerja menciptakan tantangan dan peluang, serta menjelajahi praktik-praktik manajemen yang menggarisbawahi hubungan kerja yang berkualitas. Dengan

pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika pasar tenaga kerja, fleksibilitas, dan praktik tenaga kerja yang adaptif, diharapkan para pembaca akan siap menghadapi perubahan yang cepat dan membentuk lingkungan kerja yang inklusif, produktif, dan berdaya saing.

4.2 PASAR TENAGA KERJA

Pasar tenaga kerja adalah konsep yang mencakup interaksi antara organisasi atau pengusaha yang memerlukan tenaga kerja dengan individu yang mencari pekerjaan (Ivancevich dkk., 2013). Dinamika pasar tenaga kerja tidak hanya mencerminkan jumlah orang yang siap bekerja, tetapi juga mencakup berbagai faktor yang memengaruhi hubungan antara penawaran dan permintaan tenaga kerja. Dalam hal ini, "tenaga kerja" merujuk pada individu-individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas kerja yang dibutuhkan oleh berbagai industri dan sektor (Noelliste, 2013).

Komponen Pasar Tenaga Kerja

Menurut Wilton (2016), pasar tenaga kerja terdiri dari beberapa komponen penting:

1. Penawaran Tenaga Kerja:

Ini merujuk pada jumlah orang yang siap dan mau bekerja dalam suatu wilayah atau industri tertentu. Penawaran tenaga kerja dipengaruhi oleh faktor seperti tingkat pendidikan, pelatihan, dan tingkat pengangguran.

2. Permintaan Tenaga Kerja:

Permintaan tenaga kerja adalah jumlah pekerjaan yang tersedia di pasar. Faktor yang mempengaruhi permintaan tenaga kerja termasuk pertumbuhan ekonomi, perkembangan industri, dan inovasi teknologi.

3. Upah dan Kompensasi:
 Harga atau upah yang dibayar kepada pekerja oleh pengusaha. Tingkat upah dipengaruhi oleh tingkat persaingan di pasar tenaga kerja dan dinamika ekonomi.
4. Pengangguran:
 Tingkat pengangguran mencerminkan persentase orang yang ingin bekerja tetapi belum menemukan pekerjaan. Tingkat pengangguran memberikan gambaran tentang kesehatan ekonomi dan efisiensi pasar tenaga kerja.

Dinamika Pasar Tenaga Kerja

Dinamika pasar tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk ekonomi, teknologi, regulasi pemerintah, dan perubahan sosial (Atalay dkk., 2018). Beberapa elemen penting dalam dinamika ini meliputi:

1. Tingkat Pengangguran
 Jika tingkat pengangguran tinggi, maka penawaran tenaga kerja akan lebih besar daripada permintaan, yang dapat menekan upah dan mengurangi keseimbangan antara penawaran dan permintaan.
2. Pertumbuhan Ekonomi:
 Pertumbuhan ekonomi yang stabil cenderung meningkatkan permintaan tenaga kerja dalam berbagai sektor, yang pada gilirannya dapat meningkatkan tingkat upah.
3. Teknologi dan Automasi
 Kemajuan teknologi dapat mengubah jenis pekerjaan yang dibutuhkan dan mengakibatkan pergantian

beberapa pekerjaan oleh otomasi. Ini dapat memengaruhi baik penawaran maupun permintaan tenaga kerja.

4. Perubahan Demografis:

Perubahan dalam struktur penduduk, seperti penuaan populasi atau peningkatan jumlah lulusan baru, dapat memengaruhi dinamika pasar tenaga kerja.

Contoh Praktik dalam Pasar Tenaga Kerja

1. Perekrutan dan Seleksi

Organisasi melakukan perekrutan dengan mengiklankan pekerjaan yang tersedia, melakukan wawancara, dan melakukan seleksi untuk menemukan kandidat yang sesuai. Contohnya, perusahaan teknologi seperti Google memiliki proses seleksi yang sangat kompetitif untuk memastikan bahwa kandidat yang dipilih sesuai dengan kebutuhan mereka.

2. Fleksibilitas Tenaga Kerja

Banyak organisasi mengadopsi fleksibilitas tenaga kerja dengan menawarkan opsi kerja jarak jauh, jadwal fleksibel, atau kontrak sementara. Contohnya, perusahaan e-commerce seperti Amazon menyediakan opsi kerja dari jarak jauh bagi beberapa posisi.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Organisasi sering memberikan pelatihan dan pengembangan untuk mengembangkan keterampilan karyawan dan meningkatkan produktivitas. Misalnya, perusahaan teknologi seperti Microsoft menyediakan pelatihan teknis bagi karyawan untuk mengikuti perkembangan teknologi terbaru.

4. Penilaian Kinerja dan Kompensasi

Organisasi melakukan penilaian kinerja untuk mengukur pencapaian karyawan dan memutuskan kenaikan gaji atau bonus. Contoh nyata adalah perusahaan ritel seperti Walmart yang menggunakan penilaian kinerja untuk menentukan kenaikan gaji tahunan.

5. Keseimbangan Kerja-Hidup

Organisasi semakin memperhatikan keseimbangan kerja-hidup dengan menawarkan cuti yang lebih fleksibel atau program kerja paruh waktu. Contoh, perusahaan teknologi seperti Adobe memiliki program "Time Off" yang memungkinkan karyawan mengambil cuti lebih fleksibel.

Fleksibilitas Tenaga Kerja

Salah satu aspek yang semakin menonjol dalam pasar tenaga kerja modern adalah fleksibilitas tenaga kerja. Fleksibilitas ini mencakup berbagai bentuk, termasuk fleksibilitas waktu, tempat kerja, dan bentuk kontrak kerja. Dengan adanya perubahan dalam gaya hidup, teknologi, dan harapan karyawan, fleksibilitas telah menjadi respons penting dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sambil mengoptimalkan produktivitas dan pertumbuhan organisasi.

Jenis Fleksibilitas Tenaga Kerja

1. Fleksibilitas Waktu

Ini mencakup jadwal kerja yang lebih variatif, seperti kerja paruh waktu, kerja fleksibel, atau pengaturan jadwal sendiri. Contohnya, perusahaan perangkat lunak seperti Adobe memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan jadwal mereka sesuai dengan kebutuhan pribadi dan pekerjaan.

2. Fleksibilitas Tempat Kerja

Dengan kemajuan teknologi, banyak pekerjaan sekarang dapat dilakukan dari jarak jauh atau luar kantor. Beberapa perusahaan, seperti Twitter, memperbolehkan karyawan bekerja sepenuhnya dari rumah atau lokasi pilihan mereka.

3. Kontrak Kerja Sementara

Organisasi semakin menggunakan tenaga kerja kontrak atau lepas untuk proyek-proyek tertentu. Ini memungkinkan organisasi mendapatkan keahlian yang spesifik tanpa harus melakukan perekrutan penuh.

Manfaat Fleksibilitas Tenaga Kerja

1. Peningkatan Keterlibatan Karyawan

Fleksibilitas memberikan karyawan kebebasan untuk mengatur pekerjaan mereka sesuai dengan preferensi pribadi. Ini dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan.

2. Meningkatkan Produktivitas

Beberapa karyawan mungkin lebih produktif ketika memiliki fleksibilitas dalam mengatur waktu dan tempat kerja mereka.

3. Mengurangi Stres

Fleksibilitas dapat membantu karyawan mengelola stres dan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Tantangan Fleksibilitas Tenaga Kerja

Namun, fleksibilitas tenaga kerja juga memiliki tantangan, seperti:

1. Kesulitan Mengatur Kerja

Beberapa karyawan mungkin mengalami kesulitan dalam mengatur waktu dan ruang kerja yang tepat di lingkungan yang lebih fleksibel.

2. Keterbatasan Komunikasi:

Kerja jarak jauh atau luar kantor dapat mengurangi interaksi langsung dan berdampak pada kolaborasi tim.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan yang bekerja dalam bentuk fleksibel dapat menjadi lebih kompleks karena kurangnya visibilitas.

Praktik Tenaga Kerja yang Adaptif

1. Pelatihan dan Pengembangan:

Organisasi dapat menyediakan pelatihan tambahan bagi karyawan agar mereka dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tuntutan pasar.

2. Fasilitas Teknologi:

Memastikan karyawan memiliki akses ke perangkat dan alat komunikasi yang diperlukan untuk bekerja dari jarak jauh.

3. Kebijakan dan Panduan

Menetapkan kebijakan dan panduan yang jelas terkait fleksibilitas tenaga kerja, termasuk aturan mengenai pengaturan waktu dan hasil kerja yang diharapkan.

4. Komitmen terhadap Keseimbangan

Mendorong karyawan untuk tetap menjaga keseimbangan kerja-hidup, bahkan dalam lingkungan kerja yang lebih fleksibel.

Dalam rangka menghadapi perubahan yang cepat dalam pasar tenaga kerja, fleksibilitas tenaga kerja telah menjadi strategi kunci bagi organisasi untuk tetap relevan dan bersaing

dalam dunia kerja yang berubah dengan cepat. Dengan merespons dengan bijak terhadap perubahan gaya kerja dan harapan karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang memfasilitasi pertumbuhan dan kesejahteraan baik bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan.

4.3 PERUBAHAN PASAR TENAGA KERJA

Pasar tenaga kerja telah mengalami perubahan yang signifikan seiring dengan perkembangan teknologi, perubahan demografis, dan transformasi ekonomi. Dalam era modern yang ditandai oleh globalisasi dan inovasi, pasar tenaga kerja menjadi panggung dinamika yang terus berubah. Perubahan ini membawa tantangan baru bagi organisasi dalam merespons perubahan tersebut, sambil mengoptimalkan potensi karyawan dan menjaga daya saing di pasar yang semakin kompetitif.

Faktor Perubahan Pasar Tenaga Kerja (Piore, 2014)

1. Teknologi dan otomasi:

Kemajuan teknologi telah mengubah cara pekerjaan dilakukan. Banyak pekerjaan rutin dapat diotomatisasi, sehingga mengubah tuntutan akan keterampilan yang dibutuhkan oleh tenaga kerja.

2. Perubahan Demografis:

Penuaan penduduk, pergeseran nilai-nilai generasi yang berbeda, dan pertumbuhan populasi yang tidak merata memiliki dampak besar terhadap dinamika pasar tenaga kerja.

3. Globalisasi:

Kemajuan transportasi dan teknologi informasi telah menghapus batas-batas geografis, mengakibatkan

adanya persaingan internasional dalam mencari tenaga kerja yang berkualitas.

4. **Fleksibilitas Kerja:**

Permintaan akan fleksibilitas kerja telah mengubah cara organisasi merancang lingkungan kerja dan pola kerja.

5. **Perubahan Ekonomi:**

Krisis ekonomi atau perubahan dalam struktur ekonomi dapat mengubah permintaan tenaga kerja dalam berbagai sektor.

Tantangan dalam Perubahan Pasar Tenaga Kerja

1. **Keterampilan yang Berubah:**

Perubahan teknologi mengharuskan karyawan mengembangkan keterampilan baru atau meningkatkan keterampilan yang sudah ada.

2. **Pengangguran Struktural:**

Ketika pekerjaan tertentu dihilangkan oleh teknologi atau perubahan ekonomi, pengangguran struktural dapat terjadi jika pekerjaan tersebut tidak dapat digantikan dengan pekerjaan lain yang sesuai.

3. **Kesenjangan Keterampilan:**

Kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja dan permintaan pasar dapat mengakibatkan kesulitan dalam mencocokkan pekerjaan dengan kandidat yang tepat.

Peluang dalam Perubahan Pasar Tenaga Kerja (Piore, 2014)

1. **Inovasi dan Kreativitas:**

Perubahan memicu kemampuan inovasi dan kreativitas di kalangan karyawan, menghasilkan solusi yang dapat membantu organisasi beradaptasi.

2. Keragaman Karyawan:

Dengan perubahan demografis, organisasi dapat memanfaatkan keragaman karyawan dalam merancang solusi yang lebih kreatif dan inklusif.

3. Peluang Karier Baru:

Perubahan pasar tenaga kerja menciptakan peluang karier yang baru, terutama dalam industri yang berkembang pesat seperti teknologi informasi.

Pentingnya Praktik Tenaga Kerja yang Efektif (Piore, 2014)

1. Peningkatan Kinerja Karyawan:

Praktik tenaga kerja yang baik dapat memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka, meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

2. Peningkatan Retensi Karyawan:

Karyawan yang merasa diperhatikan dan dihargai cenderung lebih loyal terhadap organisasi, mengurangi tingkat pergantian karyawan dan biaya yang terkait.

3. Meningkatkan Reputasi Organisasi:

Organisasi yang memiliki reputasi baik sebagai tempat kerja yang mendukung dan inklusif cenderung menarik bakat-bakat terbaik di industri mereka.

Contoh Praktik dalam Menghadapi Perubahan Pasar Tenaga Kerja

1. Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan:

Organisasi dapat memberikan pelatihan tambahan kepada karyawan untuk memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan yang relevan dengan tuntutan pasar tenaga kerja.

2. Perekrutan Fleksibel:

Menggunakan model pekerjaan kontrak atau lepas untuk memenuhi permintaan yang berfluktuasi, sehingga mengurangi risiko pengangguran struktural.

3. Pengembangan Budaya Inovasi:

Mendorong budaya inovasi dalam organisasi untuk memungkinkan karyawan berkontribusi dengan ide-ide baru yang mendukung adaptasi organisasi.

4. Peningkatan Keseimbangan Kerja-Hidup:

Memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja atau opsi kerja dari jarak jauh dapat membantu karyawan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

4.4 FLEKSIBILITAS TENAGA KERJA

Dalam lanskap kerja yang terus berkembang, fleksibilitas muncul sebagai konsep sentral yang membentuk bagaimana karyawan berinteraksi dengan pekerjaan dan organisasi (Davidescu dkk., 2020). Fleksibilitas dalam tenaga kerja mencakup berbagai praktik yang memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan pengaturan kerja mereka untuk lebih cocok dengan kebutuhan dan situasi individu mereka. Baik itu tentang mengatur jam kerja, lokasi, atau jenis kontrak kerja, fleksibilitas telah menjadi aspek inti dari strategi pekerjaan modern.

Memahami Fleksibilitas Tenaga Kerja

Dalam era modern yang ditandai oleh perubahan yang cepat dan terus berkembang, fleksibilitas tenaga kerja muncul sebagai konsep yang mengubah cara kita melihat pekerjaan dan interaksi antara karyawan dan organisasi. Fleksibilitas tenaga kerja melibatkan berbagai praktik yang memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan cara mereka bekerja, menjadikan pekerjaan

lebih sejalan dengan kebutuhan dan preferensi individu (Neirotti dkk., 2019).

Fleksibilitas tenaga kerja memiliki peran sentral dalam memenuhi kebutuhan dan tuntutan yang semakin kompleks dari karyawan masa kini. Ini adalah jembatan yang menghubungkan antara keinginan karyawan untuk keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik dengan tujuan organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing. Fleksibilitas ini mungkin terwujud dalam berbagai cara, seperti pengaturan jam kerja yang lebih fleksibel, bekerja dari jarak jauh, atau bahkan menentukan jenis pekerjaan yang paling cocok untuk setiap individu.

Bentuk Fleksibilitas Tenaga Kerja (Bratton dan Gold, 2017)

1. **Fleksibilitas Waktu:**

Bentuk ini melibatkan penyesuaian jam dan jadwal kerja untuk lebih sesuai dengan preferensi karyawan. Ini bisa mencakup kerja paruh waktu, fleksibel waktu kerja, minggu kerja yang dipadatkan, atau bahkan berbagi pekerjaan.

2. **Fleksibilitas Tempat:**

Fleksibilitas tempat berkaitan dengan di mana pekerjaan dilakukan. Bekerja dari jarak jauh, dan pengaturan kerja bergerak adalah contoh fleksibilitas tempat.

3. **Fleksibilitas Fungsi:**

Ini melibatkan memungkinkan karyawan untuk mengambil berbagai peran dalam organisasi, mendorong pelatihan lintas dan kemampuan beradaptasi dengan tugas yang berbeda.

4. **Fleksibilitas Numerik:**

Fleksibilitas numerik merujuk pada penyesuaian jumlah karyawan berdasarkan permintaan, sering melibatkan pekerja kontrak atau sementara.

Keuntungan Fleksibilitas Tenaga Kerja

1. Keseimbangan Kerja-Hidup yang Lebih Baik:
Fleksibilitas memberdayakan karyawan untuk lebih seimbang antara kehidupan pribadi dan profesional, menghasilkan peningkatan kesejahteraan secara keseluruhan.
2. Peningkatan Produktivitas:
Karyawan sering bekerja lebih efisien saat mereka memiliki kendali atas jadwal dan lingkungan kerja mereka.
3. Penarikan dan Retensi Bakat:
Organisasi yang menawarkan pengaturan kerja yang fleksibel memiliki keunggulan kompetitif dalam menarik dan mempertahankan bakat terbaik.
4. Penghematan Biaya:
Bekerja dari jarak jauh atau jadwal yang fleksibel dapat mengurangi biaya administrasi dan umum untuk ruang kantor dan utilitas.
5. Diversitas dan Inklusi:
Fleksibilitas dapat mengakomodasi tenaga kerja yang beragam, termasuk individu dengan berbagai kebutuhan dan latar belakang.

Tantangan Fleksibilitas Tenaga Kerja

1. Tantangan Komunikasi:
Bekerja dari jarak jauh dan jadwal yang fleksibel dapat mengakibatkan kesenjangan komunikasi dan mengurangi koherensi tim.

2. Kurangnya Pengawasan:

Bekerja dari jarak jauh bisa menyebabkan kesulitan dalam memantau kinerja karyawan dan memastikan akuntabilitas.

3. Kesulitan dalam Kolaborasi Tim:

Kurangnya interaksi tatap muka mungkin menghambat kolaborasi tim dan pemecahan masalah kreatif.

4. Mengelola Harapan:

Fleksibilitas dapat menyebabkan harapan yang berbeda di antara karyawan dan manajemen mengenai ketersediaan dan responsip.

Fleksibilitas tenaga kerja mewakili perubahan paradigma dalam cara organisasi mendekati pekerjaan. Ini mengakui bahwa karyawan adalah individu yang unik dengan kebutuhan dan aspirasi yang beragam. Dengan merangkul fleksibilitas, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendorong keterlibatan, produktivitas, dan loyalitas di antara karyawan mereka. Meskipun tantangan mungkin muncul, strategi proaktif dan komunikasi yang jelas dapat mengurangi masalah ini. Di era yang ditandai oleh kemajuan teknologi dan dinamika kerja yang berkembang, fleksibilitas tenaga kerja telah menjadi bahan utama dalam resep untuk tenaga kerja yang sukses dan berkelanjutan.

4.5 PRAKTIK TENAGA KERJA

Praktik tenaga kerja merujuk pada serangkaian kebijakan, norma, dan prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola hubungan antara karyawan dan perusahaan (El-kassar dan Kumar, 2017). Ini mencakup berbagai aspek, mulai dari rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan, hingga penghentian hubungan kerja. Dalam era dinamis dan kompetitif praktik tenaga kerja yang baik menjadi kunci untuk membangun

lingkungan kerja yang produktif, inklusif, dan berkelanjutan. Praktik tenaga kerja yang efektif memengaruhi banyak aspek dalam organisasi. Dari pengaruhnya terhadap kinerja karyawan hingga citra perusahaan, praktik tenaga kerja adalah fondasi dari hubungan yang sehat antara organisasi dan karyawannya.

Rekrutmen dan Seleksi yang Efektif (Noe dkk., 2018)

1. Analisis Pekerjaan

Praktik ini melibatkan pemahaman mendalam tentang posisi kerja yang akan diisi. Organisasi harus mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan dengan tepat.

2. Penilaian Kandidat yang Teliti:

Proses seleksi harus berfokus pada mengidentifikasi kandidat yang memiliki keterampilan, pengalaman, dan kepribadian yang sesuai dengan posisi yang dibutuhkan.

3. Menggunakan Teknologi

Teknologi dapat membantu memilah dan menganalisis data kandidat dengan cepat dan akurat, memungkinkan proses seleksi yang lebih efisien.

Pengembangan dan Pelatihan Karyawan (Mathis dan Jackson, 2010)

1. Pengembangan Berkelanjutan

Memberikan pelatihan kontinu kepada karyawan memastikan mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka dan menghadapi perubahan dalam lingkungan kerja.

2. Pengenalan Terhadap Inovasi

Mengajak karyawan untuk berpartisipasi dalam inovasi dan pembaruan mendorong mereka untuk berpikir

kreatif dan berkontribusi terhadap pertumbuhan organisasi.

3. Pengembangan Karier

Membantu karyawan merencanakan jalur karier mereka dan memberi mereka kesempatan untuk tumbuh dalam organisasi mendorong kinerja yang lebih baik.

Manajemen Kinerja yang Efektif (Aguinis, 2014)

1. Penetapan Tujuan

Tujuan yang jelas dan terukur membantu mengarahkan karyawan ke arah yang benar dan memberikan panduan dalam penilaian kinerja.

2. Umpan Balik Berkelanjutan

Memberikan umpan balik secara teratur membantu karyawan memahami kekuatan mereka dan area di mana mereka perlu meningkatkan kinerja.

3. Evaluasi Kinerja yang Adil

Proses evaluasi kinerja harus adil dan obyektif, berdasarkan prestasi nyata dan mencerminkan kontribusi karyawan secara akurat.

Keseimbangan Kerja-Hidup yang Seimbang (El-kassar dan Kumar, 2017)

1. Fleksibilitas Jadwal

Memberikan karyawan fleksibilitas dalam jadwal kerja mereka memungkinkan mereka untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi.

2. Program Kesejahteraan Karyawan

Menawarkan program kesejahteraan fisik, mental, dan emosional membantu karyawan menjaga keseimbangan kerja-hidup.

Pemberhentian Hubungan Kerja yang Etis (Walumbwa dkk., 2011)

1. Proses Pemberhentian yang Adil: Menjalankan proses pemberhentian dengan penuh hormat dan adil, memberikan karyawan alasan yang jelas dan mendengarkan masukan mereka.
2. Layanan Penempatan
Menyediakan bantuan bagi karyawan yang diberhentikan untuk mencari pekerjaan baru, termasuk pelatihan wawancara dan bimbingan karier.

RINGKASAN

Fleksibilitas tenaga kerja telah menjadi strategi kunci bagi organisasi dalam menghadapi perubahan cepat di pasar kerja. Dengan merespons perubahan gaya kerja dan harapan karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan. Praktik tenaga kerja yang efektif menjadi dasar dalam membangun hubungan kerja yang produktif dan berkelanjutan, di mana nilai dan potensi karyawan diakui, dan perubahan direspons dengan bijak. Fleksibilitas ini mengakui keberagaman individu dan mendorong keterlibatan, produktivitas, dan loyalitas, walaupun tantangan dapat diatasi melalui strategi proaktif dan komunikasi yang jelas.

Di era perkembangan teknologi dan dinamika kerja yang cepat, fleksibilitas tenaga kerja menjadi unsur kunci untuk sukses dan ketahanan dalam dunia kerja. Praktik tenaga kerja yang baik adalah landasan dalam menciptakan lingkungan kerja yang

produktif dan berkelanjutan, dengan organisasi yang terus mengevaluasi dan menyesuaikan praktik mereka sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan. Dengan mengadopsi praktik tenaga kerja yang efektif, organisasi dapat membantu karyawan mencapai potensi terbaiknya sambil membentuk budaya kerja yang mendukung pertumbuhan dan inovasi.

PERTANYAAN

1. Bagaimana pasar tenaga kerja telah mengalami perubahan dalam beberapa tahun terakhir, dan apa saja faktor yang mendorong perubahan ini?
2. Mengapa fleksibilitas tenaga kerja menjadi strategi kunci bagi organisasi dalam menghadapi perubahan pasar tenaga kerja? Apa manfaat utama dari pendekatan ini?
3. Apa saja praktik tenaga kerja yang dianggap efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan? Bagaimana organisasi dapat mengadaptasi praktik ini sesuai dengan dinamika pasar kerja yang berubah?
4. Bagaimana hubungan antara fleksibilitas tenaga kerja dan keterlibatan karyawan? Apa contoh konkret dari bagaimana fleksibilitas dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan?
5. Bagaimana teknologi telah memengaruhi praktik tenaga kerja dan perubahan dalam pasar kerja? Bagaimana organisasi dapat menggabungkan teknologi dengan fleksibilitas tenaga kerja untuk mencapai keberhasilan jangka panjang?

BAB V

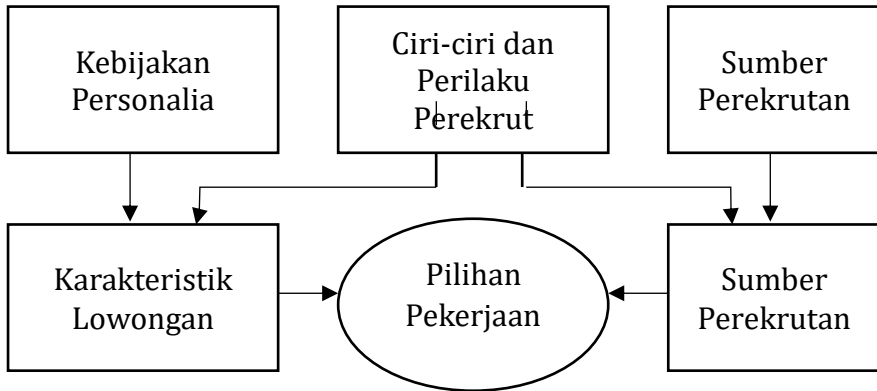
REKRUTMEN KARYAWAN



5.1 PENDAHULUAN

Organisasi melakukan praktik perekrutan dalam manajemen sumber daya manusia dengan tujuan utama mengidentifikasi dan menarik karyawan potensial, menciptakan penyangga antara perencanaan dan pemilihan karyawan baru yang sebenarnya (Griffin dkk., 2020). Praktik perekrutan ini mendorong orang-orang yang memenuhi syarat untuk melamar pekerjaan, sedangkan seleksi dilakukan untuk menentukan kandidat yang paling cocok. Oleh karena itu, perekrutan dan seleksi lebih efektif dilakukan secara terpisah daripada digabungkan, seperti dalam wawancara kerja yang juga melibatkan penjualan kandidat pada perusahaan.

Karena perusahaan memiliki strategi yang beragam, mereka mungkin menentukan tingkat kepentingan perekrutan yang bervariasi. Namun, pada umumnya, semua perusahaan harus membuat keputusan dalam tiga area perekrutan: kebijakan personalia, sumber perekrutan, serta karakteristik dan perilaku perekrut (Mathis dan Jackson, 2010). Seperti yang terlihat pada Gambar 5.2, aspek-aspek perekrutan ini memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap individu yang akhirnya direkrut oleh organisasi.



Gambar 5.1 Tiga Aspek Perekrutan

Kebijakan personalia memengaruhi karakteristik jabatan yang akan diisi. Sumber rekrutmen memengaruhi jenis pelamar kerja yang dijangkau oleh suatu organisasi. Sifat dan perilaku perekrut memengaruhi karakteristik lowongan dan pelamar. Akhirnya, keputusan pelamar untuk menerima tawaran pekerjaan dan keputusan organisasi untuk memberikan tawaran tersebut tergantung pada kesesuaian antara karakteristik lowongan dan karakteristik pelamar. Bagian berikut dari bab ini akan mengeksplorasi tiga aspek perekrutan: kebijakan personalia, sumber perekrutan, serta sifat dan perilaku perekrut.

5.2 KEBIJAKAN PERSONALIA

Organisasi membuat keputusan mengenai kebijakan personalia, termasuk bagaimana mereka akan mengelola manajemen sumber daya manusia dan mengisi lowongan pekerjaan. Kebijakan-kebijakan ini memiliki dampak pada sifat posisi yang tersedia. Penelitian dalam bidang rekrutmen menunjukkan bahwa karakteristik lowongan pekerjaan memiliki

tingkat kepentingan yang lebih besar dibandingkan dengan perekrut atau sumber perekrutan dalam memprediksi pilihan pekerjaan. Wilton (2016) mengusulkan beberapa kebijakan personalia yang relevan dalam rekrutmen adalah:

Perekrutan Internal Versus Eksternal

Organisasi yang menerapkan kebijakan "promosi dari dalam" berusaha untuk mengisi posisi di tingkat atas dengan merekrut kandidat dari internal organisasi, yakni karyawan yang telah bekerja di dalam organisasi tersebut. Kesempatan untuk membuat suatu pekerjaan menjadi lebih menarik bagi pelamar dan karyawan. Keputusan mengenai perekrutan internal dan eksternal berdampak pada karakteristik pekerjaan, sumber perekrutan, dan karakteristik pelamar, sebagaimana akan dijelaskan lebih lanjut dalam bagian berikutnya.

Strategi Pembayaran

Gaji merupakan karakteristik pekerjaan yang penting bagi hampir semua pelamar. Organisasi mendapatkan keuntungan dalam rekrutmen jika mereka mengadopsi pendekatan "memimpin pasar" dalam hal gaji, yaitu membayar lebih tinggi dari upah pasar saat ini untuk suatu pekerjaan. Gaji yang lebih tinggi juga dapat mengkompensasi fitur-fitur pekerjaan yang kurang diinginkan, seperti bekerja pada shift malam atau dalam kondisi berbahaya. Organisasi yang bersaing untuk menarik pelamar berdasarkan gaji dapat menggunakan bonus, opsi saham, dan bentuk pembayaran lain selain upah dan gaji.

Kebijakan Ketenagakerjaan

Berdasarkan undang-undang negara di mana mereka beroperasi, pemberi kerja memiliki kewenangan untuk menetapkan kebijakan mengenai hak-hak mereka dalam hubungan kerja. Kebijakan yang diterapkan secara luas mengikuti prinsip ketenagakerjaan sesuai keinginan, yang menyatakan

bahwa jika tidak ada kontrak kerja khusus yang menyatakan sebaliknya, pemberi kerja atau pekerja dapat mengakhiri hubungan kerja kapan saja. Sebagai alternatif, pemberi kerja dapat menetapkan kebijakan proses hukum yang lebih mendetail, yang secara resmi menguraikan langkah-langkah yang dapat diambil oleh karyawan untuk mengajukan banding atas keputusan pemberi kerja yang memberhentikan karyawan tersebut.

Pengacara suatu organisasi mungkin akan menyarankan perusahaan untuk memastikan bahwa semua dokumen perekrutan menyatakan bahwa pekerjaan tersebut "sesuai keinginan" untuk melindungi perusahaan dari tuntutan hukum mengenai tuduhan yang salah. Manajemen harus memutuskan cara mempertimbangkan keuntungan hukum dibandingkan dampaknya terhadap perekrutan. Pelamar kerja cenderung lebih tertarik pada organisasi yang menerapkan kebijakan proses hukum, karena itu menunjukkan tingkat keamanan kerja yang lebih besar dan perhatian terhadap perlindungan karyawan, dibandingkan dengan organisasi yang mengikuti kebijakan ketenagakerjaan sesuai keinginan.

Kehadiran dan Reputasi Sosial

Penelitian mengungkapkan bahwa citra suatu organisasi, seperti kesan inovatif atau tanggung jawab sosialnya, memengaruhi sejauh mana individu merasa tertarik dan berkeinginan untuk menjadi bagian dari organisasi tersebut. Para pekerja yang diwawancarai menyatakan bahwa mereka menghargai bekerja di perusahaan yang memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka. Membangun citra positif dalam pikiran pekerja memerlukan usaha untuk meningkatkan kesadaran dan daya tarik.

Tentu saja, gambaran ini harus sesuai dengan pengalaman nyata dalam bekerja di perusahaan tersebut. Internet menyediakan berbagai peluang untuk mencapai tujuan ini melalui penggunaan foto, video, dan cerita di situs web perusahaan serta keterlibatan langsung dengan pekerja melalui media sosial. Sebagai contoh, perusahaan perangkat lunak SAP mengembangkan serangkaian kartun dan permainan video untuk memberikan gambaran tentang pengalaman menjadi karyawan SAP. Sifat interaktif dari pendekatan ini dan media sosial secara umum memiliki potensi untuk membentuk sikap lebih daripada hanya pesan satu arah seperti yang terjadi dalam iklan.

5.3 SUMBER REKRUTMEN

Elemen penting lain dalam strategi rekrutmen suatu organisasi adalah keputusan di mana mereka akan mencari pelamar (Bratton dan Gold, 2017). Total pasar tenaga kerja yang sangat besar tersebar di seluruh dunia, dan pada kenyataannya, organisasi hanya akan mengambil sebagian kecil dari pasar tersebut. Cara organisasi memilih untuk berkomunikasi mengenai kebutuhan tenaga kerja dan audiens target akan menentukan ukuran dan karakteristik dari pasar tenaga kerja yang akan digunakan organisasi untuk mengisi posisi kosong.

Seseorang yang merespons tanda lowongan pekerjaan di etalase toko kemungkinan besar berbeda dengan seseorang yang merespons pemberi kerja yang mencari keterampilan yang sangat dibutuhkan yang tercantum dalam profil LinkedIn. Setiap sumber utama yang digunakan oleh organisasi untuk merekrut anggota memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing.

Sumber Internal

Seerti yang telah kita diskusikan dalam konteks kebijakan personalia, sebuah organisasi dapat mementingkan sumber

pelamar kerja internal atau eksternal. Sumber internal mengacu pada pegawai yang saat ini menduduki jabatan lain dalam organisasi (Goldstein dkk., 2017). Organisasi merekrut karyawan yang sudah ada melalui penempatan pekerjaan, atau dengan mengkomunikasikan informasi tentang lowongan tersebut di papan buletin perusahaan, dalam publikasi karyawan, di intranet perusahaan, dan di berbagai saluran komunikasi dengan karyawan. Manajer juga memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi calon-calon yang dapat direkomendasikan untuk mengisi lowongan tersebut. Kebijakan yang menekankan promosi dan bahkan perpindahan jabatan lateral guna memperluas pengalaman karier dapat memberikan kesan yang baik kepada pelamar mengenai pekerjaan di organisasi tersebut. Penggunaan sumber daya internal juga memiliki pengaruh terhadap jenis individu yang direkrut oleh organisasi.

Bagi pengusaha, mengandalkan sumber internal memberikan beberapa keuntungan (Visser dan Schaap, 2017). Pertama, sumber internal menghasilkan pelamar yang dikenal baik oleh organisasi. Selain itu, para pelamar ini relatif memiliki pengetahuan tentang lowongan yang ada di organisasi, sehingga meminimalkan kemungkinan mereka memiliki ekspektasi yang tidak realistis terhadap pekerjaan tersebut. Terakhir, mengisi lowongan melalui rekrutmen internal umumnya lebih murah dan lebih cepat dibandingkan dengan mencari di luar organisasi.

Sumber Eksternal

Terlepas dari keuntungan rekrutmen internal, organisasi sering kali mempunyai alasan bagus untuk merekrut secara eksternal (Armstrong, 2016). Untuk posisi tingkat awal dan mungkin untuk posisi tingkat atas yang terspesialisasi, organisasi tidak memiliki rekrutan internal yang dapat dijadikan acuan.

Selain itu, mendatangkan pihak luar dapat membuka peluang bagi organisasi untuk mendapatkan ide-ide baru atau cara-cara baru dalam menjalankan bisnis. Sebuah organisasi yang hanya menggunakan rekrutmen internal dapat menghasilkan tenaga kerja yang semua anggotanya memiliki pemikiran yang sama dan oleh karena itu mungkin tidak cocok dengan inovasi. Dan yang terakhir, perusahaan-perusahaan yang mampu tumbuh di tengah perekonomian yang lesu dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan merekrut talenta-talenta terbaik ketika organisasi-organisasi lain terpaksa menghindari perekrutan, membekukan kenaikan gaji, atau bahkan memberhentikan karyawan-karyawan berbakat. Jadi organisasi sering kali merekrut melalui pelamar dan rujukan langsung, iklan, agen tenaga kerja, sekolah, dan situs web. Ingatlah bahwa beberapa sumber mungkin bekerja sama untuk menarik kandidat tertentu. Perekrut yang paling efektif tidak hanya memilih metode yang paling menguntungkan namun memilih metode yang paling cocok untuk menarik kandidat yang tepat untuk jenis pekerjaan tertentu di perusahaan tertentu (Dahling dkk, 2013).

- Pelamar Langsung dan Rujukan

Meskipun tanpa upaya formal untuk menjangkau pelamar kerja, organisasi dapat mendengar pendapat kandidat melalui pelamar langsung .dan rujukan Pelamar langsung adalah orang yang melamar suatu lowongan tanpa ada perintah dari organisasi. Referensi adalah orang-orang yang melamar karena seseorang dalam organisasi mendorong mereka untuk melakukannya. Kemungkinan besar, pelamar langsung akan muncul jika pemberi kerja telah menciptakan citra positif sehingga para pekerja mencari perusahaan tersebut untuk

melamar. Namun, mengingat kemudahan dan kekuatan pencarian kerja online, kandidat tersebut juga mungkin terhubung dengan perusahaan melalui layanan Internet yang berhubungan dengan pekerjaan. Dampak Internet ini terlihat dalam survei yang meminta perusahaan untuk mengidentifikasi sumber utama kandidat mereka. Hasilnya menempatkan referral sebagai sumber utama. Kedua sumber rekrutmen ini memiliki beberapa karakteristik yang sama sehingga menjadikannya sebagai sumber yang sangat baik untuk dijadikan acuan. Salah satu keuntungannya adalah banyak pelamar langsung yang sampai batas tertentu sudah "dijual" di organisasi. Sebagian besar dari mereka telah melakukan penelitian dan menyimpulkan bahwa terdapat kesesuaian yang cukup antara mereka dan posisi yang kosong tersebut sehingga diperlukan pengajuan lamaran, sebuah proses yang disebut seleksi mandiri, yang, jika berhasil, akan mengurangi tekanan pada sistem rekrutmen dan seleksi organisasi. Suatu bentuk seleksi mandiri yang dibantu terjadi dengan rujukan. Banyak pencari kerja mencari teman, saudara, dan kenalan untuk membantu mendapatkan pekerjaan. Penggunaan jejaring sosial ini tidak hanya membantu pencari kerja namun juga menyederhanakan rekrutmen bagi pemberi kerja. Karyawan saat ini (yang mengetahui lowongan tersebut serta orang yang mereka referensikan) memutuskan bahwa ada kecocokan antara orang tersebut dan lowongan tersebut, sehingga mereka meyakinkan orang tersebut untuk melamar pekerjaan tersebut.

Namun, kelemahan utama dari rujukan adalah bahwa mereka membatasi kemungkinan memaparkan organisasi pada sudut pandang baru. Orang cenderung menyebut orang lain yang mirip dengan dirinya. Selain itu, terkadang rujukan berkontribusi pada praktik perekrutan yang terkesan tidak adil, misalnya nepotisme, atau mempekerjakan kerabat. Karyawan mungkin tidak menyukai perekrutan dan promosi yang cepat terhadap "anak bos" atau "anak perempuan bos", atau bahkan teman bos.

- Platform dan Jaringan Pencarian Kerja

Hanya sedikit perusahaan yang dapat mengisi semua posisi kosong mereka melalui lamaran langsung dan rujukan, dan bahkan jika mereka bisa, banyak yang ingin mendapatkan jaringan yang lebih luas. Artinya, perekrutan eksternal harus mencari orang-orang yang tidak mengetahui lowongan pekerjaan tersebut dan bahkan mungkin tidak aktif mencari pekerjaan. Cara mereka melakukan hal ini dulunya didasarkan pada alat dan metode periklanan, namun upaya saat ini semakin terlihat seperti sistem informasi dan jaringan sosial. Seiring dengan pergeseran metode, batasan antar kategori perekrutan menjadi kabur. Namun metode yang paling populer saat ini cenderung melibatkan kombinasi pencarian kerja dan jaringan.

Perekrutan di platform pencarian kerja seperti JobStreet dan layanan serupa lainnya. Layanan ini mencari resume yang diposting pekerja di situs mereka dan situs web lain. Pengusaha dapat menentukan kriteria yang mereka cari dan memiliki sistem yang menyaring hasil serta

mengirimkan resume kandidat yang memenuhi syarat. Fitur lain dari situs seperti ini mencakup dasbor bagi pemberi kerja dan pencari kerja untuk melihat kecocokan dan melacak kemajuan lamaran kerja. Situs ini mungkin menawarkan kemampuan untuk mengajukan pertanyaan penyaringan tambahan kepada kandidat. Metode rekrutmen ini meningkatkan kemungkinan menemukan kandidat yang paling sesuai dengan spesifikasi perusahaan, setidaknya di antara kandidat yang memiliki keterampilan menyiapkan resume dengan istilah-istilah kunci yang relevan. Selain itu, layanan ini dapat mengirimkan peringatan email kepada pekerja yang memiliki kesamaan, mendorong mereka untuk melamar hanya dengan menyetuk perangkat seluler mereka. Hal ini memungkinkan pemberi kerja untuk menjangkau pekerja yang tidak aktif mencari pekerjaan baru, yang berpotensi menjadi kumpulan pekerja berkualitas tinggi.

Sejauh ini, sebagian besar perusahaan saat ini telah menggunakan media sosial sebagai alat perekrutan, meskipun media sosial jarang menjadi alat utama yang digunakan. Contoh umum dari situs jaringan terkait pekerjaan adalah LinkedIn. Anggota LinkedIn memposting pengalaman, latar belakang pendidikan, dan minat mereka, serta minat mereka dalam mempertimbangkan tawaran pekerjaan. Pengusaha dapat menemukan karyawan yang sesuai dengan kriteria mereka. Mereka juga dapat meng-host halaman web dan berpartisipasi dalam feed berita dan interaksi lain yang ditawarkan oleh situs. Hal ini menjadikan situs sebagai

wadah untuk mengembangkan citra positif perusahaan sekaligus mengajak masyarakat untuk melamar pekerjaan.

- Iklan Lowongan Kerja

Meskipun perekrut melaporkan lebih banyak penggunaan metode lain, banyak yang masih memasang iklan di media online dan offline. Sampai saat ini, website pekerjaan seperti CareerBuilder dan Monster tetap menjadi cara utama untuk merekrut, dan mereka masih memegang peran penting dalam perekrutan. Layanan ini terus berkembang untuk menawarkan lebih dari sekadar ruang online untuk beriklan.

Pekerja yang secara aktif tertarik dengan pekerjaan baru dapat mengatur profil mereka untuk menerima pemberitahuan ketika pekerjaan yang sesuai dengan kriteria mereka diposting. Mirip dengan situs pencarian kerja yang menghasilkan resume dari kandidat yang membuat profil dengan istilah kunci yang tepat, iklan pekerjaan online akan menarik perhatian jika berisi istilah yang dicari oleh pencari kerja. Beberapa perusahaan yang ingin meningkatkan keberagaman dalam rekrutmen menggunakan layanan Textio. Perangkat lunak perusahaan ini mencari lowongan pekerjaan klien dan menganalisisnya untuk memperkirakan kemungkinan bahwa bahasanya akan menarik bagi beragam kandidat.

Berbagai media menerima iklan, termasuk iklan yang memerlukan bantuan. Ini termasuk surat kabar lokal, publikasi profesional dan perdagangan (online dan offline), Craigslist, halaman hasil mesin pencari, dan

bahkan tanda-tanda transit dan di tempat kerja. Tujuan dalam memilih media periklanan adalah untuk menempatkan pesan di tempat yang paling mungkin dilihat oleh pencari kerja yang memenuhi syarat. Iklan harus mudah untuk dipindai informasinya dan mudah untuk ditindaklanjuti. Para pencari kerja saat ini semakin ingin dapat melamar melalui ponsel pintar dengan mengirimkan balasan melalui WA atau menggunakan aplikasi.

- Perguruan Tinggi dan Universitas

Sebagian besar perguruan tinggi dan universitas memiliki layanan penempatan yang berupaya membantu lulusannya mendapatkan pekerjaan. Wawancara di kampus adalah sumber rekrutmen yang paling penting untuk lowongan profesional dan manajerial tingkat pemula. Organisasi cenderung berfokus terutama pada perguruan tinggi yang memiliki reputasi kuat di bidang yang memerlukan kebutuhan kritis, misalnya teknik kimia atau akuntansi publik. Mereka juga dapat berkontribusi pada pengembangan keterampilan yang mereka perlukan. Ford Motor Company merekrut sejumlah universitas termasuk Universitas Michigan, Ann Arbor, dan Universitas California, Berkeley. Ia juga bermitra dengan sekolah-sekolah ini dalam proyek penelitian, mendanai beasiswa, dan mensponsori tim siswa yang membuat kendaraan untuk kompetisi.

Banyak perusahaan menyadari bahwa keberhasilan dalam bersaing untuk mendapatkan siswa terbaik membutuhkan lebih dari sekadar mendaftarkan calon lulusan untuk mendapatkan slot wawancara. Salah satu

cara terbaik untuk membangun kehadiran yang lebih kuat di kampus adalah melalui program magang di perguruan tinggi. Program magang memberi organisasi akses awal terhadap calon pelamar dan memungkinkan organisasi menilai kemampuan mereka secara langsung. Magang juga memberikan pelamar pengalaman langsung dengan perusahaan, sehingga kedua belah pihak dapat membuat pilihan yang tepat mengenai kesesuaian ketika tiba waktunya untuk mempertimbangkan komitmen jangka panjang. Ariel Lopez, konsultan yang membantu perusahaan merekrut beragam talenta, bekerja sama dengan Spotify untuk meluncurkan program yang disebut Undang-Undang Pembukaan: Konferensi HBCU. Acara ini mempertemukan mahasiswa di perguruan tinggi dan universitas yang secara historis berkulit hitam (HBCU) dengan perusahaan di industri media dan teknologi musik. Spotify dan perusahaan lain yang berpartisipasi telah menemukan karyawan berbakat melalui acara ini.

