

# **PILAR-PILAR MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA: KONTEMPLASI KONSEPTUAL**

**Dr. Edi Cahyono, S.E., M.M**

**Lembaga Penelitian Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M)  
Universitas Islam Negeri (UIN) Salatiga**

**PILAR-PILAR MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA:  
KONTEMPLASI KONSEPTUAL**

Penulis:

**Dr. Edi Cahyono, S.E., M.M**

**Editor:**

Dr. Qi Mangku Bahjatulloh, Lc., M. SI.

Cetakan: 2023

15,5 x 23 cm; x + 148 hlm.

ISBN: 978-623-6862-xx-x

**Penerbit:**

LP2M UIN Salatiga

Jalan Lingkar Salatiga Km. 02 Sidorejo Salatiga 50716, (0298) 323706

lp2m@uinsalatiga.ac.id

Anggota IKAPI & APPTI

All Right reserved.

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas limpahan berkah, hidayah, rahmat serta inayah-Nya, sehingga penulis diberikan kesempatan untuk dapat menyelesaikan dengan baik buku yang berjudul “Pilar-Pilar Manajemen Sumberdaya Manusia: Kontemplasi Konseptual”. Buku ini terdiri dari 9 Bab yang membahas tentang rangkaian fungsi-fungsi fundamental manajemen sumberdaya manusia. Buku ini telah disusun semaksimal mungkin untuk dapat memberikan hasil dan kontribusi yang terbaik untuk pengembangan ilmu pengetahuan, serta diharapkan dapat bermanfaat bagi para pembaca yang ingin memperdalam pengetahuan terkait Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia. Kendati demikian, penulis sendiri merasa bahwa buku ini masih sangat jauh dari kata sempurna. Penulis mengharap kritik dan saran untuk menyempurnakan buku ini. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan buku ini.

Penulis



## PRA KATA

Puji dan syukur kami panjatkan kehadiran Allah Subhanahu wa Ta'ala karena dengan rahmat dan karunia-Nya penulis buku yang berjudul "Pilar-Pilar Manajemen Sumberdaya Manusia: Kontemplasi Konseptual" ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya.

Buku ini berisi tentang konsep dasar pilar-pilar penting manajemen sumberdaya manusia yang menjadi dasar dalam memahami pengelolaan sumberdaya manusia dengan baik. Pada kesempatan ini, sebagai editor saya mengucapkan terima kasih kepada penulis yang telah menulis dan menyusun buku ini dengan baik, sehingga para pembaca dapat memanfaatkannya untuk mempelajari tentang konsep dasar pilar-pilar penting manajemen sumberdaya manusia. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada penerbit yang telah membantu penerbitan buku ini.

Buku ini tentunya masih jauh dari kesempurnaan, dan untuk itu kami mohon untuk memberikan masukan berupa kritik dan saran yang berguna untuk perbaikan buku ini di masa yang akan datang.

Editor



# DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	iii
Pra Kata .....	v
Daftar Isi .....	vii
<b>BAB 1. ANALISIS PEKERJAAN, PERENCANAAN STRATEGIK, DAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>1</b>
A. Analisis Pekerjaan .....	1
B. Proses Perencanaan Stratejik .....	8
C. Perencanaan Sumberdaya Manusia .....	10
<b>BAB 2 PEREKRUTAN .....</b>	<b>20</b>
A. Definisi Perekrutan .....	20
B. Alternatif-Alternatif Perekrutan .....	20
C. Proses Perekrutan.....	22
D. Metode Perekrutan Internal.....	23
E. Sumber-Sumber Perekrutan Eksternal.....	24
F. Metode Perekrutan Online .....	26
G. Metode Perekrutan Eksternal Tradisional.....	29
H. Sistem Pelacakan Pelamar.....	32
I. Menyesuaikan Metode Perekrutan dengan Sumber Perekrutan .....	32
J. Perekrutan untuk Keberagaman.....	33
<b>BAB 3 SELEKSI.....</b>	<b>35</b>
A. Seleksi.....	35
B. Faktor Lingkungan yang Mempengaruhi Proses Seleksi .....	35
C. Proses Seleksi .....	37

<b>BAB 4</b>	<b>PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN.....</b>	<b>56</b>
	A. Definisi Pelatihan dan Pengembangan .....	56
	B. Pelatihan dan Pengembangan Strategik .....	56
	C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan .....	57
	D. Proses Pelatihan dan Pengembangan .....	59
<b>BAB 5</b>	<b>MANAJEMEN DAN PENILAIAN KINERJA .</b>	<b>69</b>
	A. Manajemen Kinerja dan Penilaian Kinerja .....	69
	B. Penggunaan Penilaian Kinerja .....	69
	C. Faktor-Faktor Lingkungan Penilai Kinerja.....	70
	D. Proses Penilaian Kinerja .....	71
	E. Menetapkan Kriteria (Standar) Kinerja.....	71
	F. Tanggung Jawab Penilaian .....	72
	G. Periode Penilaian.....	74
	H. Metode-metode Penilaian Kinerja .....	74
	I. Penggunaan Perangkat Lunak Komputer .....	75
	J. Masalah-masalah dalam Penilaian Kinerja .....	75
	K. Karakteristik Sistem Penilaian yang Efektif.....	76
	L. Implikasi Hukum .....	78
	M. Wawancara Penilaian .....	79
<b>BAB 6</b>	<b>MANAJEMEN KARIR.....</b>	<b>82</b>
	A. Definisi Perencanaan Karir dan Pengembangan Karir .....	82
	B. Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Karir.	83
	C. Perencanaan Karir .....	84
	D. Jalur Karier .....	86
	E. Menambah Nilai untuk Mempertahankan Pekerjaan saat ini.....	87
	F. Revitalisasi Pekerjaan dan Peningkatan Karir ...	87
	G. Informasi Jalur Karier .....	88
	H. Pengembangan karir.....	88
	I. Tanggung jawab untuk pengembangan karir ...	89

<b>BAB 7 KOMPENSASI FINANSIAL, TUNJANGAN, DAN KOMPENSASI NON-FINANSIAL .....</b>	<b>92</b>
A. Kompensasi: Sebuah Tinjauan .....	92
B. Keadilan dalam Kompensasi Finansial.....	93
C. Determinan Kompensasi Finansial Langsung...	94
D. Bayaran Berbasis Kinerja.....	99
E. Bayaran berbasis Keterampilan .....	100
F. Bayaran Berbasis Kompetensi .....	100
G. Bayaran Berbasis Tim .....	101
H. Rancangan Bayaran Lingkup Perusahaan.....	101
I. Kompensasi Karyawan Profesional.....	103
J. Kompensasi Karyawan Tidak Tetap .....	103
K. Kompensasi Eksekutif .....	104
L. Tunjangan.....	105
M. Tunjangan Wajib (Yang Diharuskan oleh Hukum).....	105
N. Tunjangan Tidak Wajib (Sukarela) .....	106
O. Jenis-Jenis Rancangan Pensiun.....	108
P. Layanan Karyawan .....	109
Q. Rancangan Tunjangan yang Disesuaikan .....	109
R. Bayaran Premium .....	110
S. Mengkomunikasikan Informasi Mengenai Paket Tunjangan .....	110
T. Kompensasi Nonfinansial .....	110
U. Isu-Isu Kompenasi Lainnya.....	117
 <b>BAB 8 KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA (K3).....</b>	 <b>119</b>
A. Karakteristik dan Peran Keselamatan dan Kesehatan .....	119
B. Fokus Program Kesehatan .....	119
C. Mengembangkan Program Keselamatan .....	120
D. Penyelidikan Kecelakaan .....	121
E. Evaluasi Program Keselamatan .....	121
F. Ergonomika .....	121
G. Kekerasan di Tempat Kerja.....	122

H. Karakteristik Stres .....	124
I. Akibat Potensial dari Stress .....	124
J. Pekerjaan yang Penuh Stress.....	125
K. Faktor-Faktor Keorganisasian .....	125
L. Faktor-Faktor Pribadi .....	126
M. Lingkungan Umum .....	126
N. Mengelola Stres .....	127
O. Kejenuhan ( <i>Burnout</i> ) .....	127
P. Program Kesehatan.....	128
Q. Program Kebugaran Fisik .....	128
R. Tempat Kerja yang Bebas dari Penyalahgunaan Zat Berbahaya .....	129
<b>BAB 9 SERIKAT PEKERJA.....</b>	<b>132</b>
A. Konsep Dasar Serikat Pekerja.....	132
B. Tujuan Serikat Pekerja .....	132
C. Alasan Karyawan Bergabung dengan Serikat Pekerja.....	133
D. Struktur Serikat Pekerja.....	134
E. Membangun Hubungan Perundingan Bersama	135
F. Proses Perundingan Bersama .....	135
G. Isu-Isu Perundingan .....	137
H. Menegosiasikan Perjanjian.....	139
I. Kemacetan dalam Negosiasi.....	140
J. Meratifikasi dan melaksanakan Perjanjian.....	141
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>143</b>
<b>INDEX .....</b>	<b>145</b>
<b>TENTANG PENULIS.....</b>	<b>147</b>

# BAB 1

## ANALISIS PEKERJAAN, PERENCANAAN STRATEGIK, DAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

### A. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah suatu proses yang sistematis dan terstruktur untuk menemukan keterampilan, tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam menjalankan sebuah pekerjaan dalam suatu organisasi (Mondy, 2008). Secara tradisional, analisis pekerjaan merupakan teknik pengelolaan sumberdaya manusia yang mendasar dan komprehensif serta merupakan titik awal untuk aktifitas atau fungsi sumberdaya manusia penting lainnya. Kebutuhan atas sistem analisis pekerjaan yang baik sangat penting pada lingkungan kerja yang terus berubah dengan cepat, dimana pekerjaan baru tercipta, dan pekerjaan lama dirancang ulang atau dihapuskan. Analisis pekerjaan yang dilakukan beberapa tahun yang lalu mungkin saat ini telah usang, sehingga perlu dilakukan penyesuaian dan atau *upgrade*. Bahkan ada beberapa pendapat yang mengatakan bahwa perubahan yang terjadi bisa terlalu cepat sehingga sistem analisis pekerjaan yang ada menjadi kurang efektif. Pekerjaan (*job*) terdiri dari sekelompok tugas yang harus dilaksanakan agar organisasi dapat mencapai tujuan. Sedangkan posisi (*position*) adalah kumpulan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh satu orang (Desler, 2001; Mondy, 2008).

Tujuan dari analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah untuk memberikan jawaban dari enam pertanyaan penting, antara lain sebagai berikut:

1. Apa sajakah tugas mental dan fisik yang dilaksanakan oleh karyawan?
2. Kapan pekerjaan tersebut diselesaikan?
3. Dimana pekerjaan tersebut diselesaikan?
4. Bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaan?
5. Mengapa pekerjaan tersebut perlu dijalankan?
6. Persyaratan apa saja yang diperlukan karyawan untuk menjalankan pekerjaan tersebut?

Analisis pekerjaan memberikan ringkasan mengenai kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan lainnya, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, dan lingkungan kerja dimana pekerjaan tersebut dijalankan. Fakta-fakta pekerjaan dikumpulkan, dianalisis, dan dicatat sesuai dengan apa adanya pekerjaan tersebut dan bukan bagaimana seharusnya pekerjaan tersebut. Analisis pekerjaan dilaksanakan setelah pekerjaan dirancang, karyawan dilatih, dan pekerjaan dijalankan.

Analisis pekerjaan dilakukan pada tiga fase. Pertama, pada saat organisasi didirikan dan program analisis pekerjaan dimulai untuk pertama kalinya. Kedua, ketika tercipta pekerjaan-pekerjaan baru. Terakhir, ketika pekerjaan berubah secara signifikan akibat adanya teknologi, metode, prosedur, atau sistem yang baru. Analisis pekerjaan paling sering dilaksanakan akibat adanya perubahan-perubahan dalam karakteristik pekerjaan. Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk mempersiapkan deskripsi pekerjaan maupun spesifikasi pekerjaan.

Deskripsi pekerjaan (*job description*) adalah dokumen yang memberikan informasi yang berkaitan dengan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan. Kualifikasi minimum yang dapat diterima, yang harus dimiliki seseorang agar dapat menjalankan pekerjaan tertentu termuat dalam spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

## 1. Alasan Melaksanakan Analisis Pekerjaan

Berikut beberapa alasan dalam melakukan analisis pekerjaan:

### a. Penyediaan Staff (Staffing)

Jika perekrut tidak mengetahui syarat-syarat yang diperlukan untuk menjalankan berbagai pekerjaan, maka dikhawatirkan sebagian atau bahkan seluruh aspek penyediaan staff (*staffing*) tidak akan berjalan secara optimal. Penggunaan utama data analisis pekerjaan ditemukan pada aspek perencanaan sumber daya manusia. Setiap pekerjaan memerlukan tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berbeda-beda. Disamping itu, kurang mutakhirnya deskripsi dan spesifikasi pekerjaan akan membuat perusahaan tidak memiliki panduan yang jelas dalam merekrut dan menyeleksi para karyawan untuk mengisi pekerjaan. Praktik seperti ini bisa menimbulkan konsekuensi buruk.

### b. Pelatihan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia

Informasi deskripsi pekerjaan sering kali terbukti bermanfaat dalam mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia. Program pelatihan dan/atau pengembangan mungkin diperlukan, apabila informasi tersebut mengatakan bahwa pekerjaan tertentu membutuhkan keterampilan, pengetahuan, atau kemampuan khusus, dan orang yang mengisi posisi tersebut tidak memiliki seluruh persyaratan yang dibutuhkan. Pelatihan harus diarahkan untuk membantu para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka saat ini atau untuk mengembangkan mereka agar siap menerima tanggung jawab yang lebih luas.

### c. Penilaian Kinerja

Para karyawan harus dievaluasi berdasarkan seberapa baik mereka menyelesaikan tugas yang ditetapkan dalam

deskripsi pekerjaan mereka dan tujuan-tujuan spesifikasi lain yang telah ditentukan. Manajer yang mengevaluasi karyawan berdasarkan faktor-faktor yang tidak secara jelas ditetapkan sebelumnya berpulang besar dituduh melakukan diskriminasi.

**d. Kompensasi**

Dalam bidang kompensasi, sangatlah bermanfaat untuk mengetahui nilai relatif pekerjaan tertentu bagi organisasi sebelum ditetapkan nilai uang yang pantas untuk pekerjaan tersebut. Dari perspektif internal, semakin signifikan tugas dan tanggung jawabnya, semakin tinggi nilai pekerjaan tersebut. Pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang lebih besar seharusnya bernilai lebih bagi perusahaan.

**e. Keselamatan dan Kesehatan**

Informasi yang diperoleh dari analisis pekerjaan juga bermanfaat dalam mengidentifikasi masalah-masalah keselamatan dan Kesehatan kerja karyawan. Sebagai contoh, para karyawan perlu memberi pernyataan apakah suatu pekerjaan mengandung bahaya atau tidak. Deskripsi/spesifikasi pekerjaan harus mencerminkan kondisi tersebut. Di samping itu, dalam beberapa pekerjaan yang berbahaya, para karyawan mungkin membutuhkan informasi khusus mengenai bahaya-bahaya tersebut agar mereka dapat menjalankan pekerjaan mereka secara aman.

**2. Jenis-Jenis Informasi Analisis Pekerjaan**

Beberapa Sistem analisis pekerjaan mengidentifikasi standar-standar pekerjaan. Studi pengukuran kerja mungkin diperlukan untuk menentukan panjangnya waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu tugas. Berkenaan dengan muatan pekerjaan, analisis mempelajari jadwal kerja, insentif finansial dan non-finansial, serta kondisi kerja fisik. Pen-

didikan, pelatihan dan pengalaman kerja spesifik yang penting bagi pekerjaan juga diidentifikasi. Karena banyak pekerjaan seringkali dijalankan secara tergabung dan bersama dengan pekerjaan-pekerjaan lainnya, maka konteks organisasi dan sosial juga diperhatikan. Keterampilan-keterampilan subjektif yang diperlukan, seperti *keterampilan interpersonal* yang kuat, harus diidentifikasi jika pekerjaan yang bersangkutan mempersyaratkan si pemegang pekerjaan untuk bersikap ramah.

### **3. Metode Analisis Pekerjaan**

Metode-metode analisis pekerjaan yang paling umum digunakan didiskusikan dalam bagian-bagian berikut ini:

#### **a. Kuesioner**

Dalam analisis pekerjaan, kuesioner dapat digunakan dengan cepat dan ekonomis. Kuesioner terstruktur dapat diberikan kepada para karyawan dalam analisis pekerjaan, dimana salah satu tujuannya adalah untuk mengidentifikasi tugas-tugas yang mereka kerjakan. Hal ini menjadi penting karena dalam beberapa kasus, ada kemungkinan bahwa karyawan kurang menguasai keterampilan verbal, beberapa karyawan cenderung membesar-besarkan signifikansi dari tugas-tugas mereka, dan bahkan mengemukakan lebih banyak tanggungjawab dari yang sebenarnya mereka lakukan.

#### **b. Observasi**

Metode observasi seringkali digunakan dalam analisis pekerjaan untuk mengamati karyawan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dan mencatat hasil observasinya. Metode ini biasanya digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang pekerjaan-pekerjaan yang menggunakan keterampilan manual, sebagai contoh operator/teknisi komputer. Metode ini juga dapat membantu dalam mengidentifikasi hubungan antara tugas fisik dan tugas mental. Namun, observasi biasanya tidak cukup

untuk melaksanakan analisis pekerjaan, terutama ketika keterampilan mental lebih mendominasi dalam sebuah pekerjaan. Mengamati analisis finansial dalam bekerja tidak akan mengungkapkan banyak hal tentang persyaratan pekerjaan tersebut.

c. **Wawancara**

Wawancara dengan karyawan dan supervisor merupakan cara untuk memperoleh pemahaman tentang pekerjaan. Untuk mendeskripsikan tugas yang dikerjakan, biasanya analis mewawancarai karyawan terlebih dahulu. Kemudian, analis berkoordinasi dan berkomunikasi dengan supervisor untuk memperoleh informasi tambahan dalam memeriksa dan memverifikasi ketepatan informasi yang diperoleh dari karyawan.

d. **Catatan Karyawan**

Dalam beberapa kasus, informasi analisis pekerjaan dikumpulkan dengan meminta para karyawan mendeskripsikan aktivitas kerja mereka sehari-hari dalam sebuah buku harian atau *logbook*. Dengan metode ini, masalah tentang para karyawan hiperbola pentingnya pekerjaan cenderung dapat diantisipasi dan diselesaikan. Selanjutnya, pemahaman penting tentang pekerjaan yang berspesialisasi tinggi dapat diperoleh dengan baik ketika menggunakan cara ini.

e. **Kombinasi Metode**

Biasanya analisis tidak hanya menggunakan satu metode analisis pekerjaan secara eksklusif. Kombinasi dari berbagai metode seringkali lebih tepat dan akurat. Dalam menganalisis pekerjaan administratif, analis dapat menggunakan kuesioner yang didukung dengan wawancara dan observasi terbatas. Dalam mempelajari pekerjaan-pekerjaan produksi, wawancara dapat dilengkapi dengan observasi kerja yang ekstensif supaya dapat memberikan data yang diperlukan dengan baik. Pada

prinsipnya, analisis harus menggunakan kombinasi dari berbagai teknik yang dibutuhkan untuk menghasilkan deskripsi/spesifikasi pekerjaan yang tepat dan akurat.

#### **4. Melaksanakan Analisis Pekerjaan**

Orang yang melaksanakan pekerjaan tertarik untuk mengumpulkan data mengenai hal-hal yang melibatkan dalam pelaksanaan pekerjaan tertentu. Orang yang berpartisipasi dalam analisis pekerjaan minimal harus mencakup karyawan dan atasan langsung dari karyawan tersebut. Perusahaan-perusahaan besar mungkin memiliki satu analisis pekerjaan atau lebih, namun pada perusahaan kecil para supervisor ini bisa bertanggung jawab atas analisis pekerjaan. Organisasi-organisasi yang kurang memiliki keahlian teknis dalam hal analisis pekerjaan dapat menggunakan konsultan luar untuk melakukan analisis pekerjaan.

#### **5. Deskripsi Pekerjaan**

Informasi yang diperoleh melalui analisis pekerjaan sangat penting untuk penyusunan deskripsi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan didefinisikan sebagai dokumen yang menyatakan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan. Deskripsi pekerjaan berisi tentang beberapa hal penting berikut:

- a. Tugas utama yang dikerjakan.
- b. Persentase waktu yang dialokasikan setiap tugas.
- c. Standar kinerja yang harus dicapai.
- d. Kondisi kerja dan bahaya yang mungkin terjadi.
- e. Jumlah karyawan yang menjalankan pekerjaan dan kepada siapa mereka melapor atau bertanggung jawab.
- f. Mesin dan peralatan yang digunakan dalam pekerjaan.

## 6. Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan didefinisikan sebagai dokumen yang berisi kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang untuk dapat menjalankan pekerjaan tertentu. Menentukan kualifikasi memerlukan penelitian yang sangat mendalam oleh analis pekerjaan beserta pemahaman yang luas mengenai keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan berbagai pekerjaan.

## 7. Ketepatan Waktu Analisis Pekerjaan

Cepatnya perubahan teknologi membuat tuntutan pekerjaan berubah dengan cepat sehingga harus terus menerus ditinjau agar tetap relevan. Akibat dunia yang bergerak cepat, jumlah waktu yang tersedia untuk melakukan analisis pekerjaan telah berkurang. Darin E. Hartley telah mengembangkan *Job Analysis at the Speed of Reality* yang dapat membuat analisis pekerjaan yang tervalidasi dapat diselesaikan antara dua atau tiga jam. Di Era dunia *metaverse* seperti sekarang ini, kecepatan dan ketepatan sangatlah dibutuhkan.

## 8. Analisis Pekerjaan untuk Anggota Tim

Biasanya, perusahaan menciptakan pekerjaan-pekerjaan permanen dan mengisinya dengan orang-orang yang paling sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Pekerjaan senantiasa berubah menjadi lebih besar dan kompleks. Deskripsi pekerjaan biasanya lebih berfokus pada persyaratan-persyaratan objektif minimum, seperti pendidikan dan pengalaman kerja.

## B. Proses Perencanaan Stratejik

Perencanaan stratejik adalah proses dimana manajemen puncak (*top management*) menentukan tujuan dan sasaran dari sebuah perusahaan atau organisasi, serta bagaimana tujuan dan sasaran tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien. Suatu saat organisasi mungkin melihat adanya kebutuhan

untuk melakukan diversifikasi dan meningkatkan variasi barang yang diproduksi atau dijualnya. Saat lainnya, perampingan mungkin diperlukan dalam merespon lingkungan eksternal atau perencanaan stratejik mungkin mempertimbangkan integrasi, penyatuan kendali atas sejumlah operasi yang berurutan atau memiliki kemiripan. Perencanaan stratejik terbagi dalam langkah-langkah berikut ini :

a. **Penentuan Misi**

Misi (*mission*) adalah tujuan berkelanjutan atau alasan keberadaan suatu lembaga. Misi perusahaan adalah jumlah keseluruhan dari tujuan berkelanjutan perusahaan. Penentuan misi juga perlu menetapkan prinsip-prinsip yang mendasari pengambilan keputusan pihak manajemen. Manajemen puncak mengharapkan aktivitas-aktivitas sumberdaya manusia untuk terhubung erat dengan misi dan menambahkan nilai dalam pencapaian tujuan.

b. **Penilaian Lingkungan**

Organisasi harus menilai kekuatan dan kelemahannya dalam lingkungan internal serta ancaman dan peluangnya dari lingkungan eksternal. Menyusun rencana stratejik melibatkan aliran informasi dari lingkungan internal dan eksternal. Pekerjaan dalam tahap perencanaan adalah mengembangkan strategi-strategi yang mengambil manfaat dari kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan dan meminimalkan kelemahan-kelemahannya dalam rangka merebut peluang dan menghindari ancaman.

c. **Penetapan Tujuan**

Tujuan (*objective*) adalah hasil akhir yang diinginkan dari setiap aktivitas. Tujuan perusahaan yang baik, harus memiliki karakteristik dasar berikut ini :

- a. Tujuan harus dapat diungkapkan secara tertulis.
- b. Tujuan harus dapat diukur.
- c. Tujuan harus dapat ditentukan waktunya.
- d. Tujuan harus menantang namun dapat dicapai.

Tujuan-tujuan strategik dapat diarahkan pada faktor-faktor seperti profitabilitas, kepuasan pelanggan, tingkat pengembalian finansial, kepemimpinan teknologi, dan efisiensi operasi. Tujuan harus disusun hanya setelah analisis biaya-manfaat dari setiap alternatif dipertimbangkan.

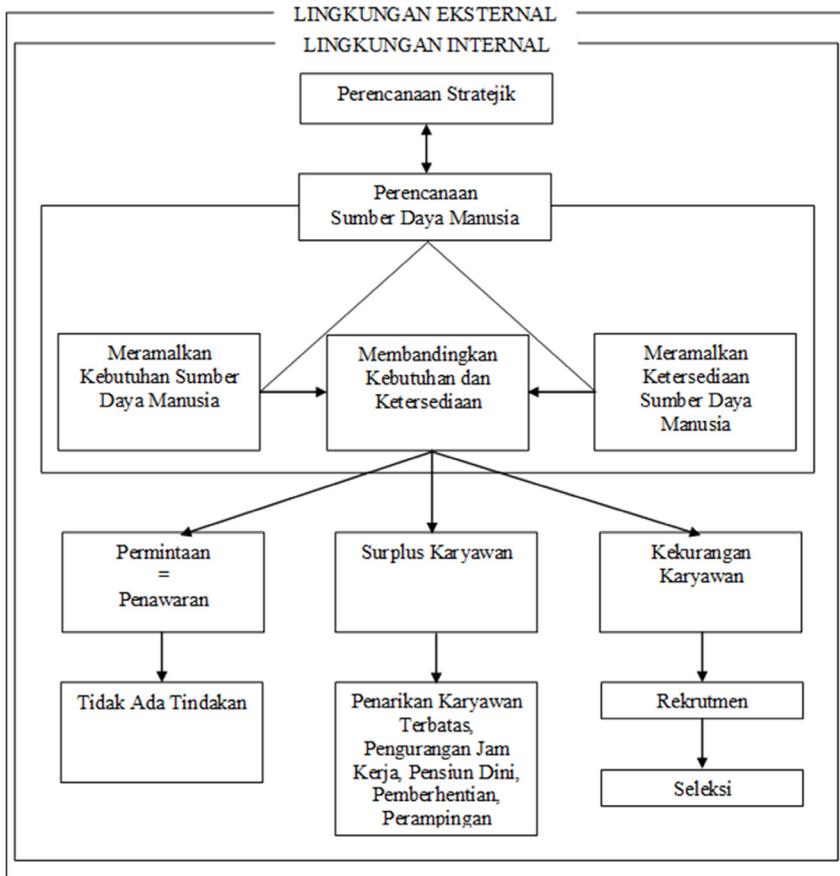
d. **Penetapan Strategi**

Strategi yang telah ditentukan dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan. Strategi harus disusun untuk mengambil manfaat dari kekuatan-kekuatan perusahaan dan meminimalkan kelemahan-kelemahan dalam rangka merebut berbagai peluang dan menghindari berbagai ancaman. Hal ini merupakan tugas para perencana strategi untuk secara jelas mengkomunikasikan cara organisasi mencapai berbagai sarannya.

C. **Perencanaan Sumberdaya Manusia**

Perencanaan Sumberdaya Manusia adalah proses sistematis untuk mensinkronkan ketersediaan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan pekerjaan yang diperkirakan akan muncul pada perusahaan atau organisasi dalam periode waktu tertentu. Kebutuhan dan ketersediaan merupakan dua komponen utama dalam perencanaan sumberdaya manusia. Peramalan kebutuhan (*reqruitment forecast*) melibatkan penentuan jumlah, ketrampilan, dan lokasi karyawan yang akan dibutuhkan organisasi dimasa mendatang dalam rangka mencapai tujuannya.

Peramalan tersebut akan mencerminkan berbagai faktor, seperti perencanaan produksi dan perubahan produktivitas. Penentuan atas kemampuan perusahaan untuk mendapatkan karyawan-karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan, dan dari mana sumbernya disebut **peramalan ketersediaan** (*availability forecast*).



## 1. Meramalkan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

### a. *Zero-Base Forecasting*

Metode *zero-base forecasting* menggunakan tingkat ke-karyawanan organisasi saat ini sebagai titik awal untuk menentukan kebutuhan penyediaan staf di masa depan. Kunci dari *zero-base forecasting* adalah analisis mendalam mengenai kebutuhan kebutuhan sumber daya manusia.

### b. *Bottom Up Approach*

Metode peramalan di mana setiap level yang berurutan dalam organisasi, mulai dari yang terendah, meramalkan

kebutuhannya, hingga akhirnya menghasilkan ramalan agregat mengenai karyawan yang dibutuhkan.

c. **Hubungan Antara Volume Penjualan Dengan Jumlah Karyawan Yang Dibutuhkan**

Salah satu indikator tingkat kekaryawanan yang paling berguna adalah volume penjualan. Ada hubungan positif antara permintaan dan jumlah karyawan yang dibutuhkan. Ketika penjualan menurun, jumlah karyawan juga menurun.

d. **Model Simulasi**

Simulasi adalah teknik peramalan dengan melakukan eksperimen mengenai situasi nyata menggunakan model sistematis. Model simulasi adalah upaya untuk menggambarkan situasi nyata melalui logika matematis untuk memperkirakan apa yang akan terjadi. Dalam manajemen sumber daya manusia, model simulasi bisa dibangun untuk menggambarkan keterkaitan antara tingkat karyawan dan banyak variabel lainnya. Manajer kemudian dapat menanyakan pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Apa yang akan terjadi jika kita memberi kerja lembur pada 10% dari angkatan kerja yang ada pada saat ini?
- 2) Apa yang akan terjadi jika pabrik menggunakan dua shift? Tiga shift?

Tujuan dari model adalah untuk memungkinkan para manajer memperoleh wawasan yang cukup mendalam atas masalah tertentu sebelum mengambil keputusan yang sesungguhnya.

## 2. Meramalkan Ketersediaan Sumber Daya Manusia

Peramalan ketersediaan membantu menunjukkan kemungkinan terpenuhinya jumlah karyawan yang dibutuhkan dari dalam perusahaan, dari luar organisasi, atau dari kombinasi kedua sumber tersebut. Kemungkinan lainnya

adalah bahwa keterampilan yang dibutuhkan tidak langsung tersedia dari sumber yang ada.

### **3. Penggunaan Basis Data SDM**

Kemajuan teknologi telah menciptakan cara-cara mengelola dan menganalisis informasi. Basis data saat ini mencakup informasi mengenai seluruh karyawan manajerial dan non-manajerial. Informasi yang dapat ditampilkan pada basis data tersebut meliputi hal-hal penting sebagai berikut :

- a. Riwayat dan pengalaman kerja
- b. Keterampilan dan pengetahuan khusus
- c. Lisensi atau sertifikat yang dimiliki
- d. Pelatihan yang telah diselesaikan dalam organisasi
- e. Latar belakang pendidikan
- f. Hasil penilaian kinerja terdahulu
- g. Penilaian atas kekuatan dan kelemahan
- h. Kebutuhan pengembangan
- i. Potensi promosi saat ini, dan dengan pengembangan lebih lanjut
- j. Kinerja pekerjaan saat ini
- k. Bidang spesialisasi
- l. Preferensi pekerjaan
- m. Preferensi geografis
- n. Sasaran dan aspirasi karier
- o. Perkiraan tanggal pensiun
- p. Riwayat pribadi, termasuk penilaian psikologis

### **4. Ramalan Kekurangan Karyawan**

Ketika organisasi menghadapi kekurangan karyawan, organisasi tersebut harus mengintensifkan upaya merekrut karyawan untuk memenuhi kebutuhannya. Beberapa tindakan yang mungkin dilakukan akan didiskusikan berikut ini :

a. Perekrutan Kreatif

Kekurangan karyawan seringkali bahwa pendekatan pendekatan baru untuk merekrut harus digunakan. Organisasi mungkin harus merekrut di wilayah geografis yang berbeda dibandingkan masa lalu, menggali metode metode baru, dan mencari tipe-tipe kandidat yang berbeda.

b. Insentif Kompensasi

Perusahaan perusahaan yang berasing mendapatkan karyawan dalam situasi permintaan tinggi mungkin harus mengandalkan insentif kompensasi. Bayaran premium adalah salah satu metode yang banyak dipakai, namun pendekatan ini dapat memicu perang penawaran yang tidak bisa diatasi organisasi pada periode selanjutnya. Bentuk-bentuk imbalan yang lebih samar mungkin diperlukan untuk menarik para karyawan ke dalam perusahaan, seperti empat hari kerja dalam seminggu, jam kerja fleksibel, telecommuting, dan kerja paruh waktu.

c. Program Pelatihan

Program-program pelatihan khusus mungkin diperlukan untuk mempersiapkan orang-orang yang tadinya belum mampu bekerja agar dapat mengisi posisi-posisi dalam perusahaan. Pendidikan susulan dan pelatihan keterampilan adalah dua jenis program yang bisa membantu menarik orang-orang ke perusahaan tertentu.

d. Standar Seleksi Berbeda

Kriteria seleksi yang menyaring para karyawan tertentu mungkin harus sudah disesuaikan untuk memastikan bahwa cukup banyak orang tersedia untuk mengisi pekerjaan. Selain menuntut pengalaman kerja, perusahaan mungkin ingin mempekerjakan karyawan tanpa pengalaman dan melatih orang tersebut menjalankan pekerjaannya.

## 5. Peramalan Surplus Karyawan

Ketika perbandingan kebutuhan dengan ketersediaan menunjukkan akan terjadinya surplus karyawan, perekrutan terbatas, pengurangan jam, pensiun dini, dan perampingan mungkin diperlukan untuk memperbaiki situasi.

### a. Perekrutan Terbatas

Saat perusahaan mengimplementasikan kebijakan perekrutan terbatas, perusahaan tersebut mengurangi angkatan kerja dengan tidak mengganti karyawan yang keluar.