Cara lain untuk meningkatkan kehadiran pemberi kerja di kampus adalah dengan berpartisipasi dalam bursa kerja di universitas. Secara umum, bursa kerja adalah acara di mana banyak pemberi kerja berkumpul dalam waktu singkat untuk bertemu dengan calon pelamar kerja dalam jumlah besar. Meskipun bursa kerja dapat diadakan di mana saja (seperti di hotel atau pusat konvensi), kampus adalah lokasi yang ideal karena banyaknya orang terpelajar namun menganggur yang berada di sana. Pameran kerja adalah cara yang murah untuk menghasilkan kehadiran di kampus. Mereka bahkan dapat melakukan dialog satu lawan satu dengan

calon rekrutan—dialog yang tidak mungkin dilakukan melalui media yang kurang interaktif, seperti iklan surat kabar.

5.4 SIFAT DAN PERILAKU PEREKRUT

Perekrut memiliki peran penting dalam memengaruhi sifat dari lowongan pekerjaan yang tersedia dan jenis pelamar yang dihasilkan. Namun, sering kali perekrut terlibat dalam proses perekrutan pada tahap yang agak terlambat. Dalam banyak situasi, ketika perekrut akhirnya bertemu dengan sejumlah pelamar, pelamar-pelamar tersebut telah sebelumnya membuat keputusan mereka sendiri mengenai preferensi pekerjaan yang mereka inginkan, sejauh mana pekerjaan yang sedang diiklankan sesuai dengan harapan mereka, dan apakah mereka bersedia menerima tawaran pekerjaan yang mungkin diajukan.

Dalam interaksi mereka dengan perekrut, banyak pelamar datang dengan sikap skeptis. Mereka menyadari bahwa perekrut memiliki tanggung jawab untuk mempromosikan lowongan kerja, sehingga beberapa di antara mereka cenderung mengabaikan apa yang disampaikan oleh perekrut. Mereka lebih percaya pada informasi yang mereka dapatkan dari sumber-sumber lain, seperti rekomendasi teman, atau artikel di majalah.

Karakteristik Perekrut

Sebagian besar organisasi harus memilih apakah mereka adalah spesialis di bidang sumber daya manusia atau ahli dalam pekerjaan tertentu (yaitu, mereka yang saat ini memegang jenis pekerjaan yang sama atau mengawasi orang yang memegang pekerjaan tersebut) dalam perekrutan (Torres dan Gregory, 2018). Menurut beberapa penelitian, pelamar menganggap

spesialis SDM kurang kredibel dan kurang tertarik pada pekerjaan jika spesialis SDM yang menjadi perekrut. Bukti yang ada tidak sepenuhnya mengabaikan peran positif spesialis personalia dalam perekrutan. Namun hal ini menunjukkan bahwa para spesialis ini perlu mengambil langkah ekstra untuk memastikan bahwa mereka dianggap berpengetahuan luas dan kredibel oleh pelamar.

Secara umum, pelamar memberikan tanggapan positif terhadap perekrut yang mereka anggap hangat dan informatif. "Hangat" berarti perekrut tampak peduli terhadap pelamar dan antusias terhadap potensi pelamar untuk berkontribusi pada organisasi. "Informatif" berarti perekrut memberikan jenis informasi yang dicari oleh pelamar. Bukti dampak karakteristik perekrut lainnya, termasuk usia, jenis kelamin, dan ras, sangat kompleks dan tidak konsisten.

Ketika calon karyawan sudah memiliki pemahaman yang baik tentang perusahaan dan produk-produknya melalui penelitian mereka sendiri, dampak yang dimiliki oleh perekrut dalam proses perekrutan menjadi lebih terbatas. Ada berbagai alasan mengapa karakteristik dan perilaku perekrut tampaknya memiliki dampak yang terbatas dalam menentukan pilihan pekerjaan para pelamar.

Perilaku Perekrut

Perekrut tidak hanya memberikan banyak informasi, tetapi juga memberikan informasi yang tepat yang memengaruhi hasil perekrutan (Dessler, 2020). Salah satu aspek perekrutan yang sering diteliti adalah tingkat realisme dalam pesan yang disampaikan oleh perekrut. Perekrut mungkin merasa tertekan untuk membesar-besarkan sisi positif dari lowongan pekerjaan dan meremehkan sisi negatifnya karena tujuannya adalah menarik calon kandidat. Calon pelamar sangat peka terhadap

informasi negatif. Pelamar dengan kualifikasi terbaik mungkin enggan melamar ketika informasi negatif seperti ini terungkap. Namun, jika perekrut terlalu berlebihan dalam memberikan informasi positif, calon kandidat bisa salah paham dan mungkin akan menerima pekerjaan yang tidak sesuai dengan ekspektasi mereka. Ini dapat menyebabkan tingkat pergantian karyawan yang tinggi, karena ekspektasi yang tidak terpenuhi.

Banyak penelitian telah menyelidiki sejauh mana pratinjau pekerjaan yang realistis tentang kualitas pekerjaan, baik positif maupun negatif, dapat membantu mengatasi masalah ini dan membantu organisasi mengurangi tingkat pergantian karyawan baru (Visser dan Schaap, 2017). Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa pratinjau pekerjaan yang realistis memiliki dampak yang lemah dan tidak konsisten terhadap tingkat pergantian (Iddagoda dan Opatha, 2020). Namun, pratinjau pekerjaan yang realistis memiliki biaya rendah dan dapat diterapkan dengan relatif mudah. Oleh karena itu, para pemberi kerja sebaiknya mempertimbangkan penggunaannya sebagai upaya untuk mengurangi pergantian karyawan baru.

Terakhir, dalam menentukan apakah seseorang akan menerima atau bertahan dalam pekerjaan, perekrut tampaknya memiliki peran yang kurang signifikan dibandingkan dengan kebijakan sumber daya manusia organisasi yang secara langsung memengaruhi aspek pekerjaan, seperti gaji, keamanan, peluang kemajuan, dan sebagainya.

RINGKASAN

Organisasi membuat keputusan terkait kebijakan personalia, yang mencakup manajemen sumber daya manusia dan pengisian lowongan pekerjaan. Penelitian menunjukkan

bahwa karakteristik lowongan pekerjaan memiliki dampak besar pada pilihan pekerjaan dibandingkan dengan perekrut atau sumber perekrutan. Beberapa kebijakan personalia yang relevan termasuk perekrutan internal atau eksternal, strategi pembayaran yang mencakup gaji dan insentif, serta kebijakan ketenagakerjaan yang mempengaruhi hak dan perlindungan karyawan. Selain itu, citra dan reputasi sosial organisasi berpengaruh terhadap ketertarikan individu untuk bergabung dengan perusahaan, dengan upaya untuk meningkatkan kesadaran dan daya tarik melalui media sosial dan interaktif.

Keputusan di mana organisasi akan mencari pelamar merupakan elemen penting dalam strategi rekrutmen. Keputusan ini mempengaruhi ukuran dan karakteristik pasar tenaga kerja yang akan digunakan organisasi untuk mengisi posisi kosong. Organisasi dapat menggunakan sumber internal, seperti karyawan yang ada, dengan keuntungan berupa pengetahuan tentang organisasi dan biaya yang lebih rendah. Namun, mereka juga dapat merekrut secara eksternal untuk mendapatkan keberagaman dan ide-ide baru. Sumber rekrutmen termasuk pelamar langsung, rujukan, platform dan jaringan pencarian kerja, iklan lowongan kerja, serta kerja sama dengan perguruan tinggi dan universitas. Program magang dan bursa kerja di kampus juga membantu organisasi membangun kehadiran di kalangan calon lulusan. Kombinasi strategi rekrutmen ini dapat membantu organisasi menemukan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Perekrut memainkan peran penting dalam memengaruhi sifat lowongan pekerjaan yang tersedia dan jenis pelamar yang dihasilkan. Meskipun begitu, dalam banyak situasi, pelamar telah membuat keputusan mereka sendiri tentang preferensi pekerjaan mereka sebelum berinteraksi dengan perekrut. Pelamar sering

bersikap skeptis terhadap perekrut dan lebih mempercayai sumber informasi lain, seperti rekomendasi teman atau artikel. Karakteristik perekrut, seperti apakah mereka ahli di bidang sumber daya manusia atau pekerjaan tertentu, serta perilaku mereka dalam memberikan informasi, seperti tingkat realisme dalam pesan yang disampaikan, dapat memengaruhi hasil perekrutan. Namun, dalam menentukan apakah seseorang akan menerima atau bertahan dalam pekerjaan, kebijakan sumber daya manusia organisasi memiliki peran yang lebih signifikan dibandingkan dengan perekrut.

PERTANYAAN

1. Bagaimana kebijakan rekrutmen, seperti keputusan untuk merekrut secara internal atau eksternal, dapat memengaruhi karakteristik dari lowongan pekerjaan yang tersedia?
2. Bagaimana kebijakan pembayaran, seperti strategi gaji yang diadopsi oleh suatu organisasi, berpengaruh terhadap rekrutmen dan daya tarik bagi calon pelamar?
3. Bagaimana penggunaan sumber internal dalam rekrutmen memengaruhi karakteristik pelamar dan bagaimana perekrutan eksternal berbeda dalam hal ini?
4. Bagaimana peran media sosial, platform pencarian kerja, dan papan iklan pekerjaan dalam mempengaruhi metode rekrutmen yang digunakan oleh organisasi?
5. Bagaimana karakteristik perekrut, seperti kredibilitas dan kepribadian hangat, dapat memengaruhi respons pelamar terhadap proses perekrutan?
6. Dalam konteks perekrutan, bagaimana tingkat realisme dalam pesan yang disampaikan oleh perekrut dapat

memengaruhi keputusan calon kandidat dalam menerima pekerjaan dan mempengaruhi tingkat pergantian karyawan?

BAB VI

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN



6.1 PENDAHULUAN

Pelatihan adalah proses dimana orang memperoleh kemampuan untuk melakukan pekerjaan (Dessler dan Chhinzer, 2015). Pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan spesifik yang dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Pelatihan organisasi dapat mencakup pengajaran keterampilan *hardskill* (teknis), seperti mengajar tenaga penjualan cara menggunakan sumber daya intranet, manajer cabang cara menganalisis laporan laba rugi, atau magang masinis cara menyiapkan mesin bor. Keterampilan *softskill* (non teknis) “lunak” sangat penting dalam banyak hal dan dapat diajarkan juga. Keterampilan ini mungkin termasuk berkomunikasi, kepemimpinan, mengelola rapat, dan bekerja sebagai bagian dari tim (Dessler, 2017).

Kategori Pelatihan

Gambar 61 menunjukkan bahwa pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi berbagai tujuan dan dapat diklasifikasikan dalam berbagai cara (Mathis dan Jackson, 2010). Beberapa pengelompokan yang umum adalah sebagai berikut:

- Pelatihan wajib dan reguler
Mematuhi berbagai persyaratan hukum yang diamanatkan dan diberikan kepada semua karyawan (misalnya, orientasi karyawan baru).
- Keterampilan teknis

Memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik (misalnya, pengetahuan produk, proses dan prosedur teknis, hubungan pelanggan)

- Pengembangan dan karier

Memberikan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan individu dan organisasi di masa depan (misalnya, praktik bisnis, pengembangan eksekutif, perubahan organisasi, kepemimpinan)

- Keterampilan interpersonal

Mengatasi masalah operasional dan interpersonal dan berupaya meningkatkan hubungan kerja organisasi (misalnya, komunikasi interpersonal, keterampilan manajerial/penyelia, resolusi konflik)



Gambar 6.1 Jenis Pelatihan

Merupakan hal yang umum untuk membedakan antara pelatihan dan pengembangan, dimana pengembangan memiliki cakupan yang lebih luas dan berfokus pada perolehan kemampuan baru yang berguna bagi individu untuk pekerjaan saat ini dan masa depan.

Hukum dan Pelatihan

Ketika merancang dan menyelenggarakan pelatihan, perusahaan harus mempertimbangkan beberapa permasalahan hukum. Salah satu kekhawatiran terkait dengan kriteria dan praktik yang digunakan dalam pemilihan peserta pelatihan. Perusahaan harus memastikan bahwa kriteria ini relevan dengan pekerjaan dan tidak mendiskriminasi anggota kategori yang dilindungi secara tidak adil. Selain itu, jika individu penyandang disabilitas tidak diakomodasi dalam pelatihan, perusahaan dapat menghadapi tuntutan hukum kesetaraan.

Permasalahan hukum lainnya berkaitan dengan perusahaan yang memerlukan karyawan untuk menandatangani kontrak pelatihan untuk melindungi investasi perusahaan dalam pelatihan khusus karyawan. Contohnya, sebuah perusahaan telekomunikasi membayar Rp. 500,000,000,- untuk melatih empat teknisi jaringan dan memberi mereka sertifikasi dalam peralatan khusus. Perusahaan mengharuskan teknisi tersebut menandatangani kontrak pelatihan yang menetapkan bahwa seperempat biaya tersebut akan diampuni setiap tahun jika teknisi tersebut tetap mengikuti pelatihan. Jika seorang teknisi keluar sebelumnya, dia harus membayar perusahaan saldo yang belum diampuni. Kontrak pelatihan sering digunakan oleh organisasi layanan kesehatan, perusahaan IT, dan pemberi kerja lain untuk pelatihan eksternal yang mahal.

Departemen Tenaga Kerja telah memutuskan bahwa karyawan yang melakukan pelatihan di luar jam kerja normal, misalnya dengan menyelesaikan kelas berbasis web di rumah, harus menerima kompensasi atas waktu yang dihabiskan (Gengler dkk., 2018). Sebagai contoh, kelas berbasis web mengharuskan karyawan menghabiskan sekitar 10 jam di rumah

untuk menyelesaikannya, dan setelah menyelesaikannya, mereka melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Dalam situasi ini, perusahaan harus membayar karyawan mereka selama 10 jam pelatihan sesuai dengan Undang-Undang Standar Ketenagakerjaan yang Adil.

6.2 STRATEGI DAN PELATIHAN ORGANISASI

Sebagian besar pemberi kerja menganggap pelatihan sebagai pengeluaran yang signifikan (Absar, 2012). Namun, sering kali pelatihan dianggap lebih bersifat taktis daripada strategis, yang berarti bahwa pelatihan dipandang sebagai aktivitas jangka pendek daripada aktivitas yang memiliki dampak jangka panjang terhadap keberhasilan organisasi (Cobblah dan van der Walt, 2017). Namun, saat ini, situasi ini sedang berubah. Pada masa resesi yang lalu, berbeda dengan resesi sebelumnya, beberapa perusahaan memilih untuk menjaga pelatihan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang.

Pelatihan Strategis

Organisasi menggunakan pelatihan secara strategis untuk mencapai tujuan mereka (Jordão dkk., 2020). Sebagai contoh, jika peningkatan penjualan adalah bagian kunci dari strategi perusahaan, pelatihan yang tepat akan mengidentifikasi penyebab penurunan penjualan dan memberikan pelatihan yang sesuai untuk mengatasi masalah tersebut.

Pelatihan strategis membawa sejumlah manfaat bagi organisasi. Ini melibatkan profesional SDM dan pelatihan dalam kolaborasi erat dengan unit bisnis dan bermitra dengan manajer operasi untuk membantu memecahkan masalah yang timbul. Dengan demikian, pelatihan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap hasil organisasi. Selain itu, pendekatan

pelatihan yang strategis membantu mengurangi persepsi bahwa pelatihan adalah solusi tunggal untuk sebagian besar masalah karyawan atau organisasi. Seringkali, manajer operasi dan pelatih akan merespons masalah kinerja yang mendesak dengan mengatakan, "Kami memerlukan program pelatihan tentang X." Dengan pendekatan strategis, organisasi lebih cermat dalam menilai apakah pelatihan benar-benar dapat menyelesaikan permasalahan kinerja utama dan mengidentifikasi tindakan lain yang diperlukan selain pelatihan. Pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah organisasi.

Contoh nilai pelatihan yang efektif terlihat di Walt Disney World (Knies dkk., 2018), di mana perusahaan telah mengimplementasikan rencana pelatihan khusus. Implementasi rencana pelatihan ini telah menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Misalnya, di Disney Institute, para karyawan yang disebut sebagai "anggota pemeran" mendapatkan pelatihan yang memungkinkan mereka melihat pengalaman tamu dari sudut pandang tamu. Sebagai bagian dari pelatihan mereka, individu yang melakukan reservasi hotel menginap di resor sebagai tamu untuk memahami dengan lebih baik apa yang mereka jual dan merasakan layanan tersebut secara langsung.

Daya Saing dan Pelatihan Organisasi

Inovasi dan perubahan teknologi berlangsung dengan cepat sehingga karyawan harus mendapatkan pelatihan terus-menerus agar tidak tertinggal dan agar perusahaan tetap kompetitif (San-Valero dkk., 2019). Sebagai contoh, industri telekomunikasi saat ini sangat berbeda dari sepuluh tahun yang lalu, dengan adanya teknologi baru dan perubahan dalam persaingan. Tanpa pelatihan yang berkelanjutan, organisasi mungkin tidak akan memiliki

anggota staf yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk bersaing secara efektif.

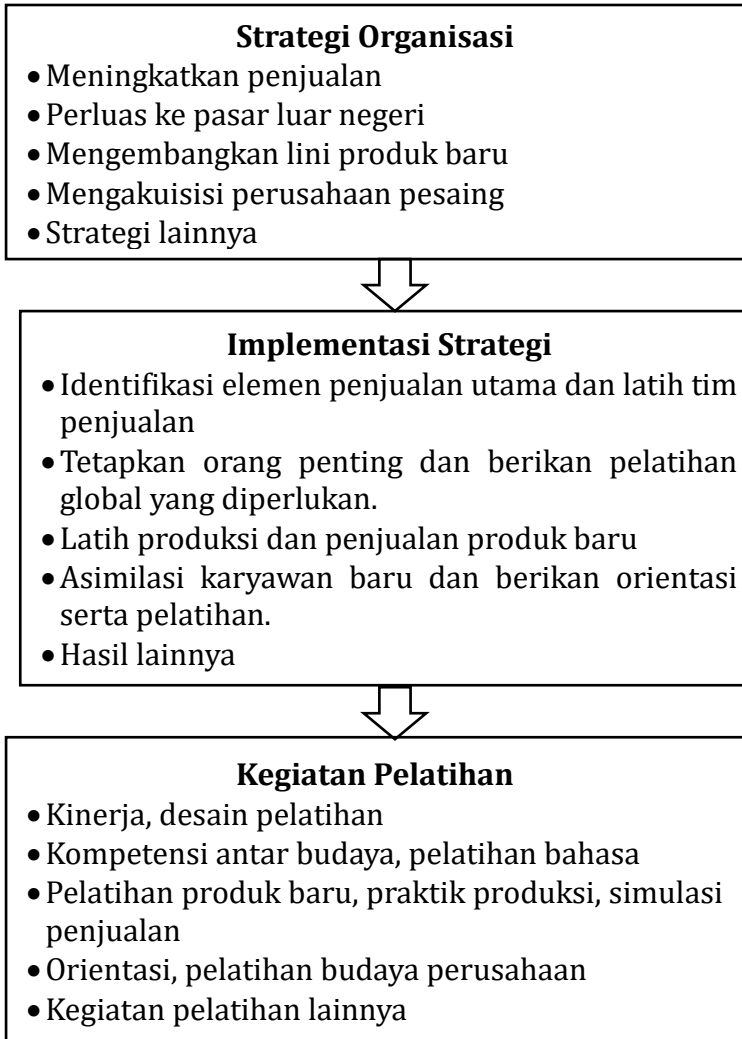
Pelatihan juga memiliki dampak positif terhadap daya saing organisasi dengan membantu mempertahankan karyawan (Jabbar dan Abid, 2014). Salah satu alasan mengapa banyak individu memilih untuk tinggal atau meninggalkan organisasi adalah pelatihan karier dan peluang pengembangan. Pengusaha yang menginvestasikan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan mereka dapat meningkatkan retensi karyawan (Ababneh dkk., 2019).

Gambar 6.2 menunjukkan bagaimana pelatihan dapat berkontribusi pada pencapaian strategi organisasi (Mathis dan Jackson, 2010). Idealnya, manajemen tingkat atas dapat menggunakan fungsi pelatihan untuk memahami kebutuhan akan keterampilan inti yang diperlukan.

Manajemen Pengetahuan

Keunggulan kompetitif antar organisasi umumnya diukur berdasarkan aset fisik. Namun, dengan perkembangan era informasi, "kecerdasan" telah menjadi komoditas yang banyak organisasi buat dan jual melalui "pekerja berpengetahuan" mereka. Manajemen pengetahuan adalah pendekatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan pengetahuan sebagai sumber daya kompetitif (Jada dkk., 2019). Ini melibatkan seni dalam menciptakan nilai dengan menggunakan modal intelektual organisasi, yang merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi (atau lebih tepatnya, individu dalam organisasi). Manajemen pengetahuan adalah usaha yang disengaja untuk menyediakan pengetahuan yang relevan kepada individu yang memerlukannya pada waktu yang

sesuai, sehingga pengetahuan tersebut dapat dibagikan dan diterapkan.



Gambar 6.2 Menghubungkan Strategi dan Pelatihan

Pelatihan sebagai Pendapatan

Beberapa organisasi telah mengidentifikasi bahwa pelatihan dapat menjadi sumber pendapatan bisnis. Contohnya, Microsoft, Ceridian, Cisco, Hewlett-Packard, dan perusahaan teknologi lainnya mengintegrasikan pelatihan pelanggan dengan produk dan layanan yang mereka tawarkan (Van der Heijden dkk., 2022). Selain itu, produsen peralatan industri menawarkan pelatihan kepada pelanggan mengenai peningkatan mesin dan fitur baru. Pelanggan dari banyak perusahaan ini membayar pelatihan tambahan baik berdasarkan kursus, berdasarkan peserta, atau sebagai bagian dari pembelian peralatan atau perangkat lunak. Selain dari biaya gaji pelatih, perjalanan, dan pengeluaran lainnya yang ditanggung, pemasok juga mendapat manfaat dari pelatihan melalui biaya yang dibayar oleh pelanggan. Dalam hal ini, pelatihan pelanggan membantu meningkatkan retensi pelanggan dan pendapatan penjualan di masa depan, sambil juga meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan dengan memungkinkan mereka menguasai cara menggunakan produk dan layanan yang mereka beli.

Kinerja Organisasi

Pelatihan harus mampu meningkatkan kinerja organisasi (Lederer et al., 2021). Untuk beberapa perusahaan, untuk memastikan hal ini, diperlukan pendekatan "konsultasi kinerja". Konsultasi kinerja adalah proses di mana pelatih (baik internal maupun eksternal organisasi) bekerja bersama organisasi untuk menentukan cara meningkatkan hasil baik dari segi organisasi maupun individu (Koopmans et al., 2011). Hal ini mungkin melibatkan pelatihan atau

tindakan lainnya. Pendekatan konsultasi kinerja melibatkan berbagai langkah, seperti:

- Fokus pada identifikasi dan penanganan akar penyebab masalah kinerja.
- Memahami bahwa interaksi antara faktor individu dan organisasi memengaruhi kinerja karyawan.
- Mencatat tindakan dan prestasi individu yang berkinerja tinggi, dan membandingkannya dengan mereka yang berkinerja lebih rendah.

Baik pelatih internal maupun eksternal, pendekatan konsultasi kinerja mengakui bahwa pelatihan saja tidak selalu dapat menyelesaikan semua masalah kinerja di tempat kerja. Sebaliknya, pelatihan merupakan satu elemen dalam "solusi yang terintegrasi" yang lebih luas. Sebagai contoh, beberapa masalah kinerja karyawan mungkin memerlukan program pelatihan, sementara masalah lainnya mungkin memerlukan perubahan dalam kompensasi, desain pekerjaan, atau penugasan ulang.

Integrasi Kinerja dengan Pelatihan

Integrasi kinerja kerja, pelatihan, dan pembelajaran karyawan harus dilakukan agar efektif, dan SDM memegang peranan kunci dalam penyatuan ini (Auger dan Woodman, 2016). Organisasi telah menemukan bahwa pengalaman pelatihan yang menggunakan masalah bisnis nyata untuk meningkatkan pembelajaran karyawan lebih efektif daripada metode tradisional. Sebaliknya memisahkan pengalaman pelatihan dari konteks kinerja pekerjaan sehari-hari, pelatih memasukkan isu-isu bisnis sehari-hari sebagai contoh pembelajaran, meningkatkan realisme latihan dan skenario pelatihan. Sebagai contoh, dalam

pelatihan manajemen di General Electric, para manajer dihadapkan pada masalah bisnis aktual yang harus mereka selesaikan, dan mereka harus menyajikan solusinya kepada pemimpin bisnis perusahaan (Morecroft, 2015). Menggunakan situasi nyata untuk latihan adalah cara lain untuk merapatkan hubungan antara pelatihan, pembelajaran, dan kinerja kerja. (Contoh lain dapat dilihat di "Perspektif SDM: Pendidikan Bisnis di Tempat Kerja.")

Kepala Pejabat Pembelajaran (*Chief Learning Officers*)

Untuk menggarisbawahi pentingnya pelatihan dan peran ahli dalam konsultasi kinerja internal, beberapa organisasi telah menciptakan posisi yang disebut *Chief Learning Officer* (CLO) atau *Chief Knowledge Officer* (CKO). Idealnya, CLO bukan hanya direktur pelatihan dengan gelar yang diberi nama baru, melainkan seorang pemimpin yang merancang pengetahuan melalui pelatihan bagi karyawan dan organisasi. CLO harus memiliki tingkat kenyamanan yang tinggi dalam berinteraksi dengan dewan direksi dan tim manajemen puncak, catatan prestasi dalam mengelola berbagai unit bisnis, serta pemahaman tentang teknologi dan proses pembelajaran orang dewasa. Dengan karakteristik-karakteristik ini, CLO mampu memimpin pengembangan rencana pelatihan strategis untuk organisasinya.

6.3 PELATIHAN UNTUK STRATEGI GLOBAL

Untuk perusahaan global, sebuah strategi brilian tidak akan berhasil kecuali jika perusahaan memiliki karyawan yang terlatih di seluruh dunia untuk melaksanakannya. Pandangan global terhadap pelatihan menjadi semakin penting ketika perusahaan

membangun dan memperluas operasinya di seluruh dunia. Tantangan yang semakin meningkat dihadapi oleh pengusaha di Amerika. Menurut laporan, jumlah sertifikasi keterampilan kerja di AS mengalami penurunan sebesar 20% dalam satu tahun, sementara sertifikasi serupa di India mengalami peningkatan sebesar 48% (Caridi-Zahavi dkk., 2016). Penelitian ini menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan AS mungkin akan kesulitan dalam mempertahankan posisinya sebagai pemimpin inovatif dan strategis, mengingat penurunan jumlah pekerja yang memiliki keterampilan teknis khusus. Permasalahan ini semakin kompleks dengan pertumbuhan jumlah karyawan global yang memiliki penugasan internasional, sehingga pelatihan harus diintegrasikan sebagai bagian dari strategi keberhasilan global.

Pelatihan Penugasan Global

Orientasi dan pelatihan sebelum keberangkatan sangat memengaruhi keberhasilan penugasan luar negeri bagi ekspatriat dan keluarganya (Newstrom, 2017). Ketika program semacam itu tersedia, sebagian besar ekspatriat mengikutinya, dan program tersebut biasanya berdampak positif pada penyesuaian silang budaya. Selain itu, pelatihan membantu ekspatriat dan keluarga mereka dalam beradaptasi dan berinteraksi dengan rekan-rekan mereka di negara tuan rumah. Hasil dari survei terbaru menunjukkan bahwa perusahaan menyadari bahwa ekspatriat mereka sering kali terlatih dengan baik dalam keterampilan dan kemampuan teknis, namun kurang mendapatkan pelatihan dalam pengetahuan tentang budaya negara tuan rumah.

Masalah terkait juga muncul dalam promosi dan pemindahan warga negara asing ke posisi di Indonesia. Misalnya, banyak perusahaan Jepang yang beroperasi di Indonesia

menyelenggarakan program pelatihan untuk mempersiapkan warga Jepang menghadapi praktik pangan, adat istiadat, ketenagakerjaan, SDM, dan aspek lain dalam bekerja dan tinggal di Indonesia. Dengan semakin banyaknya organisasi global yang memulai atau memperluas operasinya di Indonesia, diperlukan lebih banyak pelatihan silang budaya bagi karyawan internasional yang direlokasi ke Indonesia.

Pelatihan Kompetensi Antarbudaya

Pengusaha global memberikan pelatihan kompetensi antar budaya kepada karyawan global mereka. Kompetensi antar budaya mencakup berbagai keterampilan sosial manusia dan karakteristik kepribadian. Griffin dkk. (2020) membagi tiga komponen kompetensi antar budaya yang perlu diperhatikan saat melatih ekspatriat untuk penugasan global:

- **Komponen Kognitif:** Pengetahuan individu tentang budaya lain.
- **Komponen Emosional:** Pandangan individu terhadap budaya lain dan tingkat sensitivitas terhadap adat istiadat dan masalah budaya.
- **Komponen Perilaku:** Bagaimana individu berperilaku dalam situasi antar budaya.

Semakin banyak pengusaha global yang menggunakan metode pelatihan yang memungkinkan individu untuk berperilaku dalam situasi internasional dan menerima umpan balik. Salah satu metode tersebut adalah "Asimilator Budaya." Metode ini digunakan di seluruh dunia, terutama oleh perusahaan Eropa, dan terdiri dari studi kasus singkat dan insiden kritis (Griffin et al., 2020). Studi kasus ini menggambarkan interaksi antar budaya dan potensi kesalahpahaman yang melibatkan ekspatriat dan warga negara tuan rumah.

6.4 PERENCANAAN PELATIHAN

Baik dalam lingkup global atau nasional, pelatihan dapat mengambil manfaat dari perencanaan yang matang sebelum pelaksanaan. Perencanaan mencakup pemahaman tentang "gambaran besar" tempat pelatihan akan berlangsung, serta perincian spesifik yang diperlukan untuk merancang program pelatihan tertentu (Bratton dan Gold, 2017). Sebagai contoh, kebutuhan akan keterampilan telah berubah seiring berjalannya waktu, dan aspek-aspek seperti adaptasi, pemecahan masalah, dan profesionalisme semakin penting di berbagai perusahaan. Merencanakan pelatihan dengan mempertimbangkan perubahan seperti ini akan meningkatkan efektivitas program pelatihan.

Masalah perencanaan pelatihan lainnya yang dihadapi oleh beberapa perusahaan adalah retensi pengetahuan perusahaan (Jaiswal dan Dhar, 2015). Ketika pegawai pensiun, mereka membawa pergi pengetahuan yang telah mereka akumulasikan selama karier mereka. Seorang pensiunan mungkin menjadi satu-satunya individu di perusahaan yang menguasai cara mengoperasikan mesin atau meracik larutan kimia tertentu. Di beberapa sektor, perkembangan teknologi begitu cepat sehingga bahkan generasi muda yang meninggalkan perusahaan juga membawa pengetahuan yang tidak mudah digantikan. Perusahaan menanggapi tantangan retensi pengetahuan ini dengan berbagai cara, termasuk mengidentifikasi karyawan kunci, meminta mereka untuk melatih dan membimbing rekan-rekan, membuat rekaman video prosedur kerja, dan menjaga koneksi dengan mantan karyawan agar dapat dihubungi dalam jangka waktu tertentu setelah mereka pensiun.

Dengan demikian, Ferris dkk. (2015) menyimpulkan bahwa rencana pelatihan memungkinkan organisasi untuk

mengidentifikasi kebutuhan kinerja karyawan sebelum pelatihan dimulai, sehingga menciptakan keselarasan antara pelatihan dan isu-isu strategis.

Perencanaan Orientasi Karyawan Baru

Salah satu jenis pelatihan yang memerlukan perencanaan adalah orientasi, juga dikenal sebagai "onboarding." Orientasi adalah pelatihan yang penting dan umumnya diberikan kepada karyawan baru (Stefurak dkk, 2020). Dalam orientasi, karyawan baru diperkenalkan secara terencana kepada pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi. Pelatihan ini biasanya melibatkan kerjasama antara tim SDM dan manajer operasional atau penyelia. Di organisasi kecil tanpa departemen SDM, penyelia atau manajer karyawan baru sering mengurus orientasi. Di organisasi besar, manajer, penyelia, dan departemen SDM biasanya bekerja sama dalam tim untuk mengarahkan karyawan baru.

Namun, tanpa perencanaan yang baik, sesi orientasi karyawan baru dapat menjadi membosankan, tidak relevan, dan sia-sia baik bagi karyawan baru maupun penyelia dan manajer mereka. Penelitian akademis dan pengamatan manajer praktik dan manajer SDM menunjukkan bahwa orientasi dapat efektif jika dilakukan dengan baik (Ozyilmaz, 2020). Hal ini membantu mengurangi kebingungan peran, konflik peran, niat untuk berhenti, dan meningkatkan persepsi kecocokan, kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja karyawan.

Dalam perencanaan orientasi, pertimbangan penting adalah apa yang akan disampaikan dan kapan disampaikan. Terlalu banyak informasi pada hari pertama dapat membuat orientasi tidak efektif. Sebaliknya, mengadakan beberapa sesi singkat selama periode yang lebih panjang dan memberikan informasi

sesuai kebutuhan akan lebih efisien. Armstrong (2021) menyatakan bahwa orientasi yang efektif bertujuan untuk:

- Membangun kesan positif karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan.
- Memberikan informasi tentang organisasi dan pekerjaan.
- Meningkatkan hubungan interpersonal dengan rekan kerja.
- Mempercepat sosialisasi dan integrasi karyawan baru ke dalam organisasi.
- Memastikan kinerja dan produktivitas karyawan dimulai lebih cepat.

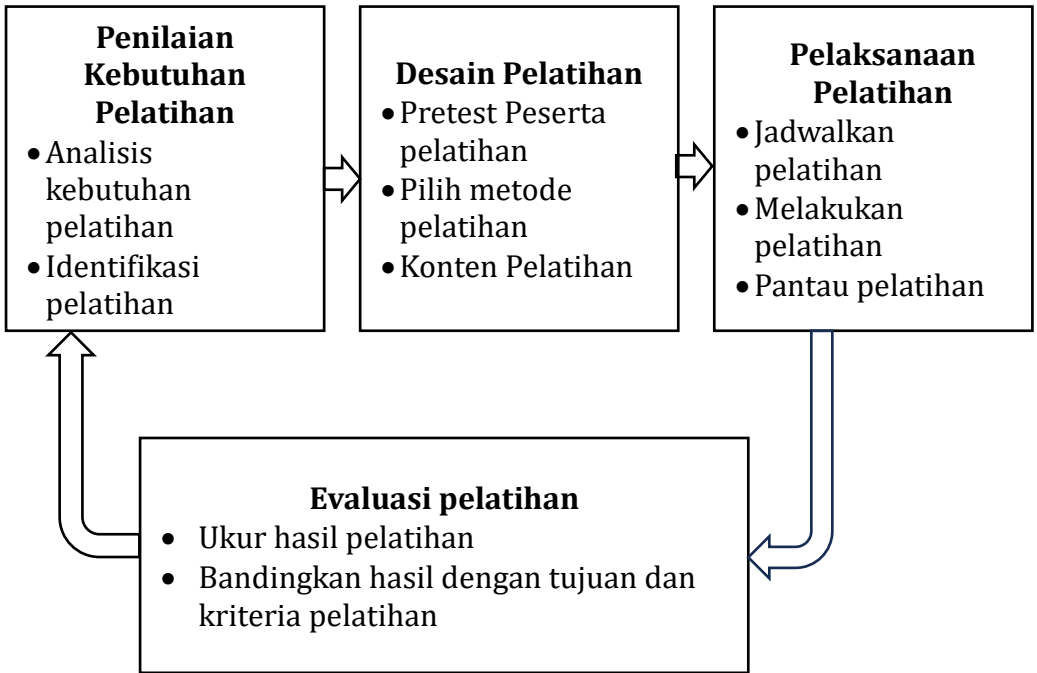
Untuk meningkatkan efisiensi orientasi, banyak perusahaan telah memanfaatkan sumber daya elektronik. Lebih dari 80% perusahaan telah mengadopsi orientasi elektronik dengan menempatkan materi orientasi umum di intranet perusahaan atau situs web (Gawke dkk., 2019). Karyawan baru dapat mengakses informasi tentang sejarah organisasi, struktur, produk dan layanan, misi, dan latar belakang lainnya melalui platform berbasis web, yang lebih fleksibel daripada metode orientasi konvensional di ruang kelas. Pertanyaan khusus dapat dijawab oleh tim SDM dan pihak lain setelah karyawan meninjau materi berbasis web.

Evaluasi Orientasi dan Metrik

Meskipun orientasi merupakan hal penting yang dapat memberikan manfaat besar baik bagi organisasi maupun karyawan baru, tidak selalu dilakukan dengan baik. Evaluasi program orientasi menggunakan metrik tertentu adalah langkah yang tepat untuk menentukan efektivitasnya. Evaluasi harus mencakup keberhasilan program orientasi dan karyawan baru itu sendiri. Greer (2014) menyarankan Beberapa metrik berikut ini:

- Tingkat pergantian dalam 6 bulan pertama: Berapa persentase karyawan baru yang meninggalkan organisasi dalam 6 bulan pertama?
- Tingkat pergantian karyawan baru: Berapa persentase dari total turnover tahunan yang merupakan karyawan baru?
- Peningkatan kinerja: Berapa persentase karyawan baru yang menerima peringkat kinerja lebih tinggi dibanding sebelumnya?
- Partisipasi dalam program pengembangan: Berapa persentase karyawan baru yang mengambil bagian dalam pelatihan atau memperoleh promosi pekerjaan yang lebih tinggi?

Keberhasilan integrasi karyawan baru adalah hal penting, dan pengukuran tingkat keberhasilan memungkinkan manajemen program orientasi yang lebih baik. Cara perusahaan merencanakan, mengorganisasi, dan melaksanakan pelatihan memengaruhi persepsi karyawan terhadap pelatihan tersebut, yang pada akhirnya memengaruhi efektivitas pelatihan. Pelatihan yang efektif membutuhkan penggunaan proses pelatihan yang sistematis. Mathis dan Jackson (2010) membagi empat fase dalam pendekatan sistematis ini (gambar 6.3): penilaian, desain, penyampaian, dan evaluasi. Penggunaan proses seperti ini dapat mengurangi kemungkinan pelatihan yang tidak terencana, tidak terkoordinasi, dan tidak efisien. Proses pelatihan ini akan dibahas lebih lanjut.



Gambar 6.3 Proses Pelatihan Sistematis

6.5 PENILAIAN KEBUTUHAN PELATIHAN

Penilaian kebutuhan pelatihan adalah langkah diagnostik dalam perencanaan pelatihan (Alkhafaji, 2013). Di dalam penilaian ini, diperhitungkan masalah kinerja yang dialami karyawan dan organisasi untuk menentukan apakah pelatihan bisa memberikan solusi yang dibutuhkan. Penilaian kebutuhan melibatkan pengukuran kompetensi yang relevan dengan perusahaan, kelompok, atau individu yang bersangkutan. Sebelum memutuskan jenis pelatihan yang diperlukan dan apakah pelatihan dapat memberikan manfaat, penting untuk memahami situasi saat ini dan tujuan yang ingin dicapai. Sebagai contoh, seorang manajer yang mengamati kinerja departemen

penagihan mengidentifikasi permasalahan dalam kemampuan entri data dan ketik pegawai. Dia kemudian memutuskan bahwa pelatihan dalam hal ini akan bermanfaat. Dalam proses penilaian kebutuhan pelatihan, manajer meminta pegawai untuk mengikuti tes mengetik untuk menilai kemampuan saat ini. Kemudian, manajer menetapkan target untuk meningkatkan kecepatan mengetik menjadi 60 kata per menit tanpa kesalahan. Ini menjadi kriteria keberhasilan pelatihan dan menjelaskan bagaimana tujuan pelatihan diukur secara spesifik.

Analisis Kebutuhan Pelatihan

Langkah pertama dalam penilaian kebutuhan pelatihan adalah menganalisis jenis pelatihan yang kemungkinan dibutuhkan. Mathis dan Jackson (2010) membagi tiga sumber yang digunakan untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan.

Analisis Organisasi

Untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan, langkah pertama adalah menganalisis hasil dan melihat kebutuhan organisasi di masa depan. Dalam perencanaan pelatihan, penting untuk mengidentifikasi KSA yang diperlukan saat ini dan di masa depan sesuai dengan perubahan pekerjaan dan organisasi. Sementara itu, kekuatan internal dan eksternal harus diperhitungkan saat melakukan analisis organisasi. Sebagai contoh, permasalahan yang timbul akibat kurangnya keahlian teknis pada karyawan saat ini dan kesulitan dalam merekrut pekerja baru perlu ditangani sebelum masalah ini menjadi kritis.

Analisis organisasi menggunakan berbagai ukuran kinerja operasional organisasi. Area atau departemen dengan tingkat pergantian karyawan tinggi, keluhan pelanggan, tingkat keluhan yang tinggi, tingkat ketidakhadiran yang

tinggi, kinerja yang rendah, serta masalah lainnya bisa diidentifikasi. Setelah permasalahan ini diidentifikasi, tujuan pelatihan dapat dirumuskan jika pelatihan dianggap sebagai solusi. Untuk membantu dalam analisis organisasi, kelompok fokus manajer dapat digunakan untuk mengevaluasi perubahan dan kinerja yang memerlukan pelatihan.

Analisis Pekerjaan

Cara kedua dalam menganalisis kebutuhan pelatihan adalah dengan meninjau pekerjaan dan tugas yang terlibat dalam pekerjaan tersebut. Dengan membandingkan persyaratan pekerjaan dengan KSA karyawan, kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi. Sebagai contoh, dalam perusahaan manufaktur, analisis pekerjaan mengidentifikasi tugas-tugas yang dilakukan oleh insinyur yang bertindak sebagai instruktur teknis bagi karyawan lainnya. Dengan membuat daftar tugas yang diperlukan untuk menjadi instruktur teknis yang sukses, manajemen dapat merancang program pelatihan yang khusus mengajarkan keterampilan instruksional kepada para insinyur.

Cara lain untuk mengungkapkan kesenjangan dalam kebutuhan pelatihan dalam pekerjaan atau tugas adalah dengan melakukan survei kepada karyawan. Survei ini meminta karyawan mengevaluasi tingkat keterampilan rekan-rekan mereka secara anonim dan memperkirakan tingkat keterampilan yang diperlukan untuk berhasil. Ini bukan hanya membantu mengidentifikasi kebutuhan pekerjaan, tetapi juga meningkatkan kesadaran karyawan tentang kebutuhan pelatihan mereka sendiri. Survei kebutuhan pelatihan bisa dilakukan melalui kuesioner atau

wawancara dengan atasan dan karyawan, baik secara individu maupun kelompok. Dengan kemajuan Internet, banyak perusahaan sekarang menggunakan survei berbasis web, permintaan, dan masukan dari manajer dan karyawan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pekerjaan. Contoh bagus dari penilaian kebutuhan pekerjaan terjadi di industri konstruksi, di mana kecelakaan sering terjadi di antara pekerja konstruksi berbahasa Spanyol. Perusahaan konstruksi menyadari perlunya memberikan pelatihan bahasa Inggris sebagai bahasa kedua kepada banyak karyawan mereka. Masalah serupa juga dihadapi oleh restoran, rumah sakit, dan hotel pada pekerjaan tertentu, meskipun tidak semua.

Analisis Individu

Cara ketiga dalam mendiagnosis kebutuhan pelatihan berfokus pada individu dan cara mereka melaksanakan pekerjaan. Ada beberapa sumber yang dapat digunakan untuk menganalisis kebutuhan individu, di antaranya adalah:

- Penilaian kinerja
- Tes keterampilan
- Tes penilaian individu
- Catatan insiden kritis
- Latihan pusat penilaian
- Kuesioner dan survei
- Alat pengetahuan pekerjaan
- Masukan internet

Pendekatan yang umum dalam melakukan analisis individu adalah dengan menggunakan data penilaian kinerja. Melalui sistem informasi SDM yang baik, organisasi dapat

mengidentifikasi individu yang memerlukan pelatihan khusus untuk memenuhi syarat promosi. Dalam penilaian kebutuhan pelatihan melalui penilaian kinerja, organisasi pertama-tama menilai kekuatan dan kelemahan karyawan dalam tinjauan formal. Kemudian, berbagai jenis pelatihan dapat dirancang untuk membantu karyawan mengatasi kekurangan mereka dan meningkatkan keahlian mereka.

Cara lain untuk menilai kebutuhan pelatihan individu adalah dengan mengumpulkan masukan dari manajerial dan non-manajerial mengenai jenis pelatihan yang dibutuhkan. Menerima masukan seperti ini dapat membantu membangun dukungan terhadap pelatihan dari pihak yang akan dilatih, karena mereka ikut membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

Tes juga dapat digunakan sebagai alat untuk menganalisis kebutuhan individu. Sebagai contoh, seorang petugas polisi mungkin menjalani tes kualifikasi senjata setiap 6 bulan untuk menilai tingkat keahliannya. Jika seorang petugas tidak memenuhi syarat, pelatihan akan menjadi langkah yang diperlukan.

Menetapkan Prioritas Pelatihan

Setelah identifikasi persyaratan pelatihan melalui analisis kebutuhan, tujuan dan prioritas pelatihan dapat ditentukan dengan melakukan "analisis kesenjangan." Ini mengukur perbedaan antara posisi organisasi saat ini dengan kemampuan karyawannya dan posisi yang diperlukan. Tujuan dan prioritas pelatihan kemudian ditetapkan untuk mengatasi kesenjangan tersebut. Terdapat tiga jenis tujuan pelatihan yang dapat ditetapkan:

- Sikap: Menciptakan minat dan kesadaran akan pentingnya sesuatu (contohnya, pelatihan tentang pelecehan seksual).
- Pengetahuan: Memberikan informasi dan detail kognitif kepada peserta pelatihan (misalnya, pemahaman tentang cara kerja suatu produk).
- Keterampilan: Mengembangkan perubahan perilaku dalam cara pekerjaan dan berbagai persyaratan tugas dilakukan (misalnya, meningkatkan kecepatan instalasi).

Keberhasilan pelatihan harus diukur berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, karena tujuan yang baik adalah tujuan yang dapat diukur. Sebagai contoh, tujuan bagi petugas penjualan baru mungkin adalah "menunjukkan kemampuan menjelaskan fungsi setiap produk di departemen dalam waktu dua minggu." Tujuan ini memeriksa internalisasi, yaitu apakah seseorang benar-benar memahami materi pelatihan dan dapat menerapkannya dalam pekerjaannya.

Karena anggaran untuk pelatihan biasanya terbatas dan organisasi memiliki banyak kebutuhan pelatihan, penentuan prioritas menjadi penting. Idealnya, manajemen harus mempertimbangkan kebutuhan pelatihan sehubungan dengan rencana strategis organisasi dan sebagai bagian dari proses perubahan organisasi. Dengan cara ini, kebutuhan pelatihan dapat diprioritaskan berdasarkan tujuan organisasi. Melaksanakan pelatihan yang paling penting untuk meningkatkan kinerja organisasi akan memberikan hasil yang lebih cepat terlihat.

6.6 DESAIN PELATIHAN

Setelah menetapkan tujuan pelatihan, desain pelatihan dapat dimulai. Pelatihan, baik yang berfokus pada pekerjaan tertentu atau yang lebih luas, harus direncanakan sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Desain pelatihan yang efektif harus mempertimbangkan peserta, strategi pengajaran, dan metode pengiriman yang paling sesuai untuk menghubungkan pembelajaran dari lingkungan kelas ke pekerjaan (Al-Refaie, 2015). Proses pembelajaran di dalam organisasi harus menjadi proses yang berlangsung dan berkelanjutan.

Karakteristik Pembelajar

Pendekatan yang berbeda mungkin diperlukan karena pembelajaran adalah proses memperoleh pemahaman, pengetahuan, perilaku, keterampilan, nilai, sikap (Dessler, 2020). Pertimbangan utama dalam desain pelatihan meliputi karakteristik peserta, termasuk:

- **Kemampuan Belajar:** Peserta pelatihan harus memiliki keterampilan dasar, seperti kemampuan membaca dasar dan matematika, serta kemampuan kognitif yang memadai. Kadang-kadang, pekerja mungkin tidak memiliki keterampilan dasar yang diperlukan untuk memahami pelatihan mereka.
- **Motivasi Belajar:** Motivasi individu untuk mempelajari materi pelatihan dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti perbedaan gender, pengalaman, dan motivasi teman sekelas. Tanpa motivasi yang cukup, peserta tidak akan berhasil mempelajari materi pelatihan.

- **Efikasi Diri:** Peserta pelatihan harus memiliki keyakinan bahwa mereka dapat berhasil memahami materi pelatihan. Kepercayaan diri ini memengaruhi kemauan peserta untuk mempelajari dan menerapkan pelatihan.
- **Utilitas/Nilai yang Dirasakan:** Peserta pelatihan harus memahami hubungan antara pelatihan dan manfaatnya dalam pekerjaan. Pelatihan yang dirasakan bermanfaat lebih mungkin diadopsi dalam praktik pekerjaan.
- **Gaya Belajar:** Orang belajar dengan cara yang berbeda, seperti auditori, taktil, atau visual. Desain pelatihan harus mempertimbangkan gaya belajar peserta untuk membuat pelatihan lebih efektif.

Pendekatan berdasarkan permasalahan yang dihadapi orang dewasa juga harus diintegrasikan dalam desain pelatihan. Orang dewasa memiliki pengalaman, tujuan, dan gaya belajar yang beragam. Dalam beberapa kasus, perlu ada pendekatan khusus tergantung pada karakteristik peserta, seperti ketika melatih orang dewasa lanjut usia dalam bidang teknologi. Dalam hal ini, perlu diberikan perhatian ekstra untuk menjelaskan perubahan yang diperlukan dan meningkatkan kepercayaan diri serta kemampuan peserta yang lebih tua dalam memahami teknologi baru. Sebaliknya, orang dewasa muda mungkin lebih akrab dengan teknologi baru karena mereka telah terpapar sejak dini.

Strategi Instruksional

Dalam merancang pelatihan, penting untuk memilih strategi yang sesuai dengan karakteristik peserta. Beberapa strategi utama yang tersedia dalam merancang pengalaman pelatihan adalah latihan/umpan balik, belajar berlebihan, pemodelan

perilaku, contoh berbasis kesalahan, dan penguatan/konfirmasi segera.

Latihan/Umpan Balik

Dalam beberapa jenis pelatihan, peserta perlu mempraktikkan apa yang telah mereka pelajari dan menerima umpan balik untuk meningkatkan kinerja mereka. Latihan aktif melibatkan peserta dalam tugas dan kewajiban pekerjaan selama pelatihan, yang lebih efektif daripada pendekatan pasif seperti membaca atau mendengarkan saja. Sebagai contoh, dalam pelatihan perwakilan layanan pelanggan, peserta dapat berlatih dengan pelanggan nyata menggunakan pengetahuan yang telah mereka pelajari. Latihan aktif dapat dilakukan dengan cara berjarak, dengan sesi latihan yang dijadwalkan dengan jarak waktu, atau dengan cara massal, di mana semua latihan dilakukan secara berkelanjutan.

Belajar Berlebihan

Belajar berlebihan melibatkan latihan berulang-ulang bahkan setelah peserta menguasai materi. Ini membantu mengkonsolidasikan "memori otot" untuk aktivitas fisik dan meningkatkan retensi pembelajaran. Meskipun belajar berlebihan mungkin diperlukan dalam beberapa kasus, kadang-kadang penyegaran diperlukan untuk mengurangi efek penurunan performa.

Pemodelan Perilaku

Pemodelan perilaku adalah cara umum orang belajar dengan meniru perilaku orang lain. Ini efektif dalam pelatihan keterampilan di mana peserta perlu menerapkan pengetahuan dan praktik. Pemodelan perilaku membantu transfer keterampilan dan penggunaan keterampilan yang

dipelajari oleh peserta. Misalnya, penyelia baru dapat mengamati cara direktur SDM atau manajer departemen menangani diskusi disipliner dengan karyawan sebagai contoh.

Contoh Berbasis Kesalahan

Metode contoh berbasis kesalahan melibatkan penyampaian contoh kesalahan kepada peserta jika mereka tidak menggunakan pelatihan dengan benar. Ini dapat digunakan untuk meningkatkan kesadaran situasional peserta, seperti dalam pelatihan pilot yang mencakup contoh berbasis kesalahan untuk meningkatkan kesadaran situasional awak pesawat. Contoh berbasis kesalahan telah digunakan dalam pelatihan militer, pemadam kebakaran, polisi, dan pelatihan penerbangan.

Penguatan

Penguatan adalah prinsip yang berdasarkan pada hukum efek, di mana orang cenderung mengulangi tindakan yang memberikan imbalan positif dan menghindari tindakan yang berhubungan dengan konsekuensi negatif. Dengan memberikan penguatan positif untuk respons yang benar dan memberikan konsekuensi negatif atas respons yang salah, perilaku dapat diubah. Konfirmasi segera adalah strategi pembelajaran yang menekankan pemberian penguatan dan umpan balik sesegera mungkin setelah pelatihan untuk memperbaiki kesalahan, menghindari pembentukan pola yang tidak diinginkan, dan membantu transfer pelatihan ke pekerjaan sehari-hari.

Transfer Pelatihan

Pelatih harus merancang pelatihan agar peserta pelatihan dapat menggunakan pengetahuan dan informasi yang

mereka pelajari dalam pekerjaan mereka. Jumlah pelatihan yang dapat ditransfer ke pekerjaan secara efektif relatif rendah, mengingat waktu dan uang yang diinvestasikan dalam pelatihan. Sekitar 40% karyawan menerapkan pelatihan pada pekerjaan mereka segera setelah pelatihan. Bagi yang tidak segera menggunakannya, kemungkinan untuk mengaplikasikannya menurun seiring berjalannya waktu.

Transfer pelatihan yang efektif memiliki dua syarat. Pertama, peserta pelatihan mampu mengaplikasikan materi pelatihan dalam konteks pekerjaan mereka. Kedua, karyawan mempertahankan penggunaan materi pelatihan sepanjang waktu. Beberapa faktor yang dapat meningkatkan transfer pelatihan adalah memberikan gambaran umum tentang isi pelatihan dan bagaimana berkaitan dengan strategi organisasi, serta memastikan pelatihan mencerminkan konteks pekerjaan.

Salah satu faktor yang konsisten dalam transfer pelatihan adalah dukungan yang diberikan penyelia kepada peserta pelatihan untuk mengaplikasikan keterampilan baru mereka saat kembali bekerja. Dukungan penyelia, umpan balik, dan keterlibatan penyelia dalam pelatihan memiliki pengaruh yang kuat pada transfer.

Kesempatan untuk menggunakan pelatihan juga penting. Menerima pelatihan tanpa kesempatan untuk mengaplikasikannya akan membatasi transfer. Kesempatan untuk menggunakan keterampilan baru dalam pekerjaan penting untuk mempertahankannya.

Terakhir, akuntabilitas membantu mentransfer pelatihan dari kelas ke pekerjaan. Akuntabilitas mengharuskan

pelajar untuk menggunakan keterampilan baru dalam pekerjaan dan meminta mereka bertanggung jawab. Ini bisa melibatkan pujian dari pengawas jika tugas dilakukan dengan benar atau sanksi jika perilaku terlatih yang tepat tidak ditunjukkan. Membuat orang bertanggung jawab atas perilaku terlatih mereka sendiri adalah efektif.

6.7 PENYAMPAIAN PELATIHAN

Setelah merancang pelatihan, kita dapat memulai penyampaian pelatihan sebenarnya. Terlepas dari jenis pelatihan yang dilakukan, kita memiliki berbagai pendekatan dan metode yang bisa kita gunakan. Pertumbuhan teknologi pelatihan terus memperluas pilihan yang tersedia.

Contohnya, perusahaan besar dengan banyak karyawan baru mungkin dapat mengadakan orientasi karyawan melalui Internet, video rekaman, dan berkolaborasi dengan staf SDM tertentu. Sementara perusahaan kecil dengan jumlah karyawan baru yang sedikit mungkin mengatur pertemuan individual antara staf SDM dan karyawan baru selama beberapa jam. Perusahaan skala menengah yang memiliki tiga lokasi dalam satu wilayah geografis mungkin mengumpulkan supervisor untuk mengikuti lokakarya pelatihan selama dua hari setiap triwulan. Namun, perusahaan global yang besar mungkin memanfaatkan kursus berbasis web untuk mencapai supervisor di seluruh dunia dengan konten dalam beberapa bahasa. Seringkali, pelatihan dilakukan secara internal, tetapi ada jenis pelatihan tertentu yang menggunakan sumber daya pelatihan eksternal.

Selain itu, pelatihan dapat bersifat formal atau informal. Pelatihan formal adalah kegiatan pembelajaran yang direncanakan dengan jelas. Sedangkan pelatihan informal terjadi

ketika pembelajaran mungkin tidak menjadi fokus utama, tetapi tetap terjadi. Pembelajaran informal bisa muncul dari usaha individu atau bahkan secara tidak sengaja, namun seringkali muncul karena adanya kebutuhan.

Pelatihan Internal

Biasanya, organisasi menerapkan pelatihan internal yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan pekerjaannya. Pendekatan ini populer karena menghemat biaya yang biasanya diperlukan untuk mengirim karyawan ke pelatihan eksternal dan juga menghindari biaya pelatih dari luar. Pelatihan teknis yang berkaitan dengan keterampilan biasanya dijalankan secara internal, dan seringkali materi pelatihan dibuat di dalam organisasi. Dengan perubahan teknologi yang cepat, pengembangan dan pembaruan keterampilan teknis menjadi kebutuhan penting dalam pelatihan internal.

Pelatihan Informal

Karyawan seringkali memperoleh pengetahuan secara informal melalui interaksi dan umpan balik antar sesama karyawan. Mereka bertanya pertanyaan dan mendapatkan nasihat dari rekan kerja dan supervisor, tanpa harus mengikuti program pelatihan formal. Pembelajaran informal ini muncul ketika ada kebutuhan belajar dalam situasi kerja, termasuk pemecahan masalah kelompok, bayangan pekerjaan, pembinaan, atau pendampingan. Meskipun istilah "pelatihan informal" bisa menyesatkan, banyak pembelajaran yang terjadi secara informal di organisasi, termasuk beberapa yang terjadi secara disengaja.

Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja (*On Job Training*) adalah jenis pelatihan yang paling umum di semua tingkatan organisasi karena fleksibilitasnya dan relevansinya dengan pekerjaan yang sedang dilakukan karyawan (Wilton, 2016). *On Job Training* (OJT) yang terencana dan dilaksanakan dengan baik dapat sangat efektif. Dalam bentuk yang terstruktur, dikenal sebagai pelatihan instruksi kerja, OJT paling efektif ketika melalui tahapan perkembangan yang logis. Berbeda dengan pelatihan informal yang sering kali terjadi secara spontan, OJT memerlukan perencanaan. Supervisor atau manajer yang menjadi pelatih harus memiliki kemampuan untuk mengajarkan dan memandu karyawan mengenai tugas-tugas yang harus mereka lakukan.

Meski begitu, OJT memiliki beberapa kendala. Terkadang, pelatih mungkin tidak memiliki pengalaman dalam melatih, mungkin tidak memiliki waktu, atau mungkin tidak bersedia untuk melakukannya. Dalam situasi-situasi seperti itu, peserta pelatihan harus lebih mandiri, dan hasil pelatihan kemungkinan besar tidak akan efektif. Selain itu, OJT bisa mengganggu pekerjaan rutin. Sayangnya, dalam beberapa kasus, OJT bisa berarti tidak ada pelatihan sama sekali, terutama jika pelatih meninggalkan peserta pelatihan untuk mempelajari pekerjaan mereka sendiri. Lebih lanjut, kebiasaan buruk atau informasi yang salah dari supervisor atau manajer dapat ditransfer kepada peserta pelatihan.

Pelatihan Silang (*Cross Training*)

Pelatihan silang terjadi ketika seseorang dilatih untuk melakukan lebih dari satu jenis pekerjaan, termasuk pekerjaan mereka sendiri dan pekerjaan orang lain (Wilton,

2016). Keuntungan bagi pemberi kerja adalah fleksibilitas dan pengembangan. Meskipun pelatihan silang ini menarik bagi pemberi kerja, tidak selalu demikian bagi karyawan, yang mungkin merasa harus melaksanakan lebih banyak pekerjaan dengan gaji yang sama. Untuk mengatasi ketidaksetujuan ini dan membuatnya lebih menarik bagi karyawan, diberikan "bonus" pembelajaran jika mereka berhasil menyelesaikan pelatihan silang.

Namun, dalam beberapa organisasi, budaya kerja mungkin tidak mendorong karyawan untuk mencari pelatihan silang guna pengembangan atau promosi. Serikat pekerja biasanya tidak mendukung pelatihan silang karena dapat mengancam yurisdiksi kerja dan memperluas lapangan kerja. Pelatihan silang mungkin memerlukan penjadwalan kerja yang berbeda selama pelatihan, dan ini mungkin mengakibatkan penurunan produktivitas sementara.

Pelatihan Eksternal

Organisasi dengan berbagai ukuran menggunakan pelatihan eksternal, yaitu pelatihan yang dilakukan di luar organisasi, tempat mereka bekerja. Organisasi besar memilih pelatihan eksternal ketika mereka tidak memiliki kapasitas untuk memberikan pelatihan secara internal atau ketika banyak karyawan membutuhkan pelatihan dengan segera. Di perusahaan kecil, pelatihan eksternal sering kali menjadi pilihan terbaik karena terbatasnya sumber daya, baik dalam hal staf pelatihan maupun jumlah karyawan yang membutuhkan berbagai jenis pelatihan khusus.

Pengalihdayaan Pelatihan

Banyak pengusaha dari semua ukuran melakukan alih daya pelatihan ke perusahaan pelatihan eksternal, konsultan, dan

entitas lain. Sekitar sepertiga dari anggaran pelatihan dialokasikan ke sumber pelatihan eksternal. Kemungkinan alasan mengapa lebih banyak pelatihan dari luar tidak digunakan adalah masalah biaya dan fokus yang lebih besar pada hubungan internal pelatihan dengan strategi organisasi. Meskipun demikian, alih daya pelatihan lebih sering digunakan ketika terjadi merger dan akuisisi.

Salah satu pendekatan populer yang diambil oleh beberapa perusahaan adalah dengan menggunakan vendor dan pemasok untuk memberikan pelatihan kepada karyawan. Beberapa pemasok perangkat lunak komputer, misalnya, menawarkan sertifikasi teknis kepada karyawan terkait produk mereka. Misalnya, menjadi Spesialis Produk Tersertifikasi Microsoft memberikan pengakuan atas tingkat keahlian teknis karyawan. Sertifikasi ini memberikan elemen yang dapat dimasukkan ke dalam resume karyawan jika mereka memutuskan untuk mencari pekerjaan baru. Selain itu, sertifikasi ini juga memberikan manfaat kepada pemberi kerja, yang dapat menggunakannya sebagai spesifikasi pekerjaan dalam proses rekrutmen dan promosi.

Banyak pemasok juga mengadakan konferensi pengguna, di mana karyawan dari berbagai perusahaan mendapatkan pelatihan rinci tentang penggunaan produk, layanan, dan fitur-fitur baru yang ditawarkan kepada karyawan. Beberapa pemasok bahkan bersedia memberikan pelatihan di dalam organisasi jika jumlah karyawan yang ingin menerima pelatihan mencukupi.

Pelatihan Daring

Pelatihan daring melibatkan penggunaan Internet atau intranet organisasi sebagai platform untuk memberikan pelatihan daring (Thompson dan Martin, 2017). Pelatihan daring mendapat popularitas di kalangan pengusaha karena manfaat utamanya, yaitu penghematan biaya dan akses yang lebih luas terhadap karyawan. Diperkirakan penggunaan teknologi pembelajaran dalam pelatihan korporasi akan meningkat dalam beberapa tahun mendatang.

6.8 EVALUASI PELATIHAN

Evaluasi pelatihan melibatkan perbandingan hasil setelah pelatihan dengan tujuan sebelum pelatihan dari perspektif manajer, pelatih, dan peserta pelatihan (Lockyer dkk., 2017). Sering kali, pelatihan dilakukan tanpa mempertimbangkan pengukuran dan evaluasi yang akan dilakukan untuk menilai sejauh mana keberhasilannya. Mengingat waktu dan biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan, maka evaluasi pelatihan menjadi suatu keharusan.

Tingkat Evaluasi

Sebaiknya kita mempertimbangkan cara evaluasi pelatihan sebelum memulainya. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2007) mengidentifikasi empat tingkat evaluasi yang dapat digunakan dalam pelatihan.

Reaksi

Organisasi melakukan evaluasi tingkat reaksi peserta pelatihan dengan mengadakan wawancara atau menyebarkan kuesioner kepada peserta pelatihan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007). Sebagai contoh, jika ada 30 manajer yang mengikuti lokakarya dua hari tentang keterampilan wawancara yang efektif, data tingkat reaksi

dapat diperoleh dengan mengharuskan para manajer mengisi survei yang menilai nilai pelatihan, metode pengajaran yang digunakan, dan relevansinya bagi mereka.

Pelatihan Berlangsung

Evaluasi pelatihan adalah mengukur sejauh mana peserta memahami fakta, ide, konsep, teori, dan perubahan sikap yang diajarkan (Kirkpatrick dan Kirkpatrick, 2007). Tes yang menguji pemahaman materi pelatihan biasanya digunakan untuk mengevaluasi pembelajaran, dan tes ini dapat diberikan sebelum dan sesudah pelatihan untuk membandingkan skor. Jika hasil tes menunjukkan adanya masalah dalam pemahaman materi, maka instruktur akan mendapatkan umpan balik dan dapat merancang ulang kursus agar kontennya disampaikan secara lebih efektif. Namun, perlu diingat bahwa hanya lulus ujian tidak menjamin bahwa peserta pelatihan akan mengingat materi pelatihan beberapa bulan kemudian atau bahwa hal tersebut akan mengubah perilaku kerja mereka.

Perilaku

Evaluasi pelatihan pada tingkat perilaku melibatkan pengukuran pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja melalui pengamatan langsung terhadap perilaku kerja (Kirkpatrick dan Kirkpatrick, 2007). Contohnya, para manajer yang mengikuti lokakarya wawancara mungkin diamati saat melakukan wawancara dengan pelamar pekerjaan di departemen mereka. Jika para manajer mengajukan pertanyaan sesuai dengan pelatihan yang mereka terima dan menggunakan pertanyaan tindak lanjut yang sesuai, maka dapat dianggap sebagai indikator perilaku efektivitas pelatihan wawancara.

Hasil Pelatihan

Hasil pelatihan dapat mengukur pengaruh pelatihan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Kirkpatrick dan Kirkpatrick, 2007). Karena hasil seperti produktivitas, pergantian, kualitas, waktu, penjualan, dan biaya dapat diukur secara nyata, jenis evaluasi ini dapat dilakukan dengan membandingkan data sebelum dan sesudah pelatihan. Sebagai contoh, bagi para manajer yang mengikuti pelatihan wawancara, evaluator dapat mengumpulkan data tentang jumlah individu yang dipekerjakan sebelum dan sesudah pelatihan, serta jumlah tawaran pekerjaan yang dibuat.

Tantangan dalam mengukur hasil pelatihan terletak pada kesulitan menentukan apakah perubahan yang terjadi benar-benar merupakan hasil dari pelatihan atau dipengaruhi oleh faktor utama lainnya. Sebagai contoh, kinerja manajer yang telah menyelesaikan program pelatihan wawancara dapat diukur berdasarkan tingkat pergantian karyawan sebelum dan sesudah pelatihan. Namun, tingkat pergantian juga dapat dipengaruhi oleh faktor seperti situasi ekonomi saat itu, permintaan pekerja, dan berbagai variabel lainnya.

RINGKASAN

Pemberi kerja sering kali memandang pelatihan sebagai pengeluaran yang signifikan, namun pelatihan cenderung bersifat lebih taktis daripada strategis, sehingga pentingnya pelatihan terhadap keberhasilan jangka panjang organisasi sering diabaikan. Pelatihan strategis yang berfokus pada tujuan organisasi dapat membawa manfaat signifikan dan membantu

mengatasi masalah kinerja dengan lebih efektif. Selain itu, pelatihan dapat membantu organisasi menjaga karyawan dan meningkatkan daya saing mereka dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

Pentingnya pelatihan berbasis budaya dan kompetensi antar budaya dalam mendukung penugasan global dan berinteraksi dengan beragam budaya dalam lingkungan kerja global. Bagaimana proses pelatihan yang sistematis, termasuk penilaian, desain, penyampaian, dan evaluasi, dapat membantu organisasi meningkatkan efektivitas program pelatihan dan menghadapi tantangan seperti retensi pengetahuan dan integrasi karyawan baru.

Penilaian kebutuhan pelatihan melibatkan analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis individu untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, kemudian tujuan dan prioritas pelatihan ditetapkan dengan mempertimbangkan perbedaan antara situasi saat ini dan kemampuan karyawan yang diperlukan, serta sejalan dengan tujuan organisasi. Dalam desain pelatihan, penting mempertimbangkan karakteristik peserta, seperti kemampuan belajar, motivasi, efikasi diri, nilai yang dirasakan, dan gaya belajar mereka, serta memilih strategi instruksional yang sesuai, seperti latihan/umpan balik, belajar berlebihan, pemodelan perilaku, contoh berbasis kesalahan, dan penguatan, untuk memastikan transfer pengetahuan dan keterampilan yang efektif ke pekerjaan.

Evaluasi pelatihan adalah langkah penting dalam menilai efektivitas program pelatihan. Ini melibatkan empat tingkat evaluasi: reaksi peserta, pembelajaran yang berlangsung, perilaku yang berubah, dan hasil yang terkait dengan tujuan organisasi. Reaksi peserta dinilai melalui kuesioner dan

wawancara, pembelajaran yang berlangsung diukur dengan tes pemahaman, perilaku dievaluasi melalui pengamatan langsung dalam situasi kerja, dan hasil diukur dengan data terkait kinerja dan tujuan organisasi. Namun, tantangan dalam mengukur hasil terletak pada kesulitan dalam menentukan pengaruh langsung pelatihan terhadap perubahan hasil yang terjadi.

PERTANYAAN

1. Apa saja manfaat dari pendekatan pelatihan yang strategis bagi organisasi dan bagaimana integrasi kinerja kerja, pelatihan, dan pembelajaran karyawan dapat meningkatkan efektivitas pelatihan?
2. Bagaimana pelatihan berbasis budaya dan kompetensi antar budaya dapat membantu perusahaan global menghadapi tantangan dalam mempertahankan keterampilan teknis khusus karyawan mereka dan memastikan keberhasilan penugasan internasional di berbagai budaya?
3. Bagaimana perencanaan pelatihan yang matang dapat meningkatkan efektivitas program pelatihan serta membantu perusahaan dalam menghadapi tantangan retensi pengetahuan dan meningkatkan integrasi karyawan baru?
4. Bagaimana penilaian kebutuhan pelatihan melalui analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis individu membantu dalam menentukan jenis pelatihan yang diperlukan serta tujuan pelatihan yang harus dicapai dalam organisasi?

5. Bagaimana karakteristik peserta dan strategi instruksional dalam desain pelatihan dapat memengaruhi transfer efektif dari pembelajaran di lingkungan kelas ke pekerjaan?
6. Bagaimana proses evaluasi pelatihan dapat membantu organisasi dalam memahami dampak pelatihan pada tingkat reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil, serta mengatasi tantangan yang mungkin muncul dalam mengukur perubahan hasil yang bisa dipengaruhi oleh faktor lain?

Halaman Kosong

BAB VII

MANAJEMEN KINERJA



7.1 PENDAHULUAN

Manajemen kinerja merupakan konsep penting dalam dunia bisnis dan organisasi modern. Konsep ini merujuk pada cara perusahaan atau organisasi mengelola, mengukur, dan meningkatkan kinerja karyawan serta proses bisnis mereka. Manajemen kinerja bukan hanya tentang memberikan umpan balik kepada karyawan, tetapi juga tentang mengoptimalkan proses dan mencapai tujuan perusahaan. Dalam tulisan ini, kita akan menjelaskan konsep manajemen kinerja, pentingnya implementasinya, serta beberapa strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja.

Manajemen kinerja adalah serangkaian proses yang dimulai dari perencanaan, pemantauan, penilaian, hingga pengembangan karyawan (Aguinis, 2014). Dalam tahap perencanaan, perusahaan menetapkan tujuan dan harapan yang jelas terhadap karyawan. Hal ini mencakup pengukuran kinerja yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Pemantauan melibatkan pengumpulan data dan informasi mengenai kinerja karyawan sehari-hari, sementara penilaian dilakukan untuk mengevaluasi pencapaian target dan memberikan umpan balik kepada karyawan. Pengembangan karyawan menjadi langkah selanjutnya, di mana perusahaan harus menyediakan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi (Aguinis dan Solarino, 2019).

Pentingnya manajemen kinerja sangat besar. Dengan mengelola kinerja karyawan secara efektif, perusahaan dapat mencapai berbagai tujuan strategisnya. Karyawan yang tahu apa yang diharapkan dari mereka dan menerima umpan balik yang konstruktif cenderung lebih produktif dan berkomitmen terhadap perusahaan. Ini juga membantu perusahaan untuk mengidentifikasi karyawan yang berkinerja rendah dan memberikan peluang untuk meningkatkan atau memutus hubungan kerja jika diperlukan. Manajemen kinerja juga berkontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif, karena perusahaan yang memiliki karyawan yang unggul memiliki keunggulan dalam industri mereka.

Namun, manajemen kinerja bukanlah tugas yang mudah. Memastikan bahwa kinerja karyawan selalu berada pada tingkat terbaik memerlukan usaha yang berkelanjutan. Penting bagi perusahaan untuk memiliki sistem manajemen kinerja yang baik dan menjalankannya secara konsisten. Dalam banyak organisasi, sistem ini termasuk evaluasi kinerja tahunan, pertemuan reguler antara atasan dan bawahan, serta pelatihan berkelanjutan.

Selain itu, ada beberapa strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan manajemen kinerja. Salah satunya adalah mengembangkan tujuan yang terukur dan realistis untuk karyawan. Tujuan yang jelas membantu karyawan untuk fokus pada tugas-tugas yang paling penting. Selain itu, penting juga untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan berkelanjutan, bukan hanya selama evaluasi tahunan, tetapi juga sepanjang tahun. Ini dapat membantu karyawan untuk memahami di mana mereka berada dalam mencapai tujuan mereka dan memberikan peluang untuk perbaikan segera.

Salah satu komponen kunci dalam manajemen kinerja adalah umpan balik. Umpan balik yang baik adalah alat penting dalam membantu karyawan memahami di mana mereka berdiri dalam pencapaian tujuan mereka, apa yang telah mereka lakukan dengan baik, dan di mana mereka perlu memperbaiki diri (Colquitt dkk., 2019). Umpan balik harus diberikan secara jujur, konstruktif, dan berfokus pada solusi. Ini tidak hanya membantu karyawan untuk tumbuh dan berkembang, tetapi juga meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.

Selain umpan balik, perusahaan juga harus memberikan pelatihan dan pengembangan yang tepat untuk karyawan (Newstrom, 2017). Pelatihan dapat membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka. Perusahaan harus secara terus-menerus mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk mengikuti perkembangan teknologi, perubahan dalam industri, dan perubahan dalam kebutuhan organisasi.

Manajemen kinerja yang efektif juga harus mempertimbangkan aspek lain seperti pengakuan dan penghargaan. Pengakuan atas pencapaian karyawan yang luar biasa bisa menjadi motivasi yang kuat. Penghargaan bisa berupa penghargaan finansial, promosi, atau bentuk pengakuan non-finansial seperti sertifikat atau apresiasi dari atasan atau rekan kerja.

Selanjutnya, penting untuk mengintegrasikan manajemen kinerja dengan perencanaan strategis perusahaan. Ini berarti bahwa tujuan dan harapan yang dinyatakan dalam manajemen kinerja harus selaras dengan tujuan perusahaan secara

keseluruhan. Dengan cara ini, kinerja karyawan akan mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Manajemen kinerja juga perlu berfokus pada perkembangan individu. Setiap karyawan adalah individu dengan kekuatan dan kelemahan mereka sendiri. Oleh karena itu, pendekatan yang personal dan terfokus pada kebutuhan individu sangat penting. Pemahaman yang lebih mendalam tentang apa yang memotivasi setiap karyawan dapat membantu meningkatkan kinerja mereka secara signifikan.

Dalam era yang terus berubah dan kompetitif, manajemen kinerja adalah alat penting dalam mencapai keberhasilan organisasi. Ini bukan hanya tentang mengukur kinerja, tetapi juga tentang membantu karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Manajemen kinerja yang efektif dapat menciptakan budaya kerja yang positif, meningkatkan produktivitas, dan mengarahkan perusahaan ke arah kesuksesan jangka panjang. Dengan kata lain, manajemen kinerja adalah elemen penting dalam dunia bisnis dan organisasi yang modern. Ini melibatkan sejumlah proses dan strategi untuk mengelola, mengukur, dan meningkatkan kinerja karyawan. Penting bagi perusahaan untuk mengimplementasikan manajemen kinerja yang efektif untuk mencapai tujuan strategis dan memberikan dampak positif pada pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi.

7.2 DEFINISI MANAJEMEN KINERJA

Kinerja adalah cerminan sejauh mana individu, kelompok, atau organisasi berhasil dalam mencapai tujuan atau menjalankan tugas yang telah ditetapkan (Robbins dan Judge, 2022). Hal ini mencerminkan sejauh mana usaha dan kompetensi yang diterapkan telah menghasilkan hasil yang sesuai dengan

ekspektasi yang telah ditetapkan. Kinerja dapat diukur dan digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan (Motowidlo dan Kell, 2012). Kinerja juga dapat diartikan sebagai evaluasi yang menunjukkan tingkat pencapaian individu atau elemen tertentu dalam mencapai hasil yang diharapkan. Kinerja diukur dengan melihat seberapa produktif, efisien, dan efektif seseorang dalam menjalankan tugas atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Chiniara dan Bentein, 2016). Kinerja mencerminkan kesuksesan dalam mewujudkan harapan yang telah ditetapkan sebelumnya.

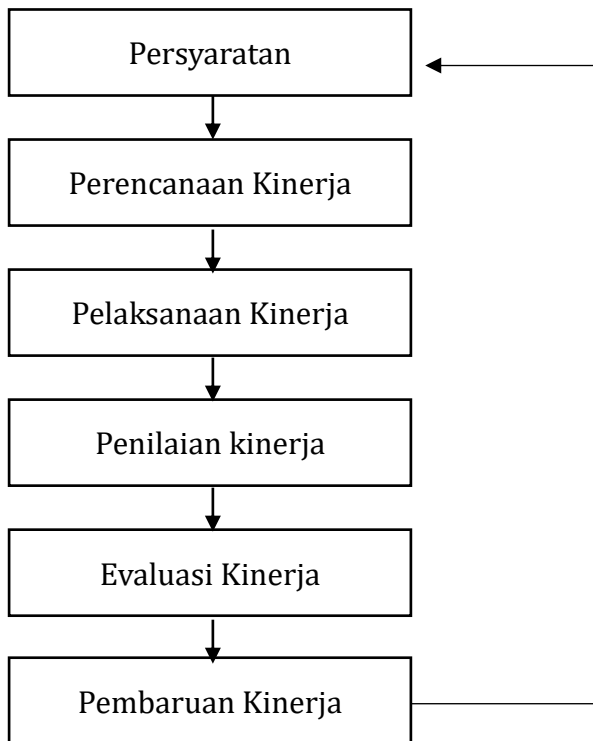
Selain itu, kinerja juga dapat dipahami sebagai penilaian sejauh mana sebuah sistem atau proses beroperasi sesuai dengan standar atau ekspektasi yang telah ditetapkan (Huang dkk., 2014). Ini mencerminkan apakah entitas tersebut dapat memenuhi persyaratan yang telah diatur dan sejauh mana kualitas pelaksanaan sesuai dengan harapan. Kinerja merupakan indikator efektivitas dan efisiensi dalam mencapai hasil yang diinginkan. Sedangkan manajemen Kinerja adalah proses terstruktur yang mencakup perumusan tujuan, pemantauan, penilaian, dan pengembangan karyawan. Tujuannya adalah untuk mendukung pencapaian target organisasi dan meningkatkan produktivitas serta kompetensi individu secara berkelanjutan. Pendekatan ini memastikan bahwa semua upaya karyawan terarah pada pencapaian visi dan misi perusahaan.

Manajemen Kinerja dapat juga diartikan sebagai pendekatan terstruktur yang mencakup perencanaan tujuan, pengawasan pelaksanaan, pemberian umpan balik, dan tindakan perbaikan (Fox dkk., 2012). Tujuannya adalah memaksimalkan kinerja individu dan tim dalam konteks organisasi. Proses ini melibatkan identifikasi kekuatan dan kelemahan, serta

mengarahkan tindakan perbaikan untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif dan efisien.

7.3 PROSES MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja adalah proses yang berlangsung secara berkelanjutan (Aguinis, 2014). Tidak hanya dilakukan sekali setahun. Manajemen kinerja merupakan suatu proses berkelanjutan yang terdiri dari beberapa komponen yang saling terkait. Kurangnya penerapan dengan baik pada salah satu komponen dapat berdampak negatif pada keseluruhan sistem manajemen kinerja. Aguinis (2014) membagi enam komponen dalam proses manajemen kinerja tergambar pada Gambar 7.1.



Gambar 7.1. Proses Manajemen Kinerja

Ada dua prasyarat penting yang perlu dipenuhi sebelum menerapkan sistem manajemen kinerja: (1) pemahaman terhadap visi, misi dan tujuan strategis organisasi dan (2) pemahaman terhadap pekerjaan yang terkait. Pemahaman terhadap visi, misi dan tujuan strategis organisasi merupakan hasil dari perencanaan strategis (proses perencanaan strategis biasanya terjadi setelah pernyataan misi dan visi telah dibuat; sehingga, ada hubungan yang berkelanjutan antara misi, visi, dan perencanaan strategis). Perencanaan strategis memungkinkan suatu organisasi untuk dengan jelas mendefinisikan alasan keberadaannya, tujuan yang ingin dicapai di masa depan, langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Morecroft, 2015). Setelah tujuan organisasi secara keseluruhan ditetapkan, langkah serupa akan turun ke bawah, dengan departemen menetapkan tujuan yang mendukung misi dan tujuan organisasi secara umum. Proses ini berlanjut hingga setiap karyawan memiliki serangkaian tujuan yang sejalan dengan tujuan organisasi.

7.4 PRASYARAT KINERJA

Sebelum menerapkan sistem manajemen kinerja, ada dua prasyarat penting yang harus dipenuhi, yaitu pemahaman terhadap pekerjaan yang bersangkutan. Hal ini dapat dicapai melalui analisis pekerjaan. Analisis pekerjaan adalah proses untuk mengidentifikasi komponen kunci dari suatu pekerjaan tertentu, termasuk aktivitas, tugas, produk, layanan, dan proses yang terlibat (Griffin dkk., 2020). Analisis pekerjaan merupakan dasar yang sangat penting dalam sistem manajemen kinerja. Tanpa analisis pekerjaan, akan sulit untuk memahami apa tugas-tugas yang diperlukan dalam suatu pekerjaan. Tanpa pemahaman mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh seorang karyawan

dalam pekerjaannya, kita akan kesulitan menentukan apa yang perlu dievaluasi dan bagaimana melakukannya.

Dari hasil analisis pekerjaan, kita dapat memperoleh informasi mengenai tugas-tugas yang harus dilakukan serta pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan tertentu. Pengetahuan mencakup informasi yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan, meskipun belum tentu tindakan telah dilakukan. Keterampilan merujuk pada atribut yang biasanya diperoleh melalui pengalaman dalam menjalankan pekerjaan di masa lalu (Griffin dkk, 2020). Kemampuan mencakup aspek fisik, emosional, intelektual, dan psikologis yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, meskipun tidak selalu memerlukan pelatihan khusus untuk melakukan pekerjaan tersebut.

7.5 PERENCANAAN KINERJA

Karyawan seharusnya memiliki pemahaman yang mendalam mengenai sistem manajemen kinerja. Secara faktual, di awal setiap siklus kinerja, penyelia dan karyawan berkumpul untuk berdiskusi dan menyetujui apa yang harus dicapai dan bagaimana tugas-tugas tersebut akan dilaksanakan. Diskusi perencanaan kinerja ini meliputi pertimbangan terhadap hasil kerja dan perilaku kerja, serta rencana pengembangan.

Hasil Kerja

Hasil kerja merujuk pada apa yang seorang karyawan harus melaksanakan atau hasil yang harus dihasilkan. Pertimbangan mengenai hasil kerja seharusnya mencakup akuntabilitas utama, yaitu bidang pekerjaan yang luas di mana seorang karyawan bertanggung jawab untuk menghasilkan hasil kerja. Informasi ini biasanya diperoleh dari deskripsi pekerjaan. Pembahasan

mengenai hasil kerja juga mencakup tujuan spesifik yang akan dicapai karyawan sebagai bagian dari setiap akuntabilitas. Tujuan adalah pernyataan hasil kerja yang penting dan dapat diukur. Terakhir, pembahasan mengenai hasil kerja juga mencakup standar kinerja. Standar kinerja adalah tolok ukur yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan telah mencapai setiap tujuan. Standar kinerja memberikan informasi mengenai kinerja yang dapat diterima dan kinerja yang tidak dapat diterima (seperti kualitas, kuantitas, biaya, dan waktu).

Contoh: Pekerjaan para profesor di universitas. Terdapat dua akuntabilitas utama, yaitu (1) pengajaran (persiapan dan penyampaian materi pembelajaran kepada mahasiswa) dan (2) penelitian (penciptaan dan penyebaran pengetahuan baru). Tujuan pengajaran mungkin berupa "mendapatkan evaluasi mahasiswa terhadap kinerja mengajar sebesar 3 pada skala 4 poin." Tujuan penelitian mungkin berupa "menerbitkan dua artikel di jurnal ilmiah per tahun." Standar kinerja mungkin berupa "mendapatkan evaluasi mahasiswa terhadap kinerja mengajar minimal 2 pada skala 4 poin" dan "menerbitkan setidaknya satu artikel di jurnal referensi ilmiah per tahun." Jadi, tujuan adalah tingkat kinerja yang diinginkan, sedangkan standar biasanya merupakan tingkat kinerja minimum yang dapat diterima.

Perilaku Kerja

Meskipun penting untuk mengukur hasil kerja, penekanan eksklusif pada hasil kerja dapat memberikan gambaran kinerja karyawan yang tidak tepat atau tidak lengkap. Sebagai contoh, pada beberapa pekerjaan, mungkin sulit menetapkan tujuan dan standar yang tepat. Pada pekerjaan lain, karyawan mungkin memiliki kendali atas cara mereka melaksanakan pekerjaan,

tetapi tidak atas hasil kerja atau perilaku kerja mereka. Sebagai contoh, angka penjualan seorang tenaga penjualan dapat lebih dipengaruhi oleh wilayah penjualan yang ditugaskan daripada kemampuan dan kinerja tenaga penjualan itu sendiri. Perilaku kerja, atau bagaimana suatu pekerjaan dilakukan, merupakan komponen penting dalam tahap perencanaan. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa survei hasil kerja menunjukkan bahwa selain angka penjualan, tenaga penjualan ingin dinilai berdasarkan kriteria perilaku kerja seperti keterampilan komunikasi dan pengetahuan produk.

Pertimbangan terhadap perilaku kerja mencakup pembahasan kompetensi, yang merupakan kelompok pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan terukur yang sangat penting dalam menentukan bagaimana hasil kerja akan dicapai. Contoh dari kompetensi meliputi pelayanan pelanggan, komunikasi tertulis atau lisan, pemikiran kreatif, dan ketergantungan. Kembali ke contoh profesor, asumsikan bahwa pengajaran dilakukan secara daring dan terdapat banyak masalah terkait teknologi, sehingga evaluasi pengajaran kurang memuaskan (yaitu lebih rendah dari nilai 2). Ini adalah contoh situasi di mana perilaku kerja harus lebih ditekankan daripada hasil kerja. Dalam situasi ini, evaluasi dapat mencakup kompetensi seperti keterampilan komunikasi daring (misalnya di ruang obrolan).

Rencana Pengembangan

Langkah penting sebelum memulai siklus evaluasi kinerja adalah ketika penyelia dan karyawan sepakat mengenai rencana pengembangan. Minimal, rencana ini harus mencakup identifikasi bidang-bidang yang memerlukan perbaikan serta penetapan tujuan yang ingin dicapai di setiap bidang tersebut.

Reencana pengembangan biasanya mencakup hasil kerja dan perilaku kerja.

Dengan kata lain, perencanaan kinerja melibatkan pertimbangan mengenai hasil kerja dan perilaku kerja, serta rencana pengembangan. Ivancevich dkk. (2013) menyatakan bahwa hasil kerja mencakup akuntabilitas utama, yaitu, bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan, tujuan spesifik untuk setiap akuntabilitas utama, yaitu, tujuan yang ingin dicapai, dan standar kinerja, yaitu, tingkat kinerja yang dapat diterima dan tidak dapat diterima. Sedangkan Robbins dan Judge (2020) menekankan bahwa perilaku kerja harus mencakup kompetensi, yaitu, kelompok pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Terakhir, rencana pengembangan melibatkan penjelasan mengenai bidang-bidang yang memerlukan peningkatan dan tujuan yang ingin dicapai di setiap bidang tersebut.

7.6 PELAKSANAAN KINERJA

Pelaksanaan kinerja menunjukkan perilaku kerja yang telah disepakati sebelumnya, serta memenuhi kebutuhan perkembangan (Aguinis, 2014). Karyawan memiliki tanggung jawab utama dan memiliki kepemilikan atas proses ini. Namun, partisipasi karyawan tidak dimulai pada tahap pelaksanaan kinerja. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, karyawan perlu memberikan masukan aktif dalam pengembangan uraian tugas, standar kinerja, dan pembuatan formulir penilaian. Pada tahap pelaksanaan kinerja, faktor-faktor berikut harus ada (Bratton dan Gold, 2017):

- Karyawan harus berkomitmen pada tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu cara untuk meningkatkan

komitmen adalah dengan membiarkan karyawan menjadi partisipan aktif dalam proses penetapan tujuan.