### b. Pengurangan Jam

Perusahaan juga bisa menanggapi berkurangnya kebutuhan beban kerja dengan mengurangi jumlah total waktu kerja. Disamping meneruskan kebijakan 40 jam seminggu, manajemen bisa memutuskan untuk memangkas waktu setiap karyawan menjadi 30 jam.

### c. Pensiun Dini

Pensiun dini dari beberapa karyawan yang ada saat ini adalah cara lain untuk mengurangi jumlah karyawan. Segelintir karyawan mungkin menyukai pensiun, tetapi kebanyakan karyawan lainnya akan cenderung menolak. Namun, karyawan yang menolak tersebut mungkin akan menerima pensiun dini jika total paket uang pensiunnya dibuat cukup menarik.

## 6. Perampingan

Perampingan pada dasarnya adalah kebalikan dari pertumbuhan perusahaan dan merupakan perubahan sekali waktu dalam organisasi dan dalam jumlah karyawan yang dipekerjakan. Biasanya, baik struktur organisasi maupun jumlah karyawan dalam organisasi tersebut akan dikurangi atau dirampingkan.

Aspek Negatif Perampingan

- 1) Biaya yang terkait dengan penurunan moril para karyawan yang bertahan.
- 2) Seringkali tingkatan hierarki dihapuskan dari suatu perusahaan, sehingga membuat kemajuan karier dalam organisasi menjadi lebih sulit.
- 3) Kemungkinan para karyawan mulai mencari peluang yang lebih baik karena mereka yakin bahwa mereka tinggal menunggu giliran untuk diberhentikan.
- 4) Loyalitas karyawan seringkali berkurang secara signifikan.
- 5) Memori institusional (bagaimana organisasi menampilkan dirinya kepada para pelanggan dalam semua bisnis mereka) atau budaya perusahaan telah hilang.
- 6) Para karyawan yang bertahan akan dituntut melakukan lebih banyak hal.

## 7. Outplacement

Sebuah prosedur di mana para karyawan yang diberhentikan diberi bantuan untuk menemukan pekerjaan di tempat lain. Melalui outplacement, perusahaan mencoba meringankan dampak dari pemberhentian. Beberapa layanan yang diberikan dalam *outplacement* mencakup hal hal berikut:

- a. Bagian keuangan yang menangani opsi pensiun, tunjangan keamanan sosial, biaya wawancara, dan negosiasi upah/gaji.
- b. Panduan karier, mungkin menggunakan tes dan perangkat lunak bakat/minat dan profil kepribadian.
- c. Instruksi dalam teknik teknik penilaian diri, yang membantu dalam pengenalan keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan kualifikasi lain yang mungkin dipersyaratkan oleh perekrut.
- d. Bimbingan dalam teknik promosi pribadi, riset, dan mendapatkan jalur masuk ke para pemberi kerja potensial.

- e. Membantu memahami teknik yang menghasilkan wawancara yang sukses.
- f. Pengembangan rencana tindakan pribadi dan dukungan berkelanjutan.

## 8. Program Suksesi

Program suksesi (*succession planning*) adalah proses untuk memastikan bahwa orang-orang yang memenuhi syarat telah tersedia untuk mengisi posisi-posisi manajerial kunci begitu posisi-posisi tersebut lowong. Definisi ini mencakup kematian, pengunduran diri, pemberhentian yang tidak direncanakan, atau pensiun yang telah tiba saatnya dari para pejabat perusahaan. Tujuan program suksesi:

- a. Membantu memastikan transisi yang lancar,
- b. Efisiensi operasi.

## 9. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Sistem informasi sumber daya manusia (*human resource information system / HRIS*), merupakan semua pendekatan terorganisasi untuk memperoleh informasi yang relevan dan tepat waktu yang digunakan sebagai dasar-dasar keputusan sumber daya manusia. Sistem informasi tersebut harus bersifat *cost effective*. Sebuah HRIS harus dirancang untuk memberikan informasi yang tepat waktu, akurat, ringkas, relevan dan lengkap. Semua karakteristik tersebut harus ada agar meningkatkan kemudahan dan ketepatan dalam proses pengambilan keputusan.

## 10. Konsep Perancangan Pekerjaan

Perancangan pekerjaan (*job design*) adalah proses menentukan tugas-tugas spesifik untuk dikerjakan, metode-metode yang dipakai dalam menjalankan tugas-tugas tersebut, dan cara pekerjaan yang bersangkutan berhubungan dengan pekerjaan

lain dalam organisasi. Beberapa konsep yang berhubungan dengan perancangan pekerjaan, antara lain:

a. *Pemerikayaan Pekerjaan (Job Enrichment)*

*Job enrichment* adalah perubahan-perubahan dalam muatan dan tingkat tanggung jawab dari suatu pekerjaan sehingga memberikan tantangan yang lebih besar bagi karyawan. Lima prinsip yang harus diikuti perusahaan ketika mengimplementasikan *job enrichment*, antara lain:

- 1) Meningkatkan tuntutan pekerjaan
- 2) Meningkatkan akuntabilitas karyawan
- 3) Memberikan kebebasan penjadwalan kerja
- 4) Memberikan umpan balik
- 5) Memberikan pengalaman pelatihan yang baru

b. *Perluasan Pekerjaan (Job Enlargement)*

*Job enlargement* adalah peningkatan jumlah tugas yang harus dijalankan karyawan, dimana semua tugas tersebut berada pada level tanggung jawab yang sama. Perluasan pekerjaan melibatkan pemberian variasi yang lebih banyak kepada karyawan.

c. *Rekayasa Ulang (Re-engineering)*

*Re-engineering* adalah pemikiran ulang yang mendasar dan perancangan ulang yang radikal dari proses-proses bisnis untuk mencapai peningkatan yang signifikan dalam ukuran-ukuran kinerja kontemporer seperti biaya, kualitas, layanan, dan kecepatan. Rekayasa ulang secara mendasar melibatkan perusahaan untuk memikirkan ulang dan merancang ulang sistem bisnis agar menjadi lebih kompetitif. Rekayasa ulang menekankan perancangan ulang pekerjaan secara radikal dimana perusahaan-perusahaan diorganisasikan berdasarkan proses berdasarkan departemen fungsional. Rekayasa ulang berfokus pada keseluruhan aspek rancangan pekerjaan, struktur organisasi, dan sistem manajemen.

**Soal latihan**

1. Jelaskan tentang konsep dasar analisis pekerjaan!
2. Jelaskan tentang konsep dasar perencanaan strategik!
3. Jelaskan tentang konsep dasar perencanaan SDM!
4. Mengapa perusahaan perlu melakukan analisis pekerjaan? Jelaskan!
5. Mengapa perusahaan perlu melakukan perencanaan strategik? Jelaskan!
6. Mengapa perusahaan perlu melakukan perencanaan SDM? Jelaskan!
7. Jelaskan tentang proses perencanaan SDM yang baik!

## **BAB 2**

### **PEREKRUTAN**

#### **A. Definisi Perekrutan**

Perekrutan merupakan sebuah proses menarik atau memikat calon sumberdaya manusia pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dengan persyaratan yang layak, untuk mengisi lowongan dalam organisasi atau perusahaan (Mondy, 2008). Perusahaan dapat memilih pelamar-pelamar yang persyaratannya paling dekat dan berhubungan dengan deskripsi pekerjaan. Mempekerjakan orang-orang terbaik yang tepat bagi perusahaan adalah hal yang sangat penting saat ini, karena perusahaan sebaiknya tidak hanya mencari sosok “karyawan” saja, tetapi perusahaan harus mampu memahami kebutuhannya sehingga dapat mencari “karyawan yang tepat” bagi perusahaan tersebut, atau dalam istilah kekinian-nya adalah “*the right man on the right place*”. Dengan demikian, merupakan hal yang penting untuk memiliki proses perekrutan yang dirancang dengan benar agar proses seleksi dapat berfungsi dengan baik.

#### **B. Alternatif-Alternatif Perekrutan**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi proses perekrutan, antara lain biaya, perekrutan, tahap perekrutan yang panjang, serta waktu perekrutan, membuat perusahaan harus mempertimbangkan alternatif-alternatif perekrutan yang lain sebagai berikut.

## 1. Alih Daya

Alih daya (*outsourcing*) adalah proses mempekerjakan pemasok jasa eksternal untuk menjalankan pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan secara internal. Dalam beberapa tahun terakhir, *outsourcing* telah menjadi alternatif yang diterima luas dan meningkat popularitasnya dengan melibatkan hampir seluruh bidang bisnis, termasuk sumber daya manusia. Perusahaan-perusahaan dengan segala ukuran telah mengalihdayakan pekerjaannya kepada para pemasok jasa untuk memenuhi kebutuhan bisnis mereka.

## 2. Karyawan tidak tetap

Karyawan tidak tetap (*contingent workers*) adalah orang-orang yang bekerja sebagai karyawan paruh-waktu, karyawan sementara, atau kontraktor independen. Para karyawan tidak tetap ini memberikan manfaat-manfaat tertentu antara lain fleksibilitas maksimum bagi pemberi kerja dan biaya tenaga kerja yang lebih rendah.

*Bureau of Labor Statistics* (BLS) memisahkan karyawan tidak tetap menjadi dua kelompok. Pertama, para kontraktor independen dan para karyawan panggilan, yang dipanggil bekerja hanya ketika dibutuhkan. Kedua, para karyawan sementara atau jangka pendek.

Alasan yang diungkapkan oleh organisasi-organisasi untuk menggunakan karyawan tidak tetap tersebut sangat beragam dan mencakup fluktuasi musiman, pekerjaan berbasis proyek, keinginan memperoleh keterampilan yang tidak tersedia dalam populasi karyawan yang ada, pembekuan penarikan karyawan, dan pertumbuhan yang cepat.

## 3. Kerja Lembur

Kerja lembur merupakan alternatif perekrutan yang paling umum digunakan terutama dalam memenuhi fluktuasi jangka pendek dalam beban kerja. Kerja lembur bisa

membantu baik pemberi kerja maupun karyawan. Pemberi kerja memperoleh manfaat dengan terhindar dari biaya-biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan. Para karyawan memperoleh keuntungan dari peningkatan pendapatan selama periode kerja lembur.

Namun terdapat masalah pula pada alternatif perekrutan kerja lembur ini, antara lain, produktivitas karyawan yang cenderung menurun lantaran mengalami kelelahan dan kekurangan tenaga karena bekerja pada jam yang lebih dari biasanya, dan juga karyawan jadi terbiasa dengan pendapatan tambahan dari hasil kerja lembur, bahkan mereka bisa menaikkan taraf hidup mereka atas tambahan pendapatan tersebut. Sehingga ketika perusahaan mengetatkan anggarannya dan mengurangi waktu kerja lembur, semangat mereka dalam bekerja bisa saja menjadi melemah. Hal ini juga harus diperhatikan dengan baik oleh perusahaan, sehingga semangat kerja tetap terjaga stabilitasnya.

### **C. Proses Perekrutan**

Proses perekrutan biasanya dimulai ketika manajer mengeluarkan permintaan karyawan (*employee requisition*), sebuah dokumen yang merinci nama pekerjaan, departemen, tanggal dibutuhkan, dan rincian-rincian lainnya.

Dua hal yang harus diperhatikan saat proses perekrutan yaitu sumber-sumber perekrutan dan metode-metode perekrutan.

Sumber perekrutan adalah tempat di mana para kandidat atau calon karyawan yang memenuhi syarat berada. Sumber perekrutan bisa berasal dari internal yaitu para karyawan perusahaan yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi pekerjaan tertentu yang sedang dibutuhkan. Sumber internal biasanya diberi prioritas sebelum perusahaan merekrut dari sumber eksternal. Sumber eksternal meliputi universitas, akademi, masyarakat umum, dan lain sebagainya.

Metode perekrutan adalah teknik-teknik spesifik yang digunakan untuk menarik atau memikat para calon sumberdaya manusia potensial ke dalam perusahaan. Metode perekrutan harus disesuaikan dengan sumber perekrutan, sehingga terdapat sinergitas dalam proses perekrutan.

#### **D. Metode Perekrutan Internal**

Hal-hal yang perlu disiapkan untuk melakukan perekrutan internal meliputi basis data karyawan, prosedur pengumuman pekerjaan (*job posting*), dan pengajuan pekerjaan (*job bidding*).

##### **1. Basis data karyawan**

Basis data karyawan membantu organisasi menentukan apakah para karyawan memiliki persyaratan-persyaratan untuk mengisi posisi tertentu yang sedang dibutuhkan. Basis data ini mendukung konsep promosi karyawan dari dalam. Perusahaan juga bisa menggunakan situs web atau media online yang memungkinkan karyawan untuk mengisi minat, keahlian, jenis pekerjaan yang diinginkan, lokasi, dan lain sebagainya. Sistem tersebut memberikan akses kepada manajer untuk mencari karyawan dengan kriteria tertentu sewaktu-waktu.

##### **2. Pengumuman Pekerjaan (Job Posting)**

*Job posting* adalah prosedur yang memberikan informasi kepada karyawan tentang adanya lowongan pekerjaan di perusahaan atau organisasi. Pengumuman ini biasanya dibuat sebelum perekrutan eksternal. Intranet, Internet, web atau media online bisa menjadi media untuk menyampaikan pengumuman tersebut kepada karyawan.

### **3. Pengajuan Pekerjaan (Job Bidding)**

Pengajuan pekerjaan adalah prosedur yang memungkinkan para karyawan yang memenuhi syarat untuk melamar pekerjaan pada posisi yang diumumkan. Karyawan internal biasanya telah memahami budaya perusahaan dan mengetahui visi, misi, serta tujuan perusahaan. Hal tersebut yang biasanya menjadi pertimbangan mengapa karyawan internal lebih diprioritaskan.

### **4. Referensi Karyawan**

Referensi rekan kerja merupakan alat perekrutan yang baik. Karyawan dapat memainkan peran penting dengan mengajak teman-teman atau kolega mereka untuk mengajukan lamaran. Referensi tersebut bisa sangat dipercaya ketika yang bersangkutan pernah bekerja dengan kandidat yang diajukan. Referensi dari karyawan juga berdampak baik bagi keberagaman, daripada hanya merekrut di universitas-universitas atau akademi.

## **E. Sumber-Sumber Perekrutan Eksternal**

Perekrutan eksternal seringkali dibutuhkan oleh perusahaan untuk beberapa alasan, diantaranya:

1. Untuk mengisi pekerjaan-pekerjaan pada tingkat pemula (*entry-level*);
2. Untuk mendapatkan keterampilan-keterampilan yang belum dimiliki oleh karyawan yang ada;
3. Untuk memperoleh karyawan dengan latar belakang yang berbeda, yang bertujuan untuk memberikan keberagaman ide.

### **1. Sekolah Menengah Umum dan Sekolah Kejuruan**

Organisasi seringkali bergantung pada Sekolah Menengah Umum dan Sekolah Kejuruan untuk mengisi posisi pemula

(*entry-level*). Mereka bekerjasama dengan sekolah untuk melakukan perekrutan dan pelatihan kerja.

## **2. Community Collage**

Biasanya, *community collage* memiliki program satu atau dua tahun yang dipersiapkan untuk kerja atau melanjutkan ke program studi sarjana. *Community collage* biasanya memiliki program pelatihan untuk profesi-profesi khusus.

## **3. Akademi dan Universitas**

Akademi dan universitas mewakili sumber perekrutan utama bagi berbagai organisasi. Organisasi biasanya menemukan karyawan profesional, teknis, dan manajemen di lembaga-lembaga tersebut. Perekrutan dalam kampus bersifat saling menguntungkan, baik para pemberi kerja maupun universitas harus mengambil langkah-langkah untuk mengembangkan dan memelihara hubungan dekat.

## **4. Pesaing dalam Pasar Tenaga Kerja**

Studi yang dilakukan MetLife menemukan bahwa 22% dari seluruh karyawan telah berpindah kerja dalam periode 18 bulan. Survei mengungkapkan bahwa sekitar 50% hingga 75% karyawan mengatakan bahwa mereka akan meninggalkan perusahaan mereka saat ini begitu pasar kerja mulai meningkat. Ketika pengalaman terkini dibutuhkan, para pesaing dan perusahaan-perusahaan lain dalam industri atau wilayah geografis yang sama mungkin menjadi sumber paling penting dari para karyawan baru. Para pelamar berkualifikasi tertinggi seringkali datang langsung dari para pesaing pada pasar tenaga kerja yang sama, mengingat biasanya orang-orang tidak memasuki angkatan kerja yang telah penuh dengan pengalaman dan ketrampilan kerja.

## 5. Mantan Karyawan

Para pemberi kerja cerdas mencoba mengajak para mantan karyawan terbaik mereka untuk kembali. Keuntungan melacak jejak para mantan karyawan adalah perusahaan sudah mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan mereka serta para mantan karyawan tersebut mengenal perusahaan. Melacak, merekrut, dan mempekerjakan mantan karyawan (*boomeranging*) bisa memberi manfaat besar dan bisa mendorong karyawan lainnya untuk tetap tinggal bersama perusahaan.