- Karyawan harus meminta umpan balik kinerja secara berkala dan tidak menunggu sampai siklus evaluasi kerja selesai. Selain itu, karyawan tidak boleh menunggu hingga timbul masalah serius untuk meminta bimbingan. Mereka perlu mengambil peran proaktif dalam meminta umpan balik kinerja dan pembinaan dari atasannya.
- Beban komunikasi dengan atasan seharusnya ada pada karyawan. Penyelia memiliki banyak kewajiban dan tugas. Oleh karena itu, karyawan perlu berkomunikasi secara terbuka dan teratur dengan penyelia.
- Karyawan harus secara rutin memberikan informasi terbaru kepada penyelia mengenai kemajuan menuju pencapaian tujuan, baik dari segi perilaku kerja maupun hasil kerja.
- Karyawan tidak seharusnya menunggu hingga akhir siklus evaluasi kerja mendekat untuk mempersiapkan evaluasi kerja. Sebaliknya, mereka harus melakukan penilaian diri yang berkelanjutan dan realistis sehingga tindakan perbaikan dapat segera diambil jika diperlukan. Keefektifan proses penilaian diri dapat ditingkatkan dengan mengumpulkan informasi kinerja informal dari rekan kerja dan pelanggan (baik internal maupun eksternal).

Meskipun karyawan memiliki tanggung jawab utama dalam pelaksanaan kinerja, penyelia juga harus berperan dalam proses tersebut. Sebenarnya, pemantauan kinerja rekan kerja telah diidentifikasi sebagai kompetensi utama. Penyelia memiliki tanggung jawab utama atas masalah-masalah berikut:

- Observasi dan dokumentasi adalah tugas penyelia untuk mengamati dan mendokumentasikan kinerja setiap hari. Penting untuk melacak contoh kinerja yang baik dan buruk.
- Pembaruan adalah tanggung jawab penyelia ketika tujuan organisasi mengalami perubahan. Perlu memperbarui dan merevisi tujuan awal, standar, akuntabilitas utama (dalam hal hasil kerja), dan bidang kompetensi (dalam hal perilaku kerja).
- Umpan balik harus diberikan secara teratur sebelum siklus evaluasi kinerja selesai. Umpan balik mengenai kemajuan menuju tujuan dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja adalah bagian dari tugas penyelia.
- Penyelia harus memberikan sumber daya dan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan. Oleh karena itu, mereka harus mendorong dan mensponsori partisipasi dalam pelatihan, kelas, dan tugas khusus. Secara keseluruhan, penyelia bertanggung jawab memastikan bahwa karyawan memiliki persediaan dan pendanaan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan benar.
- Penyelia harus memberi tahu karyawan bahwa mereka memperhatikan kinerja luar biasa dengan memperkuat perilaku kerja efektif dan kemajuan menuju tujuan. Selain itu, penyelia harus memberikan umpan balik mengenai kinerja negatif dan cara mengatasi masalah yang diamati. Observasi dan komunikasi saja tidak cukup. Masalah kinerja harus didiagnosis sejak dini, dan langkah yang tepat harus diambil segera setelah masalah ditemukan.

7.7 PENILAIAN KINERJA

Dalam fase penilaian, karyawan dan manajer memiliki tanggung jawab untuk mengevaluasi sejauh mana perilaku yang diinginkan telah ditampilkan dan apakah hasil yang diinginkan telah tercapai. Meskipun banyak sumber yang dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi kinerja (misalnya, rekan kerja, bawahan), dalam banyak kasus, atasan langsung yang memberikan informasi tersebut. Hal ini juga mencakup evaluasi sejauh mana tujuan yang tercantum dalam rencana pembangunan telah tercapai.

Penting bagi karyawan dan manajer untuk aktif mengambil bagian dalam proses penilaian. Manajer mengisi formulir penilaian mereka, dan karyawan juga harus mengisi formulir mereka sendiri. Keterlibatan kedua pihak dalam penilaian memberikan informasi yang berharga untuk tahap evaluasi. Jika karyawan dan penyelia aktif berpartisipasi dalam proses evaluasi, kemungkinan besar informasi tersebut akan digunakan secara produktif di masa depan. Secara khusus, partisipasi dalam penilaian diri membantu menyoroti perbedaan mungkin antara pandangan diri dan pandangan orang lain yang penting, yaitu pandangan penyelia, terhadap perilaku kita. Perbedaan antara kedua pandangan tersebut yang paling mungkin memicu upaya pengembangan, terutama ketika umpan balik dari atasan lebih negatif daripada evaluasi diri karyawan.

7.8 EVALUASI KINERJA

Dalam tahap evaluasi kinerja, karyawan dan manajer bertanggung jawab untuk meninjau penilaian mereka dalam sebuah pertemuan yang biasa disebut sebagai rapat penilaian atau diskusi. Rapat ini memiliki pentingnya karena menyediakan suasana formal di mana karyawan menerima umpan balik atas kinerjanya. Meskipun esensial dalam manajemen kinerja, pertemuan penilaian sering kali dianggap sebagai "titik lemah dari seluruh proses." Alasannya adalah banyak manajer merasa tidak nyaman memberikan umpan balik terutama ketika kinerja karyawan kurang memuaskan. Ketidaknyamanan ini sering kali menyebabkan kecemasan dan menghindari wawancara penilaian. Kecemasan ini dapat dikurangi dengan memberikan pelatihan kepada mereka yang bertanggung jawab memberikan umpan balik, karena memberikan umpan balik secara efektif sangat penting. Ini tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga kepuasan karyawan terhadap sistem.

Sebagai contoh, sebuah penelitian yang melibatkan lebih dari 200 guru di Malaysia, dengan latar belakang budaya Cina, Melayu, dan India yang berbeda, menemukan bahwa ketika mereka menerima umpan balik yang efektif, mereka melaporkan kepuasan yang lebih besar terhadap sistem, meskipun mungkin menerima peringkat kinerja yang rendah (Hofstede, 2010). Saat ini, masyarakat secara umum merasa cemas dalam menerima dan memberikan informasi kinerja, dan kekhawatiran ini mempertegas pentingnya peninjauan kinerja formal sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja.

Dalam sebagian besar kasus, penilaian lebih menekankan evaluasi masa lalu, yaitu apa yang telah dicapai (hasil) dan bagaimana pencapaiannya (perilaku). Sebagai contoh, survei yang melibatkan lebih dari 150 organisasi di Skotlandia

menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja di lebih dari 80% organisasi menekankan evaluasi masa lalu (Armstrong dan Taylor, 2014). Rapat penilaian juga seharusnya mencakup pembahasan kemajuan perkembangan karyawan dan rencana masa depan. Percakapan harus mencakup diskusi tentang tujuan dan rencana pengembangan yang diharapkan dapat dicapai oleh karyawan selama periode sebelum sesi evaluasi berikutnya. Selain itu, rapat penilaian yang baik juga membahas informasi mengenai kompensasi baru yang mungkin diterima oleh karyawan sebagai hasil dari kinerjanya. Dengan singkat, diskusi penilaian berfokus pada masa lalu (apa yang telah dilakukan dan bagaimana caranya), saat ini (kompensasi yang diterima atau ditolak sebagai akibatnya), dan masa depan (tujuan yang ingin dicapai sebelum sesi evaluasi mendatang).

7.9 PEMBAHARUAN KINERJA

Tahap terakhir dalam proses kinerja adalah pembaruan dan kontrak ulang. Pada dasarnya, ini identik dengan komponen perencanaan kinerja. Perbedaan utamanya adalah tahap pembaruan dan kontrak ulang menggunakan wawasan dan informasi yang diperoleh dari tahap lainnya. Misalnya, beberapa sasaran mungkin ditetapkan terlalu tinggi karena krisis ekonomi yang tidak terduga. Hal ini akan menyebabkan penetapan tujuan yang kurang ambisius untuk periode evaluasi mendatang.

Proses manajemen kinerja mencakup siklus yang dimulai dengan prasyarat dan diakhiri dengan pembaruan kinerja dan kontrak ulang. Siklus ini belum berakhir setelah tahap pembaharuan dan kontrak ulang. Faktanya, prosesnya dimulai dari awal lagi: perlu ada diskusi mengenai prasyarat, termasuk misi dan tujuan strategis organisasi serta Pengetahuan,

keterampilan, dan kemampuan pekerjaan tersebut. Karena pasar berubah, preferensi dan kebutuhan pelanggan berubah, dan produk berubah, terdapat kebutuhan untuk terus memantau prasyarat sehingga perencanaan kinerja dan semua tahapan selanjutnya konsisten dengan tujuan strategis organisasi. Ingatlah bahwa, pada akhirnya, salah satu tujuan utama dari setiap sistem manajemen kinerja adalah untuk mendorong pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Jelasnya, jika manajer dan karyawan tidak menyadari tujuan strategis ini, kecil kemungkinannya sistem manajemen kinerja akan berperan penting dalam mencapai tujuan strategis tersebut.

RINGKASAN

Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan yang melibatkan beberapa komponen yang saling terkait. Jika salah satu komponen ini diterapkan dengan buruk, maka akan berdampak negatif pada sistem manajemen kinerja secara keseluruhan. Dua prasyarat penting sebelum menerapkan sistem manajemen kinerja adalah pengetahuan tentang misi dan tujuan strategis organisasi serta pengetahuan tentang pekerjaan yang bersangkutan. Dalam konteks manajemen kinerja, karyawan dan penyelia harus memiliki pemahaman yang komprehensif tentang sistem tersebut. Ini mencakup pertimbangan tentang hasil kerja seperti akuntabilitas, tujuan, dan standar kinerja, serta perilaku kerja seperti kompetensi. Selain itu, perlu disertakan rencana pengembangan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Dalam tahap penilaian kinerja, karyawan dan manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi perilaku yang diinginkan dan pencapaian tujuan. Keterlibatan aktif dari kedua pihak ini membantu mengidentifikasi perbedaan antara pandangan diri

dan pandangan atasan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja di masa depan. Tahap evaluasi kinerja melibatkan pertemuan antara karyawan dan manajer untuk memberikan umpan balik. Meskipun sering dianggap sebagai "titik lemah" dalam proses manajemen kinerja, tahap ini penting untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan. Ini mencakup tinjauan kinerja masa lalu, saat ini, dan masa depan, termasuk tujuan dan rencana pengembangan.

Tahap terakhir dalam proses manajemen kinerja adalah pembaruan kinerja dan kontrak ulang. Tahap ini melibatkan penyesuaian tujuan dan rencana kinerja berdasarkan informasi yang diperoleh dari tahap-tahap sebelumnya. Keseluruhan proses manajemen kinerja harus berkelanjutan dan selaras dengan tujuan strategis organisasi.

PERTANYAAN

1. Bagaimana akuntabilitas utama dalam perencanaan kinerja membantu karyawan dan penyelia untuk memahami tanggung jawab pekerjaan yang luas, dan mengapa ini penting dalam konteks evaluasi kinerja?
2. Mengapa penting untuk membedakan antara tujuan spesifik dan standar kinerja dalam pembahasan hasil kerja karyawan? Bagaimana perbedaan ini mempengaruhi penilaian kinerja?
3. Bagaimana komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat memengaruhi hasil kinerja mereka, dan apa peran partisipasi aktif dalam proses penetapan tujuan dalam membangun komitmen?
4. Bagaimana partisipasi karyawan dalam proses penilaian, termasuk pengisian formulir penilaian diri, dapat

memengaruhi kualitas informasi yang diperoleh selama pertemuan penilaian, dan bagaimana perbedaan antara pandangan diri dan pandangan atasan dapat memicu upaya pengembangan?

5. Mengapa pertemuan penilaian dianggap sebagai "titik lemah dari keseluruhan proses" manajemen kinerja, dan apa yang dapat dilakukan manajer untuk mengurangi ketidaknyamanan dan kecemasan dalam memberikan umpan balik kinerja kepada karyawan?

Halaman Kosong

BAB VIII MANAJEMEN IMBALAN



8.1 PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang semakin dinamis dan kompleks, mengelola sumber daya manusia menjadi kunci utama untuk mencapai keberhasilan organisasi. Salah satu aspek yang tak terpisahkan dari manajemen sumber daya manusia adalah manajemen imbalan. Imbalan yang adil, sesuai, dan mampu memotivasi serta mempertahankan karyawan menjadi faktor krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Imbalan, dalam konteks manajemen sumber daya manusia, merangkum lebih dari sekadar gaji dan tunjangan. Ini mencakup segala bentuk kompensasi, penghargaan, dan manfaat yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas kontribusi, kinerja, dan pengembangan mereka dalam organisasi. Imbalan mencerminkan filosofi dan nilai-nilai organisasi, serta menjadi alat untuk memotivasi karyawan, merangsang pertumbuhan karier, dan memelihara keseimbangan kerja-hidup (Ling et al., 2018).

Dalam perjalanan memahami dan menerapkan manajemen imbalan, ada beberapa aspek penting yang perlu ditekankan (Pinder, 2015). Pertama, bentuk imbalan adalah fondasi dari sistem kompensasi dan penghargaan. Ini meliputi gaji, tunjangan,

insentif, dan berbagai imbalan lainnya yang bersifat finansial maupun non-finansial. Kedua, sistem imbalan adalah kerangka yang mengatur cara organisasi memberikan imbalan kepada karyawan. Ini melibatkan kebijakan, prosedur, dan mekanisme untuk menentukan bagaimana imbalan diberikan, berdasarkan apa, dan dalam bentuk apa.

Dasar pembayaran, sebagai elemen kunci dalam manajemen imbalan, menentukan prinsip-prinsip yang mendasari pemberian kompensasi dan penghargaan. Dasar pembayaran mencakup keadilan, nilai-nilai organisasi, hubungan dengan kinerja, pertumbuhan karier, dan keseimbangan kerja-hidup (Mathis dan Jackson, 2010). Pemahaman yang mendalam tentang dasar pembayaran membantu organisasi merancang sistem imbalan yang tidak hanya sesuai dengan kebutuhan karyawan, tetapi juga mendukung tujuan bisnis dan budaya organisasi.

Tidak hanya itu, praktik manajemen imbalan juga memiliki peran sentral dalam mengoperasionalisasikan konsep-konsep tersebut. Bagaimana organisasi menerapkan kebijakan kompensasi, bagaimana mereka memberikan penghargaan atas pencapaian, dan bagaimana mereka mendorong pengembangan keterampilan karyawan, semuanya merupakan bagian dari praktik yang membentuk lingkungan kerja yang memotivasi dan berfokus pada pertumbuhan.

8.2 BENTUK IMBALAN

Bentuk imbalan mengacu pada semua elemen kompensasi dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai

pengakuan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan (Pinder, 2015). Ini melibatkan tidak hanya aspek finansial, seperti gaji dan bonus, tetapi juga aspek non-finansial, seperti peluang pengembangan karier, keseimbangan kerja-hidup, lingkungan kerja yang positif, dan pengakuan atas prestasi.

Bentuk imbalan bukan hanya tentang memenuhi kebutuhan dasar karyawan, tetapi juga tentang memberikan insentif untuk kinerja yang lebih baik, meningkatkan keterlibatan, dan membangun loyalitas jangka panjang (Herzberg dkk, 1993). Sistem imbalan yang baik juga dapat membantu organisasi untuk menarik dan mempertahankan bakat-bakat terbaik dalam industri.

Komponen Utama Bentuk Imbalan

1. Gaji dan Upah

Gaji adalah komponen utama dalam sistem imbalan (Salisu, 2015). Ini mencerminkan nilai kerja yang dilakukan oleh karyawan dan biasanya disesuaikan dengan peran, tanggung jawab, dan tingkat pengalaman. Upah sering kali merujuk pada gaji untuk pekerja non-manajerial atau pekerja berdasarkan jam kerja.

2. Bonus dan Insentif

Bonus adalah tambahan finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas pencapaian kinerja tertentu atau pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Salisu, 2015). Insentif sering kali dihubungkan dengan hasil kinerja yang spesifik dan dapat berupa uang tunai, hadiah, atau pengakuan lainnya.

3. Tunjangan

Tunjangan meliputi berbagai manfaat tambahan yang diberikan kepada karyawan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, tunjangan perumahan, dan lain-lain (Salisu, 2015). Tunjangan ini dapat membantu meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup karyawan.

4. Manfaat Non-Finansial

Selain aspek finansial, manfaat non-finansial juga penting dalam sistem imbalan. Ini mencakup fleksibilitas waktu kerja, cuti yang fleksibel, kesempatan untuk pengembangan keterampilan, pelatihan, dan program kesejahteraan (Robbins dan Judge, 2022).

5. Promosi dan Pengembangan Karier

Peluang promosi dan pengembangan karier adalah bentuk imbalan yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan berkinerja baik (Abdullah & Wan, 2013). Jika karyawan merasa ada peluang untuk naik jabatan atau meningkatkan tanggung jawab, mereka cenderung lebih berdedikasi dan bersemangat.

6. Pengakuan dan Apresiasi

Pengakuan atas prestasi adalah bentuk imbalan non-finansial yang sangat berharga. Penghargaan verbal, pengakuan di hadapan rekan kerja, atau penghargaan khusus dapat memperkuat rasa percaya diri dan motivasi karyawan.

Desain Sistem Imbalan yang Efektif

Buller dan Mcevoy (2012) mengemukakan desain imbalan yang efektif harus mempertimbangkan beberapa faktor penting:

1. Konsistensi dengan Strategi Bisnis:

Sistem imbalan harus sejalan dengan strategi bisnis dan tujuan organisasi. Ini membantu dalam menciptakan hubungan antara kinerja individu dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

2. Keadilan dan Transparansi:

Sistem imbalan harus adil dan transparan. Karyawan harus merasa bahwa imbalan diberikan berdasarkan kinerja dan kontribusi yang nyata.

3. Fleksibilitas:

Sistem imbalan harus memiliki fleksibilitas untuk mengakomodasi kebutuhan beragam karyawan. Setiap individu memiliki prioritas dan kebutuhan yang berbeda-beda.

4. Dorongan untuk Kinerja Unggul:

Imbalan harus dirancang sedemikian rupa sehingga mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang unggul dan terus berinovasi.

5. Pengakuan Terhadap Keterampilan dan Pengembangan:

Sistem imbalan harus memperhatikan pengembangan keterampilan dan peluang untuk pertumbuhan karier. Ini dapat menjadi insentif bagi karyawan untuk terus belajar dan berkembang.

Tantangan dan Perubahan dalam Bentuk Imbalan

Lai dkk. (2017) menekankan bahwa dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi, sistem imbalan juga menghadapi sejumlah tantangan dan perubahan:

1. **Perubahan Lingkungan Kerja**
Lingkungan kerja yang semakin dinamis mempengaruhi bagaimana karyawan bekerja dan berkontribusi. Sistem imbalan harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan ini.
2. **Keseimbangan Kerja-Hidup**
Karyawan semakin memprioritaskan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Imbalan dalam bentuk fleksibilitas dan cuti yang lebih baik menjadi lebih penting.
3. **Munculnya Generasi Baru**
Generasi baru karyawan, seperti milenial dan generasi Z, memiliki harapan dan nilai yang berbeda terkait imbalan. Organisasi perlu memahami dan menyesuaikan diri dengan preferensi generasi ini.
4. **Penggunaan Teknologi:**
Teknologi membawa perubahan signifikan dalam cara kerja dan pengukuran kinerja. Sistem imbalan harus mampu mengukur kontribusi yang sesuai dengan peran teknologi.
5. **Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial**
Organisasi semakin diharapkan untuk mempertimbangkan aspek keberlanjutan dan tanggung jawab sosial dalam desain sistem imbalan.

Bentuk imbalan merupakan elemen sentral dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat memengaruhi kinerja, motivasi, dan loyalitas karyawan. Dalam merancang sistem imbalan yang efektif, organisasi perlu mempertimbangkan

berbagai faktor, termasuk aspek finansial dan non-finansial. Perubahan dalam lingkungan kerja dan dinamika organisasi, serta harapan generasi baru karyawan, semakin mendorong perlunya desain imbalan yang responsif dan inklusif. Dengan memahami peran penting bentuk imbalan dalam merangsang kinerja dan retensi karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

8.3 SISTEM IMBALAN

Sistem imbalan merujuk pada pola yang diatur dan terencana untuk memberikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi (Mathis dan Jackson, 2010). Ini mencakup berbagai komponen, baik finansial maupun non-finansial, yang dirancang untuk memotivasi, mendorong produktivitas, serta membangun rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Sistem imbalan bukanlah sekadar skema kompensasi finansial, tetapi juga mencakup aspek pengembangan karier, kesempatan pembelajaran, lingkungan kerja yang inklusif, serta pengakuan atas prestasi yang telah dicapai (Wilton, 2016). Bentuk imbalan yang diberikan seharusnya mencerminkan nilai-nilai organisasi, serta merangsang karyawan untuk terus berinovasi dan memberikan yang terbaik.

Contoh Praktik Sistem Imbalan

1. Google: Inovasi dan Kreativitas

Google dikenal karena pendekatannya yang inovatif terhadap sistem imbalan. Selain gaji dan tunjangan yang kompetitif, Google mendorong karyawan untuk berinovasi dengan memberikan waktu untuk bekerja pada proyek

pribadi. Program "20% Time" memungkinkan karyawan menghabiskan 20% waktu kerja mereka untuk mengembangkan ide-ide baru, bahkan jika ide tersebut tidak berhubungan langsung dengan tugas utama mereka.

2. Amazon: Pengembangan Karier yang Jelas
3. Amazon menekankan pengembangan karier dalam sistem imbalan mereka. Mereka memiliki program khusus yang membantu karyawan merencanakan dan meraih tujuan karier mereka. Melalui program ini, karyawan dapat mengidentifikasi jalan karier yang ingin ditempuh, dan Amazon memberikan dukungan serta pelatihan yang sesuai.
4. Starbucks: Kesejahteraan Karyawan
Starbucks menerapkan pendekatan yang berfokus pada kesejahteraan karyawan dalam sistem imbalan mereka. Mereka memberikan tunjangan kesehatan dan tunjangan pendidikan untuk mendukung kesejahteraan fisik dan mental karyawan. Selain itu, mereka memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memiliki saham perusahaan melalui program saham karyawan.
5. Microsoft: Keterlibatan dan Fleksibilitas
Microsoft menerapkan sistem imbalan yang mengutamakan keterlibatan karyawan dan fleksibilitas kerja. Mereka memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bekerja dari jarak jauh dan mengakomodasi keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik. Selain itu, mereka memberikan dukungan pelatihan dan pengembangan keterampilan.

Tantangan dan Perubahan dalam Sistem Imbalan

Sistem imbalan juga harus beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang terjadi dalam lingkungan bisnis dan dinamika organisasi. Wau dan Purwanto (2021) mengemukakan beberapa tantangan yang perlu diatasi meliputi:

1. Keseimbangan Kerja-Hidup:

Tantangan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin nyata. Karyawan menginginkan fleksibilitas dalam menjalani tanggung jawab pribadi sambil tetap berkinerja di tempat kerja. Sistem imbalan harus mempertimbangkan fleksibilitas waktu kerja, cuti yang lebih baik, dan peluang untuk bekerja dari jarak jauh.

2. Keberagaman Karyawan:

Organisasi saat ini memiliki tim yang terdiri dari berbagai latar belakang, usia, dan generasi. Sistem imbalan harus dapat mengakomodasi kebutuhan dan preferensi beragam karyawan. Sebagai contoh, generasi milenial mungkin lebih menghargai peluang pengembangan karier dan fleksibilitas, sementara generasi yang lebih tua mungkin lebih menekankan pada manfaat kesehatan.

3. Pengembangan Keterampilan:

Dalam dunia yang terus berubah, karyawan perlu terus mengembangkan keterampilan mereka. Sistem imbalan yang efektif harus menyediakan peluang untuk pembelajaran dan pengembangan, baik melalui pelatihan internal maupun eksternal.

4. Keterlibatan Karyawan:

Membangun keterlibatan yang kuat antara karyawan dan organisasi menjadi semakin penting. Sistem imbalan harus menciptakan rasa keterikatan, di mana karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka. Pengakuan dan apresiasi atas prestasi karyawan menjadi sangat relevan dalam konteks ini.

5. Pengukuran Kinerja yang Akurat:

Pengukuran kinerja yang akurat dan objektif diperlukan untuk menghubungkan imbalan dengan kontribusi nyata. Organisasi perlu memiliki metrik yang jelas dan transparan untuk menilai kinerja karyawan, sehingga imbalan yang diberikan merujuk pada pencapaian yang konkret.

Pentingnya Keselarasan dengan Strategi Organisasi

Sistem imbalan yang efektif harus selaras dengan strategi dan tujuan organisasi. Ini berarti bahwa komponen imbalan harus dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis jangka panjang. Jika organisasi menetapkan tujuan berfokus pada inovasi, maka sistem imbalan harus mendorong inisiatif dan kreasi. Jika fokusnya adalah pelayanan pelanggan yang unggul, maka penghargaan terhadap layanan yang berkualitas tinggi perlu ditekankan.

Contoh yang baik adalah Apple Inc., yang mengintegrasikan imbalan dengan visi inovasi dan kualitas. Mereka memiliki program insentif yang memberikan bonus kepada karyawan yang berkontribusi pada pengembangan produk atau layanan baru yang inovatif. Ini menciptakan hubungan yang kuat antara imbalan, kinerja, dan tujuan organisasi.

Mengatasi Tantangan Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial

Dalam era modern, keberlanjutan dan tanggung jawab sosial semakin menjadi fokus utama bagi organisasi. Sistem imbalan harus mencerminkan nilai-nilai ini. Banyak perusahaan mulai mengintegrasikan komponen berkelanjutan dalam imbalan mereka, seperti memberikan insentif bagi karyawan yang mengadopsi praktik ramah lingkungan atau berkontribusi pada inisiatif sosial.

Contoh dari Unilever, perusahaan *consumer goods* multinasional, adalah bagaimana mereka menyinkronkan sistem imbalan dengan tujuan berkelanjutan. Mereka memberikan penghargaan khusus bagi karyawan yang terlibat dalam inisiatif sosial dan lingkungan, seperti program "*Sustainable Living Young Entrepreneurs Awards*" yang mendorong inovasi untuk solusi berkelanjutan.

Sistem imbalan dalam manajemen sumber daya manusia bukan hanya sekedar skema kompensasi finansial, tetapi juga merupakan strategi penting untuk memotivasi, mendorong, dan mempertahankan karyawan yang berkinerja baik. Komponen imbalan finansial dan non-finansial yang terintegrasi dengan strategi organisasi dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inklusif, dan berkelanjutan. Dengan menghadapi tantangan perkembangan teknologi, perubahan dalam gaya kerja, serta mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan, organisasi dapat merancang sistem imbalan yang relevan dan memberdayakan karyawan untuk meraih prestasi yang luar biasa.

8.4 DASAR PEMBAYARAN

Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia (SDM), dasar pembayaran merupakan salah satu elemen penting dalam merancang sistem kompensasi dan penghargaan bagi karyawan. Pengertian tentang dasar pembayaran bukan sekadar keterkaitannya dengan gaji dan tunjangan, tetapi juga mencakup prinsip, strategi, dan komponen yang membentuk dasar bagi pengakuan, penghargaan, dan pengembangan karyawan. Dalam pandangan yang lebih luas, dasar pembayaran mencerminkan nilai-nilai organisasi terkait dengan perlakuan yang adil, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, serta dorongan untuk meraih prestasi dan pertumbuhan karier.

Pengertian Dasar Pembayaran

Dasar pembayaran dalam konteks manajemen SDM mencakup semua elemen yang membentuk kerangka kompensasi dan penghargaan karyawan dalam organisasi (Colquitt dkk., 2019). Ini meliputi gaji, tunjangan, insentif, dan berbagai bentuk imbalan finansial dan non-finansial yang diberikan sebagai pengakuan atas kontribusi karyawan (Mathis dan Jackson, 2010). Stone dan Deadrick (2015) mengemukakan secara filosofi dasar pembayaran mencakup metode penentuan gaji, serta pengakuan terhadap pengembangan keterampilan dan pertumbuhan karier.

Prinsip-Prinsip Dasar Pembayaran

1. Keadilan dan Transparansi:

Dasar pembayaran harus adil dan transparan. Karyawan perlu merasa bahwa imbalan yang mereka terima sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan dan sejalan dengan standar industri.

2. **Nilai-Nilai Organisasi:**
 Dasar pembayaran harus mencerminkan nilai-nilai inti organisasi. Ini berarti bahwa kompensasi harus mendukung dan memperkuat budaya, misi, dan visi organisasi.
3. **Hubungan dengan Kinerja:**
 Dasar pembayaran harus memberikan insentif untuk kinerja yang unggul. Ini dapat berarti memberikan insentif berdasarkan pencapaian tujuan atau hasil kinerja.
4. **Pertumbuhan Karier:**
 Dasar pembayaran harus mendorong pertumbuhan karier dan pengembangan keterampilan. Karyawan harus merasa bahwa upaya mereka dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi diakui dan dihargai.
5. **Keseimbangan Kerja-Hidup:**
 Dasar pembayaran harus mengakomodasi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Ini dapat berarti menyediakan fleksibilitas waktu kerja atau peluang kerja jarak jauh.

Contoh Praktik Dasar Pembayaran

1. **Netflix: Kepemilikan dan Pertumbuhan Keterampilan**
 Netflix menerapkan sistem gaji yang dikenal sebagai "Total Rewards."
 Mereka lebih menekankan pemberian saham kepada karyawan daripada bonus. Ini memberikan insentif jangka panjang bagi karyawan untuk merasa memiliki bagian dari kesuksesan perusahaan. Selain itu, Netflix mendorong pertumbuhan keterampilan dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memilih pelatihan yang sesuai dengan perkembangan karier mereka.

2. Costco: Kesejahteraan Karyawan Costco dikenal dengan komitmennya terhadap kesejahteraan karyawan. Mereka memberikan gaji yang kompetitif, tunjangan kesehatan yang murah, dan program pensiun yang baik. Dalam contoh ini, dasar pembayaran mencakup perlindungan terhadap aspek finansial dan kesehatan karyawan.
3. Microsoft: Perencanaan Karier dan Pengembangan Keterampilan
Microsoft memprioritaskan pengembangan karier dan keterampilan dalam dasar pembayaran mereka. Melalui program yang disebut "MySkills," karyawan memiliki akses ke berbagai sumber daya pelatihan dan pengembangan untuk mendukung pertumbuhan karier mereka.

Tantangan dan Perubahan dalam Dasar Pembayaran

Kebutuhan Generasi yang Berbeda

Organisasi saat ini memiliki angkatan kerja dari berbagai generasi, seperti milenial, generasi Z, dan generasi X. Masing-masing generasi memiliki preferensi dan kebutuhan yang berbeda terkait dasar pembayaran. Organisasi perlu menyesuaikan strategi mereka untuk menciptakan kesesuaian.

Perubahan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang berubah cepat, terutama dengan pengenalan teknologi baru, memengaruhi cara kerja dan pencapaian kinerja. Dasar pembayaran harus mampu mengakomodasi perubahan ini dan merespons dengan cara yang memotivasi karyawan.

Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial

Organisasi semakin diharapkan untuk mengadopsi praktik keberlanjutan dan tanggung jawab sosial dalam dasar pembayaran mereka. Ini bisa berarti memberikan insentif bagi karyawan yang berkontribusi pada praktik ramah lingkungan atau program sosial.

Dasar pembayaran adalah fondasi penting dalam merancang sistem kompensasi dan penghargaan yang efektif dalam manajemen sumber daya manusia (Yarnall, 2008). Dengan mengikuti prinsip-prinsip keadilan, nilai-nilai organisasi, serta perhatian terhadap pertumbuhan karyawan, dasar pembayaran menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inklusif, dan bermakna (Colquitt dkk, 2019). Melalui kombinasi komponen finansial dan non-finansial yang sesuai dengan karakteristik organisasi dan kebutuhan karyawan, organisasi dapat memotivasi karyawan untuk meraih prestasi terbaik mereka dan menjadi bagian yang berharga dalam perjalanan kesuksesan perusahaan.

8.5 PRAKTIK MANAJEMEN IMBALAN

Manajemen imbalan adalah aspek penting dalam strategi manajemen sumber daya manusia yang melibatkan perencanaan, pengembangan, dan implementasi sistem kompensasi dan penghargaan bagi karyawan. Praktik-praktik dalam manajemen imbalan memiliki dampak besar terhadap motivasi, kinerja, dan retensi karyawan. Dalam topik ini, kita akan menjelaskan dan menguraikan praktik-praktik penting dalam manajemen imbalan, serta memberikan contoh nyata tentang bagaimana organisasi mengimplementasikannya

Analisis dan Penetapan Gaji yang Adil

Praktik yang penting dalam manajemen imbalan adalah analisis dan penetapan gaji yang adil. Organisasi perlu melakukan penilaian komprehensif terhadap gaji yang ditawarkan dalam industri dan wilayah yang relevan. Ini membantu memastikan bahwa gaji yang diberikan sesuai dengan standar pasar dan dapat bersaing dalam merekrut dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Contoh: Perusahaan teknologi seperti Facebook melakukan survei rutin terhadap gaji yang ditawarkan oleh perusahaan sejenis di daerah Silicon Valley. Ini memungkinkan mereka untuk menawarkan gaji yang kompetitif kepada karyawan mereka.

Fleksibilitas dan Keseimbangan Kerja-Hidup

Pemberian fleksibilitas dalam jadwal kerja dan kebijakan keseimbangan kerja-hidup adalah praktik yang semakin dihargai oleh karyawan. Organisasi yang memberikan opsi untuk bekerja dari jarak jauh atau menawarkan program cuti yang fleksibel memperlihatkan perhatian terhadap kebutuhan pribadi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan.

Contoh: Perusahaan seperti Airbnb memperbolehkan karyawan untuk bekerja dari jarak jauh beberapa hari dalam seminggu, memberi mereka fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja dan kehidupan pribadi.

Insentif Berdasarkan Kinerja

Pemberian insentif berdasarkan kinerja adalah praktik yang mendorong karyawan untuk meraih prestasi lebih baik. Ini dapat berupa bonus, komisi, atau hadiah lainnya yang diberikan kepada

karyawan yang mencapai atau melebihi target kinerja yang ditetapkan.

Contoh: Perusahaan ritel seperti Starbucks memberikan bonus berdasarkan kinerja toko. Jika toko mencapai target penjualan bulanan, seluruh tim karyawan di toko tersebut mendapatkan bonus tambahan.

Pengembangan Karier dan Pelatihan

Mendorong pengembangan karier dan keterampilan karyawan adalah praktik penting dalam manajemen imbalan. Organisasi dapat memberikan pelatihan, lokakarya, dan peluang pengembangan lainnya yang membantu karyawan meningkatkan keterampilan mereka dan mempersiapkan diri untuk peran yang lebih tinggi.

Contoh: Perusahaan teknologi seperti Google menyediakan program pelatihan internal yang luas, seperti "Google University," yang memberikan akses kepada karyawan untuk mengambil kursus dan meningkatkan keterampilan mereka.

Imbalan Non-Finansial

Selain imbalan finansial, imbalan non-finansial juga memiliki peranan penting dalam manajemen imbalan. Ini meliputi pengakuan atas prestasi, kesempatan untuk bekerja pada proyek-proyek menarik, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Contoh: Perusahaan konsultan seperti McKinsey & Company memberikan penghargaan "Best of the Best," yang dihadiahkan kepada tim yang berhasil memberikan solusi luar biasa kepada klien.

Komunikasi yang Jelas tentang Imbalan

Praktik manajemen imbalan yang sering diabaikan adalah komunikasi yang jelas kepada karyawan tentang komponen imbalan dan bagaimana mereka diberikan. Organisasi perlu memastikan bahwa karyawan memahami nilai dan manfaat dari imbalan yang mereka terima.

Contoh: Perusahaan konsumen elektronik seperti Apple menyediakan portal khusus bagi karyawan untuk mengakses informasi tentang paket imbalan mereka, sehingga mereka dapat memahami semua komponen yang mereka terima.

Penilaian Kinerja yang Terstruktur

Penilaian kinerja yang terstruktur membantu mengidentifikasi karyawan yang berkinerja tinggi dan memberikan dasar untuk penghargaan yang pantas. Praktik ini memastikan bahwa pengambilan keputusan imbalan didasarkan pada data dan pencapaian nyata.

Contoh: Perusahaan manufaktur seperti Toyota menerapkan metode "Hoshin Kanri," di mana kinerja individu dikaitkan dengan tujuan strategis perusahaan. Ini membantu dalam penilaian kinerja yang lebih terfokus dan terukur.

Keterlibatan Karyawan dalam Proses Pengambilan Keputusan

Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan terkait imbalan dapat memberikan mereka perasaan memiliki dan pengakuan atas peran mereka dalam organisasi. Ini juga membantu organisasi mendapatkan wawasan yang lebih baik tentang preferensi karyawan terkait imbalan.

Contoh: Perusahaan teknologi seperti Intel memiliki forum karyawan di mana mereka dapat memberikan masukan dan saran terkait kebijakan dan praktik imbalan.

Tantangan dan Perubahan dalam Praktik Manajemen Imbalan

Keanekaragaman Karyawan: Masyarakat yang semakin beragam memerlukan praktik manajemen imbalan yang dapat mengakomodasi preferensi dan kebutuhan beragam karyawan.

1. Tantangan Teknologi: Perkembangan teknologi dan otomasi akan memengaruhi cara kerja dan kinerja karyawan. Praktik manajemen imbalan harus beradaptasi dengan perubahan ini.
2. Keberlanjutan: Organisasi semakin diharapkan untuk mengadopsi praktik keberlanjutan dalam manajemen imbalan mereka, seperti memberikan insentif bagi karyawan yang berkontribusi pada praktek ramah lingkungan.

Praktik manajemen imbalan memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi, kinerja, dan retensi karyawan. Melalui analisis gaji yang adil, fleksibilitas kerja, insentif kinerja, pengembangan karier, imbalan non-finansial, dan praktik lainnya, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan. Dengan menghadapi tantangan masa depan, seperti keanekaragaman karyawan dan perkembangan teknologi, organisasi harus terus beradaptasi dan mengubah praktik manajemen imbalan mereka agar tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan bisnis dan memenuhi harapan karyawan.

RINGKASAN

Bentuk imbalan merujuk pada semua elemen kompensasi dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan, termasuk gaji, bonus, tunjangan, dan imbalan non-finansial. Sistem imbalan yang baik harus sejalan dengan strategi bisnis, adil, fleksibel, dan mendorong kinerja unggul serta pengembangan keterampilan. Namun, dalam era perubahan lingkungan kerja dinamis, sistem imbalan juga menghadapi tantangan seperti perubahan generasi karyawan, penggunaan teknologi, dan tanggung jawab sosial.

Sistem imbalan adalah pola yang merencanakan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan melalui berbagai komponen, termasuk kompensasi finansial dan non-finansial, yang harus selaras dengan strategi organisasi. Contoh praktik baik dalam perusahaan seperti Google, Amazon, Starbucks, dan Microsoft menunjukkan bahwa sistem imbalan dapat mendorong inovasi, pengembangan karier, kesejahteraan karyawan, dan keterlibatan karyawan. Tantangan meliputi keseimbangan kerja-hidup, keberagaman karyawan, pengembangan keterampilan, keterlibatan, dan pengukuran kinerja yang akurat, serta pentingnya keselarasan dengan strategi organisasi dan tanggung jawab sosial. Sistem imbalan mencakup kompensasi finansial dan non-finansial yang dirancang untuk mengakui karyawan dan memotivasi mereka, serta harus selaras dengan strategi organisasi.

Manajemen imbalan dalam manajemen sumber daya manusia melibatkan praktik penentuan gaji yang adil, pemberian fleksibilitas kerja, insentif berdasarkan kinerja, pengembangan karier, imbalan non-finansial, komunikasi yang jelas, penilaian kinerja terstruktur, keterlibatan karyawan dalam pengambilan

keputusan, dan mengatasi tantangan seperti keanekaragaman karyawan, perkembangan teknologi, dan keberlanjutan. Praktik-praktik ini berperan penting dalam memotivasi, meningkatkan kinerja, dan mempertahankan karyawan.

PERTANYAAN

1. Bagaimana pengaruh bentuk imbalan terhadap motivasi dan loyalitas karyawan, serta bagaimana bentuk imbalan ini lebih dari sekadar aspek finansial?
2. Bagaimana organisasi merancang sistem imbalan yang efektif untuk memastikan bahwa imbalan diberikan dengan adil dan sejalan dengan kinerja serta pertumbuhan karyawan?
3. Apa saja aspek-aspek dasar pembayaran yang perlu diperhatikan dalam merancang kebijakan kompensasi yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi dan tuntutan kinerja?
4. Berikan contoh konkret tentang praktik manajemen imbalan yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya.
5. Bagaimana tantangan perkembangan teknologi, perubahan dalam lingkungan kerja, dan ekspektasi generasi baru karyawan mempengaruhi cara organisasi mendesain sistem imbalan yang relevan dan berdampak?

Halaman Kosong

BAB IX

PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

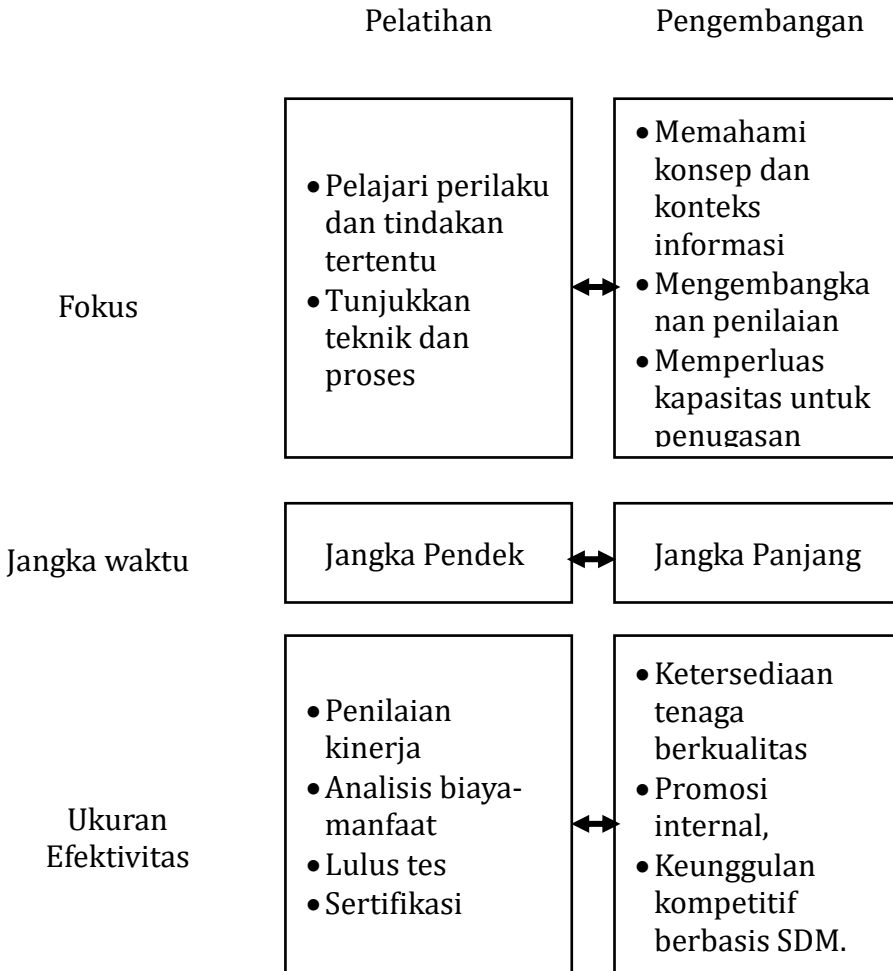


9.1 PENDAHULUAN

Upaya pengembangan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani berbagai penugasan dan mengembangkan kemampuan karyawan melebihi yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. Pengembangan memberikan manfaat bagi organisasi dan individu. Karyawan dan manajer dengan pengalaman dan kemampuan yang sesuai dapat meningkatkan daya saing organisasi dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dalam proses perkembangan, karir individu juga dapat berkembang dan memperoleh fokus baru atau berbeda.

Perbedaan pengembangan dengan pelatihan adalah bahwa pelatihan dapat melatih orang untuk menjawab pertanyaan layanan pelanggan, memasukkan data, memberikan pelayanan prima. Sementara itu, pengembangan di berbagai bidang seperti penilaian, tanggung jawab, pengambilan keputusan, dan komunikasi menghadirkan tantangan yang lebih besar. Area-area ini mungkin berkembang atau tidak melalui pengalaman hidup sehari-hari individu. Sistem pengalaman pengembangan yang terencana untuk seluruh karyawan, bukan hanya manajer, dapat membantu memperluas tingkat kapabilitas secara keseluruhan dalam suatu organisasi. Gambar 9.1 menampilkan profil

pengembangan dan membandingkannya dengan pelatihan (Mathis & Jackson, 2010).



Gambar 9.1 Pengembangan versus Pelatihan

9.2 FOKUS PENGEMBANGAN

Manajer yang sukses umumnya mengembangkan beberapa kemampuan manajemen yang penting dan umum. Ini mencakup orientasi tindakan, kemampuan pengambilan keputusan yang berkualitas, nilai-nilai etika, dan keterampilan teknis (Luu, 2019). Kemampuan untuk membangun tim, mengembangkan bawahan, mengarahkan orang lain, dan menghadapi ketidakpastian juga sama pentingnya. Namun, kemampuan-kemampuan ini kurang umum dikembangkan oleh manajer yang sukses.

Beberapa spesialisasi dalam teknologi, seperti dukungan teknis, administrasi basis data, desain jaringan, dan sebagainya, juga memerlukan pengembangan kemampuan nonteknis tertentu. Ini termasuk kemampuan untuk bekerja di bawah tekanan, bekerja secara mandiri, menyelesaikan masalah dengan cepat, dan menggunakan pengetahuan masa lalu dalam situasi baru.

Hal yang jelas tentang pengembangan adalah bahwa dalam banyak penelitian yang menanyakan karyawan apa yang mereka inginkan dari pekerjaan mereka, pelatihan dan pengembangan menduduki peringkat teratas. Individu memiliki aset utama berupa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, dan banyak orang memandang pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan sebagai bagian penting dari pekerjaan mereka.

Belajar Sepanjang Hayat

Hubungan antara pembelajaran dan perkembangan sangat erat. Sebagian besar orang menginginkan kemungkinan untuk terus belajar dan mengembangkan diri sepanjang hayat (Tabvuma dan Georgellis, 2015). Bagi banyak profesional, pembelajaran sepanjang hayat dapat berarti memenuhi persyaratan pendidikan berkelanjutan agar dapat

mempertahankan sertifikat mereka, seperti yang harus dilakukan oleh pengacara, akuntan publik, guru, dokter gigi, dan perawat. Bagi karyawan lain, pembelajaran dan pengembangan bisa melibatkan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan yang ada atau untuk mempersiapkan diri terkait pekerjaan yang berbeda, promosi, atau bahkan pekerjaan baru setelah pensiun.

Bantuan yang diberikan oleh pemberi kerja dalam mendukung pengembangan seumur hidup biasanya disampaikan melalui program-program di tempat kerja, termasuk program penggantian biaya sekolah. Namun, sebagian besar pembelajaran seumur hidup bersifat sukarela, dilakukan di luar jam kerja, dan tidak selalu bersifat formal. Walaupun hal ini mungkin tidak selalu berkaitan langsung dengan pekerjaan saat ini, pembelajaran sering kali meningkatkan kepercayaan diri, ide, dan antusiasme seseorang.

Pengembangan Ulang

Orang mungkin berpindah pekerjaan di usia paruh baya atau pertengahan karier, baik karena keinginan untuk mengubah karier atau karena pemberi kerja memerlukan kemampuan yang berbeda. Mengembangkan kembali kemampuan yang dibutuhkan oleh individu adalah langkah yang logis dan penting. Dalam dekade terakhir, jumlah pendaftar perguruan tinggi yang berusia di atas 35 tahun telah meningkat secara dramatis. Namun, membantu karyawan kembali ke perguruan tinggi hanyalah salah satu cara untuk mengembangkan kembali mereka. Beberapa perusahaan menawarkan program pembangunan kembali dengan tujuan merekrut pekerja berpengalaman dari bidang lain. Sebagai contoh, berbagai perusahaan yang membutuhkan pengemudi truk, reporter, dan pekerja TI telah mensponsori program karier kedua. Pengusaha di sektor publik juga telah

menggunakan peluang pembangunan kembali sebagai alat untuk merekrut tenaga kerja.

9.3 ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN

Sama seperti dalam pelatihan karyawan, pengembangan karyawan dimulai dengan menganalisis kebutuhan organisasi dan individu. Baik perusahaan maupun individu dapat menganalisis apa yang perlu dikembangkan oleh seseorang. Tujuannya, tentu saja, adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Organisasi menggunakan berbagai metode, seperti pusat penilaian, tes psikologi, dan penilaian kinerja, untuk menilai kebutuhan pembangunan.

Pusat Penilaian

Instrumen dan latihan yang dirancang untuk mendiagnosis kebutuhan pengembangan individu adalah yang disebut pusat penilaian (Wilton, 2016). Kepemimpinan organisasi memanfaatkan pusat penilaian dalam proses pengembangan dan pemilihan manajer. Banyak jenis perusahaan menggunakan pusat penilaian untuk berbagai jenis pekerjaan.

Dalam pengalaman pusat penilaian, biasanya individu menghabiskan dua atau tiga hari dari pekerjaannya untuk menjalani berbagai aktivitas penilaian. Kegiatan-kegiatan ini dapat melibatkan permainan peran, tes, kasus, diskusi kelompok tanpa pemimpin, simulasi berbasis komputer, dan evaluasi rekan (Greer, 2014). Seringkali, ini juga melibatkan latihan dalam bentuk studi kasus, di mana individu menghadapi masalah pekerjaan dan manajemen yang umum. Umumnya, latihan tersebut mencerminkan situasi yang memerlukan penerapan keterampilan dan perilaku individu. Selama latihan, beberapa juri terlatih secara khusus mengamati para peserta.

Pusat penilaian memberikan sarana yang sangat baik untuk menentukan potensi individu. Manajemen dan peserta sering memuji pusat penilaian karena mampu mengatasi banyak bias yang mungkin muncul dalam wawancara, penilaian oleh atasan, dan tes tertulis. Pengalaman menunjukkan bahwa variabel kunci seperti kepemimpinan, inisiatif, dan keterampilan pengawasan tidak dapat diukur hanya dengan tes.

Pusat penilaian juga bermanfaat dalam membantu mengidentifikasi karyawan berpotensi dalam organisasi besar. Supervisor dapat mengusulkan seseorang untuk mengikuti pusat penilaian, atau karyawan dapat menjadi sukarelawan. Bagi individu berbakat, kesempatan untuk menjadi sukarelawan memiliki nilai yang tinggi karena supervisor mungkin belum menyadari minat dan kemampuan mereka.

Namun, penggunaan pusat penilaian juga dapat menimbulkan kekhawatiran. Beberapa manajer mungkin memanfaatkan pusat penilaian untuk menghindari pengambilan keputusan promosi yang sulit. Sebagai contoh, seorang supervisor di pabrik mungkin telah membuat keputusan pribadi bahwa seorang karyawan tidak memenuhi syarat untuk promosi. Sebaliknya daripada berterus terang dan memberitahu karyawan tersebut, supervisor mengirim karyawan tersebut ke pusat penilaian dengan harapan bahwa laporan hasilnya akan menunjukkan bahwa karyawan tersebut tidak memenuhi syarat untuk promosi. Masalah dapat timbul jika karyawan tersebut mendapatkan laporan positif. Penggunaan pusat penilaian untuk tujuan seperti itu tidak mendukung perkembangan karyawan dan sayangnya hal ini sering terjadi.

Tes Psikologi

Tes psikologi telah lama digunakan untuk mengevaluasi potensi dan kebutuhan pengembangan karyawan. Tes tersebut meliputi uji kecerdasan, uji penalaran verbal dan matematis, serta uji kepribadian. Tes psikologi dapat memberikan informasi penting bagi individu mengenai faktor-faktor seperti motivasi, kemampuan penalaran, gaya kepemimpinan, interaksi sosial, dan preferensi pekerjaan.

Masalah utama yang sering timbul terkait tes psikologi adalah dalam interpretasinya. Manajer, supervisor, dan pekerja yang tidak memiliki pelatihan khusus sering kali kesulitan untuk menginterpretasikan hasil tes dengan akurat. Setelah seorang profesional melakukan evaluasi tes dan memberikan laporan skor kepada individu dalam organisasi, manajer yang tidak terlatih mungkin memberikan penafsiran yang berbeda-beda terhadap hasilnya. Selain itu, beberapa tes psikologi memiliki keterbatasan validitas, dan peserta tes kadang-kadang dapat mencoba untuk memanipulasi jawaban mereka sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu, tes psikologi hanya akan akurat bila proses pengujian dan umpan balik dikelola dengan ketat oleh seorang profesional yang memiliki kualifikasi yang sesuai.

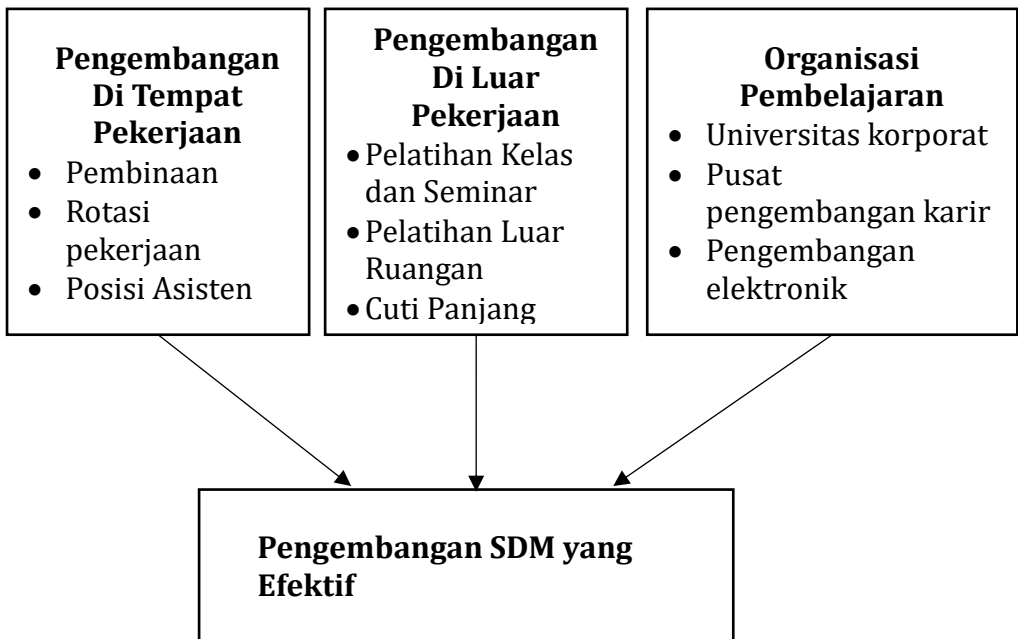
Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang baik dapat menjadi sumber informasi pembangunan. Penilaian tersebut dapat mengumpulkan data kinerja mengenai produktivitas, hubungan karyawan, pengetahuan pekerjaan, dan dimensi relevan lainnya (Lederer dkk., 2021).

9.4 PENDEKATAN PENGEMBANGAN SDM

Pendekatan pengembangan umum dapat mengkategorikan dalam tiga kategori utama, sebagaimana yang diilustrasikan

dalam Gambar 9.2. Investasi dalam modal intelektual manusia dapat terjadi di dalam atau di luar pekerjaan dan dalam "organisasi pembelajar." Pentingnya pembangunan muncul karena "pekerjaan berbasis pengetahuan," seperti keterampilan penelitian dan keahlian teknologi khusus, meningkat bagi hampir semua pemberi kerja (Mathis dan Jackson, 2010). Namun, mengidentifikasi kombinasi pendekatan yang sesuai untuk kebutuhan pembangunan memerlukan analisis dan perencanaan.



Gambar 9.2 Pendekatan Pengembangan SDM

Pengembangan di Tempat Pekerjaan

Seringkali, orang menganggap aktivitas yang tidak terencana dan mungkin tidak berguna sebagai pengembangan dalam pekerjaan. Agar pengembangan yang diinginkan dapat

terjadi dengan benar, manajer harus merencanakan dan mengkoordinasikan upaya pengembangan mereka. Manajer dapat memilih dari berbagai metode pengembangan di lokasi kerja.

Teknik pengembangan *on-the-job* adalah pembinaan, di mana atasan langsung memberikan pelatihan dan umpan balik kepada karyawan (Griffin dkk., 2020). *Coaching* (pembinaan) melibatkan proses belajar sambil melakukan yang berkelanjutan (Griffin dkk., 2020). Agar pembinaan efektif, karyawan dan supervisor atau manajer harus menjalin hubungan yang sehat dan terbuka. Banyak perusahaan menyelenggarakan kursus formal untuk meningkatkan keterampilan manajer dan supervisor dalam pembinaan mereka.

Pembinaan

Keberhasilan pembinaan terlihat di perusahaan-perusahaan di seluruh dunia. Salah satu jenis pembinaan yang sedang berkembang adalah pembinaan tim. Pendekatan ini berfokus pada membina kelompok karyawan individu tentang cara bekerja lebih efektif sebagai bagian dari tim tenaga kerja. Upaya tim tersebut dapat melibatkan konsultan luar dan mencakup banyak bidang berbeda. Pembinaan kelompok tentang kepemimpinan dapat membantu menciptakan tim berkinerja tinggi.

Sayangnya, organisasi mungkin tergoda untuk menerapkan pembinaan tanpa perencanaan yang memadai. Bahkan seseorang yang ahli dalam suatu pekerjaan atau bagian tertentu dari suatu pekerjaan belum tentu dapat melatih orang lain untuk melakukannya dengan baik. "Pelatih" dapat dengan mudah gagal dalam membimbing pelajar secara sistematis, meskipun mereka tahu pengalaman mana

yang terbaik. Seringkali tanggung jawab pekerjaan Pembina lebih diprioritaskan daripada pembelajaran dan pembinaan bawahan. Selain itu, komponen intelektual dari banyak kemampuan mungkin lebih baik dipelajari dari buku atau kursus sebelum melakukan pembinaan. Konsultan luar dapat digunakan sebagai pelatih di tingkat eksekutif.

Rotasi Pekerjaan

Seseorang pindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, dalam proses yang disebut sebagai rotasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan sering digunakan sebagai teknik pengembangan. Sebagai contoh, seorang manajer muda yang menjanjikan mungkin menghabiskan 3 bulan di pabrik, 3 bulan di perencanaan perusahaan, dan 3 bulan di bagian pembelian. Jika dikelola dengan baik, rotasi pekerjaan seperti ini akan meningkatkan pemahaman tentang organisasi dan membantu mempertahankan karyawan dengan membuat mereka lebih fleksibel, memperkuat keterampilan, serta mengurangi rasa bosan. Ketika kesempatan promosi dalam organisasi yang lebih kecil atau menengah terbatas, rotasi pekerjaan melalui transfer lateral dapat menghidupkan kembali semangat dan mengembangkan bakat karyawan. Namun, kerugian dari rotasi pekerjaan adalah biayanya yang tinggi karena memerlukan banyak waktu untuk memperkenalkan peserta pelatihan dengan orang dan teknik yang berbeda di setiap unit baru.

Posisi Asisten

Beberapa perusahaan menciptakan posisi asisten, yang merupakan staf yang berada tepat di bawah seorang direktur (contohnya, Asisten Direktur SDM). Melalui pekerjaan semacam ini, peserta pelatihan dapat bekerja

dengan manajer luar biasa yang mungkin belum pernah mereka temui sebelumnya. Beberapa organisasi membentuk "dewan direksi junior" atau "kabinet manajemen" yang dapat menunjuk peserta pelatihan. Penugasan ini memberikan pengalaman yang berguna jika peserta pelatihan diberikan tugas yang menantang atau menarik.

Pengembangan Di Luar Pekerjaan

Individu dapat menggunakan teknik pengembangan di luar pekerjaan untuk melepaskan diri dari tugas pekerjaan mereka dan hanya fokus pada apa yang perlu dipelajari. Selain itu, berinteraksi dengan individu lain yang memiliki minat pada masalah yang agak berbeda dan bekerja di organisasi yang berbeda dapat memberikan perspektif baru dan berbeda kepada karyawan. Ada beragam metode di luar lokasi yang dapat dimanfaatkan.

Pelatihan Kelas dan Seminar

Sebagian besar program pengembangan di luar pekerjaan mencakup pengajaran di kelas. Kebanyakan orang sudah akrab dengan pelatihan di kelas, sehingga memberikan keuntungan karena dapat diterima secara luas. Namun, penggunaan sistem ceramah dalam pengajaran di kelas terkadang mendorong proses mendengarkan secara pasif dan mengurangi partisipasi siswa, yang merupakan kelemahan tersendiri. Terkadang, peserta pelatihan memiliki sedikit kesempatan untuk bertanya, mengklarifikasi, dan mendiskusikan materi perkuliahan. Efektivitas pengajaran di kelas sangat bergantung pada ukuran kelompok, kemampuan peserta pelatihan,

kemampuan dan gaya instruktur, serta materi pelajaran (Noe dkk., 2016).

Organisasi sering mengirimkan karyawannya ke seminar atau kursus profesional yang disponsori oleh pihak luar, seperti yang ditawarkan oleh berbagai lembaga profesional dan konsultan. Banyak organisasi juga mendorong pendidikan berkelanjutan dengan mengganti biaya kursus perguruan tinggi bagi karyawan. Program penggantian biaya kuliah memberikan insentif bagi karyawan untuk belajar dan mendapatkan gelar lanjutan melalui kelas malam dan akhir pekan di luar jam kerja reguler mereka.

Pelatihan Luar Ruangan

Beberapa organisasi mengirim eksekutif dan manajer ke alam bebas dalam kegiatan yang disebut pelatihan luar ruangan (Zang, 2020). Mereka melakukan ini karena pengalaman tersebut dapat meningkatkan kepercayaan diri dan membantu individu mengevaluasi kembali tujuan dan upaya pribadi. Ketika individu dalam kelompok kerja atau tim berbagi risiko dan tantangan di luar lingkungan kantor, hal ini dapat menciptakan rasa kerja tim. Tantangan ini mungkin mencakup panjat tebing di gurun California, arung jeram di sungai, backpacking di Pegunungan Rocky, atau menaiki perahu panjang di lepas pantai Maine.

Kursus pengembangan manajemen tipe survival mungkin memiliki dampak yang lebih besar dibandingkan dengan seminar manajemen lainnya. Namun, perusahaan harus mempertimbangkan risiko yang terkait. Beberapa peserta mungkin tidak mampu mengatasi tantangan fisik dan emosional yang terlibat dalam menuruni tebing atau memanjat menara setinggi 30 meter. Keputusan untuk

mensponsori program tersebut harus bergantung pada kemampuan karyawan yang terlibat.

Cuti Panjang

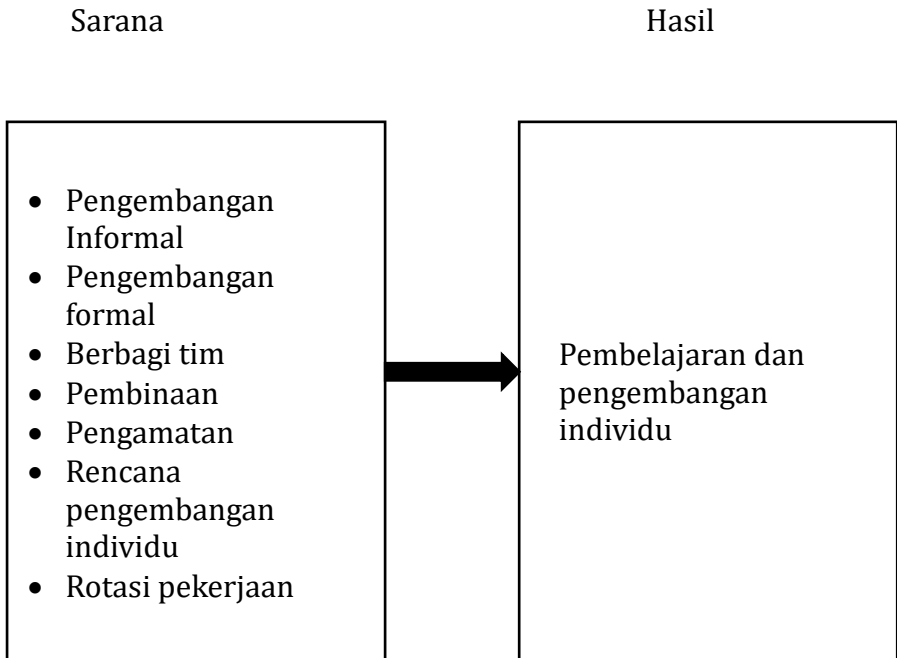
Karyawan mengambil cuti panjang sebagai waktu istirahat dari pekerjaan untuk mengembangkan dan meremajakan diri. Beberapa perusahaan memberikan cuti panjang dengan pembayaran penuh, sementara perusahaan lain memperbolehkan karyawan untuk mengambil cuti tanpa bayaran. Cuti panjang telah menjadi populer di dunia bisnis setelah bertahun-tahun menjadi tren di dunia akademis. Beberapa perusahaan memungkinkan karyawannya untuk berlibur selama 3 hingga 6 bulan dengan gaji penuh untuk mengerjakan proyek-proyek yang memiliki dampak sosial. Proyek-proyek ini mencakup program pelatihan di daerah perkotaan yang memerlukan bantuan, memberikan dukungan teknis di luar negeri, dan berpartisipasi dalam program sukarelawan perusahaan untuk membantu organisasi nirlaba. Perusahaan yang menawarkan cuti panjang melaporkan hasil positifnya, termasuk mencegah kelelahan karyawan, memberikan keuntungan dalam hal perekrutan dan retensi, serta meningkatkan semangat kerja individu karyawan. Karyawan perempuan sering memanfaatkan cuti panjang atau cuti untuk urusan keluarga. Nilai dari waktu istirahat ini tampak dari tingkat retensi yang lebih baik terhadap para wanita kunci, yang juga sering kembali dengan semangat dan antusiasme yang lebih besar terkait keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan mereka. Namun, salah satu kelemahan nyata dari cuti panjang berbayar adalah biayanya, dan sifat

pengalaman belajar seringkali berada di luar kendali organisasi dan hanya terjadi secara kebetulan.

Organisasi Pembelajaran

Ketika manajemen bakat menjadi lebih penting, pengusaha mungkin berupaya menjadikan organisasi sebagai pembelajar. Organisasi-organisasi ini akan mendorong upaya pembangunan melalui berbagi informasi, budaya, dan kepemimpinan yang menekankan pentingnya pembelajaran individu. Pendekatan ini akan berfokus pada karyawan yang ingin mengembangkan kemampuan baru, dan mereka dapat belajar dari orang lain dalam organisasi karena pengajaran dan pembelajaran informal (dan formal) adalah norma dalam organisasi tersebut. Pola pikir belajar mungkin sulit diterapkan pada organisasi yang tidak memiliki pola pikir belajar. Namun jika memang ada, hal ini akan mewakili potensi pengembangan yang signifikan. Gambar 9.3 menggambarkan beberapa cara yang mungkin dapat dilakukan untuk mengembangkan karyawan dalam organisasi pembelajar (Mathis dan Jackson, 2010).

Organisasi berbasis pengetahuan yang terutama menangani ide dan informasi harus memiliki karyawan yang ahli dalam satu atau lebih tugas konseptual. Para karyawan ini akan terus belajar dan memecahkan masalah di bidang keahliannya. Mengembangkan karyawan seperti itu akan memerlukan "kapasitas pembelajaran organisasi" yang didasarkan pada pemecahan masalah dan mempelajari cara-cara baru yang belum pernah digunakan sebelumnya. Mendorong mereka untuk menyebarkan pengetahuan mereka kepada orang lain adalah dasar dari organisasi pembelajar.



Gambar 9.3 Mengembangkan Organisasi Pembelajaran

Universitas Korporat dan Pusat Pengembangan Karir

Organisasi besar bisa memanfaatkan universitas korporat untuk mengembangkan manajer dan karyawan lainnya. Universitas korporat memiliki berbagai bentuk. Terkadang, mereka hanya dianggap sebagai bentuk pelatihan mewah untuk perusahaan, dan mungkin tidak memberikan gelar, akreditasi, atau kelulusan dalam pengertian tradisional. Alternatif terkait adalah kemitraan antara perusahaan dan universitas tradisional, di mana universitas merancang dan mengajar kursus khusus untuk perusahaan. Pusat pengembangan karir sering dibentuk untuk

mengkoordinasikan program internal dan program yang disediakan oleh pemasok. Ini dapat mencakup penilaian individu, penetapan tujuan dan strategi karir, pembinaan, seminar, dan pendekatan online.

E-Pengembangan

Pertumbuhan teknologi yang pesat telah mendorong penggunaan e-development yang semakin meluas. Pengembangan online mengambil berbagai bentuk, seperti konferensi video, obrolan langsung, berbagi dokumen, streaming video dan audio, serta kursus berbasis web. Anggota staf SDM dapat memfasilitasi pengembangan online dengan menyediakan portal pembelajaran, yang merupakan situs web terpusat untuk berita, informasi, daftar kursus, permainan bisnis, simulasi, dan materi lainnya.

Pengembangan online memungkinkan partisipasi dalam kursus yang sebelumnya sulit diakses karena kendala geografis atau biaya. Ini mengizinkan biaya disebarluaskan ke lebih banyak orang dan dapat digabungkan dengan realitas virtual dan alat teknologi lainnya untuk membuat presentasi lebih menarik. Selain itu, ini dapat mengurangi biaya perjalanan. Ketika digunakan dengan tepat, e-development menjadi alat berharga dalam pengembangan SDM. Namun, perlu memperhatikan agar tidak mengurangi pengalaman belajar dengan fokus yang terlalu kuat pada teknologi semata.

9.5 MANAJEMEN PENGEMBANGAN

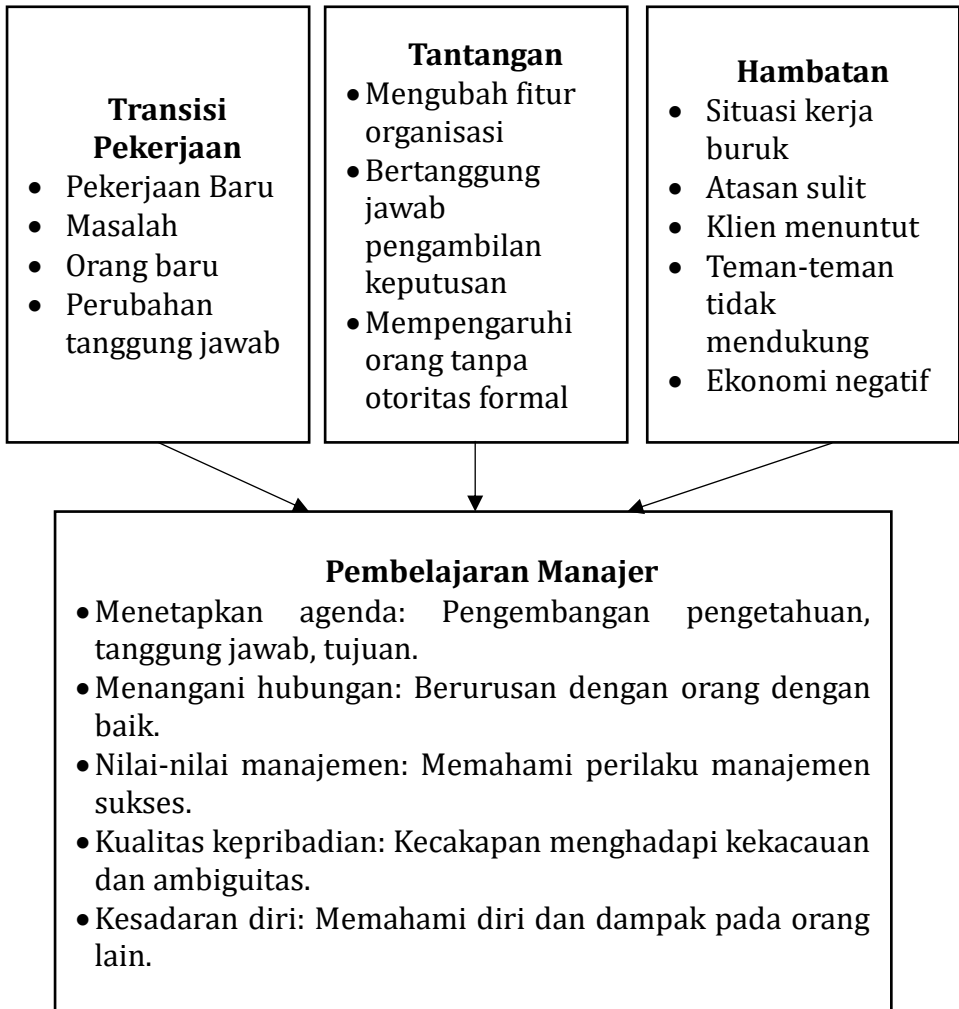
Meskipun pengembangan penting bagi semua karyawan, hal ini memiliki signifikansi khusus bagi manajer. Tanpa

pengembangan yang tepat, manajer mungkin tidak memiliki kemampuan terbaik untuk mengoordinasikan dan mengelola sumber daya, termasuk karyawan, di seluruh organisasi.

Pengalaman berperan sangat penting dalam pengembangan manajemen. Sebenarnya, pengalaman seringkali memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap perkembangan manajer senior dibandingkan dengan pelatihan di dalam kelas, karena sebagian besar pengalaman diperoleh melalui berbagai situasi pekerjaan dari waktu ke waktu. Namun, di banyak organisasi, menemukan individu yang bersedia mengambil pekerjaan manajemen tingkat menengah bisa menjadi sulit. Beberapa orang menolak tawaran pekerjaan manajemen tingkat menengah, merasa terjebak di antara manajemen tingkat atas dan penyelia. Sebaliknya, tidak semua perusahaan menginvestasikan waktu untuk mengembangkan manajer tingkat senior mereka sendiri. Lebih sering daripada tidak, manajer senior dan eksekutif dipekerjakan dari luar organisasi. Gambar 9.4 menunjukkan sumber pembelajaran manajer berdasarkan pengalaman dan mencantumkan beberapa pelajaran penting dalam mengembangkan supervisor, manajer menengah, dan eksekutif tingkat senior secara efektif (Newstrom, 2017).

Ada berbagai pendekatan yang digunakan untuk membentuk dan meningkatkan pengalaman yang diperlukan oleh manajer agar menjadi efektif. Metode yang paling umum digunakan meliputi pengembangan supervisor, pengembangan kepemimpinan, pemodelan manajemen, pembinaan manajemen, pendampingan manajemen, dan pendidikan eksekutif.

Sumber Belajar Manajer



Gambar 9.4 Pembelajaran Manajemen

Pengembangan Penyelia (Supervisor)

Pada tingkat awal dalam pengembangan manajerial, terdapat pekerjaan pengawasan lini pertama. Seringkali, bertransisi dari menjadi anggota kelompok kerja ke posisi supervisor bisa menjadi tantangan. Oleh karena itu, supervisor baru yang sebelumnya berperan sebagai kontributor individu sering memerlukan pengembangan keterampilan dan pola pikir yang berbeda untuk mencapai kesuksesan dalam peran supervisinya. Beberapa pemberi kerja menyelenggarakan pelatihan pra-supervisor untuk memberikan gambaran yang realistis tentang tugas dan tanggung jawab yang dihadapi oleh seorang supervisor, serta untuk menekankan bahwa kemampuan kerja saat ini dan pengalaman dalam peran sebelumnya tidak selalu cukup.

Pengembangan untuk supervisor dapat bervariasi, tetapi umumnya mencakup elemen-elemen yang serupa. Materi yang sering digunakan dalam pelatihan dan pengembangan supervisor meliputi topik-topik berikut: tanggung jawab dasar manajemen, manajemen waktu, dan keterampilan dalam hubungan manusia.

Pelatihan Hubungan Manusia

Pelatihan dalam Hubungan Manusia adalah jenis pelatihan yang bertujuan mempersiapkan supervisor dalam menghadapi "masalah manusia" yang dihadirkan oleh karyawan mereka. Fokus dari pelatihan ini adalah pengembangan keterampilan dalam berinteraksi dengan orang lain secara efektif. Sebagian besar program pelatihan dalam hubungan manusia ditujukan kepada supervisor lini pertama dan manajer menengah yang baru atau belum

berpengalaman. Topik yang dibahas dalam pelatihan ini meliputi motivasi, kepemimpinan, komunikasi dengan karyawan, penyelesaian konflik, pengembangan tim, dan berbagai aspek perilaku lainnya.

Salah satu alasan umum mengapa karyawan gagal setelah dipromosikan ke posisi manajemen adalah kurangnya kemampuan untuk bekerja dalam tim dengan bawahan dan rekan kerja. Alasan kegagalan lainnya meliputi ketidakpahaman terhadap ekspektasi, kesulitan mencapai tujuan, kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan tugas-tugas manajerial, serta kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Pengembangan Kepemimpinan

Organisasi menyadari bahwa pemimpin yang efektif memiliki peran kunci dalam menciptakan perubahan positif yang vital bagi kesuksesan organisasi. Beberapa perusahaan terkemuka, seperti Johnson & Johnson, General Electric, dan 3M Company, telah dikenal aktif dalam pengembangan kepemimpinan. Pengembangan kepemimpinan merupakan usaha untuk memperluas kapasitas individu dalam peran kepemimpinan. Proses pengembangan ini melibatkan berbagai metode, seperti program kelas, penilaian, pemodelan, pembinaan, penugasan kerja, pendampingan, dan pendidikan eksekutif.

Meskipun mengembangkan pemimpin yang berkualitas di dalam negeri merupakan tantangan, mengembangkan pemimpin yang baik di luar negeri merupakan tugas yang lebih berat. Selain itu, meskipun universitas mampu menghasilkan lulusan yang cerdas, ambisius, dan memiliki keterampilan teknis yang baik, banyak dari mereka mengalami kesulitan dalam beradaptasi saat bertransisi dari dunia pendidikan ke peran kepemimpinan.

Materi berikut membahas pendekatan umum yang dapat membantu individu dalam berbagai situasi transisi agar sukses dalam peran kepemimpinan.

Pemodelan

Pepatah umum dalam pengembangan manajemen menyatakan bahwa manajer cenderung mengelola sebagaimana mereka dikelola. Artinya, manajer belajar melalui pemodelan perilaku, yaitu meniru perilaku orang lain. Kecenderungan ini wajar, karena sebagian besar perilaku manusia dipelajari melalui pemodelan. Anak-anak belajar dengan meniru perilaku orang tua dan anak yang lebih besar. Upaya pengembangan manajemen dapat memanfaatkan naluri manusia ini dengan mencocokkan manajer muda atau yang sedang berkembang dengan model yang sesuai, dan kemudian memperkuat perilaku yang diinginkan yang ditunjukkan oleh para pembelajar. Proses pemodelan melibatkan lebih dari sekadar peniruan atau peniruan langsung. Misalnya, seseorang dapat mempelajari apa yang tidak boleh dilakukan dengan mengamati seorang model yang melakukan kesalahan. Oleh karena itu, paparan terhadap model-model positif dan negatif dapat bermanfaat bagi manajer baru sebagai bagian dari upaya pengembangan kepemimpinan.

Pembinaan (*Coaching*)

Dalam konteks pengembangan manajemen, pembinaan melibatkan hubungan antara dua individu selama jangka waktu tertentu saat mereka menjalankan pekerjaan mereka. Pembinaan yang efektif memerlukan kesabaran dan keterampilan komunikasi yang baik. Pembinaan menggabungkan observasi dengan saran. Sama seperti

pemodelan, ini melengkapi cara alami manusia belajar. Petunjuk umum untuk pembinaan yang baik sering mencakup hal-hal berikut:

- Jelaskan perilaku yang diharapkan.
- Terangkan alasan di balik tindakan tersebut.
- Nyatakan pengamatan secara akurat.
- Berikan opsi atau saran.
- Lanjutkan dan perkuat perilaku yang diinginkan.

Penerapan konkret dari pembinaan adalah menggunakan pembinaan kepemimpinan. Perusahaan memanfaatkan ahli dari luar sebagai pelatih eksekutif untuk membantu manajer meningkatkan keterampilan interpersonal dan pengambilan keputusan. Terkadang, para ahli ini digunakan untuk menangani gaya manajemen yang bermasalah. Konsultan yang bertindak sebagai pelatih eksekutif umumnya memiliki latar belakang dalam psikologi atau konseling, dan mereka dapat menjalankan beragam peran dengan memberikan pertanyaan penting dan panduan umum. Kadang-kadang, mereka bertemu langsung dengan karyawan, tetapi sebagian besar pembinaan dilakukan melalui telepon atau elektronik. Penelitian mengenai efektivitas pembinaan menunjukkan bahwa pembinaan dapat memberikan manfaat dalam mengatasi stres kronis, kesulitan psikologis, dan bahkan masalah fisiologis yang dihadapi oleh para eksekutif dan manajer.

Pendampingan (*Mentoring*) Manajemen

Sebuah metode yang dikenal sebagai pendampingan manajemen melibatkan hubungan di mana manajer berpengalaman membantu individu dalam tahap awal karier mereka. Hubungan semacam itu menciptakan

lingkungan di mana keterampilan teknis, antarpribadi, dan organisasi dari individu yang lebih berpengalaman dapat disampaikan kepada individu yang kurang berpengalaman. Tidak hanya individu yang kurang berpengalaman yang mendapatkan manfaat, tetapi mentor juga dapat menikmati kesempatan dan tantangan untuk berbagi pengetahuan. Untungnya, banyak orang memiliki sejumlah penasihat atau mentor sepanjang karier mereka dan mungkin mendapatkan manfaat dari belajar dari berbagai mentor. Misalnya, kualitas unik dari setiap mentor dapat membantu manajer yang kurang berpengalaman dalam mengidentifikasi perilaku kunci dalam keberhasilan dan kegagalan manajemen. Selain itu, individu yang dibimbing mungkin melihat mentor sebelumnya sebagai sumber yang berguna dalam membangun jaringan. Di hampir semua negara di dunia, proporsi perempuan yang menjabat dalam pekerjaan manajemen lebih rendah dibandingkan dengan proporsi laki-laki. Demikian pula, jumlah minoritas ras dan etnis yang mengisi posisi manajemen senior kurang dari 10%. Sayangnya, individu muda dan manajer minoritas mungkin mengalami kesulitan dalam menemukan mentor. Program pendampingan perusahaan yang difokuskan khusus pada perempuan dan individu dari latar belakang ras/etnis yang berbeda telah berhasil di sejumlah perusahaan besar. Berdasarkan berbagai cerita sukses dari eksekutif perempuan, melewati batasan-batasan tersebut memerlukan pengembangan kecerdasan politik, membangun kredibilitas, dan menyempurnakan gaya manajemen yang dibantu oleh pendampingan.

Pendidikan Eksekutif

Para eksekutif dalam suatu organisasi sering menghadapi tugas-tugas yang sulit akibat perubahan dan ketidakpastian yang melanda. "Rotasi" dalam kepemimpinan organisasi dan tekanan pekerjaan eksekutif berperan dalam meningkatkan pergerakan posisi ini. Dalam usaha untuk mengurangi perputaran dan meningkatkan kemampuan pengembangan manajemen, organisasi menggunakan pendidikan khusus bagi para eksekutif. Pelatihan semacam ini mencakup pendidikan eksekutif yang biasanya disediakan oleh sekolah bisnis universitas, yang melibatkan aspek-aspek seperti perumusan strategi, model keuangan, logistik, aliansi, dan isu-isu global. Pendaftaran dalam program gelar Magister Manajemen (MM) juga menjadi pilihan yang diminati.

RINGKASAN

Upaya pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi tugas-tugas yang beragam dan mengembangkan kemampuan mereka melebihi yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini, memberikan manfaat bagi organisasi dan individu. Karyawan dan manajer yang memiliki pengalaman dan keterampilan yang sesuai dapat meningkatkan daya saing organisasi serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Manajer yang sukses mengembangkan berbagai kemampuan manajemen, seperti orientasi tindakan, kemampuan pengambilan keputusan yang berkualitas, nilai-nilai etika, dan keterampilan teknis, sambil juga memprioritaskan kemampuan untuk membangun tim, mengembangkan bawahan, mengarahkan orang lain, dan menghadapi ketidakpastian bekerja mandiri,

menyelesaikan masalah dengan cepat, dan menerapkan pengetahuan masa lalu dalam situasi baru.

Pengembangan karyawan dimulai dengan menganalisis kebutuhan organisasi dan individu. Analisis ini melibatkan pengidentifikasian kekuatan dan kelemahan serta dapat menggunakan metode seperti pusat penilaian, tes psikologi, dan penilaian kinerja. Pusat penilaian melibatkan berbagai aktivitas penilaian, seperti simulasi, tes, dan latihan kasus, yang membantu mengidentifikasi potensi individu. Tes psikologi mencakup uji kecerdasan, kepribadian, dan kemampuan lain yang penting. Namun, interpretasi yang tepat dari hasil tes sering menjadi masalah. Penilaian kinerja yang baik juga dapat memberikan informasi berharga tentang pembangunan dengan mengumpulkan data kinerja terkait produktivitas, hubungan karyawan, dan pengetahuan pekerjaan.

Pendekatan pengembangan SDM terdiri dari tiga kategori utama: pengembangan di tempat pekerjaan, pengembangan di luar pekerjaan, dan organisasi pembelajar. Pengembangan di tempat pekerjaan mencakup metode seperti pembinaan, rotasi pekerjaan, dan posisi asisten. Pengembangan di luar pekerjaan melibatkan pelatihan kelas, seminar, pelatihan luar ruangan, cuti panjang, dan e-pengembangan. Organisasi pembelajar mendorong pembelajaran individu melalui budaya yang menekankan pentingnya pembelajaran. Universitas korporat dan pusat pengembangan karir dapat digunakan untuk mengembangkan manajer dan karyawan. E-pengembangan memanfaatkan teknologi untuk memberikan pembelajaran online yang lebih luas dan dapat diakses.

Pengembangan sumber daya manusia sangat penting, terutama bagi manajer, karena kemampuan mereka dalam

mengoordinasikan dan mengelola sumber daya organisasi, termasuk karyawan, sangat bergantung pada pengembangan yang tepat. Pengalaman berperan dalam pengembangan manajemen, dan pengalaman ini lebih sering memberikan kontribusi besar terhadap perkembangan manajer senior dibandingkan pelatihan kelas. Namun, menemukan individu yang bersedia mengambil pekerjaan manajemen tingkat menengah bisa menjadi sulit, dan tidak semua organisasi menginvestasikan waktu untuk mengembangkan manajer senior mereka sendiri. Pendekatan pengembangan termasuk pengembangan penyelia, pengembangan kepemimpinan, pemodelan, pembinaan, pendampingan, pendidikan eksekutif, dan berbagai metode lain untuk membentuk keterampilan manajerial yang diperlukan. Selain itu, pendekatan khusus seperti pelatihan dalam hubungan manusia dan program pendampingan manajemen juga dapat membantu individu dalam tahap awal karier mereka dan memecahkan masalah seperti kurangnya keragaman dalam manajemen. Program pendidikan eksekutif juga digunakan untuk memberikan wawasan yang mendalam kepada para eksekutif dalam menghadapi tantangan yang kompleks dan perubahan organisasi.

PERTANYAAN

1. Apa saja kemampuan manajemen yang umumnya dikembangkan oleh manajer yang sukses, dan mengapa beberapa di antaranya sering diabaikan?
2. Mengapa pelatihan dan pengembangan menduduki peringkat teratas dalam keinginan karyawan terkait pekerjaan mereka, dan bagaimana keterampilan nonteknis dapat menjadi penting dalam berbagai spesialisasi, termasuk teknologi?

3. Bagaimana organisasi dan individu dapat menganalisis kebutuhan pengembangan karyawan, dan apa manfaatnya dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan?
4. Bagaimana pusat penilaian, tes psikologi, dan penilaian kinerja digunakan untuk mengevaluasi potensi dan kebutuhan pengembangan karyawan, dan apa tantangan yang mungkin timbul dalam penggunaannya?
5. Dalam pengembangan sumber daya manusia, apa yang menjadi tantangan utama dalam mengidentifikasi dan menerapkan kombinasi pendekatan yang sesuai untuk kebutuhan pembangunan karyawan?
6. Bagaimana peran organisasi pembelajaran dalam mendorong pengembangan karyawan, dan apa saja elemen kunci yang harus ada dalam pola pikir belajar untuk mencapai keberhasilan dalam organisasi pembelajaran?
7. Bagaimana pengembangan manajemen memengaruhi kemampuan seorang manajer untuk mengelola sumber daya organisasi dan apa signifikansinya?
8. Apa perbandingan antara pengalaman berperan dan pelatihan di dalam kelas dalam pengembangan manajemen, terutama dalam konteks pengembangan manajer senior, dan apa tantangan yang mungkin dihadapi dalam mengembangkan manajer tingkat menengah secara efektif?

Halaman Kosong

BAB X

MANAJEMEN KARIER



10.1 PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) efektif dan efisien merupakan konsep dan praktik penting dalam dunia bisnis dan organisasi. Di era globalisasi dan persaingan ketat, pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor kunci yang membedakan organisasi yang sukses dari yang tidak. MSDM mencakup sejumlah aspek, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, hubungan Industrial, serta aspek hukum dan etika yang terkait dengan tenaga kerja. Dalam uraian ini, kita akan menjelaskan definisi dan komponen-komponen utama Manajemen Sumber Daya Manusia serta menggambarkan pentingnya MSDM dalam mencapai tujuan organisasi.

Karier adalah serangkaian posisi terkait pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya (Greenhaus dan Callanan, 2006). Orang mengembangkan karier mereka untuk memenuhi kebutuhan individu. Karier merupakan bagian kunci dari manajemen bakat, tetapi pandangan tentang karier berbeda antara individu dan organisasi. Perubahan dalam pendekatan pemberi kerja terhadap perencanaan penggantian manajerial, yang dipengaruhi oleh lingkungan bisnis yang sulit diprediksi, telah mengakibatkan sebagian besar tanggung jawab karier berada di tangan masing-masing karyawan.

Namun, perusahaan menyadari bahwa kurangnya rencana pengembangan karier membuat mereka rentan terhadap pergantian karyawan, dan perekrutan dari luar dapat memiliki kelemahan. Ketika sebuah perusahaan mencoba mengelola karier secara internal, mereka mungkin mengidentifikasi jalur karier khusus untuk karyawan. Meskipun perusahaan telah melakukan investasi besar selama dekade terakhir untuk meningkatkan perencanaan karier yang disponsori oleh perusahaan, sebagian besar (41%) manajer yang disurvei merasa pendekatan perusahaan terhadap pengembangan karier tidak memenuhi kebutuhan pribadi mereka.

Model karier lama di mana seseorang menaiki tangga dalam satu organisasi semakin jarang ditemui. Di beberapa industri, berganti pekerjaan dan perusahaan setiap beberapa tahun menjadi lebih umum. Banyak pekerja Indonesia yang memiliki pekerjaan dengan permintaan tinggi, seperti ahli teknologi informasi dan apoteker, sebagian besar dapat menentukan situasi mereka sendiri hingga batas tertentu. Sebagai contoh, rata-rata orang berusia 30 hingga 35 tahun di Amerika Serikat mungkin sudah bekerja di tujuh perusahaan berbeda. Sementara profesi seperti dokter, guru, ekonom, dan tukang listrik tidak sering berganti pekerjaan, namun, seperti yang diharapkan, bahkan dalam beberapa profesi ini, jumlah karyawan yang menerima tawaran untuk berganti pekerjaan mengalami peningkatan dibandingkan sebelumnya.