## 6. Pengangguran

Pengangguran sering kali merupakan sumber karyawan baru yang berharga. Setiap hari, pelamar yang memenuhi syarat menjadi pengangguran karena berbagai alasan. Perusahaan bisa melakukan perampingan, meninggalkan bisnis, atau merger dengan perusahaan lain, meninggalkan karyawan yang terampil bekerja tanpa pekerjaan. Para karyawan terkadang juga dipecat hanya karena perbedaan pandangan pribadi dengan para atasan mereka.

## 7. Karyawan yang Bekerja Mandiri

Karyawan yang bekerja mandiri (*self-employed worker*) memiliki potensi menjadi karyawan baru yang baik. Orang-orang tersebut mungkin benar-benar wirausahawan yang cerdas dan kreatif. Bagi perusahaan, kualitas-kualitas tersebut penting untuk daya saing yang berkelanjutan.

## F. Metode Perekrutan Online

Meningkatnya penggunaan perekrutan online merupakan perubahan terbesar terkait metode perekrutan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan. Perekrutan online telah merevolusi cara perusahaan-perusahaan merekrut para

karyawan serta para pencari kerja mencari dan melamar kerja. Kecepatan dan kelompok talenta yang semakin luas yang ditawarkan oleh perekrutan online membuat proses perekrutan lebih efisien dan efektif biaya bagi pemberi kerja dan kandidat kerja. Keunggulan perekrutan online dibandingkan dengan metode perekrutan tradisional yaitu:

- Biaya lebih sedikit karena iklan online lebih murah
- Mudah untuk memasang iklan
- Respon datang lebih cepat dan jumlah yang lebih besar
- Mengurangi waktu perekrutan

Meskipun bermanfaat, ada keterbatasan potensial dari perekrutan online diantaranya:

- Kemudahan bagi seseorang untuk melamar kerja secara online mengharuskan adanya proses untuk menyaring pelamar yang tidak memenuhi persyaratan minimum.
- Ada lebih banyak persaingan untuk mendapatkan karyawan berkualitas
- Kerahasiaan bisa menjadi masalah karena seluruh informasi mengenai pelamar ada pada satu situs web atau lebih.

## 1. Perekrut Internet

Perekrut internet (*internet recruiter*) adalah orang yang bertanggungjawab menggunakan internet dalam proses perekrutan. Semakin banyak perusahaan merekrut lewat internet, semakin besar kebutuhan akan para perekrut internet. Para perekrut internet yang baik adalah yang bisa mencocokkan seorang kandidat potensial pada sebuah posisi dan menampilkan posisi itu sebagai pekerjaan impian.

## 2. Bursa Kerja Virtual

Bursa kerja virtual (*virtual job fair*) adalah metode perekrutan online yang dilakukan oleh satu pemberi kerja atau sekelompok pemberi kerja untuk menarik sejumlah besar

pelamar. Sebuah bursa kerja memungkinkan para pelamar untuk mengunjungi situs-situs virtual para pemberi kerja dan mengirikan resume mereka secara online selama 24 jam, tujuh hari seminggu. Bagi para pemberi kerja, bursa kerja virtual memunculkan ragam yang luas dari para pelamar dibandingkan yang mungkin menghadiri bursa yang sesungguhnya.

### 3. Situs Web Karir Perusahaan

Situs web karir perusahaan (*corporate career website*) adalah situs kerja yang dapat diakses dari *homepage* perusahaan yang menampilkan daftar posisi-posisi yang tersedia di perusahaan, memberi jalan bagi para pelamar untuk melamar kerja pada pekerjaan-pekerjaan tertentu. Situs-situs karir telah menjadi sumber utama bagi para pencari kerja dan perusahaan-perusahaan yang mencari karyawan baru. Membangun portal karir dimulai dengan menempatkan link pada situs web perusahaan, biasanya pada *homepage*, yang diberi label *careers* atau *jobs*. Melalui link tersebut orang-orang bisa melamar kerja pada suatu pekerjaan dalam perusahaan yang bersangkutan.

Situs web karir haruslah menarik dan informatif. Situs tersebut harus digunakan sebagai alat penjualan yang mempromosikan perusahaan kepada para kandidat pemangku pekerjaan prospektif. Situs web yang baik harus memberikan atmosfir yang mencerminkan budaya korporat yang ada dalam perusahaan.

### 4. Weblog

*Weblog* atau *blog*, telah mengubah cara orang mencari informasi. Mesin pencari (*search engine*) blog dapat digunakan dengan mudah hanya dengan mengetikkan kata kunci. Beberapa pemberi kerja dan agen tenaga kerja mendapati bahwa membaca *blog* merupakan cara melakukan pemeriksaan latar belakang secara rinci dan rahasia. Di *blog* tersedia banyak informasi mengenai berbagai hal seperti usia, status perka-

winan, afiasi politik, serta nama maka perekrut tidak perlu menanyai lagi.

## **5. Situs Web Ketenagakerjaan Umum**

Perusahaan-perusahaan memanfaatkan situs web ketenagakerjan dengan mengetikkan kriteria, ketrampilan, dan pengalaman kerja yang penting bagi pekerjaan, serta menunjukkan wilayah geografisnya. Perusahaan-perusahaan kemudian mengklik *Search for Candidates* dan dalam beberapa detik mendapatkan daftar peringkat resume para kandidat yang cocok dengan persyaratan-persyaratan perusahaan.

## **G. Metode Perekrutan Eksternal Tradisional**

Meskipun perekrutan online mempunyai pengaruh besar pada cara pelaksanaan perekrutan, metode-metode tradisional masih digunakan, antara lain :

### **1. Iklan Media**

Iklan mengkomunikasikan kebutuhan-kebutuhan ketenagakerjaan perusahaan kepada masyarakat melalui media, seperti koran, jurnal perdagangan, radio, televisi, dan *bill-board*. Diharapkan iklan mampu menciptakan kesadaran, memunculkan ketertarikan, dan mendorong para calon untuk mencari informasi lebih banyak mengenai perusahaan dan peluang-peluang kerja yang diberikan. Iklan tersebut haruslah bercerita kepada karyawan potensial mengapa mereka harus tertarik pada pekerjaan dan organisasi tertentu

### **2. Agen Tenaga Kerja**

Agen tenaga kerja adalah organisasi yang membantu perusahaan-perusahaan merekrut karyawan dan pada saat yang sama menolong orang dalam usaha mereka mencari pekerjaan. Agen-agen tersebut melakukan fungsi perekrutan

dan seleksi yang telah terbukti bermanfaat bagi banyak perusahaan.

a. Agen tenaga kerja swasta (*head hunter*)

Agen ini merekrut para karyawan kerah putih dan menawarkan layanan penting dalam membawa para pelamar berkualitas, sekaligus juga posisi lowong. Namun, perusahaan-perusahaan memanfaatkan agen-agen tenaga kerja swasta untuk hampir setiap jenis posisi.

b. Agen tenaga kerja publik

Agen ini menawarkan lowongan pekerjaan bagi para pemberi kerja serta penempatan resume dan pencarian pekerjaan berdasarkan jenis pekerjaan bagi para pemberi kerja.

### 3. Perekrut

Perekrut akan mengidentifikasi para kandidat yang memenuhi syarat, menjadwalkan wawancara, dan memberikan ruang yang cukup untuk wawancara. Perekrut perusahaan memainkan peran yang penting dalam menarik para pelamar. Seorang peserta wawancara sering mempersepsikan tindakan-tindakan perekrut sebagai cerminan karakter perusahaan. Para perekrut harus selalu menyadari citra yang mereka tampilkan pada wawancara saringan, karena hal tersebut akan menciptakan kesan yang tidak terlupakan.

### 4. Bursa kerja

Bursa kerja adalah metode perekrutan yang dilaksanakan oleh pemberi kerja tunggal atau sekelompok pemberi kerja untuk menarik banyak pelamar ke satu lokasi untuk wawancara. Dari sudut pandang pemberi kerja, keunggulan pertama dari bursa kerja adalah peluang bertemu dengan banyak kandidat dalam waktu singkat. Disisi lain, para pelamar bisa mendapatkan akses mudah ke sejumlah pemberi kerja.

## 5. Magang

Magang adalah bentuk khusus perekrutan yang melibatkan penempatan siswa atau mahasiswa pada pekerjaan sementara tanpa adanya kewajiban bagi perusahaan untuk mempekerjakan siswa atau mahasiswa tersebut secara tetap. Magang biasanya melibatkan pekerjaan sementara atau pekerjaan paruh waktu untuk bulan-bulan tertentu.

## 6. Asosiasi Profesional

Hampir semua kelompok profesi menerbitkan jurnal yang dibaca luas oleh para anggotanya. Banyak asosiasi profesi dalam bidang-bidang bisnis termasuk keuangan, pemasaran, akuntansi dan sumber daya manusia menyediakan layanan perekrutan dan penempatan bagi para anggota mereka.

## 7. Open House

*Open house* merupakan alat perekrutan yang penting, terutama pada saat pengangguran sedikit. Dengan menggunakan *open house*, perusahaan-perusahaan mempertemukan calon pelamar dengan para perekrut dalam suasana hangat dan santai yang mendorong penawaran kerja yang *on the spot*.

## 8. Perekrutan Acara

Perekrutan acara mengharuskan para perekrut untuk hadir pada acara-acara dimana orang yang dicari perusahaan kemungkinan besar hadir. Perekrutan acara memungkinkan bagi perusahaan untuk menyampaikan citranya.

## 9. Bonus Bergabung

Beberapa perusahaan menggunakan teknik perekrutan pada industri olah raga atau entertaint yang menawarkan bonus bergabung kepada para kandidat dengan tingkat permintaan yang tinggi. Para pemberi kerja menggunakan bonus

tersebut untuk menarik para talenta puncak, terutama pada bidang-bidang dengan penawaran tinggi seperti dokter dengan spesialis khusus, konsultan pada bidang branding produk atau pun konsultan keuangan.

## **10. Kompetisi Teknologi Tinggi**

Beberapa perusahaan yang bergerak pada teknologi sistem informasi dan perangkat teknologi, menggunakan kompetisi untuk dapat mencari pemenang. Pemenang kompetisi kemudian mendapatkan perhatian khusus dari perusahaan untuk mendapatkan beasiswa atau tawaran pekerjaan dengan upah yang sesuai.

## **H. Sistem Pelacakan Pelamar**

Sebuah sistem pelacakan pelamar adalah perangkat lunak yang dirancang untuk membantu perusahaan merekrut para karyawan secara lebih efektif dan efisien. Sistem ini memungkinkan bagi pemberi kerja untuk memantau proses rekrutmen secara keseluruhan, dari sejak penyaringan resume, pencarian kandidat yang memenuhi kualifikasi sampai dengan tes kepribadian dan wawancara.

Dengan menggunakan sebuah sistem pelacakan dan penyimpanan data, memungkinkan bagi perusahaan untuk mengumpulkan laman kerja secara elektronik, pengiriman berkas, melakukan tes, mengumpulkan kandidat dan mencari latar belakang kandidat dengan lebih akurat dan akuntabel.

## **I. Menyesuaikan Metode Perekrutan dengan Sumber Perekrutan**

Karena setiap organisasi bersifat unik dan khusus, demikian pula dengan karyawan. Untuk memperoleh karyawan yang sesuai bagi perusahaan diperlukan metode yang sesuai

dan tepat. Sehingga diharapkan akan muncul kandidat yang sesuai serta dalam waktu yang relatif lebih singkat. Dengan demikian maka, metode perekrutan harus mengikuti sumber daya eksternal. Terdapat beberapa klasifikasi sumber daya eksternal, misalnya: tingkat pendidikan, keahlian yang dimiliki serta pengalaman kerja yang memerlukan metode pendekatan dan perekrutan yang dapat sama namun juga bisa berbeda-beda.

#### **J. Perekrutan untuk Keberagaman**

Perusahaan konglomerasi atau perusahaan multinasional yang bergerak di bidang dan wilayah berbeda memerlukan berbagai bauran komposisi karyawan yang memungkinkan perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan cepat dan berinovasi tinggi.

### Soal Latihan

1. Jelaskan tentang konsep dasar perekrutan!
2. Mengapa perekrutan penting bagi perusahaan?
3. Jelaskan tentang alternatif perekrutan!
4. Jelaskan tentang proses perekrutan!
5. Jelaskan tentang sumber perekrutan! Berikan Contohnya!
6. Jelaskan tentang metode perekrutan! Berikan Contohnya!
7. Jelaskan tentang konsep dasar perekrutan online!

## **BAB 3**

### **SELEKSI**

#### **A. Seleksi**

Seleksi merupakan sebuah proses memilih dari sekelompok pelamar, orang yang paling sesuai untuk menempati posisi tertentu dalam suatu organisasi atau perusahaan (Mondy, 2008). Mencocokkan orang dengan pekerjaan dan organisasi secara tepat dan akurat adalah tujuan utama dari proses seleksi. Apabila seseorang melebihi persyaratan (*over-qualified*) yang telah ditentukan, tidak memenuhi persyaratan (*underqualified*) yang telah ditetapkan, atau ada hal lain yang tidak cocok seperti budaya perusahaan, maka mereka akan menjadi tidak efektif dan berpotensi untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi baik secara sukarela ataupun tidak. Oleh karena itu, pemilihan secara tepat dan akurat menjadi perhatian penting bagi perusahaan (Handoko, 2008).

#### **B. Faktor Lingkungan yang Mempengaruhi Proses Seleksi**

##### **1. Fungsi-fungsi SDM lainnya**

Jika paket kompensasi yang ditawarkan kurang menarik dibandingkan yang diberikan oleh pesaing perusahaan, maka menarik para pelamar dengan kualitas terbaik menjadi sulit atau bahkan mustahil.

## **2. Pertimbangan hukum**

Meskipun tujuan dasar dari seleksi adalah menentukan kelayakan para kandidat untuk dipekerjakan, seleksi juga penting bagi organisasi untuk memelihara praktik-praktik non-diskriminatif.

## **3. Kecepatan Pengambilan Keputusan**

Waktu yang tersedia untuk membuat keputusan seleksi juga bisa memberikan pengaruh besar terhadap proses seleksi. Kondisi juga bisa mempengaruhi kecepatan yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan.

## **4. Hierarki Organisasi**

Organisasi-organisasi biasanya melakukan beberapa pendekatan yang berbeda untuk mengisi berbagai posisi pada berbagai level. Sebagai contoh, pendekatan yang digunakan untuk seleksi CEO dengan pendekatan untuk seleksi resepsionis pasti akan berbeda.

## **5. Kumpulan pelamar**

Kumpulan pelamar adalah jumlah pelamar yang memenuhi persyaratan untuk sebuah perusahaan. Proses seleksi dapat benar-benar selektif apabila terdapat sejumlah pelamar yang memenuhi persyaratan.

## **6. Jenis organisasi**

Jenis organisasi yang mempekerjakan orang seperti swasta, pemerintahan juga dapat mempengaruhi proses seleksi.

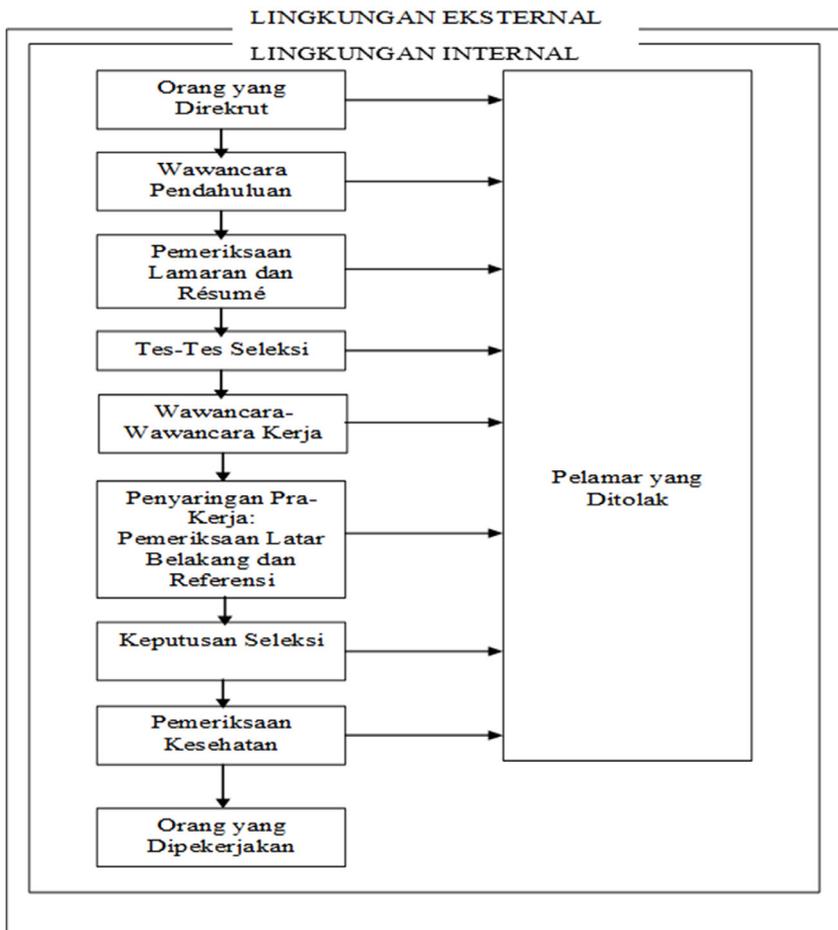
## **7. Masa Percobaan**

Banyak perusahaan menggunakan masa percobaan (*probationary period*) yang memungkinkan perusahaan-perusahaan

tersebut mengevaluasi kemampuan karyawan berdasarkan kinerja yang dicapai.

### C. Proses Seleksi

Gambar berikut menjelaskan tentang proses seleksi pada umumnya, yang mana setiap perusahaan dapat berbeda sesuai dengan kebutuhan serta situasi dan kondisi yang dihadapi.



## **1. Wawancara Pendahuluan**

Proses seleksi seringkali diawali dengan apa yang disebut dengan wawancara pendahuluan. Menyisihkan pelamar yang secara nyata tidak memenuhi persyaratan adalah tujuan dasar dari penyaringan awal pelamar ini.

### **a. Wawancara Telepon**

Wawancara telepon sering digunakan oleh para manajer perekrutan yang sibuk dan yang ingin memperkecil jumlah pelamar sebelum melakukan wawancara tatap muka. Tujuan wawancara telepon adalah mengurangi waktu dan tenaga yang terbuang dalam proses perekrutan.

### **b. Rekaman Wawancara**

Metode lain yang dapat mengurangi biaya seleksi dalam beberapa situasi. Biasanya perusahaan menggunakan perusahaan konsultan untuk melakukan seleksi pelamar.

## **2. Pemeriksaan Lamaran**

Meminta kandidat melengkapi formulir lamaran kerja adalah langkah awal lainnya dalam proses seleksi. Hal ini dapat dilakukan sebelum ataupun sesudah wawancara pendahuluan.

## **3. Pemeriksaan Resume**

Resume adalah ringkasan yang berisi tentang pendidikan, pengalaman, dan pelatihan yang disusun oleh pelamar untuk digunakan dalam proses seleksi. Para pelamar profesional dan manajerial seringkali memulai proses seleksi dengan mengirimkan resume. Resume mencakup tujuan karir untuk posisi spesifik yang dicari pelamar. Resume harus diarahkan untuk menunjukkan kesesuaian keterampilan dan kompetensi yang dimiliki seseorang agar dapat menjalankan posisi yang teridentifikasi pada pernyataan tujuan karir. Hanya informasi yang diperlukan untuk menunjukkan suatu hubungan terha-

dap tujuan tersebut yang harus dimuat. Dengan mempertimbangkan meningkatnya ancaman pencurian identitas dewasa ini, pelamar harus berhati-hati untuk tidak mencantumkan nomor jaminan sosial (*Social Security*) atau tanggal lahir pada resume. Dalam menyusun resume untuk dikirimkan, pelamar harus jujur. Berkenaan dengan riwayat kerja, pelamar perlu memberi perhatian khusus dalam menampilkan tanggal bekerja secara akurat.

#### **4. Tes Seleksi: Keuntungan dan Masalah Potensial**

Karena dirasakan terdapat kekurangan pada alat-alat seleksi yang sudah ada, banyak perusahaan telah menambahkan tes prakerja pada proses perekrutan karyawannya. Tes-tes tersebut adalah tes penilaian bakat, kepribadian, kemampuan, dan motivasi karyawan.

##### **a. Keuntungan Tes Seleksi**

Tes yang dibuat secara khusus dapat menjadi alat yang handal dan akurat untuk memprediksi kinerja di tempat kerja (*on-the-job performance*). Di samping itu, biaya tes kerja lebih murah dibandingkan biaya perekrutan secara keseluruhan. Alasan perusahaan menggunakan tes adalah untuk menilai secara langsung sikap dan ketrampilan yang dimiliki oleh pelamar, dimana penilaian tersebut berhubungan dengan pekerjaan dan tidak dapat dinilai langsung dengan wawancara.

##### **b. Masalah Potensial Penggunaan Tes Seleksi**

Tes-tes seleksi bisa secara akurat memprediksi kemampuan pelamar dalam menjalankan pekerjaan atau disebut kemampuan mengerjakan (*can do*), namun tes-tes tersebut kurang begitu bisa menunjukkan sampai seberapa jauh seseorang akan termotivasi untuk menjalankan pekerjaan tersebut, atau kemauan mengerjakan (*will do*).

Tes prakerja terkait dengan dua jenis kewajiban hukum. Pertama, adalah gugatan hukum dari para pelamar

yang mengklaim bahwa tes tidak berhubungan dengan pekerjaan atau mendiskriminasi secara tidak adil terhadap kelompok tertentu dan melanggar hukum ketenagakerjaan federal. Kedua, berhubungan dengan gugatan perekrutan karyawan yang terabaikan (*negligence hiring*) yang diajukan oleh para korban perilaku buruk atau ketidakkompetenan karyawan.

c. Karakteristik Tes Seleksi yang Dirancang dengan Tepat

1) Standardisasi

Standardisasi (*standardization*) adalah keseragaman prosedur dan kondisi yang terkait dengan pelaksanaan tes. Untuk membandingkan kinerja beberapa pelamar pada tes yang sama, semua pelamar harus menjalani tes di bawah kondisi yang semirip mungkin.

2) Objektivitas

Objektivitas (*objectivity*) dalam tes muncul ketika setiap orang yang menilai tes memberikan hasil yang sama. Tes pilihan ganda (*multiple-choice*) dan benar salah bersifat objektif. Orang yang menjalani tes tersebut memilih jawaban yang benar atau tidak.

3) Norma

Norma (*norm*) adalah kerangka acuan untuk membandingkan kinerja seorang pelamar dengan pelamar lainnya. Norma mencerminkan distribusi banyak skor yang dihasilkan oleh orang-orang yang serupa dengan pelamar yang sedang dites. Skor tersebut menjadi berarti hanya jika dibandingkan dengan skor para pelamar lainnya.

d. Reliabilitas

Reliabilitas (*reliability*) adalah derajat sampai di mana tes seleksi memberikan hasil yang konsisten. Data reliabilitas mengungkapkan tingkat keyakinan yang ditetapkan dalam sebuah tes.

e. Validitas (Keterkaitan dengan Pekerjaan)

Validitas (*validity*) adalah derajat sampai di mana tes mengukur apa yang ingin diukurnya. Jika sebuah tes tidak menunjukkan kemampuan pelamar menjalankan pekerjaan, tes tersebut tidak memiliki nilai. Jika digunakan, tes tersebut akan menghasilkan keputusan perekrutan karyawan yang buruk dan potensi tuntutan hukum bagi pemberi kerja.

1) Jenis-Jenis Studi Validasi

*Uniform Guidelines* mengembangkan tiga pendekatan untuk memvalidasi tes seleksi, diantaranya:

a) Validitas Terkait Kriteria

Validitas terkait kriteria (*criterion-related validity*) adalah metode validasi tes yang membandingkan skor-skor tes seleksi dengan beberapa aspek kinerja pekerjaan yang telah ditetapkan. Ukuran-ukuran kinerja bisa mencakup kuantitas dan kualitas kerja, perputaran karyawan (*turnover*) dan kemangkiran.

b) Validitas Isi

Validitas isi (*content validity*) adalah metode analisis tes dimana seseorang menjalankan tugas-tugas tertentu yang benar-benar diperlukan oleh pekerjaan atau menyelesaikan tes tertulis yang mengukur pengetahuan pekerjaan yang relevan. Bentuk validasi ini memerlukan analisis pekerjaan yang sistematis dan deskripsi pekerjaan yang dipersiapkan dengan teliti.

c) Validitas konstruk

Validitas konstruk (*construct validity*) adalah metode validasi tes yang menentukan kemampuan tes dalam mengukur konstruk-konstruk atau ciri-ciri tertentu yang menurut analisis pekerjaan dianggap penting untuk menjalankan pekerjaan.

f. Jenis-Jenis Tes Kerja

1) Tes Bakat Kognitif

Tes Bakat Kognitif (*cognitive aptitude test*) adalah sebuah tes untuk menentukan kemampuan analisis umum, kosa kata, daya ingat, kemampuan numerik dan kelancaran verbal. Tes-tes tersebut bisa sangat membantu mengidentifikasi para kandidat pekerjaan yang memiliki basis pengetahuan ekstensif.

2) Tes Kemampuan Psikomotor

Tes kemampuan psikomotor (*psychomotor abilities test*) adalah tes yang digunakan untuk mengukur kekuatan, koordinansi, dan kecepatan. Banyak dari pekerjaan tersebut sangat memerlukan ketelitian sehingga memerlukan ketelitian sehingga dibutuhkan kaca pembesar dan kemampuan psikomotor untuk menjalankan tugas-tugas tersebut sangat penting.

3) Tes Pengetahuan Pekerjaan

Tes pengetahuan pekerjaan (*job-knowledge test*) adalah tes yang mengukur tentang pengetahuan para calon karyawan tentang tugas dari pekerjaan yang dilamar. Tes-tes tersebut dijual bebas, namun perusahaan dapat secara mandiri merancang tes tersebut secara khusus untuk jenis pekerjaan tertentu berdasarkan data yang dihasilkan dari analisis pekerjaan.

4) Tes Sampel Kerja

Tes sampel kerja (*work sample test*) adalah tes yang mengharuskan para pelamar menjalankan tugas yang mewakili pekerjaan. Tes tersebut pada dasarnya berhubungan dengan pekerjaan (*job related*). Bukti-bukti yang berkenaan dengan tes jenis ini menunjukkan bahwa tes tersebut valid, mengurangi dampak merugikan, dan lebih bisa diterima oleh para pelamar.

5) Tes Minat Kerja

Tes minat kerja (*vocunional interest test*) adalah suatu tes yang menunjukkan pekerjaan yang paling diminati oleh seseorang dan pekerjaan yang kemungkinan paling dapat memberikan kepuasan. Tes tersebut membandingkan minat-minat seseorang dengan minat-minat para karyawan yang sukses di pekerjaan tertentu.

6) Tes Kepribadian

Tes kepribadian (*personality test*) adalah sekumpulan instrument atau indikator yang digunakan untuk mengukur diri sendiri yang berkaitan dengan pembawaan, temperamen, atau sikap individu. Tes kepribadian tidak dibatasi waktu dan tidak mengukur ketrampilan pemecahan masalah spesifik. Kuesioner-kuesioner kepribadian menyentuh bidang-bidang yang lebih lunak seperti kepemimpinan dan kerja tim.

**g. Bentuk-bentuk Tes yang Unik**

1) *Tes Genetika*

Tes genetika (*genetic testing*) merupakan tes yang digunakan untuk mengidentifikasi kecenderungan adanya penyakit keturunan, termasuk kanker, penyakit jantung, gangguan syaraf, dan penyakit bawaan lainnya. Ada dua alasan utama diberlakukannya tes genetika. Pertama, tes yang bersifat prediktif memungkinkan para pemberi kerja menolak karyawan-karyawan tertentu dan memelihara Angkatan kerja yang lebih produktif. Manfaat lainnya adalah bahwa tes tersebut memungkinkan intervensi *therapeutic*, sehingga memungkinkan para pengidap penyakit mendapatkan terapi yang tepat.

2) *Graphoanalysis (Analisis Tulisan Tangan)*

Graphoanalysis yaitu seleksi dengan menggunakan analisis tulisan tangan. Ada 2 aliran berbeda dalam analisis tulisan tangan: teori Gestalt yang dikembang-

kan di Jerman dan metode pembawaaan (*trait*) yang dikembangkan terutama di Perancis, Inggris, dan Amerika Serikat. Kelemahan dari teknik ini yaitu masih sedikit riset yang membuktikan efektivitas grafologi dalam seleksi karyawan.

### 3) *Tes Poligraf*

Cara lain yang digunakan untuk memverikasi informasi latar belakang adalah poligraf atau tes detector/pendeteksi kebohongan. Salah satu manfaat dari poligraf adalah untuk memperkuat dan membuktikan kesalahan informasi yang termuat dalam formulir lamaran kerja. Orang-orang yang menjalani tes poligraf memiliki sejumlah hak tertentu. Sebagai contoh, mereka memiliki hak untuk menulis pemberitahuan sebelum pelaksanaan tes, hak untuk menolak atau tidak melanjutkan tes, dan hak untuk meminta agar hasil tes tidak diungkapkan pada pihak yang tidak berwenang.

### 4) *Tes Online*

Sekarang ini, banyak perusahaan yang menggunakan internet untuk menguji keterampilan yang diperlukan oleh pelamar kerja. Perusahaan dapat merancang dan membuat tes sendiri secara *online* atau menggunakan sumber eksternal. Dengan biaya murah, suatu perusahaan dapat memastikan keterampilan para kandidat secara *online* tanpa harus bertemu mereka. Tes tersebut tidak sekedar menentukan lolos atau gagal saja, namun juga mengukur level keterampilan pelamar.

## 5. Wawancara Kerja

Wawancara kerja adalah perbincangan atau komunikasi yang berjaln berorientasi pada tujuan dimana pewawancara dan pelamar kerja saling bertukar informasi dan pendapat. Wawancara tetap menjadi metode utama yang digunakan sebagian besar perusahaan untuk mengevaluasi para pelamar.

Wawancara kerja sangat penting karena pelamar yang mencapai tahap ini adalah pelamar unggulan. Pada titik ini para kandidat tampak memenuhi syarat, paling tidak di atas kertas. Namun setiap manajer berpengalaman mengetahui bahwa penampilan bisa menyesatkan. Informasi tambahan tetap diperlukan untuk membuktikan kemauan kerja seseorang dan kemampuannya beradaptasi dengan organisasi tertentu.

**a. Perencanaan Wawancara**

Perencanaan wawancara penting untuk wawancara kerja yang efektif. Pertimbangan utamanya haruslah kecepatan dimana proses tersebut berjalan. Lokasi fisik dari wawancara harus nyaman dan privat, demi mendapatkan tingkat gangguan yang minimum. Pewawancara harus memiliki kepribadian yang menyenangkan, empati dan kemampuan untuk mendengarkan dan berkomunikasi secara efektif, serta mengenal baik persyaratan pelamar dan mempelajari data yang dikumpulkan dari alat seleksi lain. Pewawancara harus menyusun profil pekerjaan berdasarkan deskripsi atau spesifikasi pekerjaan. Setelah itu, pewawancara perlu memiliki daftar periksa yang meliputi:

- Membandingkan lamaran dan resume pelamar dengan persyaratan pekerjaan
- Mengembangkan pertanyaan yang berhubungan dengan kualitas yang dicari
- Mempersiapkan rencana bertahap untuk menyajikan posisi, perusahaan, divisi, dan departemen
- Menentukan cara menanyakan contoh perilaku pelamar yang berhubungan dengan pekerjaan lalu.

**b. Isi Wawancara**

Setelah menjalin keakraban dengan pelamar, pewawancara mencari informasi tambahan yang berhubungan dengan pekerjaan guna melengkapi data yang didapatkan dari alat-alat seleksi lain. Wawancara memungkinkan

klasifikasi atas poin tertentu, pengungkapan informasi tambahan, dan elaborasi dari data yang diperlukan untuk membuat keputusan seleksi yang baik. Pewawancara harus memberikan informasi perusahaan, pekerjaan yang bersangkutan dan harapan perusahaan dari kandidat. Bidang lain yang tercakup dalam wawancara yaitu:

- **Pengalaman Kerja.** Pewawancara akan menggali keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan kemauan mengemban tanggung jawab sang kandidat
  - **Prestasi Akademik.** Ketika tidak terdapat pengalaman kerja yang memadai, catatan akademik seseorang menjadi lebih penting. Namun, manajer harus mempertimbangkan rata-rata nilai kelulusan dengan faktor lain.
  - **Keterampilan Interpersonal.** Seseorang mungkin memiliki keterampilan teknis yang signifikan untuk menjalankan pekerjaan, namun jika tidak bisa bekerja sama dengan orang lain, peluangnya sangat tipis karena kerja tim sangat diutamakan. Kesalahan terbesar yang bisa dibuat terwawancara adalah perusahaan mempekerjakannya hanya berkat keterampilan teknis mereka.
  - **Kualitas Pribadi.** Kualitas pribadi yang biasanya diamati selama wawancara yaitu penampilan fisik, kemampuan bicara, kosa kata, kepercayaan diri, dan adaptabilitas.
  - **Kecocokan Organisasi.** Hal ini mengacu pada persepsi manajemen mengenai derajat sampai mana seorang calon karyawan akan mampu beradaptasi dengan budaya atau sistem nilai perusahaan.
- c. **Peran dan Harapan Kandidat**

Saat wawancara akan memberi informasi mengenai perusahaan, pelamar harus tetap melanjutkan tugasnya termasuk memeriksa perpustakaan dan situs web perusahaan. Web ini menyajikan sejarah perusahaan serta

deskripsi produk dan pelanggannya. Orang yang melamar ke posisi manajemen, harus memiliki kemampuan pemahaman menyeluruh mengenai prioritas-prioritas bisnis perusahaan, kekuatan dan kelemahannya serta pesaing utamanya. Pelamar harus mempertimbangkan bagaimana nanti mereka menangani isu yang dihadapi perusahaan dan mereka harus menunjukkan pengalaman mereka dapat membantu mengatasi isu tersebut. Perekrut harus ingat bahwa pelamar juga memiliki tujuan wawancara, salah satunya mungkin adalah menentukan berapa yang mau dibayarkan perusahaan sebagai gaji awal. Pelamar juga memiliki tujuan lain meliputi:

- Untuk didengar dan dipahami
- Untuk mendapat peluang untuk menunjukkan kualifikasi mereka
- Untuk diperlakukan secara adil dan terhormat
- Untuk mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan dan perusahaan
- Untuk membuat keputusan tepat berkenaan dengan daya tarik pekerjaan

**d. Jenis-jenis Umum Wawancara**

**1) Wawancara Tidak Terstruktur (*Nondirective*)**

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara dimana pewawancara memberi pertanyaan terbuka yang bersifat menggali. Jenis wawancara ini bersifat komprehensif dan pewawancara mendorong pelamar lebih banyak berbicara. Wawancara ini seringkali memakan waktu dan menghasilkan informasi yang berbeda dari tiap kandidat yang berbeda. Pelamar yang mencurahkan isi hatinya bisa membeberkan fakta yang tidak diperlukan atau tidak ingin diketahui pewawancara.