Berbagai tanda menunjukkan bahwa pola kehidupan kerja individu telah mengalami perubahan di banyak bidang: semakin banyak pekerja lepas, semakin banyak yang bekerja di rumah, semakin sering berganti pekerjaan, dan semakin banyak peluang kerja namun semakin sedikit rasa aman. Lebih banyak orang

sekarang menetapkan tujuan untuk jenis kehidupan yang mereka inginkan dan kemudian menggunakan pekerjaan untuk mencapai tujuan tersebut, daripada membiarkan pekerjaan menentukan kehidupan mereka. Namun, bagi pasangan yang berkarier ganda dan wanita yang bekerja, menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi dan keluarga merupakan tugas yang sulit. Label untuk berbagai pandangan karier antara lain sebagai berikut:

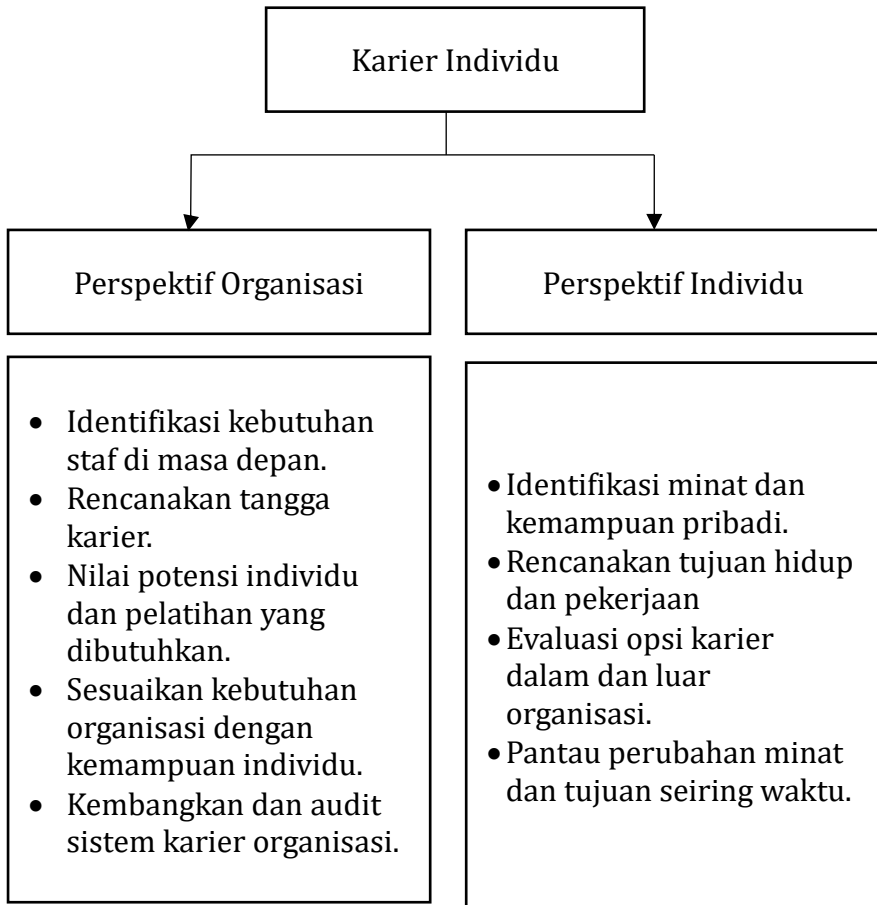
- Karier protean: Individu mengarahkan karier mereka dan menentukan tujuan sesuai dengan kehidupan mereka
- Karier tanpa batas: Manajer memiliki banyak kemungkinan lintasan karier, dan banyak di antaranya melintasi batas-batas organisasi.
- Karier portofolio: Individu membangun karier berdasarkan kumpulan keterampilan dan minat, serta mengelolanya sendiri.
- Karier autentik: Orang mencapai tingkat wawasan pribadi yang tinggi dan menggunakannya untuk mengikuti karier yang mencerminkan diri mereka sendiri.

Semua pandangan yang berbeda tentang karier ini memberikan manfaat bagi individu yang berbeda, namun semuanya menegaskan bahwa upaya perencanaan karier yang berfokus pada organisasi harus mempertimbangkan kebutuhan unik dari setiap karyawan.

10.2 PERENCANAAN KARIER ORGANISASI

Saat ini, karier berbeda dibandingkan dengan masa lalu, dan pengelolaannya memberikan prioritas pada pengembangan karier, baik bagi pemberi kerja maupun karyawan. Perencanaan karier yang efektif mempertimbangkan perspektif yang berfokus

pada organisasi dan individu. Gambar 10.1 merangkum perspektif dan interaksi antara pendekatan organisasi dan individu terhadap perencanaan karier (De Vos, Ans; Cambre, 2016).



Gambar 10.1 Karier Pada Organisasi

Karier Pada Organisasi

Perencanaan karier sering berfokus pada identifikasi jalur karier yang memberikan kemajuan logis bagi individu di antara berbagai posisi pekerjaan dalam suatu organisasi. Individu mengikuti jalur ini saat mereka naik pangkat di unit organisasi tersebut. Sebagai contoh, individu yang berpotensi bisa memulai kariernya di departemen penjualan sebagai perwakilan penjualan, kemudian dipromosikan menjadi direktur akun, menjadi manajer penjualan distrik, dan pada akhirnya mencapai posisi wakil presiden penjualan.

Program perencanaan karier yang efektif melibatkan elemen-elemen seperti manajemen talenta, penilaian kinerja, kegiatan pengembangan, peluang transfer, promosi, dan perencanaan suksesi (Greenhaus dan Callanan, 2006). Untuk berkomunikasi dengan karyawan tentang peluang-peluang ini dan membantu dalam perencanaan karier, pemberi kerja sering menggunakan lokakarya karier, pusat atau buletin karier, dan layanan konseling karier. Manajer individu sering berperan sebagai pelatih dan konselor dalam interaksi langsung dengan karyawan-karyawan mereka dan dalam sistem manajemen karier yang dikelola oleh departemen sumber daya manusia.

Sistem yang digunakan oleh pemberi kerja harus direncanakan dan dikelola untuk membimbing manajer dalam mengembangkan karier karyawan. Salah satu jenis sistem ini adalah jalur karier, atau sering disebut sebagai "peta karier," yang dibuat dan dibagikan kepada masing-masing karyawan.

Jalur Karier

Karyawan perlu menyadari kekuatan dan kelemahan mereka, biasanya melalui penilaian yang diselenggarakan oleh perusahaan. Selanjutnya, perusahaan mengembangkan jalur

karier untuk membantu karyawan mengatasi kelemahan mereka dan meningkatkan kekuatan mereka. Sebagai contoh, satu perusahaan, memiliki tiga kandidat yang sangat berkualifikasi untuk suatu posisi. Kandidat dari luar perusahaan memiliki lebih banyak pengalaman dan telah dipekerjakan di tempat lain. Namun, setelah keputusan diambil, Ed berdiskusi dengan calon internal. Ia membagikan gagasan-gagasan tentang apa yang bisa mereka lakukan dalam beberapa tahun ke depan untuk meningkatkan peluang mereka dalam mendapatkan salah satu posisi tersebut.

Jalur karier menggambarkan pergerakan karyawan melalui berbagai peluang seiring berjalannya waktu. Meskipun banyak yang menganggap jalur karier ini bergerak ke arah yang lebih senior, terdapat juga peluang yang menarik dalam pengalihan antar fungsi atau secara horizontal.

Kerja sama dengan karyawan dalam mengembangkan jalur karier telah membantu pemberi kerja dalam mempertahankan karyawan kunci. Di pusat panggilan, penggunaan program jalur karier telah menghasilkan tingkat retensi yang lebih tinggi di antara karyawan tingkat pemula di pusat panggilan. Karyawan yang memiliki kinerja baik dan melihat perusahaan sebagai tempat untuk berkembang dan memajukan karier mereka diberikan peluang untuk melakukannya.

Karier Di Situs Web

Bagian ini memuat daftar pekerjaan yang tersedia bagi karyawan saat ini yang ingin berganti pekerjaan. Situs web perusahaan berfungsi sebagai pintu gerbang menuju dunia luar, tetapi seharusnya juga dilihat sebagai alat untuk mengembangkan karyawan yang sudah ada. Situs tersebut dapat digunakan untuk memberikan informasi tentang penilaian karier,

serta menyediakan instruksi dan petunjuk. Ketika merancang situs web, perusahaan harus mempertimbangkan kegunaan bagian karier sebagai alat pengembangan dan rekrutmen.

Mengakomodasi Kebutuhan Karier Individu

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, tidak semua orang memiliki pandangan yang sama terhadap karier mereka. Selain itu, cara seseorang memandang karier mereka juga bergantung pada tahap karier yang mereka alami. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa ketika pemberi kerja mendorong karyawan untuk menginvestasikan lebih banyak sumber daya pribadi seperti waktu dan upaya dalam manajemen karier mandiri, hal ini bisa menyebabkan konflik dengan usaha untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Kebanyakan orang tidak dapat menghabiskan banyak waktu di luar pekerjaan untuk mengelola karier mereka dan juga menjaga keseimbangan kehidupan kerja yang memuaskan, terutama bagi karyawan muda.

Memberikan fleksibilitas seperti kerja jarak jauh kepada karyawan jalur cepat yang tidak ingin direlokasi merupakan salah satu cara untuk mempertahankan bakat dalam jalur suksesi dengan memperhatikan kebutuhan individu. Fleksibilitas semacam ini sering menjadi faktor penentu antara melanjutkan karier di perusahaan dan mencari peluang karier lainnya. Sebagai contoh, seorang CEO dari bisnis berharga jutaan dolar di Midwest sebagian besar tinggal di Atlanta. Dia akan menghabiskan dua minggu di kota Midwest dan kembali ke Atlanta setiap akhir pekan, menjalankan pekerjaan jarak jauh.

Karier Individu

Individu perlu melakukan sejumlah tindakan agar dapat mengelola karier mereka dengan sukses. Hall dan Moss (1998)

menyatakan ada tiga aspek yang perlu diperhatikan dalam mengelola karier:

- **Penilaian Diri:** Individu harus merenungkan apa yang mereka minati, apa yang tidak mereka sukai, apa yang menjadi keahlian mereka, serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pribadi. Penasihat karier menggunakan berbagai alat bantu untuk membantu individu memahami diri mereka sendiri, seperti tes profesional seperti Inventarisasi Minat Kuat untuk menentukan preferensi pekerjaan, dan nilai untuk mengidentifikasi nilai-nilai dominan individu.
- **Umpan Balik Kinerja:** Karyawan perlu mendapatkan umpan balik tentang seberapa baik kinerja mereka, bagaimana atasan menilai kemampuan mereka, serta bagaimana posisi mereka dalam rencana organisasi ke depan. Sumber informasi ini dapat diperoleh melalui penilaian kinerja dan diskusi mengenai pengembangan karier.
- **Menetapkan Tujuan Karier:** Menentukan jalur karier yang diinginkan, menetapkan jadwal pencapaian, dan mendokumentasikan rencana ini akan membantu individu merencanakan perjalanan mereka dalam mencapai karier yang diinginkan. Tujuan karier ini perlu didukung oleh rencana jangka pendek untuk memperoleh pengalaman atau pelatihan yang diperlukan agar bisa bergerak maju menuju tujuan tersebut.

Pilihan Karier Individu

Liguori dkk. (2018) membagi empat karakteristik dalam membuat pilihan karier:

- Minat: Orang cenderung mengejar karier yang sesuai dengan minat mereka, tetapi seiring berjalannya waktu, minat dapat berubah, dan keputusan karier akhirnya didasarkan pada keterampilan, kemampuan, dan jalur karier yang realistis bagi individu.
- Citra Diri: Karier merupakan bagian dari citra diri seseorang dan membentuknya. Orang mengikuti karier yang sesuai dengan persepsi mereka tentang bakat, motif, dan nilai-nilai pribadi.
- Kepribadian: Kepribadian karyawan mencakup orientasi pribadi individu (seperti realistis, giat, atau artistik) dan kebutuhan pribadi (termasuk afiliasi, kekuasaan, dan prestasi). Individu dengan tipe kepribadian tertentu tertarik pada berbagai jenis pekerjaan.
- Latar Belakang Sosial: Status sosial ekonomi, tingkat pendidikan, dan pekerjaan orang tua juga termasuk dalam latar belakang sosial individu. Anak-anak dari orang tua dengan berbagai pekerjaan mengembangkan persepsi tentang pekerjaan berdasarkan pengalaman mereka dan pandangan orang tua mereka.

Kurang informasi yang diketahui tentang bagaimana dan mengapa orang memilih organisasi tertentu dibandingkan dengan mengapa mereka memilih karier tertentu. Waktu, yaitu ketersediaan pekerjaan saat seseorang mencari, dan jumlah informasi tentang alternatif pekerjaan menjadi faktor penting. Di samping itu, orang tampaknya memilih organisasi berdasarkan "kesesuaian" dengan budaya organisasi dan karakteristik serta kebutuhan pribadi mereka.

10.3 KEMAJUAN KARIER

Individu saat ini mencakup lebih banyak posisi, transisi, dan organisasi dalam karier mereka daripada masa lalu, ketika karyawan jarang berpindah-pindah dan organisasi lebih stabil sebagai pemberi kerja jangka panjang. Namun, terdapat pola umum dalam kehidupan masyarakat yang memengaruhi karier mereka.

Para ahli teori perkembangan orang dewasa menggambarkan paruh pertama kehidupan sebagai pencarian kompetensi dan upaya untuk mencapai kesuksesan dalam dunia. Menurut pandangan ini, seseorang meraih kebahagiaan pada masa ini terutama melalui pencapaian dan perkembangan kemampuan.

Paruh kedua kehidupan berbeda. Ketika orang dewasa mulai mengukur waktu dari akhir kehidupan yang diharapkan, bukan dari awal, kebutuhan mereka berubah menjadi integritas, nilai-nilai, dan kesejahteraan. Bagi banyak orang, nilai-nilai internal menjadi lebih penting daripada penilaian atau pencapaian eksternal seperti kekayaan dan status jabatan. Terlebih lagi, orang dewasa yang sudah matang memiliki keterampilan tertentu, sehingga fokus mereka mungkin beralih ke minat selain perolehan keterampilan. Kekhawatiran yang berkaitan dengan akhir karier, seperti kehidupan setelah pensiun, mencerminkan perubahan tambahan. Tabel 10.1 menggambarkan model yang mengidentifikasi pola karier dan periode kehidupan secara umum (Noe et al., 2018).

Tabel 10.1 Pola Karier

Karakteristik	Karier Awal	Karier Tengah	Karier Maturiti	Karier Akhir
Kelompok usia	+/- 20 Tahun	30-40 Tahun	+/- 50 Tahun	60-70 Tahun
Kebutuhan	Mengidentifikasi minat, menjelajahi pekerjaan.	Maju dalam karier dapat dibatasi oleh gaya hidup, pertumbuhan, dan peluang.	Memperbarui keterampilan, individu menetap, pemimpin yang dihormati.	Merencanakan pensiun, mengeksplorasi minat non-kerja.
Perhatian	Imbalan eksternal, meningkatkan kemampuan	Nilai, kontribusi, integritas, kesejahteraan.	Pendampingan, pelepasan diri, kelanjutan organisasi.	Pensiun, pekerjaan paruh waktu

Pola hidup ini mengandung gagasan bahwa karier dan kehidupan tidak dapat diprediksi secara linier, melainkan bersifat siklik. Individu mengalami periode stabilitas tinggi yang diikuti oleh periode transisi dengan stabilitas yang kurang, serta penemuan, kekecewaan, dan kemenangan yang tak terhindarkan. Siklus struktur dan transisi ini terjadi sepanjang kehidupan dan karier individu. Pandangan siklik ini mungkin sangat berguna bagi individu yang mengalami perampangan atau stagnasi dalam karier awal, sehingga mereka terus memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang lebih beragam.

Karier Awal

Dalam karier awal, individu perlu mencari minat, mengembangkan kemampuan, dan menjajaki pekerjaan. Beberapa organisasi mampu memberikan peluang ini dengan lebih baik daripada organisasi lain. Mereka menawarkan berbagai program seperti kerja di rumah, pendampingan, bonus kinerja, waktu bersama para eksekutif puncak, pelatihan ekstensif, perekrutan pekerja magang, penggantian biaya pendidikan lebih

lanjut, dan rencana untuk membuat pekerjaan lebih menarik bagi karyawan karier awal.

Karier awal sering kali ditandai oleh kurangnya perencanaan individu, sehingga karier tampaknya bergantung pada faktor eksternal. Sikap proaktif dapat mengurangi risiko ini dan meningkatkan kemampuan kerja. Banyak orang menginginkan lebih banyak perencanaan karier, namun sering kali mereka tidak yakin bagaimana melakukannya. Perencanaan karier di awal karier dapat meningkatkan kemampuan individu.

Karier Stagnan

Mereka yang tidak berpindah pekerjaan dapat menghadapi masalah lain, yaitu stagnasi dalam karier. Banyak pekerja mengukur kesuksesan karier dengan kenaikan jabatan. Namun, ketika peluang untuk naik jabatan berkurang, beberapa pengusaha berusaha meyakinkan karyawan bahwa mereka dapat menemukan kepuasan dalam perpindahan lateral. Perpindahan semacam itu masuk akal jika karyawan memperoleh keterampilan baru yang dapat meningkatkan daya jual mereka di masa depan, terutama dalam situasi seperti PHK, pemutusan hubungan kerja, atau restrukturisasi organisasi.

Salah satu strategi yang bisa digunakan individu untuk mengatasi stagnasi karier adalah mengikuti seminar dan kursus di perguruan tinggi. Pendekatan ini dapat membuka peluang baru, terutama bagi karyawan yang tidak memiliki pekerjaan. Rotasi karyawan ke departemen lain juga merupakan cara untuk mengatasi stagnasi karier. Sebagai contoh, sebuah produsen chip komputer menerapkan program "perburuan" formal yang mendorong manajer untuk merekrut karyawan dari departemen lain, sehingga memberikan peluang lebih besar kepada karyawan untuk menghadapi tantangan baru tanpa harus meninggalkan

perusahaan mereka. Beberapa individu yang sudah mapan bahkan memutuskan untuk mengubah sepenuhnya jalur karier mereka.

Tabel 10.2 menunjukkan jalur karier "portabel" yang mungkin dihadapi oleh seseorang dalam situasi karier semacam ini (Noe dkk, 2016). Dengan singkat, pekerja yang tidak memiliki pekerjaan menimbulkan tantangan khusus bagi pemberi kerja. Mereka dapat mempengaruhi suasana hati secara negatif, tetapi mereka juga bisa menjadi sumber daya berharga yang belum dimanfaatkan sepenuhnya.

Tabel 10.2 Jalur Karier Portabel

Awal	Perluasan	Perubahan	Keberlanjutan	Akhir
Menghabiskan beberapa tahun di perusahaan besar untuk mempelajari keterampilan dan membangun jaringan.	Gunakan jaringan untuk mengembangkan keterampilan yang lebih luas, menjalin kontak, dan membangun reputasi yang baik.	Mengubah industri, bekerja di perusahaan kecil, atau memulai berwirausaha.	Menyegarkan keterampilan, mengambil cuti panjang, kembali ke sekolah, dan mendapatkan pengalaman dalam organisasi nirlaba.	Beralih ke proyek sebagai karyawan sementara atau subkontraktor.

10.4 TRANSISI KARIER

Transisi karier dapat menimbulkan stres bagi individu yang berganti perusahaan dan pekerjaan. SDM memiliki tiga transisi karier yang menjadi perhatian khusus: masuknya organisasi dan sosialisasi, kehilangan pekerjaan, serta pensiun (Noe dkk., 2016).

Karier dan Kehilangan Pekerjaan

Memulai sebagai karyawan baru bisa sangat melelahkan. "Kejutan saat masuk" menjadi sulit bagi karyawan baru yang lebih muda yang menganggap dunia kerja sangat berbeda dari sekolah.

Beberapa kejutan saat masuk mencakup perbedaan dalam hubungan atasan-karyawan dibandingkan dengan hubungan siswa-guru, perubahan dalam umpan balik yang lebih jarang dan kurang terukur di pekerjaan dibandingkan di sekolah, perubahan dalam siklus waktu yang lebih panjang di tempat kerja dibandingkan dengan waktu pendek di sekolah (triwulan/semester), serta perbedaan dalam definisi masalah pekerjaan yang kurang jelas dan lebih kompleks di tempat kerja dibandingkan di sekolah.

Kehilangan pekerjaan sebagai transisi karier paling sering dikaitkan dengan perampingan, merger, dan akuisisi. Kehilangan pekerjaan adalah peristiwa stres dalam karier seseorang yang sering kali menyebabkan depresi, kecemasan, dan kegugupan. Implikasi finansial dan dampaknya terhadap keluarga juga bisa sangat ekstrem. Namun, potensi kehilangan pekerjaan terus meningkat bagi banyak individu, dan mengatasi kekhawatiran mereka secara efektif harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan transisi karier.

Isu Pensiun

Orang-orang harus mengatasi penyesuaian besar saat memasuki masa pensiun, baik itu terjadi pada usia 50 atau 70 tahun. Banyak pensiunan menghadapi berbagai bidang penyesuaian, termasuk pengarahannya, kebutuhan akan kepemilikan, sumber pencapaian, ruang pribadi, dan tujuan. Beberapa perusahaan di Indonesia telah mulai menghadapi kekurangan keterampilan yang sangat dibutuhkan di masa mendatang, kecuali jika mereka bertindak sekarang untuk meyakinkan karyawan berusia lanjut yang berkinerja terbaik untuk menunda atau melakukan masa pensiun secara bertahap. Ada beberapa cara untuk mengelola pengembangan karier bagi

orang-orang menjelang akhir karier mereka, seperti pensiun bertahap, pengaturan konsultasi, dan pemanggilan kembali beberapa pensiunan jika diperlukan, semuanya bertindak sebagai sarana untuk melepaskan diri secara bertahap antara organisasi dan individu. Namun, pensiun bertahap menghadapi kendala dalam undang-undang pensiun yang ada saat ini, di mana pekerja mungkin tidak menerima manfaat pensiun sampai mencapai usia pensiun normal dalam banyak program pensiun.

Pensiun dini sering kali disebabkan oleh perampingan dan restrukturisasi organisasi, yang mewajibkan ribuan orang, termasuk banyak manajer dan profesional, untuk menentukan apa yang penting bagi mereka ketika mereka masih aktif dan sehat. Akibatnya, beberapa dari mereka memulai karier kedua daripada fokus pada aktivitas rekreasi atau perjalanan. Agar sukses dalam pensiun dini, manajemen harus menghindari beberapa masalah hukum, seperti pemaksaan pensiun dini dan menekan pekerja yang lebih tua untuk mengundurkan diri. Beberapa perusahaan juga menawarkan seminar perencanaan pra-pensiun bagi karyawannya untuk membantu mengatasi kekhawatiran terkait permasalahan ini, serta kekhawatiran tentang keuangan.

10.5 MASALAH UMUM KARIER INDIVIDU

Empat masalah karier yang umum ditemui memerlukan penanganan individual, yaitu masalah yang dihadapi oleh pekerja teknis dan profesional, perempuan, pasangan dengan karier ganda, dan individu dengan karier global (Brown dkk, 2012).

Pekerja Teknis dan Profesional

Pekerja teknis dan profesional, seperti insinyur, ilmuwan, dan pakar sistem TI, menghadapi tantangan khusus dalam

organisasi. Banyak dari mereka ingin tetap berfokus pada bidang teknis mereka daripada beralih ke manajemen, tetapi dalam banyak organisasi, kemajuan sering kali melibatkan perpindahan ke dalam peran manajerial. Mereka memiliki minat terhadap tanggung jawab dan peluang yang terkait dengan perkembangan profesional, namun mereka juga ingin terus menangani permasalahan teknis yang rumit dan masalah yang menjadi keahlian mereka.

Untuk mengatasi masalah ini, muncul konsep tangga karier ganda, yang merupakan sistem yang memungkinkan seseorang untuk naik dalam bidang manajemen atau tetap berfokus pada bidang teknis/profesional. Model karier ganda ini kini telah diterapkan di banyak perusahaan, terutama dalam industri berbasis teknologi seperti farmasi, bahan kimia, komputer, dan elektronik. Sebagai contoh, sebuah perusahaan telekomunikasi menciptakan jalur karier ganda di departemen TI untuk mengakomodasi para ahli teknis berbakat yang enggan berpindah ke manajemen. Jalur karier yang berbeda, masing-masing dengan jabatan menarik dan peluang gaji, telah disusun. Beberapa organisasi di sektor layanan kesehatan memberikan gelar "master" kepada spesialis senior berpengalaman, seperti ahli radiologi dan perawat neonatal, yang tidak ingin menjadi manajer, tetapi sering kali mereka berperan sebagai mentor serta pelatih bagi spesialis muda. Namun sayangnya, dalam beberapa organisasi, jalur teknis/profesional sering dianggap sebagai "kelas dua," yang merupakan permasalahan tersendiri.

Wanita dan Karier

Menurut Biro Statistik Tenaga Kerja Indonesia., persentase perempuan dalam angkatan kerja telah mengalami peningkatan lebih dari dua kali lipat sejak tahun 1990, dan diperkirakan akan

mencapai hampir 50% pada dekade setelah tahun 2019. Perempuan aktif dalam berbagai jenis pekerjaan, namun karier mereka mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berbeda jika dibandingkan dengan laki-laki. Mereka melahirkan anak dan, dalam sebagian besar masyarakat, juga bertanggung jawab dalam merawat anak-anak mereka. Akibat dari perbedaan biologis dan sosiologis ini adalah sering kali terhentinya karier perempuan saat menjalani proses melahirkan dan merawat anak.

- Pekerjaan, Keluarga, dan Karier

Perempuan sering kali mengambil pendekatan karier yang melibatkan bekerja keras sebelum anak-anak mereka lahir, tidak meninggalkan jalur karier ketika anak-anak masih kecil, dan kembali ke pekerjaan yang memberikan fleksibilitas pada karier setelah anak-anak mereka tumbuh lebih besar (de Oliveira dkk., 2019). Namun, sebagian perempuan yang merasa cemas bahwa pasar kerja tidak akan menerima mereka kembali atau bahwa jeda dalam karier akan menghambat peluang kemajuan mereka. Dan memang, banyak karier perempuan terhenti karena periode jeda ini.

Interaksi dan konflik antara tanggung jawab rumah, keluarga, dan karier memengaruhi perempuan secara berbeda dibandingkan dengan laki-laki. Ketika laki-laki dan perempuan telah keluar dari sekolah selama 6 tahun, rata-rata perempuan telah bekerja lebih sedikit daripada laki-laki. Perbedaan karier ini dan faktor lainnya menciptakan situasi yang berbeda bagi banyak wanita. Pengusaha dapat lebih memanfaatkan tenaga kerja perempuan dengan menyediakan fasilitas penitipan anak, menerapkan

kebijakan kerja yang fleksibel, dan menunjukkan kesediaan untuk bersikap akomodatif.

- **Langit-langit Kaca**

"Perempuan menghadapi kekhawatiran khusus yang disebut 'langit-langit kaca,' yang menggambarkan situasi di mana mereka mengalami kesulitan mencapai posisi manajemen puncak dan senior (Griffin dkk., 2020). Secara nasional, sekitar separuh posisi manajerial/profesional diisi oleh perempuan, tetapi hanya sekitar 10% hingga 15% di antaranya yang mencapai posisi pejabat perusahaan. Beberapa organisasi memberikan cuti, sering kali mengikuti ketentuan Undang-undang ketenagakerjaan, namun mereka juga mengambil langkah-langkah untuk tetap melibatkan perempuan yang sedang tidak bekerja di perusahaan mereka. Sebagian dari mereka telah menggunakan e-mentoring untuk mendukung perempuan yang berhenti bekerja untuk sementara. Sementara perusahaan lain menerapkan pendekatan 'pengembalian bertahap,' di mana karyawan perempuan kembali bekerja paruh waktu dan secara perlahan meningkatkan jadwal kerja mereka hingga penuh waktu. Akibatnya, di Indonesia, perempuan secara perlahan mulai mengambil langkah maju menuju posisi manajemen senior dan eksekutif."

Pasangan Karier Ganda

Ketika jumlah perempuan dalam angkatan kerja terus meningkat, khususnya dalam karier profesional, jumlah pasangan karier juga terus meningkat. Biro Statistik Tenaga Kerja Indonesia memperkirakan bahwa lebih dari 60% pasangan menjadi pasangan dengan karier ganda. Pernikahan di mana kedua pasangannya adalah manajer, profesional, atau teknisi telah

meningkat dua kali lipat dalam dua dekade terakhir. Area masalah bagi pasangan berkarier ganda mencakup masalah keluarga dan perpindahan pekerjaan yang memerlukan relokasi.

- Masalah Karier Keluarga

Pasangan berkarier ganda yang memiliki anak mungkin menghadapi konflik antara masalah keluarga dan perkembangan karier. Oleh karena itu, fleksibilitas salah satu pasangan mungkin bergantung pada keputusan yang terbaik untuk keluarga. Selain itu, penting untuk segera mengetahui masalah pengembangan karier pada pasangan yang memiliki karier ganda. Jika memungkinkan, melibatkan kedua mitra dalam perencanaan, bahkan ketika salah satu mitra tidak bekerja di perusahaan, dapat meningkatkan kesuksesan upaya tersebut.

- Relokasi Pasangan Karier Ganda

Secara tradisional, karyawan biasanya ditempatkan dalam jabatan lain sebagai bagian dari mobilitas karier mereka. Namun, bagi beberapa pasangan berkarier ganda, mobilitas yang diperlukan karena perpindahan salah satu pasangan sering kali dapat mengganggu karier pasangan yang lain. Selain memiliki dua karier, pasangan berkarier ganda seringkali telah membangun jaringan dukungan, seperti rekan kerja, teman, dan kontak bisnis, yang menjadi penting dalam menjalani karier dan kehidupan pribadi mereka. Memindahkan salah satu pasangan dalam pasangan berkarier ganda mungkin akan mengakibatkan gangguan dalam jaringan yang telah dibangun dengan hati-hati, atau bahkan menciptakan hubungan yang sering kali melibatkan perjalanan pulang-pergi. Merekrut

anggota pasangan berkarier ganda ke lokasi baru dapat berarti menyediakan dukungan sumber daya manusia dalam mencari pekerjaan yang sama menariknya bagi pasangan kandidat di lokasi yang baru, dengan demikian memberikan bantuan bagi pasangan yang tidak bekerja di perusahaan. *HR On-the-Job* menggarisbawahi masalah relokasi global yang umum dihadapi oleh perusahaan yang memiliki karyawan dengan dua karier.

Perhatian Karier Global

Tren ketidakamanan yang diakibatkan oleh PHK dan pemutusan hubungan kerja menandai kontras dengan tren pengendalian pribadi terhadap tujuan karier. Sejumlah pekerja laki-laki Indonesia yang berusia lanjut mengungkapkan ketakutan mereka akan kehilangan pekerjaan. Namun, situasi ini tidak hanya terjadi di Indonesia. Banyak pekerja Jepang yang biasanya bekerja di perusahaan yang sama sepanjang hidupnya mengalami ketidakamanan kerja yang serupa (Hirschi, 2012). Di Eropa, pengusaha mendesak pemerintah untuk menghapuskan peraturan ketenagakerjaan yang mempersulit pemutusan hubungan kerja, sementara para pekerja mendorong pemerintah untuk mengurangi tingkat pengangguran yang tinggi (Hall dan Moss, 1998). Akibatnya, karier bagi banyak orang di seluruh dunia kini mengandung lebih banyak fleksibilitas dan ketidakpastian.

Banyak karyawan global mengalami kecemasan terkait kelanjutan karier mereka. Oleh karena itu, pengalaman internasional para ekspatriat seharusnya memberikan manfaat bagi pemberi kerja dan ekspatriat dalam hal karier mereka. Perusahaan kadang-kadang mengatasi masalah ini dengan membawa ekspatriat kembali ke negara asal untuk program

pengembangan dan interaksi dengan manajer serta profesional perusahaan lainnya. Pendekatan lain yang berpotensi bermanfaat adalah dengan membangun sistem pendampingan yang mencocokkan ekspatriat dengan eksekutif perusahaan di kantor pusat.

- Repatriasi

Masalah repatriasi melibatkan perencanaan, pelatihan, dan penugasan kembali karyawan global ke negara asal mereka. Sebagai contoh, setelah ekspatriat kembali, mereka sering kali tidak lagi menerima paket kompensasi khusus yang tersedia selama mereka bertugas. Akibatnya, mereka mengalami penurunan total pendapatan, meskipun mereka menerima promosi dan kenaikan gaji. Selain menghadapi masalah keuangan pribadi, ekspatriat yang kembali harus menyesuaikan diri dengan gaya hidup, layanan transportasi, dan kondisi budaya lain di AS, terutama jika mereka tinggal di negara-negara berkembang.

Banyak ekspatriat yang memiliki tingkat fleksibilitas, otonomi, dan pengambilan keputusan yang lebih independen saat tinggal di luar negeri dibandingkan dengan rekan-rekan mereka di Indonesia. Ketika kembali ke organisasi asal, karyawan yang dipulangkan harus menyesuaikan diri untuk menjalin hubungan kerja yang lebih erat dan melaporkan kepada karyawan perusahaan lainnya.

Kekhawatiran utama lainnya terfokus pada status organisasi ekspatriat setelah kembali. Banyak ekspatriat bertanya-tanya pekerjaan apa yang akan mereka dapatkan, apakah pengalaman internasional mereka akan

dihargai, dan bagaimana mereka akan diterima kembali di organisasi. Sayangnya, banyak perusahaan global yang kurang berhasil dalam mengelola proses repatriasi. Untuk mengatasi masalah ini, beberapa perusahaan menyediakan perencanaan karier, program pendampingan, dan bahkan jaminan pekerjaan setelah selesainya penugasan di luar negeri.

- **Pengembangan Karier Global**

Manajer di negara asal lebih murah dibandingkan dengan manajer global, dan juga memiliki lebih sedikit masalah. Sebagian besar perusahaan global telah menyadari bahwa sering kali merupakan kesalahan jika staf operasi di luar negeri hanya terdiri dari personel dari kantor pusat, dan mereka segera merekrut warga negara setempat untuk bekerja di negara tersebut. Oleh karena itu, pengembangan manajemen global harus fokus pada pengembangan manajer lokal dan eksekutif global. Bidang pengembangan biasanya mencakup hal-hal seperti budaya, menjalankan bisnis internasional, keterampilan kepemimpinan dan manajemen, penanganan masalah dengan orang, dan kualitas pribadi.

RINGKASAN

Perencanaan karier saat ini menekankan pengembangan karier sebagai prioritas, baik bagi pemberi kerja maupun karyawan. Pemberi kerja menggunakan lokakarya karier, pusat karier, dan konseling karier untuk membantu karyawan dalam perencanaan karier mereka. Jalur karier membantu menggambarkan pergerakan karyawan melalui berbagai peluang,

dan kerja sama dalam mengembangkan jalur karier membantu mempertahankan karyawan kunci.

Selain itu, perusahaan dapat memanfaatkan situs web perusahaan untuk menginformasikan karyawan tentang peluang karier. Pengelolaan karier individu juga penting, dengan penilaian diri, umpan balik kinerja, dan penetapan tujuan karier sebagai elemen kunci. Pilihan karier individu dipengaruhi oleh minat, citra diri, kepribadian, dan latar belakang sosial, meskipun faktor lain seperti ketersediaan pekerjaan dan kesesuaian dengan budaya organisasi juga berperan dalam keputusan karier individu. Perencanaan karier yang efektif memadukan elemen organisasi dan individu untuk mencapai kesuksesan dalam pengembangan karier.

Kehidupan karier individu saat ini mengalami berbagai perubahan dan transisi yang lebih banyak daripada masa lalu, dengan perubahan prioritas yang mencerminkan perkembangan dalam kehidupan. Menurut teori perkembangan orang dewasa, fase awal karier adalah pencarian kompetensi dan kesuksesan melalui perkembangan kemampuan, sedangkan fase kedua melibatkan nilai internal, integritas, dan kesejahteraan. Pada paruh kedua kehidupan, perhatian sering berubah menjadi minat di luar pekerjaan, dan kekhawatiran tentang pensiun.

Transisi karier adalah momen yang dapat menyebabkan stres pada individu, terutama saat mereka beralih dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Teks menjelaskan tiga transisi karier yang perlu diperhatikan, yaitu masuk ke organisasi baru, kehilangan pekerjaan, dan pensiun. Memulai sebagai karyawan baru dapat melelahkan, dengan perbedaan signifikan antara dunia kerja dan lingkungan sekolah. Kehilangan pekerjaan, khususnya dalam situasi seperti perampingan, merger, atau

akuisisi, dapat menyebabkan stres, depresi, dan kecemasan. Selain itu, masalah pensiun juga menuntut penyesuaian besar, terutama dalam hal arah hidup, kepemilikan, dan tujuan. Perusahaan mulai menghadapi kekurangan keterampilan, dan pensiun bertahap menjadi solusi yang perlu dipertimbangkan, meskipun kendala hukum saat ini dapat menghambatnya. Semua ini menunjukkan pentingnya memahami dan mengelola transisi karier dengan baik dalam berbagai tahap kehidupan.

Empat masalah karier yang sering muncul dan memerlukan penanganan individual adalah masalah pekerja teknis dan profesional, masalah karier perempuan, masalah pasangan dengan karier ganda, dan masalah individu dengan karier global. Pekerja teknis dan profesional sering menghadapi dilema antara berfokus pada bidang teknis mereka atau beralih ke manajemen, yang dapat diatasi dengan konsep tangga karier ganda. Masalah karier perempuan mencakup tantangan yang terkait dengan melahirkan dan merawat anak, serta kesulitan mencapai posisi manajemen senior, yang perlu diatasi dengan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan. Pasangan dengan karier ganda menghadapi konflik keluarga dan relokasi, yang memerlukan perencanaan dan dukungan dari perusahaan. Individu dengan karier global harus mengatasi ketidakpastian dalam karier mereka, repatriasi, dan pengembangan manajemen global, yang memerlukan perhatian khusus dari organisasi.

PERTANYAAN

1. Bagaimana perencanaan karier saat ini membedakan diri dari pendekatan masa lalu, dan mengapa pengembangan karier menjadi prioritas bagi pemberi kerja dan karyawan? Bagaimana Gambar 12.1 menggambarkan hubungan antara

pendekatan organisasi dan individu dalam perencanaan karier?

2. Dalam konteks perencanaan karier, bagaimana peran jalur karier dan pengelolaan talenta dalam organisasi membantu mempertahankan karyawan kunci? Apa saja elemen penting dalam pengelolaan karier individu, dan bagaimana elemen-elemen ini membantu individu mencapai kesuksesan dalam perkembangan karier mereka?
3. Bagaimana pandangan siklik dalam pola karier, seperti yang dijelaskan dalam teks, dapat membantu individu yang mengalami perampingan atau stagnasi dalam karier awal?
4. Apa strategi yang paling efektif bagi individu yang mengalami stagnasi dalam karier untuk mengatasi situasi tersebut, seperti yang dijelaskan dalam teks?
5. Bagaimana perbedaan antara lingkungan kerja dan lingkungan sekolah, seperti yang dijelaskan dalam teks, dapat menyebabkan "kejutan saat masuk" yang melelahkan bagi karyawan baru, khususnya generasi yang lebih muda?
6. Dalam konteks perampingan, bagaimana organisasi dapat membantu individu yang terkena dampak kehilangan pekerjaan mengatasi stres, depresi, dan kecemasan yang seringkali terkait dengan peristiwa ini, serta dampak finansialnya pada keluarga?
7. Bagaimana perusahaan dan organisasi dapat lebih baik mengintegrasikan konsep tangga karier ganda untuk mengatasi tantangan pekerja teknis dan profesional yang ingin tetap fokus pada bidang teknis mereka?
8. Apa langkah-langkah konkret yang dapat diambil oleh organisasi untuk mengatasi ketidakpastian karier global

dan meningkatkan pengalaman para ekspatriat, terutama dalam hal repatriasi dan pengembangan karier global?

Halaman Kosong

BAB XI

MANAJEMEN SUMBER DAYA GLOBAL



11.1 PENDAHULUAN

Lingkungan di mana organisasi beroperasi dengan cepat telah menjadi lingkungan global. Semakin banyak perusahaan masuk ke pasar internasional dengan cara mengeksport produk mereka, membangun fasilitas di negara lain, dan menjalin aliansi dengan perusahaan asing. Pada saat yang sama, perusahaan-perusahaan yang berbasis di negara lain berinvestasi dan memulai operasi mereka di Kawasan Asia, Eropa, dan Amerika. Memang benar, sebagian besar organisasi kini beroperasi dalam perekonomian global.

Tren ekspansi ke pasar global dipicu oleh beberapa faktor. Negara asing menyediakan pasar baru bagi bisnis dengan potensi jutaan pelanggan baru. Pasar semacam ini tersedia baik di negara-negara berkembang maupun di negara-negara maju. Selain itu, banyak perusahaan memutuskan untuk membuka operasi di luar negeri karena mereka dapat memangkas biaya tenaga kerja. Perkembangan teknologi telekomunikasi dan informasi memungkinkan perusahaan untuk lebih mudah mendistribusikan pekerjaan ke seluruh dunia, mencari wilayah dengan biaya dan kemampuan tenaga kerja yang sesuai. Tim dengan anggota yang berada di zona waktu berbeda dapat menjaga proyek berjalan terus-menerus, atau proyek dapat ditempatkan di wilayah dengan keahlian tertentu. Gabungan dari keunggulan-keunggulan ini sering kali mendorong perusahaan

untuk memindahkan lokasi kegiatan bisnis dari satu negara ke negara lain.

Sebagai contoh, upah yang rendah telah mendorong banyak perusahaan manufaktur ke Cina, meskipun kemudian persaingan di pasar tenaga kerja mengakibatkan kenaikan upah. Di sektor tekstil dan pakaian jadi, banyak perusahaan telah beralih ke Vietnam untuk memanfaatkan upah yang lebih rendah, meskipun pemerintah Cina telah mencoba mempertahankan perusahaan lain dengan menawarkan subsidi dan insentif lainnya untuk tetap beroperasi di Vietnam. Di kasus lain, perusahaan Cina telah mengikuti pola yang diterapkan oleh Jepang dan Amerika Serikat dalam meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas sehingga dapat bersaing dalam hal layanan pelanggan dan biaya. Perusahaan-perusahaan ini berhasil bertahan sambil menawarkan layanan bernilai lebih tinggi.

Selain itu, aktivitas global semakin disederhanakan dan didorong oleh perjanjian perdagangan antar negara. Sebagai contoh, banyak negara di Eropa Barat telah tergabung dalam Uni Eropa dan menggunakan mata uang yang sama, yaitu euro. Kanada, Meksiko, dan Amerika Serikat juga telah mempromosikan perdagangan bebas antara satu sama lain melalui Perjanjian *North American Free Trade Area* (NAFTA). *World Trade Organization* (WTO) memainkan peran penting dalam menyelesaikan sengketa perdagangan di antara lebih dari 100 negara pesertanya.

Akibat dari tren ini adalah meningkatnya permintaan terhadap manajemen sumber daya manusia yang mampu menghadapi tantangan global. Organisasi yang memiliki pelanggan atau pemasok di negara-negara lain membutuhkan karyawan yang memahami pasar atau mitra bisnis mereka di

negara tersebut. Perusahaan yang beroperasi di luar negeri harus memahami hukum dan norma yang berlaku bagi karyawan mereka di negara tersebut. Mungkin diperlukan persiapan untuk melatih manajer dan staf lainnya agar siap untuk tugas internasional. Rencana dan kebijakan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan berbagai situasi yang berbeda. Meskipun ada praktik-praktik yang sama di seluruh dunia, perusahaan harus dapat mengomunikasikannya kepada tenaga kerja mereka yang beroperasi secara internasional. Berbagai aktivitas internasional menuntut manajer untuk memahami prinsip-prinsip dan praktik manajemen sumber daya manusia yang umum digunakan di pasar global.

11.2 TENAGA KERJA GLOBAL

Organisasi yang beroperasi secara global umumnya mempekerjakan karyawan dari lebih dari satu negara. Pekerja dapat berasal dari negara asal pemberi kerja, negara tempat organisasi tersebut beroperasi, atau negara ketiga. Negara asal merujuk pada negara di mana kantor pusat organisasi berlokasi. Sebagai contoh, Amerika Serikat adalah negara asal bagi General Motors karena kantor pusat GM terletak di Michigan. Dengan demikian, seorang karyawan GM yang lahir di Amerika Serikat dan bekerja di kantor pusat GM atau salah satu pabrik GM di AS adalah warga negara dari negara asal organisasi tersebut.

Karyawan Internasional

Host country (negara tuan rumah) adalah negara di mana suatu organisasi mengoperasikan fasilitas, selain dari *home country* (negara asal) organisasi tersebut. Sebagai contoh, Meksiko adalah negara tuan rumah bagi Ford Motor Company karena Ford beroperasi di sana. Setiap pekerja Meksiko yang

dipekerjakan untuk bekerja di fasilitas Ford di Meksiko akan menjadi warga negara tuan rumah, yaitu karyawan yang merupakan warga negara negara tuan rumah (Romani et al., 2018).