**2) Wawancara Terstruktur (*Directive atau Terpola*)**

Dalam wawancara ini, pewawancara menanyakan setiap pelamar untuk pekerjaan tertentu, tentang serangkaian pertanyaan yang terkait pekerjaan. Wawancara kerja terstruktur biasanya terdiri dari 4 pertanyaan, yaitu:

- **Pertanyaan situasional**, yaitu pertanyaan yang menanyakan situasi kerja tertentu untuk mengetahui apa yang dikerjakan pelamar dalam situasi serupa
- **Pertanyaan pengetahuan pekerjaan**, yaitu pertanyaan yang menggali pengetahuan pelamar yang terkait pekerjaan
- **Pertanyaan simulasi sampel pekerjaan** melibatkan situasi dimana pelamar diminta menjawab pertanyaan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas
- **Pertanyaan kewajiban pekerjaan**, yaitu pertanyaan yang diajukan untuk menggali kemauan pelamar untuk mematuhi kewajiban pekerjaan.

### 3) *Wawancara Keperilakuan*

Wawancara keperilakuan adalah wawancara terstruktur dimana pelamar diminta mengaitkan kejadian nyata dari masa lalu mereka dengan pekerjaan yang diinginkan. asumsi penggunaan metode ini yaitu perilaku masa lalu merupakan prediktor terbaik untuk perilaku masa depan. Prinsip bahwa perilaku masa lalu adalah prediktor terbaik untuk perilaku masa depan menghindarkan keharusan untuk membuat penilaian mengenai kepribadian pelamar serta mencegah pertanyaan yang bersifat hipotesis dan evaluasi diri. Dalam wawancara ini perilaku situasional dipilih berdasarkan relevansi perilaku tersebut terhadap kesuksesan pekerjaan. Pertanyaan disusun berdasarkan perilaku dengan bertanya pada pelamar cara mereka bekerja dalam situasi yang dideskripsikan. Respon pelamar terhadap situasi tertentu memberikan cara

untuk mengembangkan pekiraan atas potensi kerjanya. Dalam wawancara keperilakuan, kandidat bisa secara tidak sengaja mengungkapkan informasi mengenai sikap, kecerdasan, dan kejujuran mereka. Arogansi, ketidakmampuan bekerja sama dengan anggota tim, dan kekesalan bisa terungkap selama wawancara tersebut.

**e. Metode-metode Wawancara**

**1) Wawancara Satu Lawan Satu**

Dalam wawancara kerja yang umum, pelamar bertemu satu lawan satu dengan pewawancara. Lingkungan yang dibangun metode ini bisa memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang efektif.

**2) Wawancara Kelompok**

Dalam wawancara kelompok, beberapa pelamar berinteraksi dimana hadir satu perwakilan perusahaan atau lebih. Pendekatan ini bisa memberikan petunjuk yang berguna mengenai kompetensi interpersonal kandidat saat mereka terlibat dalam diskusi kelompok. Keuntungan lain teknik ini adalah wawancara jenis ini menghemat waktu, terutama bagi para profesional dan eksekutif yang sibuk

**3) Wawancara Dewan (atau Panel)**

Dalam wawancara dewan, beberapa perwakilan perusahaan mewawancarai seorang pelamar pada saat yang sama. Begitu wawancara selesai dilakukan, anggota dewan mengumpulkan evaluasi mereka terhadap kandidat tersebut.

**4) Wawancara Banyak Pihak**

Terkadang pelamar diwawancarai oleh rekan kerja, bawahan, dan atasan. Menggunakan banyak wawancara tidak hanya menghasilkan keputusan penerimaan karyawan yang lebih baik. Pendekatan ini

memungkinkan perusahaan mendapat pandangan yang lebih menyeluruh mengenai kandidat, dan sebaliknya. Hasil dari jenis wawancara ini adalah tim yang lebih kuat dan kohesif yang menghayati budaya perusahaan dan membantu memastikan adanya kecocokan organisasi.

#### 5) *Wawancara Stress*

Dalam wawancara stress pewawancara sengaja menciptakan kegelisahan. Pewawancara sengaja membuat kandidat tidak nyaman dengan mengajukan pertanyaan yang kasar dan seringkali tidak sopan. Tujuannya yaitu mengetahui toleransi pelamar terhadap stres yang mungkin muncul dalam pekerjaan. Pengetahuan mengenai hal tersebut mungkin penting jika pekerjaan yang dilamar memang membutuhkan kemampuan mengatasi tingkat stres yang tinggi. Misalnya untuk pekerjaan *customer service*, sales penjualan, atau karyawan yang langsung berhadapan dengan para pelanggan. Dimana para karyawan nantinya harus berhadapan secara langsung dengan nasabah yang memberikan komplain kepada perusahaan. Mereka harus kuat dan tahan banting dalam menghadapi pelanggan yang “rewel”, sehingga dapat menciptakan kepuasan yang tinggi kepada pelanggan.

#### f. **Masalah-masalah Potensial dalam Wawancara**

Terdapat masalah-masalah potensial dalam wawancara yang dapat mengancam keberhasilan wawancara seperti:

##### 1) *Pertanyaan yang Tidak Tepat*

Aturan wawancara yang paling dasar adalah ajukanlah hanya pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan pekerjaan. Karena dalam sejarah SDM, wawancara lebih rentan terhadap gugatan diskriminasi. Oleh karena itu semua pertanyaan harus berhubungan dengan pekerjaan.

## 2) *Penilaian Prematur*

Pewawancara sering membuat penilaian mengenai para kandidat dalam beberapa menit pertama, seperti pewawancara merasa yakin dengan kemampuan mereka yang unggul dalam membaca seorang kandidat. Selain itu, selama wawancara jarang sekali ada kandidat yang berperilaku seperti biasanya atau alamiah, akibatnya penilaian yang cepat sulit dilakukan.

## 3) *Dominasi Pewawancara*

Wawancara yang sukses, informasi yang relevan harus mengalir dua arah. Terkadang pewawancara terlalu mendominasi dalam melakukan wawancara terhadap kandidatnya. Seharusnya pewawancara harus belajar juga menjadi pendengar yang baik selain sebagai pemberi informasi.

## 4) *Membiarkan Informasi yang Tidak Berhubungan dengan Pekerjaan*

Jika seorang kandidat mulai mengungkapkan informasi pribadi yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, pewawancara harus mengarahkan pembicaraan kembali pada jalurnya.

## 5) *Efek Kontras*

Salah satu kesalahan dalam wawancara juga dapat timbul ketika seorang pewawancara bertemu dengan beberapa pelamar yang cukup prospektif tapi kurang memenuhi syarat dan kemudian berhadapan dengan seorang pelamar yang biasa-biasa saja.

## 6) *Ketiadaan Pelatihan*

Pewawancara berusaha mendapatkan petunjuk mengenai cara si pelamar menjawab pertanyaan yang berhubungan dengan pekerjaan. Maka para pewawancara harus dilatih untuk memiliki tujuan yang terkait dengan pekerjaan ketika mengajukan pertanyaan.

### **7) *Komunikasi Nonverbal***

90 persen kesan pertama didasarkan pada komunikasi nonverbal dan hanya 10 persen yang didasarkan pada komunikasi verbal. Penting bagi pewawancara untuk menyadari bagaimana ia berkomunikasi secara nonverbal.

### **8) *Menyimpulkan Wawancara***

Ketika pewawancara telah memperoleh informasi yang diperlukan dan menjawab pertanyaan pelamar, ia harus mengakhiri wawancara. Manajemen kemudian harus menentukan kecocokan pelamar dengan posisi dan organisasi.

## **6. Penyaringan Prakerja: Penyelidikan Latar Belakang**

Penyelidikan latar belakang melibatkan perolehan data dari berbagai sumber termasuk para pemberi kerja terdahulu, asosiasi-asosiasi bisnis, lembaga-lembaga pemerintah, institusi pendidikan. Dengan alasan untuk agar perusahaan dapat mempekerjakan karyawan-karyawan yang lebih baik.

## **7. Penyaringan Prakerja: Pemeriksaan Relevansi**

Adalah validasi dari pihak-pihak yang mengenal pelamar yang memberikan petunjuk atas informasi yang diberikan oleh pelamar dan mengizinkan verifikasi atas ketepatannya.

## **8. Penerimaan Karyawan secara Ceroboh**

Merupakan masalah yang ditimbulkan pemberi kerja ketika pemberi kerja tersebut gagal melaksanakan penyelidikan yang layak atas latar belakang seorang pelamar, dan kemudian menempatkan orang dengan potensi berbahaya pada sebuah posisi dimana ia bisa menyebabkan kerugian.

## **9. Referensi yang Ceroboh**

Adalah masalah yang bisa ditimbulkan para pemberi kerja terdahulu ketika mereka gagal memberikan peringatan mengenai potensi bahaya dari mantan karyawannya.

## **10. Keputusan Seleksi**

Orang yang biasanya melakukan seleksi final adalah manajer yang akan bertanggung jawab atas kinerja karyawan baru yang bersangkutan, khususnya pada posisi level atas. Dalam membuat keputusan tersebut, manajer akan menilai hasil dari metode-metode seleksi yang digunakan.

## **11. Pemeriksaan Kesehatan**

Tujuan dilakukannya pemeriksaan kesehatan adalah untuk mengetahui kemampuan fisik yang dimiliki oleh pelamar dalam menjalankan pekerjaan

## **12. Pengumuman Kandidat**

Manajemen harus mengumumkan kandidat yang berhasil atau gagal berdasarkan kemampuan seleksi sesegera mungkin. Setiap penundaan akan mengakibatkan perusahaan kehilangan kandidat terbaik karena para calon karyawan terbaik seringkali memiliki banyak pilihan kerja lainnya.

## **13. Ukuran untuk Mengevaluasi Efektivitas Perekrutan/Seleksi**

Berikut merupakan ukuran-ukuran yang dapat dipakai untuk menilai efektivitas seleksi:

### ***a. Biaya Perekrutan***

Dalam menentukan biaya perekrutan per karyawan yang dipekerjakan ongkos perekrutan total harus dikalkulasi terlebih dahulu. Lalu, biaya per karyawan yang

dipekerjakan bisa ditentukan dengan membagi ongkos perekrutan dengan jumlah calon karyawan yang dipekerjakan.

**b. *Tingkat Seleksi***

Tingkat seleksi merupakan jumlah pelamar yang dipekerjakan dari sekelompok kandidat yang ada. Tingkat seleksi dipengaruhi oleh kondisi perekonomian, dan validitas proses seleksi akan mempengaruhi tingkat seleksi.

**c. *Tingkat Penerimaan***

Tingkat penerimaan adalah presentase dari pelamar yang ditawarkan pekerjaan dan menerima penawaran tersebut. Tingkat penerimaan yang rendah meningkatkan biaya perekrutan.

**d. *Tingkat Kelolosan***

Tingkat kelolosan adalah presentase pelamar dari sumber dan metode tertentu yang lolos ke tahap berikutnya dari suatu proses seleksi.

**e. *Biaya/Manfaat Sumber dan Metode Perekrutan***

Setiap organisasi harus memelihara dokumen-dokumen karyawan dan melakukan risetnya sendiri untuk menentukan sumber-sumber dan metode-metode perekrutan yang paling sesuai dalam berbagai keadaan.

**14. Waktu yang dibutuhkan untuk Merekrut Karyawan**

Waktu yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan bersifat penting karena beberapa alasan, yaitu jika posisi tersebut tidak terisi maka produksi akan menurun. Di samping itu, semakin lama waktu yang dibutuhkan mengisi sebuah posisi, semakin besar kemungkinan para kandidat yang diinginkan akan hilang dari pasar tenaga kerja.

### **Soal Latihan**

1. Jelaskan tentang konsep dasar seleksi!
2. Mengapa seleksi penting bagi perusahaan?
3. Jelaskan Jenis-jenis tes kerja!
4. Jelaskan jenis-jenis wawancara!
5. Jelaskan metode-metode wawancara!
6. Jelaskan permasalahan yang sering muncul dalam wawancara!

## **BAB 4**

### **PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

#### **A. Definisi Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan merupakan aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk memberikan para karyawan baru pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka saat ini. Pengembangan adalah pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki orientasi lebih ke jangka Panjang (Mondy, 2008).

#### **B. Pelatihan dan Pengembangan Stratejik**

Pelatihan dan Pengembangan merupakan bagian yang sangat penting dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasional. Pelatihan memberi para karyawan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Contoh aktivitas pelatihan adalah menunjukkan kepada karyawan cara mengoperasikan aplikasi atau alat tertentu atau contoh yang lain menunjukkan kepada supervisor cara menjadwalkan produksi harian.

Di sisi lain, pengembangan melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan berorientasi lebih ke jangka panjang. Pengembangan mempersiapkan para karyawan untuk tetap sejalan dengan perubahan dan pertumbuhan organisasi. Aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan memiliki potensi untuk menyelaraskan para karyawan dengan

strategi perusahaan mereka. Beberapa manfaat strategik yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan karyawan, meningkatkan semangat, tingkat *turnover* yang lebih rendah, perbaikan dalam perekrutan karyawan, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan menghasilkan pelanggan yang puas.

Peningkatan kinerja adalah tujuan akhir pelatihan dan pengembangan dan merupakan tujuan strategik bagi organisasi-organisasi. Berkenaan dengan tujuan tersebut, banyak perusahaan telah menjadi atau berusaha menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*). Organisasi pembelajar adalah suatu perusahaan yang menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kinerja berkelanjutan dan mau mengambil tindakan yang tepat.

### **C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan**

Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan. Isu-isu tersebut akan didiskusikan berikut ini :

#### **1. Dukungan Manajemen Puncak**

Untuk mencapai keberhasilan suatu program pelatihan dan pengembangan, dukungan kepemimpinan yang baik dari atas sangat diperlukan. Tanpa dukungan dari manajemen puncak, program pelatihan dan pengembangan berpotensi untuk tidak berhasil. Para eksekutif harus aktif mengambil bagian dalam pelatihan dan memberikan sumber-sumber daya yang dibutuhkan merupakan cara paling efektif untuk mencapai kesuksesan dari program pelatihan dan pengembangan.

#### **2. Komitmen Para Spesialis dan Generalis**

Selain manajemen puncak, seluruh manajer, spesialis ataupun generalis, harus berkomitmen dan terlibat secara

langsung maupun tidak langsung dalam proses pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab utama untuk pelatihan dan pengembangan melekat pada para manajer lini, mulai dari presiden dan CEO ke bawah. Para profesional pelatihan dan pengembangan idealnya hanya memberikan keahlian teknis.

### 3. Kemajuan Teknologi

Teknologi memberi pengaruh sangat besar pada program pelatihan dan pengembangan. Khususnya teknologi komputer dan internet, secara dramatis mempengaruhi berjalannya fungsi-fungsi bisnis organisasi. Sebagaimana ditekankan pada sepanjang bab ini, teknologi telah memainkan peran yang sangat besar dalam mengubah cara pengetahuan yang disampaikan kepada para karyawan, dan perubahan ini terus berlanjut sampai sekarang.

### 4. Kompleksitas Organisasional

Teknologi, produk, sistem, dan metode yang berubah sangat cepat telah memberikan pengaruh yang signifikan pada persyaratan-persyaratan kerja. Oleh karena itu, para karyawan harus secara terus menerus meningkatkan keterampilan dan mengembangkan sikap yang memungkinkan mereka tidak hanya beradaptasi terhadap perubahan, namun juga menerima dan bahkan mencari perubahan tersebut. Banyak organisasi yang telah berubah sebagai akibat perampingan, inovasi teknologi, dan permintaan pelanggan akan produk dan jasa baru yang lebih baik. Hasilnya serigkali adalah bahwa lebih sedikit orang yang harus menjalankan lebih banyak pekerjaan pada level yang lebih kompleks.