Negara ketiga mengacu pada negara yang bukan merupakan negara asal maupun negara tuan rumah. (Organisasi tersebut mungkin memiliki atau tidak memiliki fasilitas di negara ketiga.) Dalam contoh operasi Ford di Meksiko, perusahaan dapat mempekerjakan seorang manajer Indonesia untuk bekerja di sana. Manajer Indonesia akan menjadi warga negara di negara ketiga karena manajer tersebut bukan berasal dari negara asal (Amerika Serikat) atau dari negara tuan rumah (Meksiko).

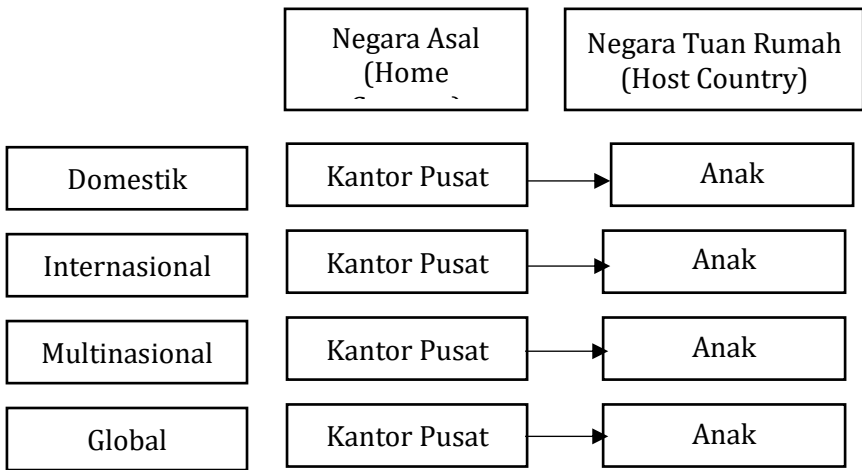
Ketika organisasi beroperasi di luar negeri, mereka harus memutuskan apakah akan mempekerjakan warga negara asal, warga negara tuan rumah, atau warga negara ketiga untuk operasi di luar negeri. Pada umumnya karyawan yang ditugaskan bekerja di negara lain disebut ekspatriat. Dalam contoh Ford, manajer AS dan Indonesia yang bekerja di Meksiko akan menjadi ekspatriat selama penugasan tersebut.

Sejauh mana organisasi menggunakan warga negara dari negara asal, negara tuan rumah, atau negara ketiga berbeda-beda. Groupon, misalnya, mencoba menggunakan karyawan dari negara asalnya untuk ekspansi ke pasar Cina (Abdi et al., 2018). Sayangnya, meskipun para karyawan ini mungkin telah memahami model bisnis situs transaksi daring, mereka tidak cukup memahami pemasok, pelanggan, dan pesaing mereka di Cina untuk membangun hubungan yang diperlukan untuk meraih kesuksesan. Sebaliknya, Disney menghadapi kesulitan dengan niat awalnya untuk mempekerjakan warga negara tuan rumah untuk bekerja sebagai koki di Euro Disneyland, yang terletak di

luar Paris (Hossain dkk., 2022). Koki Perancis berasumsi bahwa taman hiburan tidak akan menyajikan makanan enak, dan mereka enggan mengambil pekerjaan jauh dari kota. Oleh karena itu, sebelum Disney membangun reputasi lokal atas layanannya yang luar biasa, Disney beralih melakukan perekrutan di sekolah kuliner Belanda dan jaringan hotel AS.

Pengusaha Global

Seperti halnya beragam cara bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam bisnis internasional, baik sebagai warga negara di negara asal, negara tuan rumah, atau negara ketiga, begitu juga beragam cara bagi pemberi kerja untuk terlibat dalam bisnis global. Ini bisa dimulai dari sekadar mengirimkan produk ke pelanggan di negara lain hingga mengubah organisasi menjadi entitas yang benar-benar global, dengan operasi, karyawan, dan pelanggan tersebar di banyak negara. Gambar 11.1 menunjukkan tingkat partisipasi global yang tinggi (Newstrom, 2017).



Gambar 11.1 Tingkat Partisipasi Global

Kebanyakan organisasi memulai dengan melayani pelanggan di pasar domestik. Biasanya, pendiri perusahaan memiliki ide untuk melayani pasar lokal, regional, atau nasional. Perusahaan harus merekrut, mempekerjakan, melatih, dan memberi kompensasi kepada karyawan untuk menghasilkan produk, dan orang-orang ini biasanya berasal dari pasar tenaga kerja lokal pemilik bisnis. Seleksi dan pelatihan fokus pada kemampuan teknis karyawan dan, sampai batas tertentu, keterampilan interpersonal. Tingkat gaji mencerminkan kondisi tenaga kerja setempat. Jika produk tersebut berhasil, perusahaan mungkin memperluas operasinya ke lokasi domestik lainnya, dan keputusan MSDM menjadi lebih kompleks karena organisasi memanfaatkan pasar tenaga kerja yang lebih besar dan memerlukan sistem untuk melatih dan memotivasi karyawan di beberapa lokasi. Seiring dengan bertambahnya jumlah tenaga kerja perusahaan, kemungkinan besar jumlah pekerja tersebut juga akan menjadi lebih beragam. Bahkan dalam organisasi domestik kecil sekalipun, sebagian besar pekerjanya mungkin adalah imigran. Dengan cara ini, bahkan perusahaan dalam negeri pun terkena dampak dari isu-isu terkait perekonomian global.

Seiring pertumbuhan organisasi, mereka sering kali mulai memenuhi permintaan pelanggan di negara lain. Cara yang biasa dilakukan suatu perusahaan untuk mulai memasuki pasar luar negeri adalah dengan mengekspor, atau mengirimkan barang produksi dalam negeri ke negara lain untuk dijual di sana. Pada akhirnya mungkin secara ekonomi diinginkan untuk mendirikan operasi di satu atau lebih negara asing. Organisasi yang melakukan hal tersebut menjadi organisasi internasional. Keputusan untuk berpartisipasi dalam kegiatan internasional menimbulkan sejumlah permasalahan SDM, termasuk

pertanyaan mendasar apakah suatu lokasi tertentu menyediakan lingkungan di mana organisasi dapat memperoleh dan mengelola sumber daya manusia dengan sukses.

Jika perusahaan internasional membangun satu atau beberapa fasilitas di negara lain, perusahaan multinasional pergi ke luar negeri dalam skala yang lebih luas. Mereka membangun fasilitas di sejumlah negara berbeda sebagai cara untuk mengurangi biaya produksi dan distribusi. Secara umum, ketika organisasi menjadi perusahaan multinasional, mereka memindahkan fasilitas produksi dari lokasi yang berbiaya relatif tinggi ke lokasi yang berbiaya lebih rendah. Lokasi yang berbiaya lebih rendah mungkin memiliki tingkat upah rata-rata yang lebih rendah, atau lokasi tersebut dapat mengurangi biaya distribusi karena lebih dekat dengan pelanggan. Tantangan MSDM yang dihadapi oleh perusahaan multinasional serupa namun lebih besar dibandingkan organisasi internasional karena lebih banyak negara yang terlibat. Lebih dari sebelumnya, organisasi perlu mempekerjakan manajer yang dapat berfungsi dalam berbagai situasi, memberi mereka pelatihan yang diperlukan, dan menyediakan sistem kompensasi yang fleksibel yang mempertimbangkan tingkat gaji, sistem pajak, dan biaya hidup yang berbeda dari satu negara ke negara lain.

Organisasi global mempunyai tingkat keterlibatan tertinggi dalam pasar global (Thompson dan Martin, 2017). Organisasi-organisasi ini bersaing dengan menawarkan produk-produk unggulan yang disesuaikan dengan segmen pasar sambil menjaga biaya serendah mungkin. Sebuah organisasi global menempatkan setiap fasilitas berdasarkan kemampuan untuk menghasilkan produk atau layanan secara efektif, efisien, dan fleksibel, dengan menggunakan perbedaan budaya sebagai keuntungan. Daripada

memperlakukan perbedaan di negara lain sebagai tantangan yang harus diatasi, sebuah organisasi global memperlakukan budaya yang berbeda secara setara. Perusahaan ini mungkin memiliki banyak kantor pusat yang tersebar di seluruh dunia, sehingga pengambilan keputusan lebih terdesentralisasi. Organisasi jenis ini memerlukan praktik MSDM yang mendorong fleksibilitas dan didasarkan pada pengetahuan mendalam tentang perbedaan antar negara. Organisasi global harus mampu merekrut, mengembangkan, mempertahankan, dan menggunakan manajer yang dapat mencapai hasil lintas batas negara.

Sebuah organisasi global memerlukan sistem MSDM transnasional yang menampilkan pengambilan keputusan dari perspektif global, manajer dari banyak negara, dan ide-ide yang disumbangkan oleh orang-orang dari berbagai budaya. Keputusan yang dihasilkan dari sistem MSDM transnasional menyeimbangkan keseragaman (untuk keadilan) dengan fleksibilitas (untuk memperhitungkan perbedaan budaya dan hukum). Keseimbangan dan keragaman perspektif ini harus bekerja sama untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Para peserta dari berbagai negara dan budaya menyumbangkan ide-idenya dari posisi kesetaraan, bukan budaya negara asal yang mendominasi.

11.3 BUDAYA INTERNASIONAL

Hingga saat ini, budaya negara di mana fasilitas tersebut berada memiliki pengaruh paling penting terhadap MSDM internasional. Budaya merupakan seperangkat asumsi bersama masyarakat tentang cara kerja dunia dan cita-cita yang patut diperjuangkan (Akanji dkk., 2020). Pengaruh budaya dapat

tercermin melalui adat istiadat, bahasa, agama, dan faktor-faktor lainnya.

Budaya memiliki peran yang krusial dalam MSDM, dan hal ini dapat dijelaskan atas dua alasan (Hogan dan Coote, 2013). Pertama, budaya sering kali menentukan tiga pengaruh internasional lainnya. Kebudayaan dapat sangat mempengaruhi hukum suatu negara karena hukum sering kali didasarkan pada definisi budaya mengenai benar dan salah. Selain itu, budaya juga memengaruhi nilai-nilai masyarakat, sehingga memengaruhi sistem ekonomi masyarakat dan upaya investasi di bidang pendidikan.

Lebih penting lagi, untuk memahami manajemen sumber daya manusia, budaya sering kali menentukan efektivitas berbagai praktik MSDM. Praktik-praktik yang efektif di Amerika Serikat, misalnya, mungkin gagal atau bahkan berbalik menjadi hambatan di negara yang memiliki keyakinan dan nilai yang berbeda. Hofstede dkk. (2010) mempertimbangkan lima dimensi budaya yang diidentifikasi oleh dalam studi klasiknya tentang budaya:

1. Individualisme/kolektivisme mencerminkan kuatnya hubungan antara individu dalam masyarakat. Di budaya yang individualis, seperti Amerika Serikat, Inggris Raya, dan Belanda, masyarakat lebih cenderung bertindak sebagai individu daripada anggota kelompok. Masyarakat dalam negara-negara tersebut diharapkan untuk bisa mandiri, bukan bergantung pada kelompok. Di sisi lain, dalam budaya yang kolektif, seperti Kolombia, Pakistan, dan Taiwan, individu dianggap sebagai bagian dari kelompok. Mereka diharapkan berkontribusi untuk kepentingan bersama, dan

kelompok diharapkan melindungi anggotanya dalam kesulitan.

2. Jarak kekuasaan berkaitan dengan cara budaya menghadapi distribusi kekuasaan yang tidak merata dan menentukan seberapa besar ketimpangan dianggap normal. Di negara dengan jarak kekuasaan yang besar, seperti India dan Filipina, budaya cenderung menerima perbedaan besar dalam distribusi kekuasaan. Di negara dengan jarak kekuasaan yang kecil, seperti Denmark dan Israel, masyarakat berupaya mengurangi ketimpangan tersebut. Salah satu indikasi jarak kekuasaan adalah cara orang berkomunikasi. Di negara dengan jarak kekuasaan besar, seperti Meksiko dan Jepang, orang sering menyapa dengan menggunakan sebutan gelar (Señor Smith, Smith-san). Di negara dengan jarak kekuasaan kecil, seperti Amerika Serikat, dalam banyak situasi, orang lebih cenderung menggunakan nama depan satu sama lain, yang dianggap kurang sopan dalam budaya lain.
3. Penghindaran ketidakpastian menggambarkan bagaimana budaya menangani kenyataan bahwa masa depan tidak dapat diprediksi. Penghindaran ketidakpastian yang tinggi mencerminkan preferensi budaya terhadap situasi yang terstruktur. Di negara dengan tingkat penghindaran ketidakpastian yang tinggi, seperti Yunani dan Portugal, masyarakat cenderung mencari keamanan melalui agama, hukum, dan teknologi untuk memberikan aturan yang jelas tentang perilaku. Di negara dengan tingkat penghindaran ketidakpastian yang rendah, seperti

Singapura dan Jamaika, masyarakat cenderung lebih fleksibel dalam menghadapi ketidakpastian.

4. Maskulinitas/feminitas menunjukkan penekanan budaya pada atribut atau praktik yang tradisionalnya dianggap maskulin atau feminin. Budaya "maskulin" lebih menghargai pencapaian, persaingan, dan ketegasan, sementara budaya "feminin" lebih mengutamakan hubungan, pelayanan, dan kepedulian terhadap orang lemah. Contoh budaya "maskulin" adalah Jerman dan Jepang, sementara Swedia dan Norwegia merupakan contoh budaya "feminin."
5. Orientasi waktu menunjukkan fokus nilai budaya pada masa depan (jangka panjang) atau masa lalu dan saat ini (jangka pendek). Budaya dengan orientasi jangka panjang lebih menghargai ketekunan dan penghematan yang akan memberikan hasil di masa depan. Negara-negara seperti Jepang dan Cina cenderung memiliki orientasi jangka panjang. Di sisi lain, orientasi jangka pendek, seperti yang terdapat dalam budaya Amerika Serikat, Rusia, dan Afrika Barat, lebih menekankan pada tradisi masa lalu dan pemenuhan kewajiban sosial saat ini.

Karakteristik budaya seperti itu memengaruhi perilaku anggota organisasi satu sama lain dan pandangan mereka terhadap berbagai praktik MSDM (Schein, 2016). Sebagai contoh, budaya memengaruhi pendapat yang sangat berbeda mengenai bagaimana seorang manajer seharusnya memimpin, menangani keputusan, dan apa yang memotivasi karyawan. Di Jerman, manajer mencapai status mereka melalui penunjukan keterampilan teknis, sementara karyawan bergantung pada

manajer untuk memberikan tugas dan menyelesaikan masalah teknis (Sylvie, 2016). Di Belanda, manajer lebih berfokus pada mencapai kesepakatan, berdiskusi, dan menjaga keseimbangan kepentingan semua pihak yang terpengaruh oleh suatu keputusan (Li dkk., 2018). Perbedaan semacam ini memengaruhi cara organisasi memilih dan melatih para manajer serta menilai kinerja mereka.

Budaya sangat memengaruhi kesesuaian praktik MSDM. Sejauh mana budaya bersifat individualis atau kolektivis akan memengaruhi kesuksesan program kompensasi. Program kompensasi yang menekankan kinerja individu lebih cenderung diterima dan memotivasi anggota budaya individualis; budaya yang mendukung individualisme lebih menerima perbedaan besar dalam kompensasi antara karyawan dengan gaji tertinggi dan terendah dalam organisasi. Budaya kolektivis cenderung memiliki struktur kompensasi yang lebih merata.

Keberhasilan keputusan Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan desain pekerjaan, tunjangan, manajemen kinerja, dan sistem lain yang berkaitan dengan motivasi karyawan juga akan dipengaruhi oleh budaya. Dalam sebuah studi menarik yang membandingkan pekerja di pusat panggilan di India (budaya kolektivis) dan Amerika Serikat (budaya individualistis), para peneliti menemukan bahwa di Amerika Serikat, pergantian karyawan lebih tergantung pada kesesuaian individu dengan pekerjaannya daripada kesesuaian individu dengan organisasinya. Di Amerika Serikat, sedikit kemungkinan bagi karyawan untuk berhenti jika mereka merasa memiliki keterampilan, sumber daya, dan kepribadian yang tepat untuk sukses dalam pekerjaan mereka. Di India, yang lebih penting

adalah bahwa karyawan merasa cocok dengan organisasi dan menjalin hubungan baik dengan organisasi dan perusahaan.

Perbedaan budaya dapat memengaruhi cara orang berkomunikasi dan mengoordinasikan aktivitas mereka. Dalam budaya kolektivis, orang cenderung lebih menghargai pengambilan keputusan kelompok. Ketika seseorang yang dibesarkan dalam budaya individualis harus bekerja sama dengan orang-orang dari budaya kolektivis, sering terjadi masalah komunikasi dan konflik. Orang-orang dari budaya kolektivis lebih cenderung berkolaborasi dan mungkin menganggap bahwa individu yang bersifat individualis enggan untuk berkolaborasi dan berbagi informasi dengan mereka (Romani dkk., 2018).

Perbedaan budaya dalam komunikasi memengaruhi cara sebuah perusahaan pertanian Amerika Utara memulai pemberdayaan karyawan di fasilitasnya di Amerika Serikat dan Indonesia. Pemberdayaan memerlukan berbagi informasi, tetapi di Indonesia, tingginya jarak kekuasaan menyebabkan karyawan mengharapkan manajer untuk mengambil keputusan, sehingga mereka tidak menginginkan informasi yang dimiliki langsung oleh manajer. Pemberdayaan karyawan di Indonesia memerlukan keterlibatan langsung manajer dalam memberikan dan berbagi informasi untuk menunjukkan bahwa praktik ini sejalan dengan hierarki tradisional. Selain itu, karena penghindaran ketidakpastian adalah aspek lain dari budaya Indonesia para manajer menjelaskan bahwa berbagi informasi yang lebih besar akan mengurangi ketidakpastian tentang pekerjaan mereka. Pada saat yang sama, tingkat kolektivisme yang tinggi di Indonesia membuat karyawan merasa nyaman dengan komunikasi kerja tim sehari-hari.

Karena tantangan ini, organisasi harus mempersiapkan manajer untuk mengenali dan mengatasi perbedaan budaya. Mereka mungkin merekrut manajer yang memiliki pengetahuan tentang budaya lain atau memberikan pelatihan. Untuk penugasan ekspatriat, organisasi mungkin perlu melakukan proses seleksi yang sangat teliti untuk mengidentifikasi individu yang dapat beradaptasi dengan lingkungan.

11.4 SELEKSI KARYAWAN GLOBAL

Banyak perusahaan, seperti Microsoft, memiliki kantor pusat di Amerika Serikat dan fasilitas di berbagai lokasi di seluruh dunia. Agar efektif, karyawan di operasi Microsoft Indonesia di Jakarta harus memahami bisnis dan budaya sosial di wilayah tersebut. Organisasi sering kali memenuhi kebutuhan ini dengan mempekerjakan warga negara tuan rumah untuk mengisi sebagian besar posisi asing mereka. Alasan utamanya adalah warga negara tuan rumah dapat lebih mudah memahami nilai-nilai dan adat istiadat tenaga kerja lokal dibandingkan dengan warga negara lain di dunia.

Selain itu, pelatihan dan transportasi keluarga ke tempat penugasan di luar negeri lebih mahal dibandingkan mempekerjakan orang di luar negeri. Karyawan mungkin enggan mengambil tugas di luar negeri karena sulitnya pindah ke luar negeri. Terkadang perpindahan tersebut mengharuskan pasangan pekerja untuk berhenti dari pekerjaannya, dan beberapa negara tidak mengizinkan pasangan pekerja untuk mencari pekerjaan, meskipun pekerjaan mungkin tersedia.

Meski begitu, banyak organisasi mengisi banyak posisi penting di luar negeri dengan warga negara asal atau negara ketiga. Terkadang keterampilan teknis dan hubungan manusia

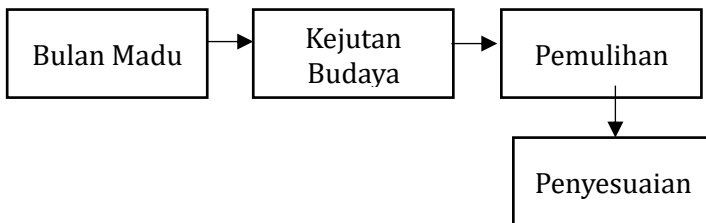
seseorang lebih penting daripada keuntungan mempekerjakan pekerja lokal. Dalam situasi lain, pasar tenaga kerja lokal tidak menawarkan cukup tenaga kerja yang berkualitas (Noedkk, 2016). Organisasi tersebut dapat merekrut warga negara asal atau negara ketiga untuk penugasan di luar negeri, tetapi ada beberapa prinsip dasar seleksi yang berlaku. Greer (2014) mengaitkan kriteria pemilihan pekerja untuk penugasan di luar negeri dengan keberhasilan bekerja di luar negeri:

- Kompetensi di bidang keahlian karyawan.
- Kemampuan berkomunikasi secara verbal dan nonverbal di luar negeri.
- Fleksibilitas, toleransi terhadap ambiguitas, dan kepekaan terhadap perbedaan budaya.
- Motivasi untuk sukses dan menikmati tantangan.
- Kesiapan untuk belajar tentang budaya, bahasa, dan adat istiadat negara asing.
- Dukungan dari anggota keluarga.

Joseph dan Kibera (2019) menemukan bahwa kenyamanan pasangan dan keluarga karyawan, serta kepribadian, menjadi faktor-faktor terkuat yang memengaruhi keberhasilan seorang karyawan menyelesaikan tugas di luar negeri. Selanjutnya, Isensee dkk. (2020) menemukan bahwa karyawan yang paling mungkin berhasil menyelesaikan tugas mereka di luar negeri adalah mereka yang memiliki kepribadian ekstrover (mudah bergaul), menyenangkan (kooperatif dan toleran), serta teliti (dapat diandalkan dan berorientasi pada prestasi).

Selain itu, kualitas fleksibilitas, motivasi, keramahan, dan kesadaran juga sangat penting mengingat tantangan yang dihadapi ketika memasuki budaya lain. Emosi yang terkait dengan penugasan ke luar negeri cenderung mengikuti tahapan

yang diperlihatkan dalam Gambar 11.2 (Mathis dan Jackson, 2010).



Gambar 11.2 Emosional Penugasan di Luar Negeri

Selama sekitar satu bulan setelah tiba, pekerja asing mengalami "bulan madu" yang penuh daya tarik dan euforia saat mereka menikmati kebaruan budaya baru dan membandingkan persamaan atau perbedaannya dengan budaya mereka sendiri. Tak lama kemudian, suasana hati pekerja tersebut menurun ketika mereka menyadari semakin banyak perbedaan yang tidak menyenangkan dan mengalami perasaan terisolasi, dikritik, distereotipkan, dan bahkan dimusuhi. Ketika suasana hati mencapai titik terendah, pekerja mengalami kejutan budaya, kekecewaan, dan ketidaknyamanan yang terjadi selama proses penyesuaian terhadap budaya baru beserta norma, nilai, dan perspektifnya.

Pada akhirnya, jika pekerja bertahan dan terus mempelajari budaya negara tuan rumah, mereka akan mulai pulih dari kejutan budaya seiring dengan berkembangnya pemahaman dan jaringan dukungan yang lebih baik. Ketika keterampilan dan kenyamanan berbahasa pekerja meningkat, kemampuan mereka juga akan meningkat, dan suasana hati juga harus membaik. Pada akhirnya,

pekerja tersebut mencapai tahap penyesuaian di mana mereka menerima dan menikmati budaya negara tuan rumah.

11.5 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TENAGA

KERJA GLOBAL

Menurut Russell dkk. (2018), organisasi yang memiliki karyawan dari lebih dari satu negara, terdapat beberapa tantangan khusus terkait dengan pelatihan dan pengembangan: (1) Organisasi harus memastikan bahwa program pelatihan dan pengembangan efektif bagi seluruh karyawannya yang berpartisipasi, tanpa memandang negara asal mereka. (2) Ketika organisasi mempekerjakan pekerjanya untuk bekerja di negara asing atau memindahkan mereka ke negara lain, pemberi kerja perlu memberikan pelatihan kepada pekerja mereka tentang cara menangani tantangan yang terkait dengan bekerja di negara asing tersebut.

Program Pelatihan untuk Tenaga Kerja Internasional

Menurut Greer (2014), pengembang program pelatihan yang efektif untuk tenaga kerja internasional harus melakukan beberapa tindakan. Pertama, mereka perlu menetapkan tujuan dan isi pelatihan, dan keputusan mengenai pelatihan harus mendukung tujuan tersebut. Selanjutnya, mereka harus mempertimbangkan teknik, strategi, dan media pelatihan yang akan digunakan. Keefektifan pelatihan bisa bervariasi tergantung pada bahasa dan budaya peserta serta materi pelatihannya. Sebagai contoh, karyawan Amerika mungkin aktif berdiskusi dan mengajukan pertanyaan tentang konten pelatihan, sementara karyawan dari budaya lain mungkin menganggap tingkat partisipasi ini tidak sopan, sehingga perlu adanya dukungan

tambahan bagi mereka. Perbedaan bahasa mungkin memerlukan penerjemah selama kegiatan pelatihan. Selanjutnya, pengembang harus mengidentifikasi intervensi dan kondisi lain yang perlu ada agar pelatihan mencapai tujuannya. Sebagai contoh, pelatihan akan lebih berhasil jika terkait dengan manajemen kinerja dan mendapat dukungan penuh dari manajemen. Pengembang program pelatihan harus mengidentifikasi siapa saja dalam organisasi yang harus terlibat dalam meninjau dan menyetujui program pelatihan.

Rencana program pelatihan juga harus mempertimbangkan perbedaan internasional di antara peserta pelatihan. Misalnya, perbedaan ekonomi dan pendidikan dapat mempengaruhi akses dan kemampuan karyawan untuk menggunakan pelatihan berbasis web. Perbedaan budaya juga dapat memengaruhi apakah peserta merasa nyaman untuk mengajukan pertanyaan atau apakah mereka mengharapkan pelatih untuk meluangkan waktu untuk mengenal mereka sebelum memulai pelatihan. Hofstede (2010) memberikan contoh bagaimana karakteristik budaya dapat mempengaruhi desain pelatihan (Tabel 11.1)

Tabel 11.1 Pengaruh Budaya terhadap Desain Pelatihan

Dimensi Budaya	Dampak Terhadap Pelatihan
Individualisme	Budaya individualisme yang tinggi mengharapkan partisipasi dalam latihan dan pertanyaan untuk ditentukan oleh status di perusahaan atau budaya..
Penghindaran ketidakpastian	Budaya penghindaran ketidakpastian yang tinggi mengharapkan lingkungan pembelajaran formal. Toleransi terhadap gaya dadakan berkurang.

Dimensi Budaya	Dampak Terhadap Pelatihan
Maskulin	Budaya maskulinitas yang rendah menghargai hubungan dengan sesama peserta pelatihan. Pelatih perempuan cenderung tidak mendapat penolakan dalam budaya dengan maskulinitas rendah
Jarak kekuasaan	Budaya jarak kekuasaan yang tinggi mengharapakan pelatih menjadi ahli. Pelatih diharapkan bersikap otoriter dan mengendalikan sesi.
Orientasi Waktu	Budaya dengan orientasi jangka panjang akan memiliki peserta pelatihan yang kemungkinan besar akan menerima rencana dan penugasan pengembangan.

Lintas Budaya

Ketika sebuah organisasi memilih seorang karyawan untuk suatu posisi di luar negeri, organisasi tersebut harus mempersiapkan karyawan tersebut untuk penugasan di luar negeri. Proses persiapan semacam ini dikenal sebagai persiapan lintas budaya (Romani dkk, 2018), di mana karyawan dan anggota keluarganya yang akan mendampingi dalam penugasan disiapkan untuk bekerja di luar negeri. Pelatihan ini penting dalam ketiga fase penugasan internasional:

1. Persiapan keberangkatan—pengajaran bahasa dan orientasi terhadap budaya negara asing.
2. Penugasan itu sendiri—kombinasi antara program formal dan hubungan mentoring untuk memberikan informasi lebih lanjut mengenai budaya negara asing.
3. Persiapan kepulangan—memberikan informasi tentang komunitas karyawan dan tempat kerja di negara asal

(dari buletin perusahaan, surat kabar lokal, dan sebagainya).

Metode pemberian pelatihan ini dapat berupa ceramah kepada karyawan dan keluarganya atau kunjungan ke komunitas yang memiliki budaya berbeda. Karyawan dan keluarganya juga bisa menghabiskan waktu untuk mengunjungi keluarga lokal di negara tempat mereka akan bekerja. Informasi lebih lanjut mengenai persiapan lintas budaya akan dijelaskan di bagian selanjutnya tentang pengelolaan ekspatriat.

Persiapan lintas budaya ini memiliki pentingnya yang besar. Penelitian telah mengaitkannya dengan tingkat perpindahan kerja yang lebih rendah di kalangan ekspatriat, tingkat kesediaan yang lebih besar untuk menerima penugasan di luar negeri, dan persepsi kontribusi yang lebih besar terhadap hasil bisnis. Bagi pemberi kerja, penting untuk diingat bahwa pulang ke rumah juga merupakan suatu tantangan ketika karyawan telah pergi selama berbulan-bulan atau bertahun-tahun. Mereka biasanya membutuhkan waktu, setidaknya beberapa hari, untuk menyesuaikan diri kembali dengan budaya yang mereka tinggalkan.

Selain itu, agar karyawan dan organisasinya dapat memperoleh manfaat maksimal dari penugasan di luar negeri, karyawan yang kembali harus diberikan kesempatan untuk berbagi apa yang telah mereka pelajari. Perusahaan mungkin mengatur pertemuan untuk karyawan yang telah kembali dan rekan-rekan mereka, menyediakan panel diskusi dengan ekspatriat yang telah pulang, mengundang mereka untuk menulis blog tentang pengalaman mereka selama dan setelah penugasan, serta memasukkan data tentang penugasan internasional dalam

basis data daring yang digunakan untuk promosi, pengembangan karyawan, dan berbagi pengetahuan.

RINGKASAN

Organisasi global yang beroperasi di berbagai negara mempekerjakan karyawan dari negara asal, negara tuan rumah, dan negara ketiga. Mereka dapat memulai dengan mengekspor produk, kemudian membangun fasilitas di negara lain, dan akhirnya menjadi organisasi global yang berpusat pada kesetaraan dan keragaman perspektif global dalam pengambilan keputusan serta mempekerjakan manajer dari berbagai budaya. Ini menghadirkan berbagai tantangan manajemen sumber daya manusia, termasuk pelatihan, rekrutmen, pengembangan, dan kompensasi yang berbeda-beda dalam lingkungan lintas negara.

Budaya negara mempengaruhi manajemen sumber daya manusia internasional (MSDM) melalui asumsi bersama masyarakat tentang cara kerja dunia, seperti hukum, nilai-nilai, dan sistem ekonomi. Budaya juga memengaruhi efektivitas praktik MSDM, seperti seleksi, pelatihan, dan kompensasi, karena beragam budaya memiliki pandangan yang berbeda mengenai kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi. Dalam situasi lintas budaya, organisasi perlu mempersiapkan manajer untuk mengenali dan mengatasi perbedaan budaya, termasuk melalui pelatihan dan seleksi ekspatriat yang cermat.

Banyak organisasi, seperti Microsoft, mempekerjakan warga negara tuan rumah untuk memahami budaya dan bisnis lokal, meskipun perpindahan keluarga ke luar negeri lebih mahal daripada mempekerjakan dari luar negeri. Dalam pemilihan pekerja untuk penugasan internasional, kompetensi teknis, kemampuan berkomunikasi, fleksibilitas, motivasi, serta

dukungan keluarga adalah faktor penting yang memengaruhi keberhasilan mereka menyelesaikan tugas di luar negeri.

Dalam organisasi internasional dengan karyawan dari berbagai negara, program pelatihan harus memperhitungkan perbedaan budaya dan bahasa peserta. Selain itu, persiapan lintas budaya sangat penting dalam penugasan internasional, termasuk pengajaran bahasa, orientasi budaya, dan pemberian dukungan kepada karyawan dan keluarganya yang akan bekerja di luar negeri.

PERTANYAAN

1. Bagaimana perbedaan dalam pilihan merekrut warga negara asal, warga negara tuan rumah, atau warga negara ketiga dapat memengaruhi operasi internasional suatu organisasi?
2. Apa peran utama Sumber Daya Manusia dalam membantu organisasi beradaptasi dengan tingkat partisipasi global yang berbeda, dari organisasi internasional hingga organisasi global?
3. Bagaimana pengaruh budaya dalam lima dimensi budaya yang diidentifikasi oleh Hofstede dapat memengaruhi praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam sebuah organisasi yang beroperasi secara internasional?
4. Apa langkah-langkah konkrit yang dapat diambil oleh organisasi untuk mempersiapkan manajer dan karyawan dalam mengatasi perbedaan budaya dalam praktik MSDM dan komunikasi saat beroperasi di lingkungan internasional?
5. Bagaimana organisasi dapat mengatasi perbedaan budaya dalam program pelatihan dan pengembangan sehingga

program tersebut efektif bagi seluruh karyawan internasional mereka?

6. Apa strategi yang paling efektif dalam persiapan lintas budaya untuk karyawan yang akan ditugaskan di luar negeri, dan bagaimana peran penting persiapan lintas budaya dalam kesuksesan penugasan internasional?

BAB XII

SERIKAT KERJA



12.1 PENDAHULUAN

Perkumpulan formal pekerja di Indonesia, yang dikenal sebagai serikat pekerja, berperan dalam memperjuangkan kepentingan anggotanya melalui tindakan kolektif. Keberadaan serikat pekerja sangat tergantung pada undang-undang dan peraturan hukum, sehingga faktor politik memainkan peran penting dalam perkembangan mereka. Di Indonesia, serikat pekerja tidak terkait dengan dukungan dari partai politik tertentu.

Dari segi ekonomi, serikat pekerja memiliki aspek positif dan negatif. Aspek positif menyoroti peran serikat pekerja dalam memberikan suara kepada anggotanya untuk menyampaikan ketidakpuasan kepada manajemen yang mungkin tidak akan terungkap tanpa serikat pekerja. Biasanya, pembentukan serikat pekerja berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan pendapatan bagi anggota mereka. Di sisi lain, aspek negatif mengacu pada dampak negatif yang mungkin timbul, seperti pengaruh upah serikat pekerja terhadap alokasi sumber daya, penurunan profitabilitas, dan penurunan produktivitas ketika tingkat kompensasi yang tinggi diterapkan. Meskipun demikian, serikat pekerja tetap memiliki peran dalam menjaga keseimbangan dalam proses pengambilan keputusan manajemen.

Perubahan dalam kondisi ekonomi dan ketenagakerjaan akan memengaruhi baik pengusaha maupun serikat pekerja di masa depan. Meskipun jumlah anggota serikat pekerja mungkin berfluktuasi dari waktu ke waktu, pengusaha dan profesional sumber daya manusia harus terus memahami peraturan, keputusan pengadilan, serta kebijakan administratif yang terkait dengan peran serikat pekerja. Hal ini penting karena serikat pekerja tetap menjadi opsi yang kuat bagi karyawan jika diperlukan untuk melindungi hak-hak mereka dalam hubungan pekerjaan.

12.2 KARYAWAN DAN MANAJEMEN

Pada tahun 1969-an, ketika Undang-undang Hubungan Perburuhan Nasional di Indonesia disahkan, serikat pekerja tampaknya memiliki masa depan yang tidak pasti. Undang-undang tersebut memberikan dasar hukum bagi eksistensi serikat pekerja. Kemudian, serikat pekerja tumbuh hingga mewakili sekitar 36% angkatan kerja pada tahun 1970-an, namun kekuatan mereka di sektor swasta mengalami penurunan signifikan menjadi kurang dari 8% dalam beberapa tahun terakhir. Meskipun begitu, di sektor publik, kekuatan serikat pekerja terus berkembang.

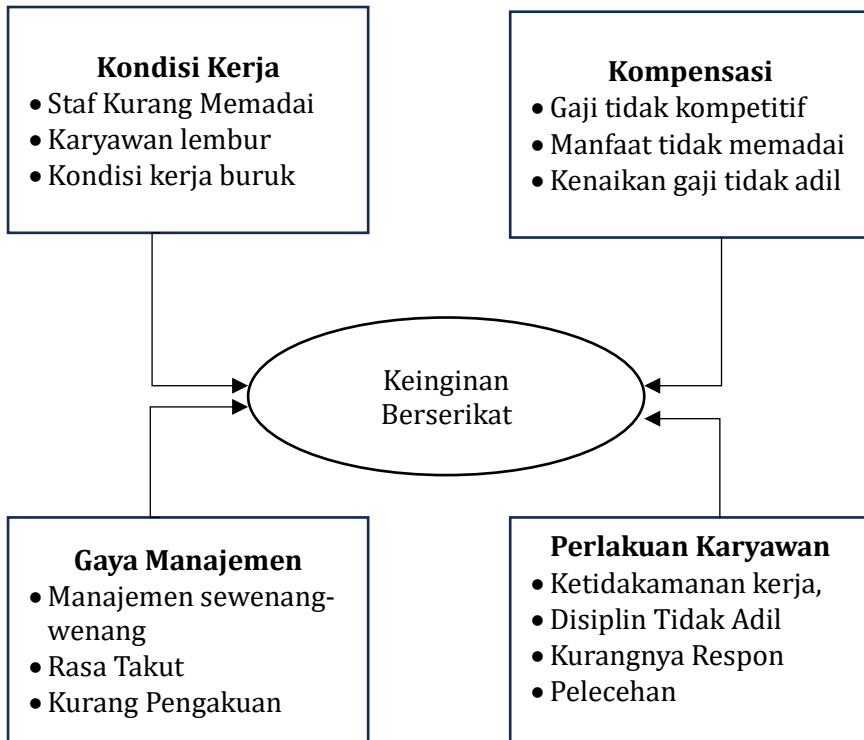
Di Indonesia, serikat pekerja memiliki tujuan untuk meningkatkan kompensasi, memperbaiki kondisi kerja, dan memengaruhi regulasi di tempat kerja. Ketika terdapat serikat pekerja, kondisi kerja, upah, dan peraturan kerja ditetapkan melalui perundingan bersama dan diatur dalam kontrak formal. Untuk memahami situasi serikat pekerja di Indonesia saat ini, penting untuk memahami alasan mengapa pekerja bergabung

dengan serikat pekerja dan mengapa pengusaha mungkin menolak pembentukan serikat pekerja.

Karyawan Berserikat

Apakah serikat pekerja menargetkan sekelompok pekerja atau pekerja meminta bantuan serikat pekerja, serikat pekerja harus mendapatkan dukungan dari pekerja untuk menjadi perwakilan hukum mereka. Selama bertahun-tahun, para pekerja bergabung dengan serikat pekerja karena dua alasan umum: (1) mereka tidak puas dengan perlakuan yang diberikan oleh pemberi kerja, dan (2) mereka percaya bahwa serikat pekerja dapat memperbaiki situasi kerja mereka.

Menurut Mathis dan Jackson (2010), faktor utama yang memicu serikat pekerja adalah masalah kompensasi, kondisi kerja, gaya manajemen, dan perlakuan terhadap karyawan (Gambar 12.1). Penentu utama apakah karyawan ingin berserikat adalah manajemen. Kompensasi yang cukup kompetitif, lingkungan kerja yang baik, manajemen dan pengawasan yang efektif, serta perlakuan yang adil dan responsif terhadap pekerja, semuanya bertindak sebagai penangkal upaya serikat pekerja. Serikat pekerja terjadi ketika karyawan merasa tidak dihormati, tidak aman, dibayar rendah, dan tidak dihargai, dan melihat serikat pekerja sebagai pilihan yang tepat. Ketika serikat pekerja terbentuk, kemampuan serikat pekerja untuk memupuk komitmen para anggota dan tetap menjadi agen tawar-menawar bergantung pada seberapa baik serikat berhasil memberikan layanan yang diinginkan para anggotanya.



Gambar 12.1 Faktor Penentu Serikat Pekerja

Pengusaha Menentang Serikat Pekerja

Pengusaha biasanya menghindari berurusan dengan serikat pekerja karena membatasi manajer dalam banyak aspek. Pekerja yang bergabung dengan serikat sering kali mendapat upah lebih tinggi. Di sisi lain, serikat pekerja terkadang dikaitkan dengan produktivitas yang lebih tinggi, walaupun manajemen harus mencari cara untuk menghemat biaya tenaga kerja yang lebih tinggi (Ferris dkk., 2015). Pendekatan pengusaha terhadap

serikat pekerja bisa beragam, ada yang menjalin hubungan baik, sementara yang lain lebih agresif dan bermusuhan.

Untuk mencegah serikat pekerja atau berinteraksi efektif dengan mereka, para profesional SDM dan manajer harus responsif terhadap karyawan. Cara penanganan serikat pekerja bervariasi dalam setiap organisasi, bisa ditangani oleh manajemen operasional atau unit SDM.

Globalisasi mempengaruhi persaingan antara pekerja, perusahaan, dan negara-negara. Kemampuan suatu negara untuk menciptakan lapangan kerja dan menarik investasi tergantung pada aturan perundingan serikat pekerja dan undang-undang ketenagakerjaan. Teknologi informasi memengaruhi peran serikat pekerja, meskipun ada variasi di berbagai negara.

Undang-undang ketenagakerjaan yang berbeda-beda memengaruhi hubungan antara pengusaha dan pekerja. Undang-undang yang memudahkan atau mempersulit perekrutan dan pemecatan karyawan memiliki dampak yang signifikan pada ketidakpastian dan perimbangan kekuasaan dalam hubungan kerja. Peran serikat pekerja dalam ekonomi global sedang berubah.

Sasaran Keanggotaan Serikat

Serikat pekerja adalah lembaga penting dalam melindungi hak-hak pekerja, meningkatkan kondisi kerja (Gibson dkk, 2012), dan memperjuangkan kepentingan tenaga kerja. Namun, untuk mencapai tujuan mereka dengan efektif, serikat pekerja harus terus bertumbuh dan menambah jumlah anggotanya. Peningkatan keanggotaan bukan hanya penting untuk memperkuat peran serikat pekerja, tetapi juga untuk memberikan suara yang lebih kuat dalam negosiasi kolektif

dengan pemberi kerja dan pemerintah. Strategi sasaran serikat pekerja dalam menambah anggota berikut ini.

Profesional

Secara tradisional, banyak profesional di berbagai bidang pekerjaan merasa skeptis terhadap manfaat serikat pekerja. Namun, sejumlah profesional, termasuk insinyur, dokter, perawat, dan guru, telah beralih ke serikat pekerja. Industri layanan kesehatan, terutama bagi dokter dan ahli terapi fisik, telah menjadi fokus utama bagi serikat pekerja profesional. Selain itu, dalam beberapa tahun terakhir, bidang keperawatan juga mengalami pertumbuhan serikat pekerja.

Alasan utama pekerja di layanan kesehatan mempertimbangkan keanggotaan serikat pekerja adalah pertumbuhan layanan terkelola. Para profesional layanan kesehatan sering kali mengeluh bahwa mereka kehilangan kendali atas keputusan perawatan pasien sebagai akibat dari perawatan yang dikelola dan dorongan yang meluas untuk mengurangi biaya layanan kesehatan. Keluhan-keluhan ini, bersama dengan keluhan lainnya, telah mendorong lebih banyak pekerja di bidang layanan kesehatan untuk bergabung dengan serikat pekerja.

Pekerja Berketerampilan Rendah

Di sisi lain, serikat pekerja juga mengarahkan perhatiannya kepada pekerja berketerampilan rendah, yang sebagian besar di antaranya memiliki pendapatan lebih rendah dan bekerja di pekerjaan yang kurang diminati. Contoh kelompok pekerja yang menjadi sasaran serikat pekerja meliputi petugas kebersihan, pembersih gedung, pembantu panti jompo, dan pekerja pengepakan daging. Sebagai

contoh, dalam industri layanan kesehatan, pekerja di panti jompo yang merawat lansia merupakan segmen angkatan kerja yang mengalami pertumbuhan pesat. Banyak karyawan di industri ini merasa tidak puas. Industri ini sering dikenal karena gajinya yang rendah, serta pekerjaan yang keras dan berat, dan sebagian besar karyawannya adalah perempuan yang bekerja sebagai asisten perawat, juru masak, pencuci pakaian, dan dalam pekerjaan berupah rendah lainnya.

Kelompok individu lain yang menjadi sasaran serikat pekerja adalah pekerja imigran dengan keterampilan rendah. Beberapa serikat pekerja juga aktif secara politik dalam hal undang-undang yang memungkinkan pekerja imigran ilegal untuk mendapatkan izin kerja dan kewarganegaraan seiring berjalannya waktu. Meskipun upaya-upaya ini tidak selalu berhasil, serikat pekerja kemungkinan akan terus mengejar industri dan pemberi kerja yang memiliki banyak pekerjaan berketerampilan rendah serta pekerja berketerampilan rendah. Keuntungan yang didapatkan dari serikat pekerja sangat signifikan bagi para pekerja dalam kelompok ini.

Kontingen dan Paruh Waktu

Karena banyak pengusaha menambahkan pekerja yang bukan pekerja penuh waktu, serikat pekerja berupaya untuk menargetkan pekerja paruh waktu, pekerja sementara, dan pekerja lainnya. Keputusan Dewan Hubungan Perburuhan Nasional (HBN) memungkinkan pekerja sementara untuk bergabung dengan perusahaan dan diwakili oleh serikat pekerja. Waktu akan menentukan apakah upaya untuk membentuk serikat pekerja paruh waktu dan kelompok

lainnya akan mampu menghentikan penurunan keanggotaan serikat pekerja di Amerika Serikat. Ketika serikat pekerja hadir, perjanjian perundingan bersama sering kali mengatur batasan jumlah tenaga kerja tidak tetap yang dapat digunakan.