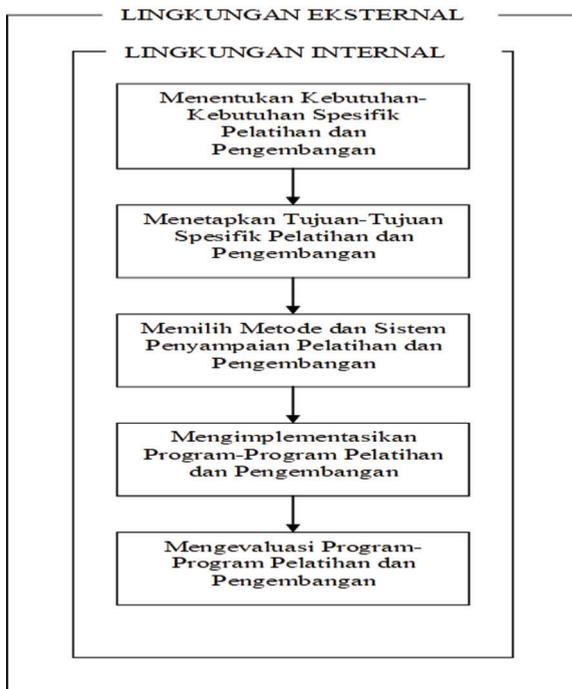
### 5. Fungsi-Fungsi Sumberdaya Manusia Lainnya

Faktor yang juga mempengaruhi pelatihan dan pengembangan adalah pelaksanaan yang sukses dari fungsi-fungsi manajemen lainnya. Misalnya, apabila upaya perekrutan dan seleksi hanya menarik para karyawan yang

berkualifikasi sedang, maka perusahaan akan membutuhkan program pelatihan dan pengembangan yang lebih ekstensif dan komprehensif. Paket kompensasi perusahaan dapat mempengaruhi program pelatihan dan pengembangan. Organisasi dengan sistem pembayaran yang kompetitif atau program kesehatan dan keselamatan kerja yang progresif akan lebih mudah menarik karyawan yang berprestasi tinggi, dan dapat mempertahankan karyawan yang hanya memerlukan sedikit pelatihan.

#### D. Proses Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan dari proses ini adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja, mencegah ketinggalan dalam keterampilan yang baru untuk pekerjaannya, dan mempersiapkan pekerja untuk melakukan pekerjaan di level yang lebih tinggi.



## **1. Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Spesifik Pelatihan dan Pengembangan**

Langkah pertama dalam proses pelatihan dan pengembangan adalah menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik dari program pelatihan dan pengembangan. Kebutuhan pelatihan dapat ditentukan dengan cara melakukan analisis pada beberapa level atau tingkatan berikut ini:

- Analisis organisasi, analisis yang dilakukan dari sudut pandang organisasi secara keseluruhan, mulai dari mempelajari visi, misi, tujuan, dan rencana strategik, bersama dengan hasil perencanaan sumberdaya manusia.
- Analisis tugas, analisis yang berfokus pada tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan penting perusahaan.
- Analisis orang, analisis yang berfokus pada individu untuk menentukan siapa yang membutuhkan pelatihan serta jenis pelatihan yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

## **2. Menentukan Tujuan-Tujuan Spesifik Program Pelatihan dan Pengembangan**

Tujuan dari program pelatihan dan pengembangan harus spesifik dan terukur, tidak boleh bersifat general. Hal ini perlu dilakukan supaya dapat menghasilkan sumberdaya yang sesuai dengan keterampilan yang dibutuhkan. Tujuan harus disesuaikan dengan kompetensi yang dibutuhkan.

## **3. Metode - metode Pelatihan dan Pengembangan**

Perusahaan menggunakan beberapa metode untuk menyampaikan pengetahuan dan ketrampilan kepada angkatan kerjanya dan biasanya dengan lebih dari satu metode disebut dengan pelatihan campuran. Berikut merupakan metode pelatihan dan pengembangan:

- **Arahan Instruktur**  
Metode arahan instruktur tetap efektif untuk banyak jenis pelatihan dan pengembangan. Salah satu manfaatnya adalah menyampaikan sejumlah informasi dalam waktu yang relatif singkat. Semakin kecil kelompoknya maka akan semakin efektif dan bisa melakukan diskusi.
- **Studi Kasus**  
Studi kasus adalah metode pelatihan dan pengembangan dimana para peserta pelatihan mempelajari informasi yang diberikan dalam sebuah kasus dan mengambil keputusan berdasarkan hal tersebut.
- **Pemodelan Perilaku**  
Pemodelan perilaku adalah metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan seseorang untuk belajar dengan meniru perilaku orang lain dan menunjukannya kepada manajer.
- **Permainan Peran**  
Metode pelatihan dan pengembangan dimana para peserta diminta untuk merespon permasalahan-permasalahan khusus yang muncul dalam pekerjaan dengan cara melakukannya.
- **Permainan Bisnis**  
Permainan bisnis adalah metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan para peserta pelatihan untuk mengambil peran lain seperti manajer atau wakil manajer sumberdaya manusia dari dua perusahaan atau lebih.
- ***On the Job Training***  
*On the job training* adalah metode pelatihan dan pengembangan informal yang memungkinkan seorang karyawan untuk mempelajari tugas-tugas dalam pekerjaan dengan mengerjakannya secara nyata dan secara langsung di perusahaan atau organisasi. Metode ini biasanya diguna-

kan untuk tipe pekerjaan yang bersifat tidak berbahaya. Seandainya tipe pekerjaan bersifat berbahaya terhadap keselamatan para peserta pelatihan, biasanya menggunakan metode *off the job training*, misal dengan menggunakan simulator atau alat peraga lainnya yang terkait dengan pekerjaan yang dipelajari.

- Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan (*job rotation*) merupakan metode pelatihan dan pengembangan dimana karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk tujuan memperluas pengalaman mereka.

- Magang

Magang (*internship*) merupakan metode rekrutmen yang biasanya melibatkan para mahasiswa perguruan tinggi yang membagi waktu mereka antara mengikuti kuliah dan bekerja untuk sebuah perusahaan atau organisasi. Magang sebagai metode pelatihan dan pengembangan memungkinkan para peserta untuk mengintegrasikan teori yang dipelajari di kelas dengan praktik-praktik bisnis di lapangan.

#### a. Pengembangan Manajemen

Pengembangan manajemen terdiri atas seluruh pengalaman pelatihan yang diberikan oleh organisasi yang menghasilkan peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan dalam posisi-posisi manajerial saat ini dan di masa mendatang. Masa depan perusahaan sebagian besar berada pada tangan para manajernya. Para manajer harus mengikuti perkembangan-perkembangan terkini dalam bidangnya masing-masing dan pada saat yang sama mengelola angkatan kerja yang selalu berubah dalam beroperasi di lingkungan yang dinamis.

Pengembangan manajemen dapat dilakukan dengan cara berikut:

### 1) *Mentoring* dan *Coaching*

*Mentoring* merupakan pendekatan dalam memberi nasihat, membimbing, dan membina untuk menciptakan hubungan praktis guna mendorong pertumbuhan dan perkembangan karir individu. Sedangkan *Coaching* sering dianggap sebagai tanggung jawab atasan langsung yang memberikan bantuan, hampir seperti mentor.

*Mentoring/coaching* untuk kaum wanita dan minoritas sering menghadapi *glass ceiling*. Untuk itu dibutuhkan para mentor untuk mencari cerminan citra diri mereka. Kaum wanita dan minoritas menginginkan dan membutuhkan manfaat-manfaat yang diberikan oleh para mentor untuk secara efektif menggunakan bakat mereka dan mewujudkan potensi mereka.

Peran para mentor yaitu memberikan coaching, menyponsori kemajuan, memberikan tugas-tugas menantang, melindungi para karyawan dari kekuatan merugikan, mendorong visibilitas positif, memberi dukungan dan manfaat tambahan bagi karyawan baru yang diterima kerja.

### 2) *Mentoring* terbalik

Proses dimana para karyawan yang lebih tua belajar dari karyawan yang lebih muda. Ada orang-orang dalam organisasi mendekati pensiun namun tidak ingin pensiun, serta memiliki pengetahuan yang luas dan tidak boleh disia-siakan. Ada orang-orang muda yang mengetahui hal-hal yang tidak diketahui orang-orang lainnya dan sangat bersemangat untuk memperluas wawasan mereka. Keberadaan dua populasi yang berbeda, namun berpotensi saling membantu tersebut telah menimbulkan *mentoring* terbalik.

### b. **Orientasi**

Orientasi merupakan upaya pelatihan dan pengembangan bagi para karyawan baru yang bertujuan untuk memberi-

kan informasi tentang pekerjaan, perusahaan, maupun kelompok kerja mereka. Kegunaan orientasi:

- 1) Situasi kerja (pada saat awal akan sangat membantu karyawan baru mengetahui bagaimana pekerjaannya dalam organisasi dan sesuai tujuan perusahaan)
- 2) Kebijakan dan aturan perusahaan (setiap pekerjaan dalam organisasi harus dijalankan berdasarkan petunjuk dan batasan yang diberikan)
- 3) Kompensasi (para karyawan memiliki minat khusus dalam memperoleh informasi mengenai sistem imbalan)
- 4) Budaya perusahaan (berhubungan dengan segala sesuatu mulai dari cara para karyawan berpakaian hingga cara mereka berbicara)
- 5) Keanggotaan tim (kemampuan karyawan baru untuk bekerja dalam tim diharapkan telah ditentukan sebelum ia dipekerjakan)
- 6) Pengembangan karyawan (perusahaan harus membuat karyawan sadar bukan hanya akan program pengembangan yang disponsori perusahaan namun juga program yang tersedia secara eksternal)
- 7) Sosialisasi (perusahaan mengambil langkah untuk mengintegrasikan mereka ke dalam organisasi informal)

**c. *Onboarding* (Orientasi Eksekutif )**

*Onboarding* adalah proses yang digunakan perusahaan untuk membantu para eksekutif baru mempelajari dengan cepat struktur, budaya, dan politik organisasi sehingga mereka dapat mulai memberi kontribusi bagi organisasi sesegera mungkin.

**d. Bidang-Bidang Pelatihan Khusus**

Banyak organisasi memiliki program-program ekstentif untuk para supervisor dan karyawan. Program-program tersebut seringkali menekankan tugas-tugas khusus yang harus

dikerjakan oleh pekerjaan-pekerjaan tertentu. Contoh dari bidang-bidang pelatihan khusus :

1) Keberagaman

Pelatihan keberagaman berupaya mengembangkan kepekaan di antara para karyawan mengenai tantangan-tantangan unik yang dihadapi kaum wanita dan minoritas serta berusaha menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis

2) Etika

Dengan menekankan aturan main yang adil dan penghormatan terhadap hukum, perusahaan-perusahaan tersebut berniat mengembangkan budaya perusahaan yang memberi imbalan perilaku etis.

3) Telekomuter

Pelatihan telekomuter harus menekankan strategi-strategi komunikasi efektif yang memungkinkan para manajer dan karyawan mendefinisikan tanggung jawab pekerjaan serta menetapkan tujuan dan harapan pekerjaan.

4) Layanan Pelanggan

Pelatihan layanan pelanggan mengajar para karyawan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai dan melampaui harapan-harapan pelanggan. Dengan memberikan pelayanan yang *excellent* kepada pelanggan, diharapkan dapat tercipta loyalitas pelanggan (Haryanto *et al.*, 2019a; Haryanto *et al.*, 2019b).

5) Penyelesaian Konflik

Pelatihan penyelesaian konflik berfokus pada keterampilan komunikasi yang dibutuhkan untuk memecahkan kebuntuan dalam hubungan.

6) Kerja Tim

Pelatihan kerja tim berusaha mengajar para karyawan cara bekerja dalam kelompok yang seringkali diberdayakan dengan kewenangan besar dalam mengambil keputusan.

7) Pemberdayaan

Pelatihan pemberdayaan mengajar para karyawan dan tim cara mengambil keputusan dan menerima tanggung jawab atas hasil.

8) Manajemen Kemarahan

Program pelatihan manajemen kemarahan memberi para karyawan alat untuk membantu mencegah pelecehan dan kekerasan ditempat kerja.

**4. Mengimplementasikan Program Pelatihan dan Pengembangan**

Dalam pengimplementasian program pelatihan dan pengembangan, para peserta harus yakin bahwa program tersebut akan memberikan nilai serta manfaat untuk membantu mereka mencapai tujuan personal maupun profesional mereka. Beberapa faktor yang membuat pengimplementasian program pelatihan dan pengembangan sulit, antara lain:

- a. Para manager biasanya berorientasi pada tindakan dan merasa mereka terlalu sibuk untuk mengikuti program-program tersebut.
- b. Mencari pelatih yang memenuhi syarat.
- c. Pelatihan melibatkan perubahan, sehingga para karyawan bisa menolak keras.
- d. Pemeliharaan dokumen.

**5. Mengevaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan**

Ukuran-Ukuran untuk Mengevaluasi Pelatihan dan Pengembangan

a. Opini peserta

Mengevaluasi dengan menanyakan opini peserta dapat memberikan respon dan saran untuk perbaikan.

b. Tingkat Pembelajaran

Melakukan evaluasi dengan cara memberikan tes-tes kepada peserta berupa *pre-test* dan *post-test* sehingga dapat menjelaskan tingkat penerimaan peserta program pelatihan tersebut.

c. Perubahan Perilaku

Dengan menilai adanya perubahan perilaku peserta merupakan cara evaluasi dengan pembuktian terbaik.

d. Pencapaian Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Melihat sejauh mana tujuan pelatihan dan pengembangan tersebut tercapai.

e. Benchmarking

Proses memonitor dan mengukur proses-proses internal suatu perusahaan dan kemudian membandingkan data tersebut dengan informasi dari perusahaan-perusahaan yang unggul dalam bidang tersebut

### **Soal Latihan**

1. Jelaskan tentang konsep dasar pelatihan dan pengembangan SDM!
2. Mengapa pelatihan dan pengembangan SDM penting bagi perusahaan?
3. Jelaskan proses pelatihan dan pengembangan SDM!
4. Jelaskan metode pelatihan dan pengembangan SDM!
5. Jelaskan cara mengevaluasi efektifitas pelatihan dan pengembangan SDM!

## **BAB 5**

# **MANAJEMEN DAN PENILAIAN KINERJA**

### **A. Manajemen Kinerja dan Penilaian Kinerja**

Manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses keorganisasian berada pada tempatnya, dan juga untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, maupun organisasi. Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja tugas individual atau tim (Mondy, 2008).

### **B. Penggunaan Penilaian Kinerja**

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki kinerja individual dan organisasi. Selain dari tujuan utama tersebut, terdapat beberapa tujuan lainnya yaitu:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi potensi karyawan untuk dipromosikan. Selain itu dapat juga digunakan untuk mengetahui kekurangan yang dimiliki oleh karyawan.

2. Perekrutan dan Seleksi

Nilai dari hasil evaluasi kinerja karyawan dapat membantu dalam memprediksi kinerja para pelamar kerja yang kemungkinan akan diterima.

### 3. Pelatihan dan Pengembangan

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan spesifik seorang karyawan akan perlunya program pelatihan dan pengembangan.

### 4. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Penilaian kinerja penting untuk melihat kekuatan dan kelemahan karyawan serta dalam menentukan potensi seseorang.

### 5. Program Kompensasi

Hasil penilaian kinerja dapat memberikan sebuah dasar untuk keputusan-keputusan rasional yang berkenaan dengan penyesuaian pembayaran kompensasi.

### 6. Hubungan Kekaryawan Internal

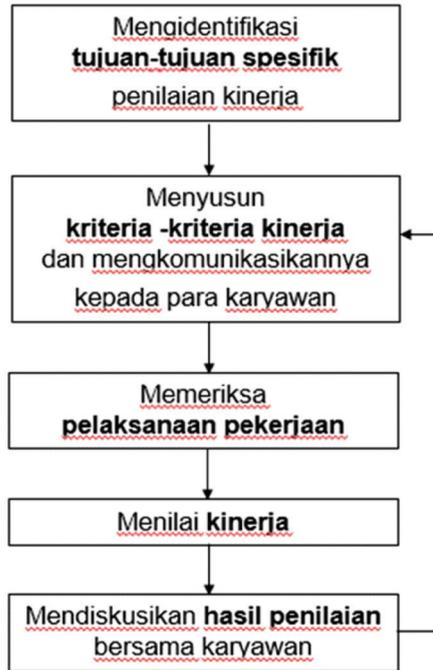
Data penilaian karyawan digunakan untuk membuat keputusan-keputusan di beberapa bidang hubungan ke-karyawan internal, mencakup promosi, demosi, pemberhentian, pemutusan hubungan kerja, dan transfer.

## C. Faktor-Faktor Lingkungan Penilai Kinerja

Banyak faktor eksternal dan internal dapat mempengaruhi proses penilaian. Salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi proses penilaian adalah pelanggan. Pelanggan terus-menerus meminta produk yang bermutu tinggi, sehingga tenaga kerja suatu perusahaan harus mampu memberikan barang-barang dan jasa-jasa dengan kualitas terbaik. Kondisi ini berkaitan langsung dengan keahlian, kualifikasi, dan motivasi dari para karyawan di perusahaan.

Selain itu salah satu faktor internal yang mempengaruhi proses penilaian adalah budaya korporat. Organisasi semakin banyak menggunakan tim dalam melaksanakan pekerjaan, mengakui hasil kerja tim secara keseluruhan sebagaimana kontribusi-kontribusi individual.