12.3 PRAKTIK PEMBENTUKAN SERIKAT PEKERJA

Pembentukan serikat pekerja dapat dimulai melalui salah satu dari dua cara utama: (1) Serikat pekerja yang menargetkan suatu industri atau perusahaan tertentu, atau (2) Pekerja yang meminta perwakilan dari serikat pekerja. Dalam kasus pertama, serikat pekerja lokal atau nasional akan mengidentifikasi perusahaan atau industri yang dianggap berpotensi dalam pembentukan serikat pekerja. Pendekatan ini didasarkan pada logika bahwa jika serikat pekerja berhasil di satu perusahaan atau sebagian industri, maka pekerja lain dalam industri tersebut akan lebih cenderung untuk mempertimbangkan pembentukan serikat pekerja. Sementara dalam kasus kedua, motivasi untuk mengorganisir serikat pekerja muncul ketika pekerja di suatu perusahaan menghubungi serikat pekerja dan menyatakan keinginan mereka untuk membentuk serikat pekerja. Pekerja atau serikat pekerja itu sendiri kemungkinan akan memulai kampanye untuk mendapatkan dukungan dari pekerja lainnya.

Pengorganisasian Kampanye

Serikat pekerja biasanya melakukan kampanye terorganisir untuk membujuk individu agar bergabung, seperti halnya entitas lain yang mencari anggota. Sebagai respons, pengusaha mengambil berbagai tindakan yang berlawanan, sesuai dengan harapan.

Upaya Pencegahan Serikat Pekerja

Di Indonesia, perwakilan manajemen sering kali menggunakan berbagai taktik untuk menghadang upaya pembentukan serikat pekerja. Taktik semacam ini biasanya dimulai saat ada publisitas mengenai serikat pekerja atau selama proses pembagian kartu pekerja. Banyak pengusaha di Indonesia mungkin telah menciptakan kebijakan "dilarang meminta" untuk membatasi karyawan dan pihak luar dalam mendistribusikan literatur atau meminta keanggotaan serikat pekerja di lingkungan perusahaan. Pengusaha yang tidak memiliki kebijakan semacam itu mungkin tidak dapat mencegah tindakan-tindakan tersebut. Kebijakan semacam ini harus menjadi bagian dari pendekatan jangka panjang dan mapan, bukan hanya tindakan tunggal yang diambil untuk melawan upaya pembentukan serikat pekerja yang spesifik.

Pengusaha di Indonesia dapat mengambil keputusan strategis dan mengambil langkah-langkah yang agresif untuk tetap sebagai perusahaan non-serikat pekerja. Pilihan-pilihan semacam itu tentu saja harus disusun sesuai dengan hukum dan regulasi ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia. Namun, mempertimbangkan moral dan loyalitas yang baik berdasarkan kepedulian terhadap karyawan, upah dan tunjangan yang kompetitif, sistem yang adil untuk menangani keluhan karyawan, dan kondisi kerja yang aman bisa menjadi bagian dari pendekatan yang diterapkan. Isu-isu lain juga bisa mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap sebagai non-serikat pekerja di Indonesia. Jika pengusaha mengikuti prinsip-prinsip ini, mungkin akan lebih sedikit karyawan yang merasa perlu bergabung dengan serikat pekerja untuk mewakili mereka.

Organisasi Serikat Pekerja

Situasi di Indonesia terkait serikat pekerja dan perusahaan dapat mencerminkan beberapa elemen yang disebutkan dalam teks yang Anda berikan. Namun, perlu diingat bahwa peraturan dan praktik yang berlaku di Indonesia mungkin berbeda dari Amerika Serikat, dan saya akan mencoba menyusun ulang konten tersebut untuk mencerminkan situasi yang lebih relevan di Indonesia. Contoh perusahaan yang dapat digunakan adalah perusahaan-perusahaan Indonesia yang dikenal dalam konteks serikat pekerja. Berikut adalah adaptasi dari teks tersebut:

Serikat pekerja memiliki peran penting dalam organisasi dan negosiasi terkait dengan ekonomi dan tren ekonomi di Indonesia. Sebagai contoh, serikat pekerja di Indonesia sering kali fokus pada Perspektif Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai salah satu aspek penting yang harus diperhatikan. Upaya persuasi oleh serikat pekerja mencakup berbagai metode, seperti mengadakan pertemuan dengan karyawan di luar jam kerja, mengirimkan informasi ke rumah karyawan, mengundang mereka untuk acara-acara di luar perusahaan, dan mempublikasikan manfaat keanggotaan serikat pekerja. Brosur dan selebaran bisa dibagikan kepada karyawan saat mereka pulang kerja, dikirim ke alamat rumah, atau ditempelkan di area yang sesuai dengan aturan hukum di Indonesia. Semua upaya ini bertujuan untuk mendorong karyawan untuk bergabung dengan serikat pekerja dengan menandatangani kartu keanggotaan.

Untuk meningkatkan keterlibatan individu dalam serikat pekerja, metode elektronik juga digunakan, seperti

membangun situs web yang menjelaskan manfaat menjadi anggota serikat pekerja. Contoh, Serikat Pekerja Layanan Internasional di Indonesia memiliki situs web dan forum diskusi di mana anggota perawat di rumah sakit yang belum bergabung dengan serikat pekerja dapat berbagi informasi dengan anggota yang sudah bergabung. Selain itu, organisasi seperti Konfederasi Serikat Buruh Change to Win dan Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia (AFL-CIO) juga menyediakan tautan web dan blog yang memberikan informasi serikat pekerja secara online, menjelaskan hak-hak pekerja, serta manfaat menjadi anggota serikat pekerja. Mereka juga menyoroti keberhasilan dalam membentuk serikat pekerja dan perbedaan dalam upah, tunjangan, dan keamanan kerja sebelum dan sesudah bergabung dengan serikat pekerja. Namun, pemberi kerja di Indonesia juga memiliki hak untuk mengatur penggunaan email oleh karyawan untuk urusan serikat pekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Terkadang, serikat pekerja di Indonesia juga mempekerjakan individu untuk mencoba mengorganisasi pekerja di perusahaan tertentu, praktik ini disebut "salting." Dalam hal ini, serikat pekerja membayar individu untuk melamar pekerjaan di perusahaan target, dan setelah mereka diterima, mereka memulai upaya pengorganisasi serikat pekerja. Namun, seperti di Amerika Serikat, pemberi kerja di Indonesia juga dapat menolak mempekerjakan "salting" berdasarkan alasan yang terkait dengan persyaratan pekerjaan tanpa diskriminasi, walaupun ada peraturan yang mengatur hal ini.

Pemilihan Representasi

Pekerja di sektor swasta diawasi oleh instansi yang berwenang dalam hal ketenagakerjaan, sementara pekerja di sektor publik umumnya diawasi oleh instansi pemerintah terkait. Dalam proses pemilihan untuk menentukan serikat pekerja yang akan mewakili mereka, terutama jika ada dua serikat pekerja yang bersaing untuk mewakili pekerja, maka pekerja memiliki tiga opsi: mereka dapat memilih Serikat Pekerja A, Serikat Pekerja B, atau memutuskan untuk tidak bergabung dengan serikat pekerja sama sekali.

Unit Perundingan

Sebelum pelaksanaan pemilihan, perlu menentukan unit perundingan yang sesuai di Indonesia. Unit perundingan ini terdiri dari seluruh karyawan yang memiliki hak untuk memilih serikat pekerja yang akan mewakili mereka dan melakukan perundingan secara kolektif. Apabila manajemen dan serikat pekerja tidak mencapai kesepakatan mengenai anggota yang termasuk atau tidak termasuk dalam unit perundingan tersebut, badan yang berwenang di Indonesia akan mengambil keputusan. Kriteria utama dalam menentukan komposisi unit perundingan adalah apa yang diakui oleh badan tersebut sebagai "komunitas yang berkepentingan." Misalnya, dalam perusahaan di sektor distribusi gudang di Indonesia, para pengemudi pengiriman, juru tulis akuntansi, pemrogram komputer, dan mekanik mungkin tidak termasuk dalam unit perundingan yang sama. Hal ini dikarenakan perbedaan yang signifikan dalam pekerjaan, bidang kerja, lokasi fisik, dan aspek lain yang mungkin menghambat terbentuknya komunitas yang berkepentingan. Para karyawan yang

menjadi anggota unit perundingan memiliki kepentingan bersama dalam hal-hal berikut:

- Upah, jam kerja, dan kondisi kerja.
- Pengelompokan industri yang relevan untuk keperluan perundingan.
- Lokasi fisik dan tingkat interaksi serta hubungan kerja antar kelompok karyawan.
- Pengawasan oleh manajemen pada tingkat yang serupa.

Pengawasan Serikat Pekerja

Undang-Undang Hubungan Perburuhan Nasional di Indonesia mengesampingkan pengawas dari hak untuk memilih atau bergabung dengan serikat pekerja. Dengan demikian, pengawas biasanya tidak dapat terlibat dalam unit perundingan serikat pekerja, kecuali dalam sektor yang diatur oleh Undang-Undang Ketenagakerjaan Perkeretaapian. Namun, definisi yang pasti mengenai siapa yang dapat dianggap sebagai pengawas sering kali belum selalu jelas. Upaya telah dilakukan untuk memperluas definisi pengawas yang mencakup individu yang memiliki wewenang untuk melakukan tindakan seperti merekrut, memindahkan, memberhentikan, memberlakukan disiplin, dan memberikan penilaian independen terhadap karyawan. Banyak keputusan yang diambil oleh badan yang berwenang dan pengadilan didasarkan pada situasi-situasi yang berbeda.

Praktik Ketidakadilan Ketenagakerjaan

Pengusaha dan serikat pekerja terlibat dalam sejumlah kegiatan sebelum pemilihan serikat pekerja di Indonesia. Terdapat undang-undang yang mengatur aktivitas ini. Saat

proses pembentukan serikat pekerja dimulai, semua tindakan harus sesuai dengan ketentuan yang ada dalam undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku. Baik manajemen maupun serikat pekerja wajib mematuhi regulasi tersebut. Apabila terjadi pelanggaran, hasil dari upaya pembentukan serikat pekerja dapat diajukan banding kepada otoritas yang berwenang dan dibatalkan. *HR On-the-Job* mencatat beberapa tindakan yang sah dan yang melanggar hukum yang perlu diwaspadai oleh manajer selama proses pembentukan serikat pekerja.

Proses Pemilihan

Dalam pemilihan serikat pekerja di Indonesia, serikat hanya perlu memenangkan mayoritas suara. Sebagai contoh, jika sebuah unit perundingan terdiri dari 200 karyawan dan hanya 50 orang yang memberikan suara, maka serikat pekerja hanya perlu memenangkan 26 suara (50% dari yang memberikan suara ditambah 1) untuk mendapatkan status sebagai perwakilan dari seluruh 200 karyawan. Biasanya, semakin kecil jumlah pekerja dalam unit perundingan, semakin besar kemungkinan serikat pekerja untuk menang. Jika salah satu pihak yakin bahwa pihak lain melakukan praktik ketidakadilan ketenagakerjaan, hasil pemilihan dapat diajukan banding ke instansi yang berwenang di Indonesia. Jika instansi tersebut menemukan bukti praktik ketidakadilan, maka instansi tersebut dapat memerintahkan pemilihan ulang. Namun, jika tidak ada praktik ketidakadilan yang terbukti, dan serikat pekerja memperoleh mayoritas dalam pemilihan, serikat pekerja kemudian dapat mengajukan petisi kepada instansi yang berwenang untuk mendapatkan sertifikasi.

Perundingan Bersama

Perundingan bersama merupakan tahap terakhir dalam proses serikat pekerja, di mana perwakilan manajemen dan pekerja aktif bernegosiasi mengenai upah, jam kerja, serta syarat dan ketentuan kerja lainnya. Proses pemberian dan penerimaan antara kedua kelompok perwakilan ini bertujuan untuk menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi keduanya. Ini juga merupakan hubungan yang didasarkan pada perimbangan kekuatan relatif.

Hubungan kekuasaan dalam perundingan bersama melibatkan konflik, dan ancaman konflik tampaknya diperlukan untuk mempertahankan hubungan ini. Namun, aspek yang paling penting dari perundingan bersama adalah bahwa ini merupakan hubungan berkelanjutan yang tidak berakhir segera setelah kesepakatan tercapai. Sebaliknya, hubungan ini berlanjut selama berlakunya perjanjian kerja dan seterusnya. Oleh karena itu, semakin banyak manajemen yang bersikap kooperatif, semakin sedikit permusuhan dan konflik yang mungkin terjadi dengan karyawan yang tergabung dalam serikat pekerja yang akan membawa dampak positif ke lingkungan kerja. Namun, kerja sama ini tidak berarti bahwa pengusaha harus menyetujui semua tuntutan yang diajukan oleh serikat pekerja.

12.4 TANTANGAN PERUNDINGAN BERSAMA

Dalam perundingan bersama, ada beberapa tantangan yang bisa diatasi. Walaupun tidak selalu tercantum dalam kontrak, hak pengelolaan dan keamanan serikat pekerja merupakan dua isu penting yang perlu diperbincangkan bersama. Selain itu, masih ada isu-isu lain yang akan dibahas dalam perundingan bersama dan perundingan kolektif.

Manajemen

Hampir semua kontrak kerja mencakup hak pengelolaan, yaitu hak yang dilindungi undang-undang agar pemberi kerja dapat mengelola, mengarahkan, dan mengendalikan usahanya. Dengan memasukkan ketentuan tersebut, manajemen berusaha untuk mempertahankan hak sepihaknya untuk melakukan perubahan di bidang yang tidak disebutkan dalam kontrak kerja. Salah satu contoh ketentuan tipikal dapat dirumuskan sebagai berikut:

"Pemberi kerja memiliki semua hak untuk mengelola, mengarahkan, dan mengendalikan bisnisnya dalam segala hal, kecuali hak-hak tersebut diubah secara tegas dan spesifik oleh ketentuan-ketentuan dalam perjanjian ini atau perjanjian selanjutnya."

Keamanan Serikat

Perwakilan serikat pekerja dalam perundingan utama prihatin dengan negosiasi ketentuan keamanan serikat pekerja, yang merupakan klausul kontrak yang membantu serikat pekerja mendapatkan dan mempertahankan anggota. Salah satu jenis klausul keamanan serikat pekerja dalam kontrak kerja adalah kebijakan larangan PHK, atau jaminan keamanan kerja. Ketentuan semacam ini sangat penting bagi banyak serikat pekerja mengingat seringnya terjadi merger, perampingan, dan pengurangan pekerjaan di sektor industri, tekstil, dan manufaktur. Akan tetapi, karena alasan-alasan tersebut, manajemen sering kali enggan mempertimbangkan jenis provisi ini.

Iuran Serikat Pekerja

Klausul keamanan serikat pekerja yang umum digunakan adalah klausul pemotongan iuran, yang mengatur

pemotongan iuran serikat pekerja dari gaji anggota serikat pekerja secara otomatis. Hal ini memudahkan serikat pekerja dalam pengumpulan dana mereka, yang akan menjadi lebih rumit jika iuran harus dikumpulkan secara individual dari setiap anggota.

Namun, beberapa kasus di pengadilan telah membatasi kemampuan serikat pekerja untuk menggunakan klausul pemotongan ini untuk kontribusi politik dan kongres. Beberapa kasus di Indonesia telah mengikuti prinsip serupa dengan mendukung persyaratan izin tertulis sebelum serikat pekerja menggunakan dana non-anggota untuk tujuan politik. Dalam kasus semacam itu, pengadilan mengakui bahwa serikat pekerja sektor publik di Indonesia dapat mengumpulkan biaya dari karyawan non-anggota dan perjanjian "agensi". Namun, pengadilan menegaskan bahwa serikat pekerja harus memperoleh izin eksplisit dari non-anggota sebelum menggunakan dana agensi mereka untuk tujuan terkait pemilu.

12.5 KERJASAMA SERIKAT DENGAN MANAJEMEN

Hubungan permusuhan antara serikat pekerja dan manajemen, yang secara alamiah terjadi, dapat mengakibatkan pemogokan dan penutupan perusahaan. Namun, sebagaimana telah disebutkan, konflik semacam itu jarang terjadi saat ini. Lebih menggembirakan lagi, beberapa pemimpin serikat pekerja dan perwakilan pengusaha mengakui bahwa kerja sama antara manajemen dan serikat pekerja memberikan jalur yang berguna jika organisasi ingin bersaing secara efektif dalam perekonomian global.

Selama dekade terakhir, banyak perusahaan telah melakukan restrukturisasi organisasi dan tempat kerja sebagai respons terhadap tekanan persaingan di industri mereka. Restrukturisasi telah membawa dampak signifikan, seperti kehilangan pekerjaan, perubahan peraturan kerja, dan perubahan tanggung jawab pekerjaan.

Keterlibatan Karyawan

Undang-undang dan regulasi yang mengatur hubungan antara pekerja, serikat pekerja, dan pengusaha. Meskipun situasinya mungkin memiliki persamaan dengan kasus yang disebutkan dalam teks, ada perbedaan signifikan dalam konteks hukum ketenagakerjaan dan peraturan di Indonesia. Undang-Undang Tenaga Kerja: Di Indonesia, undang-undang ketenagakerjaan adalah panduan utama yang mengatur hak dan kewajiban pekerja, serikat pekerja, dan pengusaha. Undang-undang ini berisi ketentuan tentang hak untuk membentuk serikat pekerja, hak-hak pekerja, dan kewajiban pengusaha.

Serikat Pekerja

Serikat pekerja di Indonesia memiliki peran penting dalam memperjuangkan hak-hak pekerja dan berpartisipasi dalam proses perundingan bersama dengan pengusaha. Mereka umumnya memiliki hak untuk mengorganisir pekerja dan berpartisipasi dalam negosiasi yang mencakup isu-isu seperti upah, jam kerja, dan kondisi kerja.

Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan saran kepada manajemen dapat menjadi praktik yang positif di banyak perusahaan di Indonesia. Namun, peraturan dan persyaratan untuk program

keterlibatan karyawan dapat berbeda dari kasus yang dijelaskan dalam teks asli.

Perlu diingat bahwa konteks hukum dan regulasi ketenagakerjaan di setiap negara dapat sangat berbeda, dan perbandingan dengan Amerika Serikat mungkin tidak selalu relevan. Untuk memahami lebih lanjut tentang kerja sama antara serikat pekerja dan manajemen, serta program keterlibatan karyawan di Indonesia, perlu merujuk langsung ke undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku di sana.

Kepemilikan Karyawan

Dalam beberapa situasi, serikat pekerja telah mendorong pekerja untuk menjadi pemilik sebagian atau seluruh perusahaan yang mempekerjakan mereka. Upaya ini dipicu oleh kekhawatiran bahwa perusahaan-perusahaan bersiap untuk ditutup, merger, atau dibeli. Dampak potensial dari inisiatif seperti ini adalah kemungkinan pengurangan jumlah serikat pekerja dan pekerja. Serikat pekerja secara aktif membantu anggotanya merancang rencana kepemilikan saham karyawan untuk membeli seluruh atau sebagian perusahaan. Program-program semacam ini telah berhasil dalam beberapa kasus, tetapi menimbulkan masalah dalam situasi lainnya. Beberapa pihak dalam gerakan buruh mengkhawatirkan bahwa program-program ini dapat melemahkan dukungan terhadap serikat pekerja karena menciptakan identifikasi yang lebih erat dengan keprihatinan dan tujuan pengusaha dibandingkan dengan "solidaritas serikat pekerja."

12.6 MANAJEMEN KELUHAN

Serikat pekerja mengetahui bahwa ketidakpuasan pekerja berpotensi menjadi sumber masalah bagi pemberi kerja, baik

diungkapkan atau tidak. Ketidakpuasan yang tersembunyi tumbuh dan menciptakan reaksi yang mungkin tidak sesuai dengan kekhawatiran awal. Oleh karena itu, ketidakpuasan harus diberi jalan keluarnya. Salah satu saluran keluarnya adalah keluhan yang hanya merupakan indikasi ketidakpuasan karyawan, jika seorang karyawan diwakili oleh serikat pekerja dan menyampaikan keluhannya secara tertulis.

Manajemen harus memperhatikan keluhan dan keluhan, karena keduanya menunjukkan potensi masalah dalam angkatan kerja. Tanpa prosedur pengaduan, manajemen mungkin tidak dapat menanggapi kekhawatiran karyawan karena manajer tidak menyadarinya. Oleh karena itu, prosedur pengaduan formal menyediakan alat komunikasi yang berharga bagi organisasi, baik serikat pekerja ada atau tidak.

Tanggung Jawab Keluhan

Tabel 12.1 menunjukkan pembagian tanggung jawab umum antara unit SDM dan manajer operasi dalam penanganan keluhan (Armstrong, 2011). Tanggung jawab ini sangat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya, bahkan di antara perusahaan yang memiliki serikat pekerja. Namun, unit SDM biasanya memiliki tanggung jawab yang lebih konsisten. Manajer diharapkan menerima prosedur pengaduan sebagai kendala yang mungkin muncul dalam beberapa keputusan yang mereka buat.

Tabel 12.1 Tanggung Jawab SDM dan Manajer

Manajer SDM	Manajer Operasional
Merancang Prosedur Pengaduan	Patuhi Prosedur Pengaduan
Memantau Tren Keluhan Organisasi	Upayakan Penyelesaian Keluhan
Merancang Prosedur Pengaduan	Catat Kasus Pengaduan
Menangani Penyelesaian Keluhan	Pencegahan Keluhan

Prosedur Keluhan

Prosedur keluhan adalah saluran komunikasi formal yang dirancang untuk menyelesaikan keluhan sesegera mungkin setelah munculnya masalah. Penyelia biasanya berada dalam posisi terdekat dengan masalah yang muncul. Namun, para penyelia ini memiliki banyak tanggung jawab lain selain menangani keluhan seorang karyawan, bahkan mungkin menjadi subjek keluhan seorang karyawan. Agar keluhan mendapatkan perhatian yang tepat, ia harus melewati proses penyelesaian yang telah ditentukan.

Seorang karyawan yang menjadi anggota serikat pekerja pada umumnya memiliki hak untuk mendapatkan perwakilan dari serikat pekerja jika karyawan tersebut diinterogasi oleh manajemen dan situasi tersebut berpotensi mengakibatkan tindakan disiplin. Apabila apa yang dikenal sebagai hak Weingarten (nama yang berasal dari kasus pengadilan yang menegaskan hak ini) dilanggar, dan karyawan tersebut dipecat, biasanya karyawan tersebut akan dipekerjakan kembali dengan gaji yang telah dibayar selama masa absennya. Pengusaha tidak diwajibkan untuk mengizinkan pekerja non-serikat untuk membawa rekan kerja dalam pertemuan prosedur pengaduan. Namun, pemberi kerja dapat dengan sukarela mengizinkan kehadiran tersebut.

Langkah-langkah Prosedur Keluhan

Prosedur pengaduan dapat bervariasi dalam langkah-langkah yang disertakan. Gambar 12.2 menunjukkan prosedur pengaduan yang umum, yang terdiri dari langkah-langkah berikut:

- Karyawan mendiskusikan keluhannya dengan pengurus serikat pekerja (perwakilan serikat pekerja di tempat kerja) dan penyelia.
- Pengurus serikat pekerja mendiskusikan keluhan tersebut dengan manajer supervisor dan/atau manajer SDM.
- Sebuah komite yang terdiri dari pengurus serikat pekerja membahas keluhan tersebut dengan manajer perusahaan yang tepat.
- Perwakilan serikat pekerja nasional membahas keluhan tersebut dengan pimpinan perusahaan yang ditunjuk atau pejabat hubungan industrial perusahaan.
- Jika keluhan tidak terselesaikan pada tahap ini, maka keluhan akan dibawa ke arbitrase. Pihak ketiga yang tidak memihak pada akhirnya dapat menyelesaikan keluhan tersebut.

Langkah 1 Diskusi Keluhan	Karyawan, Pengurus Serikat, dan Penyelia
Langkah 2 Rapat Antar	Pengurus Serikat, Penyelia, dan Manajer SDM
Langkah 3 Rapat Antar	Pengurus Serikat dan Manajer Perusahaan
Langkah 4 Rapat Antar	Perwakilan Serikat Nasional dan Pejabat Hubungan Industrial
Langkah 5 Arbitrase oleh	Pihak Ketiga yang Tidak Memihak

Gambar 12.2 Langkah Prosedur Keluhan

Arbitrase pengaduan adalah metode pihak ketiga untuk menyelesaikan perselisihan dalam kontrak kerja akibat penafsiran berbeda. Berbeda dengan kontrak atau arbitrase kontrak, yang membahas cara menulis suatu perjanjian, arbitrase pengaduan telah diatur oleh Mahkamah Agung RI. Putusan dalam arbitrase pengaduan yang didasarkan pada kontrak kerja dapat ditegakkan dan umumnya tidak dapat diajukan banding ke pengadilan. Arbitrase pengaduan mencakup masalah disiplin, pemutusan, keselamatan, kesehatan, dan keamanan.

RINGKASAN

Hubungan Perburuhan Nasional di Indonesia disahkan pada tahun 1969, memberikan dasar hukum bagi serikat pekerja. Meskipun pertumbuhan serikat pekerja mencapai sekitar 36% angkatan kerja pada 1980-an, kekuatan mereka di sektor swasta menurun drastis menjadi kurang dari 8% dalam beberapa tahun terakhir, tetapi di sektor publik terus berkembang. Serikat pekerja bertujuan meningkatkan kompensasi, kondisi kerja, dan pengaruh dalam regulasi kerja. Alasan pekerja bergabung dengan serikat termasuk ketidakpuasan terhadap perlakuan oleh pemberi kerja dan keyakinan dalam kemampuan serikat pekerja untuk memperbaiki situasi kerja. Pengusaha cenderung menghindari serikat pekerja karena dapat membatasi manajemen, meskipun ada variasi dalam pendekatan mereka terhadap serikat pekerja.

Pembentukan serikat pekerja di Indonesia bisa dimulai melalui dua cara utama, yaitu dengan menargetkan industri atau perusahaan tertentu atau melalui permintaan perwakilan dari

pekerja. Serikat pekerja melakukan kampanye untuk mengajak individu bergabung, sementara pengusaha dapat mengambil tindakan yang berlawanan. Upaya pencegahan serikat pekerja melibatkan berbagai taktik, seperti kebijakan "dilarang meminta" dan berinteraksi dengan serikat pekerja. Pengusaha dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk tetap sebagai perusahaan non-serikat pekerja dengan mempertimbangkan moral, loyalitas, kompensasi yang kompetitif, dan kondisi kerja yang aman. Serikat pekerja juga membidik berbagai kelompok pekerja, termasuk pekerja profesional, pekerja berketerampilan rendah, pekerja paruh waktu, dan pekerja kontingen. Dengan peningkatan keanggotaan, serikat pekerja berperan penting dalam melindungi hak-hak pekerja dan memengaruhi kondisi kerja.

Dalam perundingan bersama, manajemen dan serikat pekerja harus mempertimbangkan hak pengelolaan dan isu keamanan serikat pekerja. Hak pengelolaan memberi manajemen kekuatan untuk mengelola, mengarahkan, dan mengendalikan bisnis, sementara klausul keamanan serikat pekerja dalam kontrak bisa membantu serikat pekerja mendapatkan dan mempertahankan anggota. Dalam beberapa kasus, klausul pemotongan iuran juga digunakan untuk pengumpulan iuran serikat pekerja, tetapi ada pembatasan terkait penggunaan dana tersebut untuk tujuan politik.

Hubungan antara serikat pekerja dan manajemen dapat berkembang menuju kerja sama yang produktif dalam menjawab tekanan persaingan dan restrukturisasi di industri mereka. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan program kepemilikan karyawan juga merupakan praktik yang relevan. Keluhan karyawan, baik yang ada atau yang disampaikan

melalui prosedur pengaduan formal, dapat berperan dalam mengatasi ketidakpuasan di tempat kerja dan memberikan kesempatan bagi manajemen untuk menyelesaikan masalah yang muncul dalam angkatan kerja.

PERTANYAAN

1. Apa yang dapat dilakukan pengusaha di Indonesia untuk menghindari pembentukan serikat pekerja dan bagaimana mereka dapat mempertahankan hubungan yang baik dengan karyawan?
2. Bagaimana manajemen dan serikat pekerja dapat menjaga hubungan yang berkelanjutan selama perundingan bersama dan menghindari konflik yang merugikan bagi lingkungan kerja?
3. Bagaimana manajemen dan serikat pekerja bisa mencapai kesepakatan sehubungan dengan hak pengelolaan, mengingat manajemen ingin mempertahankan haknya dalam mengelola bisnis?
4. Apa implikasi hukum dan peraturan terkait klausul pemotongan iuran serikat pekerja dalam kontrak kerja di Indonesia, terutama dalam konteks penggunaan dana untuk tujuan politik?
5. Bagaimana undang-undang ketenagakerjaan di Indonesia mempengaruhi hak dan kewajiban pekerja, serikat pekerja, dan pengusaha dalam konteks perundingan bersama?
6. Apakah program kepemilikan karyawan di Indonesia sering diadopsi, dan apa dampaknya pada hubungan serikat pekerja dan pekerja dengan pengusaha?

Halaman Kosong

DAFTAR PUSTAKA

- Ababneh, O. M. A., LeFevre, M., & Bentley, T. (2019). Employee engagement: Development of a new measure. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(2), 105–134. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.098623>
- Abdi, K., Mardani, A., Senin, A. A., Tupenaite, L., Naimavicente, J., Kanapeckiene, L., & Kutut, V. (2018). The Effect of Knowledge Management , Organizational Culture and Organizational. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 1–19.
- Abdullah, A. A., & Wan, H. L. A. I. (2013). Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 1085–1091.
- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Absar, M. M. N. (2012). Recruitment & Selection Practices in Manufacturing Firms in Bangladesh. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 436–449. <http://www.i-scholar.in/index.php/ijir/article/view/41089>
- Aguinis, H. (2014). *Performance Management* (Eds. 3 th). Pearson Education Limited: London.
- Aguinis, H., & Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research : The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1291–1315. <https://doi.org/10.1002/smj.3015>
- Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T. A., & Ajonbadi, H. (2020). The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. *Personnel Review*, 49(3), 709–732. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0280>
- Al-Refaie, A. (2015). Effects of human resource management on

- hotel performance using structural equation modeling. *Computers in Human Behavior*, 43, 293–303. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.016>
- Alkhafaji, A. F. (2013). *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. The Haworth Press; London.
- Anderson, R. W., Bustamante, M. C., Guibaud, S., & Zervos, M. (2018). Agency, Firm Growth, and Managerial Turnover. *Journal of Finance*, 73(1), 419–464. <https://doi.org/10.1111/jofi.12583>
- Armstrong, M. (2011). *Strategic human resource management : a guide to action* (Eds. 3th). Kogan Page Limited; London.
- Armstrong, M. (2016). Armstrong’s Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management. In *Kogan Page Limited* (4 eds.). London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2021). Armstrong’s Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve business performance through strategic people management. In *Kogan Page Limited, United States* (7th Eds.).
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Handbook of Human Resource Management* (13TH EDITI). Kogan Page Limited.
- Atalay, E., Phongthientham, P., Sotelo, S., & Tannenbaum, D. (2018). New Technologies and the Labor Market Enghin. *Journal of Monetary Economics Received*.
- Auger, P., & Woodman, R. W. (2016). Creativity and Intrinsic Motivation: Exploring a Complex Relationship. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 342–366. <https://doi.org/10.1177/0021886316656973>
- Bevlyn, B. (2022). *Career Development and Employee Job Performance of Deposit Money Banks in Rivers State , Nigeria*. 1–11.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human Resource Management: Theory & Practice. In *Palgrave Macmillan* (5th eds.). Palgrave Macmillan: London. https://doi.org/10.1057/978-1-137-52163-7_10

- Brown, A., Bimrose, J., Barnes, S. A., & Hughes, D. (2012). The role of career adaptabilities for mid-career changers. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 754–761. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.003>
- Buller, P. F., & Mcevoy, G. M. (2012). Human Resource Management Review Strategy , human resource management and performance : Sharpening line of sight ☆. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43–56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Burns, J. M. (2007). *Transforming Leadership*. Grove Press: New York.
- Caridi-Zahavi, O., Carmeli, A., & Arazy, O. (2016). The Influence of CEOs' Visionary Innovation Leadership on the Performance of High-Technology Ventures: The Mediating Roles of Connectivity and Knowledge Integration. *Journal of Product Innovation Management*, 33(3), 356–376. <https://doi.org/10.1111/jpim.12275>
- Carroll, C. E. (2013). *The handbook of communication and emotion*.
- Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(4), 375–393. <https://doi.org/10.1177/1548051812471724>
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 91–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610955>
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Cobblah, M. A., & van der Walt, T. B. (2017). Staff training and development programmes and work performance in the university libraries in Ghana. *Information Development*, 33(4), 375–392.

- <https://doi.org/10.1177/0266666916665234>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.1002/pdh.22>
- Dahling, J. J., Winik, L., Schoepfer, R., & Chau, S. (2013). Evaluating contingent workers as a recruitment source for full-time positions. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 222–225. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12031>
- Davidescu, A. A., Apostu, S., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility , Job Satisfaction , and Job Performance among Romanian Employees — Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), 3–53. <https://doi.org/doi:10.3390/su12156086>
- de Oliveira, L. B., Cavazotte, F., & Alan Dunzer, R. (2019). The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Management*, 30(10), 1583–1603. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1298650>
- De Vos, Ans; Cambre, B. (2016). CAREER MANAGEMENT IN HIGH-PERFORMING ORGANIZATIONS: A SET-THEORETIC APPROACH. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438–447. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>
- Dessler, G. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Pelatihan dan Pengembangan*.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (Sixteenth). Pearson Education, Inc. New York.
- Dessler, G., & Chhinzner, N. (2015). Human Resources Management in Canada. In *Cross Media and Publishing Service* (13th eds., Vol. 3, Issue April).

- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- El-kassar, A., & Kumar, S. (2017). Technological Forecasting & Social Change Green innovation and organizational performance : The influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting & Social Change*, 45(12), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.016>
- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., & Morrison, R. (2015). Ostracism , Self-esteem , and Job Performance : When do we Self-verify and when do we Self-enhance ? Smeal College of Business The Pennsylvania State University Department of Psychology Department of Management The Hong Kong University of University of Wa. *Academy of Management Journal*, 58(1), 279–297. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2011.0347>
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 199–220. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02032.x>
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level : Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, 37(6), 806–817. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.001>
- Gengler, J. J., Alkazemi, M. F., & Alsharekh, A. (2018). Who Supports Honor-Based Violence in the Middle East? Findings From a National Survey of Kuwait. *Journal of Interpersonal Violence*. <https://doi.org/10.1177/0886260518812067>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hil.

- Goldstein, H. W., Pulakos, E. D., Passmore, J., & Semedo, C. (2017). The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. <https://doi.org/10.1002/9781118972472>
- Green, K. W., Wu, C., Whitten, D., & Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559–579. <https://doi.org/10.1080/09585190600581279>
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (2006). *Encyclopedia of career development*. SAGE Publications, Inc; London, United Kingdom.
- Greer, C. R. (2014). *Strategic Human Resource Management* (Eds 2nd, Issue 1). Prentice-Hall, Inc.
- Griffin, R. W., Phillips, Jean M., & Gully, S. M. (2020). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22–37. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(98\)90012-2](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(98)90012-2)
- Herzberg, F., Mausner, B., & Syderman, B. B. (1993). *The Motivation to Work* (1st Ed). Routledge.
- Hirschi, A. (2012). The career resources model: An integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance and Counselling*, 40(4), 369–383. <https://doi.org/10.1080/03069885.2012.700506>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software for the Mind* (3rd. eds). McGraw-Hill.
- Hofstede, G. J. (2010). *Cultures and Organizations: Software of The Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3 rd Editi). McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2013). Organizational culture ,

- innovation , and performance : A test of Schein ' s model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Hossain, M. S., Hussain, K., Kannan, S., & Kunju Raman Nair, S. K. (2022). Determinants of sustainable competitive advantage from resource-based view: implications for hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(1), 79–98. <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2020-0152>
- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., & Palmer, A. (2014). Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 162–179. <https://doi.org/10.1037/a0034285>
- Iddagoda, Y. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2020). Relationships and Mediating Effects of Employee Engagement: An Empirical Study of Managerial Employees of Sri Lankan Listed Companies. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020915905>
- Iftikhar, A., Syed, C., & Akhtar, A. (2013). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance : A Comparative Analysis. *J Bus Ethics*, 116, 433–440. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1470-8>
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Ismail, A. I., Abdelrahman, S. E., & Abdul Majid, A. H. (2018). Closing strategic human resource management research lacunas with mediating role of employee creativity. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1–18.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (2013). Organizational Organizational Behavior and Management. In *Organizational Organizational Behavior and Management Tenth Edition* (Tenth Edit). McGraw-Hil.
- Jabbar, M. H., & Abid, M. (2014). GHRM : Motivating Employees towards Organizational Environmental Performance. *Mangt*

- Research Report*, 2(4), 267–278.
<https://www.researchgate.net/publication/281448584>
- Jada, U. R., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 915–930. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0533>
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Jordão, R. V. D., Novas, J., & Gupta, V. (2020). The role of knowledge-based networks in the intellectual capital and organizational performance of small and medium-sized enterprises. *Kybernetes*, 49(1), 116–140. <https://doi.org/10.1108/K-04-2019-0301>
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019835934>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Journal of Applied Psychology of Continuity and of Change A Century of Continuity and of Change. *Journal of Applied Psychology*, 1–19.
- Kadji-Beltran, C., Zachariou, A., Liarakou, G., & Flogaitis, E. (2014). Mentoring as a strategy for empowering Education for Sustainable Development in schools. *Professional Development in Education*, 40(5), 717–739. <https://doi.org/10.1080/19415257.2013.835276>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2007). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers, Inc; San Francisco, Californi.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *International Journal of*

- Human Resource Management*, 25(1), 1–13.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2017). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(4), 470–494.
<https://doi.org/10.1177/0266242616637415>
- Lederer, A., Capone, A., Umlauf, J., & Hirche, S. (2021). How Training Data Impacts Performance in Learning-Based Control. *IEEE Control Systems Letters*, 5(3), 905–910.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1580439>
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress An International Journal of Work, Health & Organisations*, 33(1), 76–103.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2018). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/ijpl-06-2017-0026>
- Liguori, E. W., Bendickson, J. S., & McDowell, W. C. (2018). Revisiting entrepreneurial intentions: a social cognitive career theory approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 67–78.
<https://doi.org/10.1007/s11365-017-0462-7>
- Ling, F. Y. Y., Ning, Y., Chang, Y. H., & Zhang, Z. (2018). Human

- resource management practices to improve project managers' job satisfaction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(5), 654–669. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2017-0030>
- Lockyer, J., Carraccio, C., Chan, M. K., Hart, D., Smee, S., Touchie, C., Holmboe, E. S., & Frank, J. R. (2017). Core principles of assessment in competency-based medical education. *Medical Teacher*, 39(6), 609–616. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2017.1315082>
- Luu, T. T. (2019). Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: the mediating role of work engagement. *Public Management Review*, 21(6), 789–816. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1526314>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (13th ed.).
- McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise* (eds). McGraw-Hill Companies. Inc.
- Mikkelsen, A. C., York, J. A., & Arritola, J. (2015). Communication competence, leadership behaviors, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. *Business Communication Quarterly*, 78(3), 336–354. <https://doi.org/10.1177/2329490615588542>
- Morecroft, J. D. W. (2015). *Strategic Modelling and Business Dynamics: A Feedback Systems Approach* (Eds. 2nd). John Wiley & Sons Ltd: United Kingdom.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job Performance. In Irving B. Weiner (Ed.), *Handbook of Psychology*, (2nd ed., pp. 82–103). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212005>
- Navarro-Abal, Y., Sáenz-De la Torre, L. C., Gómez-Salgado, J., & Climent-Rodríguez, J. A. (2018). Job satisfaction and perceived health in Spanish construction workers during the economic crisis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph15102188>

- Nehring, K., & Puppe, C. (2007). A Theory of Diversity. *Econometrica*, 70(3), 1155–1198.
- Neirotti, P., Raguseo, E., & Gastaldi, L. (2019). Designing flexible work practices for job satisfaction : the relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements. *New Technology, Work and Employment*, 34(2), 116–138. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12141>
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical Climates in Organizations: A Review and Research Agenda. *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 475–512. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.23>
- Newstrom, J. W. (2017). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (eds. 12). McGraw-Hil.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2018). Fundamentals of Human Resources Management. In *McGraw-Hill Education* (7 eds.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., & Eligh, L. (2016). *Strategic Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (2nd ed). McGraw-Hill Ryerson Limited.
- Noelliste, M. (2013). Integrity: An Intrapersonal Perspective. *Human Resource Development Review*, 12(4), 474–499. <https://doi.org/10.1177/1534484313492333>
- Ouchi, W. G. (1981). Organizational paradigms: A commentary on Japanese management and theory Z organizations. *Organizational Dynamics*, 9(4), 36–43. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90024-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90024-3)
- Ozyilmaz, A. (2020). Hope and human capital enhance job engagement to improve workplace outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 187–214. <https://doi.org/10.1111/joop.12289>
- Pinder, C. C. (2015). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2nd Ed). Psychology Press.
- Piore, M. J. (2014). The Dual Labor Market Theory and Implications. In D. B. Grusky (Ed.), *Social Stratification* (Eds.

- 4, pp. 13–45). Routledge, New York.
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133–147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of organizational behavior* (15th eds.). Pearson Education Limited. <http://www.theeuropeanlibrary.org/tel4/record/3000089783526>
- Robijn, W., Euwema, M. C., Schaufeli, W. B., & Deprez, J. (2020). Leaders, teams and work engagement: a basic needs perspective. *Career Development International*, 25(4), 373–388. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2019-0150>
- Romani, L., Barmeyer, C., Primecz, H., & Pilhofer, K. (2018). Cross-Cultural Management Studies: State of the Field in the Four Research Paradigms*. *International Studies of Management and Organization*, 48(3), 247–263. <https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1480918>
- Rowley, C., & Jackson, K. (2016). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*.
- Russell, Z. A., Steffensen, D. S., Ellen, B. P., Zhang, L., Bishoff, J. D., & Ferris, G. R. (2018). High performance work practice implementation and employee impressions of line manager leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 258–270. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.02.003>
- Salisu, J. B. (2015). The impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction workers of jigawa state of Nigeria. *The Business and Management Review*, 6(4), 10–11.
- San-Valero, P., Robles, A., Ruano, M. V., Martí, N., Cháfer, A., & Badia, J. D. (2019). Workshops of innovation in chemical engineering to train communication skills in science and technology. *Education for Chemical Engineers*, 26, 114–121. <https://doi.org/10.1016/j.ece.2018.07.001>
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (Fifth

- Edit). John Wiley & Sons, Inc.
- Stefurak, T., Morgan, R., & Johnson, R. B. (2020). *The Relationship of Public Service Motivation to Job Satisfaction and Job Performance of Emergency Medical Services Professionals*. 49(2), 1–27. <https://doi.org/10.1177/0091026020917695>
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Human Resource Management Review Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>
- Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. M. (2019). Strategic Human Resource Management. In *International Journal of Psychosocial Rehabilitation* (Vol. 23, Issue 6). <https://doi.org/10.37200/IJPR/V23I6/PR190814>
- Sylvie, L. (2016). Effects of Organisational Culture on Organisational Innovation Performance in Family Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 379–407.
- Tabvuma, V., & Georgellis, Y. (2015). Orientation Training and Job Satisfaction: A Sector and Gender Analysis. *Human Resource Management*, 54(2), 303–321. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Thompson, J., & Martin, F. (2017). *Strategic Management* (Eds. 5th). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Torres, E. N., & Gregory, A. (2018). Hiring manager's evaluations of asynchronous video interviews: The role of candidate competencies, aesthetics, and resume placement. *International Journal of Hospitality Management*, 75(March), 86–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.011>
- Van der Heijden, B. I. J. M., Davies, E. M. M., van der Linden, D., Bozionelos, N., & De Vos, A. (2022). The relationship between career commitment and career success among university staff: The mediating role of employability. *European Management Review*, 19(4), 564–580. <https://doi.org/10.1111/emre.12503>
- van Zyl, L. E., van Oort, A., Rispen, S., & Olckers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch

- ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40(8), 4012–4023. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00339-1>
- Visser, R., & Schaap, P. (2017). Job applicants' attitudes towards cognitive ability and personality testing. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(2), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.877>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Wau, J., & Purwanto. (2021). The Effect of Career Development , Work Motivation , and Job Satisfaction on Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 262–271. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>
- Wilton, N. (2016). *An Introduction to Human Resource Management* (Eds.3rd). SAGE Publications Ltd: Caliifornia.
- Yang, Q., & Wei, H. (2017). *Ethical Leadership and Employee Task Performance: Examining Moderated Mediation Process*. 55(7), 1506–1520. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MD-09-2016-0627>
- Yarnall, J. (2008). *Strategic Career Management Developing Your Talent*. Elsevier Ltd.; Burlington, USA.
- Zang, J.-L. (2020). Evaluation method of outward-bound based on neural network. *Evolutionary Intelligence*, 15(2), 925–938.

RIWAYAT PENULIS

Dr. Juliansyah Noor, dosen Universitas La Tansa Mashiro, 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 ter indeks scopus.