## D. Proses Penilaian Kinerja



## E. Menetapkan Kriteria (Standar) Kinerja

Kriteria penilaian yang paling umum adalah:

a. Sifat

Sifat karyawan tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif adalah dasar untuk beberapa evaluasi.

b. Perilaku

Ketika hasil tugas seseorang sulit ditentukan, organisasi bisa mengevaluasi perilaku atau kompetensi orang tersebut yang berhubungan dengan tugas.

c. Kompetensi

Sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sifat, dan perilaku yang bisa bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi atau berorientasi bisnis.

d. Pencapaian tujuan

Hasil yang dicapai harus berada dalam kendali individu atau tim dan harus mengarah pada kesuksesan organisasi atau perusahaan.

e. Potensi perbaikan

Organisasi atau perusahaan harus berorientasi dan berfokus pada masa depan, memasukkan perilaku dan hasil yang diperlukan untuk mengembangkan karyawan dan untuk mencapai tujuan perusahaan.

## F. Tanggung Jawab Penilaian

Bertujuan mendefinisikan siapa yang bertanggung jawab untuk penilaian kinerja dan periode penilaian kinerja

1. Atasan Langsung

Beberapa alasan dalam pendekatan ini. Pertama, atasan biasanya berada pada posisi yang sangat baik untuk mengamati kinerja pekerjaan karyawan. Kedua, bahwa atasan memiliki tanggung jawab untuk mengelola unit tertentu. Ketika orang lain menjalankan tugas mengevaluasi bawahan, kewenangan atasan bisa melemah. Alasan ketiga, pelatihan dan pengembangan bawahan adalah unsur penting dalam pekerjaan setiap manajer dan sebagaimana telah disinggung sebelumnya, program-program penilaian biasanya terkait erat dengan hal tersebut.

2. Bawahan

Dulunya, budaya kita telah memandang evaluasi oleh bawahan secara negative. Namun, pemikiran ini perlahan-lahan telah berubah. Beberapa perusahaan menyimpulkan bahwa evaluasi para manajer oleh para bawahan layak dan diperlukan. Perusahaan-perusahaan tersebut berasalan bahwa para bawahan ada pada posisi sangat bagus untuk melihat efektivitas manajerial atasan mereka. Para pendukung pendekatan ini yakin bahwa para atasan

akan menjadi sangat sadar akan kebutuhan tim kerja dan akan menjalankan manajemen lebih baik.

### 3. Rekan Kerja dan Anggota Tim

Berikut ini adalah alasan untuk evaluasi yang dilakukan oleh para anggota tim:

- a. Para anggota tim saling mengetahui kinerja satu sama lain sehingga diharapkan dapat mengevaluasi kinerja secara lebih tepat dan akurat.
- b. Tekanan dari rekan kerja adalah motivator paling kuat untuk para anggota tim.
- c. Para anggota tim yang menyadari bahwa rekan kerja akan mengevaluasi pekerjaan mereka, akan memicu peningkatan komitmen dan produktifitas.
- d. Penilaian rekan kerja melibatkan sejumlah pendapat/opini dan tidak bergantung pada satu orang.

### 4. Penilaian Diri Sendiri

Jika para karyawan memahami tujuan-tujuan mereka dan kriteria-kriteria yang digunakan untuk evaluasi, mereka ada pada posisi yang baik untuk menilai kinerja mereka sendiri. Banyak orang yang mengenal dengan baik apa yang mereka kerjakan dalam pekerjaan dan apa yang perlu mereka perbaiki. Jika mereka memiliki peluang, mereka akan mengkritisi kinerja mereka sendiri secara objektif dan mengambil tindakan untuk memperbaikinya.

### 5. Penilaian Pelanggan

Perilaku pelanggan menentukan tingkat kesuksesan perusahaan. Dengan demikian, beberapa organisasi meyakini pentingnya memperoleh masukan kinerja dari sumber penting tersebut. Organisasi-organisasi menggunakan pendekatan ini karena pendekatan tersebut menunjukkan komitmen kepada pelanggan, memaksa para karyawan untuk bertanggung jawab, dan mendorong perubahan.

## **G. Periode Penilaian**

Evaluasi kinerja formal biasanya dipersiapkan dalam interval-interval yang spesifik seperti berikut:

- Tahunan
- Setengah Tahunan
- Tiga-Empat Bulan
- Akhir Masa Percobaan
- 30-90 Hari Setelah Tanggal Masuk Karyawan

## **H. Metode-metode Penilaian Kinerja**

1. Metode Penilaian Umpan Balik 360-derajat, penilaian diberikan secara 360 derajat yang berarti dari semua pihak, meliputi atasan, bawahan, rekan sejawat, penilaian dari diri sendiri, pelanggan, serta semua pihak yang terlibat dalam proses kerja individu.
2. Metode Skala Penilaian, orang memberikan penilaian terhadap kinerja individual dengan menggunakan skala angka yang merentang dari rendah sampai tinggi.
3. Metode Insiden Kritis, perilaku yang dianggap tidak biasa dan buruk dicatat untuk kemudian dilakukan review dengan pekerja pada waktu yang telah ditentukan.
4. Metode Esai, adalah metode penilaian kinerja dimana penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan.
5. Metode Standar Kerja, adalah penilaian kinerja yang membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan.
6. Metode Peringkat, mengurutkan semua pekerja dari yang paling memiliki kinerja paling bagus sampai dengan paling buruk. Nanti akan diketahui ranking dari masing-masing individu diantara semua pekerja.

7. Sistem Berbasis-Hasil, manajer dan bawahan secara bersama-sama menyepakati tujuan-tujuan untuk periode penilaian berikutnya dalam sebuah system berbasis-hasil, yang dimasa lalu merupakan suatu bentuk manajemen berdasarkan tujuan.

## **I. Penggunaan Perangkat Lunak Komputer**

Perangkat lunak komputer digunakan untuk merekam data-data penilaian. Manfaat besar dari penggunaan komputer adalah berkurangnya prosedur. Para manajer memiliki pilihan untuk melakukan kustomisasi pada hampir semua program. Hal tersebut diperlukan untuk menyampaikan tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi secara lebih akurat dan untuk memungkinkan penilaian-penilaian yang adil.

## **J. Masalah-masalah dalam Penilaian Kinerja**

### **a. Ketidaknyamanan Penilai**

Jika sebuah sistem penilaian kinerja memiliki desain yang salah, atau pelaksanaan yang tidak tepat, para karyawan akan takut mendapatkan penilaian dan para manajer tidak akan suka melakukannya.

### **b. Ketiadaan Obyektivitas**

Penilaian karyawan yang didasarkan pada karakteristik pribadi dapat menyebabkan evaluator dan perusahaan dalam posisi lemah terhadap karyawan, sehingga hasil penilaian menjadi subjektif.

### **c. Halo/Horn Error**

*Halo Error* kemungkinan dapat muncul ketika manajer menggeneralisasikan satu unsur kinerja positif kepada seluruh aspek kinerja karyawan, sehingga kemungkinan menghasilkan nilai yang lebih tinggi.

*Horn Error* muncul ketika manajer menggeneralisasi-kan satu unsur atau insiden kinerja negatif kepada se-luruh aspek kinerja karyawan, sehingga kemungkinan menghasilkan nilai yang lebih rendah.

d. Sikap Lunak/Sikap Keras

Sikap Lunak yaitu memberikan nilai tinggi tanpa alasan yang bisa diterima. Sikap Keras yaitu terlalu kritis terhadap kinerja karyawan dalam bekerja.

e. Central Tendency Error

Adalah kesalahan penilaian evaluasi yang muncul ketika para karyawan secara tidak benar dinilai mendekati rata-rata atau pertengahan skala.

f. Bias Perilaku Terakhir

Perilaku karyawan akan berubah menjadi baik saat menuju beberapa hari atau minggu sebelum evaluasi terjadwal.

g. Bias Pribadi

Kekurangan ini muncul disaat para manajer membiarkan perbedaan individual seperti ras, gender, atau usia mem-pengaruhi penilaian yang diberikan.

h. Manipulasi Evaluasi

Para manajer mengendalikan hampir semua aspek proses penilaian dan dengan demikian berada dalam posisi yang dapat melakukan manipulasi sistem.

## K. Karakteristik Sistem Penilaian yang Efektif

Kegunaan dasar dari sistem penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Sistem tersebut juga berperan untuk membantu keputusan administratif yang berkaitan dengan kenaikan kompensasi, transfer, atau pemberhentian, selain itu sistem penilaian harus bisa dipertanggungjawabkan secara hukum.

Meskipun tidak ada sistem yang sempurna, setiap sistem harus memiliki karakteristik-karakteristik tertentu. Adapun karakteristik-karakteristik tersebut, yaitu :

1. Kriteria yang Terkait Pekerjaan

Kriteria-kriteria evaluasi harus ditentukan melalui analisis pekerjaan. Faktor-faktor subjektif seperti inisiatif, antusiasme, loyalitas dan kerja sama jelas penting, namun tanpa dibuktikan secara jelas keterkaitannya dengan pekerjaan, faktor-faktor tersebut tidak dapat dipergunakan.

2. Harapan - Harapan Kinerja

Jika para karyawan memahami dengan jelas harapan-harapan kinerja, mereka bisa mengevaluasi kinerja mereka sendiri dan melakukan penyesuaian yang tepat waktu saat mereka menjalankan pekerjaan mereka tanpa harus menunggu penilaian evaluasi formal. Evaluasi harus dilaksanakan berdasarkan harapan-harapan kinerja yang dipahami dengan jelas.

3. Standardisasi

Perusahaan harus menggunakan penilaian yang sama untuk seluruh yang berada dalam kategori pekerjaan yang sama dan bekerja untuk atasan yang sama.

4. Penilai yang Terlatih

Kekurangan umum sistem penilaian adalah para evaluator jarang menerima pelatihan mengenai cara melakukan evaluasi yang efektif. Pelatihan harus mencakup cara menilai para karyawan dan cara melaksanakan wawancara penilaian yang objektif dan tidak bias.

5. Komunikasi Terbuka Berkelanjutan

Sistem penilaian yang baik memberikan umpan balik yang sangat diinginkan dalam basis yang berkelanjutan. Walaupun wawancara memberikan peluang yang sangat baik bagi kedua pihak untuk bertukar gagasan, hal tersebut seharusnya tidak boleh digunakan sebagai pengganti

komunikasi dan coaching sehari-hari yang dibutuhkan dalam manajemen kinerja.

#### 6. Melaksanakan Tinjauan Kinerja

Tinjauan kinerja memungkinkan karyawan untuk melacak setiap kesalahan atau kekurangan dalam penilaian, serta karyawan bisa tidak setuju dengan evaluasi tersebut dan ingin mempertanyakannya. Pendokumentasian kinerja karyawan terus-menerus sangat penting untuk penilaian kinerja yang akurat.

### L. Implikasi Hukum

Tidak mungkin ada sistem penilaian yang kebal terhadap tuntutan hukum. Tinjauan atas kasus-kasus pengadilan membuat jelas bahwa sistem penilaian kinerja yang dapat dipertahankan secara hukum harus diupayakan semaksimal mungkin. Namun, pengadilan-pengadilan biasanya mewajibkan kondisi-kondisi berikut ini :

1. Tidak adanya dampak merugikan terhadap para anggota kelompok- kelompok yang dilindungi atau adanya validasi terhadap proses.
2. Sebuah sistem yang mencegah satu manajer untuk mengarahkan atau mengontrol karir bawahan
3. Penilaian harus ditinjau dan disetujui oleh seseorang atau beberapa kelompok dalam organisasi
4. Penialain atau para penilai harus memiliki pengetahuan pribadi mengenai kinerja pekerjaan karyawan
5. Sistem penilaian harus menggunakan kriteria-kriteria yang ditetapkan terlebih dahulu sehingga membatasi pertimbangan manajer.

Sistem-sistem yang memiliki karakteristik-karakteristik tersebut lebih bisa dipertahankan secara hukum. Sistem-sistem tersebut bisa memberikan cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan-tujuan manajemen kinerja.

## **M. Wawancara Penilaian**

Wawancara penilaian yang sukses harus disusun dalam cara yang memungkinkan baik karyawan atasan maupun karyawan bawahan memandangnya sebagai suatu sesi pemecahan masalah dan bukan sesi pencarian kesalahan. Terdapat proses wawancara penilaian yaitu :

### **1. Menjadwalkan Wawancara**

Para atasan biasanya melaksanakan wawancara penilaian formal pada akhir periode penilaian karyawan. Para karyawan akan merasa gelisah jika pertemuan tersebut ditunda.

### **2. Struktur Wawancara**

Manajer harus mempertimbangkan tiga kegunaan dasar ketika merencanakan suatu wawancara penilaian, yaitu :

- a. Mendiskusikan kinerja karyawan
- b. Membantu karyawan menetapkan tujuan dan rencana pengembangan pribadi untuk periode penilaian berikutnya.
- c. Menyarankan cara atau metode untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, termasuk dukungan dari manajer dan organisasi atau perusahaan.

### **3. Penggunaan Pujian dan Kritik**

Melaksanakan wawancara penilaian membutuhkan diplomasi dan kesabaran dari sisi evaluator. Pujian dan kritik tepat diberikan jika memang pantas diberikan. Selain itu, manajer harus menghindari pemberian semua jawaban dan mencoba mengarahkan wawancara ke-dalam win-win situation sehingga semua pihak yang berkepentingan mendapatkan manfaat.

### **4. Peran Karyawan**

Peran karyawan adalah mengingatkan para manajer akan informasi yang mungkin mereka lewatkan tentunya

membantu dalam mengembangkan penilaian yang lebih objektif dan akurat.

5. Menutup Wawancara

Wawancara harus diakhiri dengan rencana-rencana yang spesifik dan berdasarkan kesepakatan bersama untuk pengembangan karyawan.

### **Soal Latihan**

1. Jelaskan tentang konsep dasar penilaian kinerja!
2. Mengapa manajemen dan penilaian kinerja penting bagi perusahaan!
3. Jelaskan tujuan penilaian kinerja!
4. Jelaskan proses penilaian kinerja dalam perusahaan!
5. Jelaskan metode penilaian kinerja dalam perusahaan!
6. Jelaskan permasalahan yang sering terjadi dalam penilaian kinerja di perusahaan!

## BAB 6

# MANAJEMEN KARIR

### A. Definisi Perencanaan Karir dan Pengembangan Karir

**Karir** adalah istilah umum yang biasanya sering kali diartikan sebagai tindakan umum yang dipilih oleh seseorang untuk dikejar sepanjang kehidupan kerjanya. Karir juga dapat di definisikan sebagai tahap perkembangan pengalaman kerja individu selama masa kerjanya. Sumber lain juga mengatakan karir merupakan sebuah rangkaian posisi, tugas atau kesempatan yang dimiliki individu selama dia bekerja (Mathis & Jackson, 2010).

**Perencanaan Karir** adalah sebuah proses berkelanjutan dimana setiap individu telah menetapkan tujuan karir mereka terlebih dahulu dan memikirkan cara-cara yang dapat digunakan agar mereka dapat menggapai tujuan karirnya. Perencanaan karir dapat juga didefinisikan sebagai proses dimana individu menganalisis minat, nilai, personalitas, dan kapabilitasnya serta mencoba untuk menyesuaikan karakteristik personal dengan kesempatan karir yang tersedia.

**Pengembangan Karir** adalah sebuah pendekatan formal yang biasanya di gunakan oleh sebuah organisasi/perusahaan untuk memastikan bahwa orang-orang yang memang memiliki kualitas/kualifikasi bagus dan memiliki pengalaman di bidangnya telah tersedia saat perusahaan/organisasi tersebut membutuhkannya. Pengembangan karir juga dapat didefinisikan sebagai kumpulan aktivitas dari tujuan karir individual dan membantu untuk mencapai tujuan tersebut (Mondy, 2008).

## B. Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Karir

Pada umumnya, terdapat 2 hal yang mempengaruhi setiap individu dalam melakukan perencanaan karir, diantaranya:

### 1. *Career-Impacted Life Stages*

Tahapan perjalanan karir setiap individu di bagi lagi ke dalam 5 tahap utama, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. *Growth Stage* (usia 0 - 14 tahun)
- b. *Exploration Stage* (usia 14 - 24 tahun)
- c. *Establishment Stage* (usia 25 - 44 tahun)
- d. *Maintenance Stage* (usia 45 - 65 tahun)
- e. *Decline Stage* (> 65 tahun)

### 2. *Career Anchors*

Edgar Schein's, dalam penelitiannya mengemukakan bahwa terdapat 5 motif yang terhitung dapat dijadikan alasan terkait pemilihan dan persiapan karir bagi seseorang. Namun, beliau menambahkan lagi 1 motif dengan alasan agar lebih dapat merefleksikan sifat baru dari tenaga kerja. Beberapa motif tersebut antara lain:

#### a. *Managerial Competence*

Tujuan utama dari sebuah karir manajer adalah untuk mengembangkan orang-orang agar lebih berkualitas, meningkatkan kemampuan analisis dan emosional yang kompeten. Orang-orang menggunakan motif ini dengan alasan untuk memanje atau mengelola orang lain.

#### b. *Technical/Functional Competence*

Hal penting dari segi *technical* adalah pengembangan yang berkelanjutan. Pada motif ini, individu tidak melihat posisi manajer.

#### c. *Security*

Hal penting dari keamanan adalah untuk menstabilkan situasi karir pada individu tersebut.

d. *Creativity*

Para individu cenderung membuat atau membangun sesuatu yang sepenuhnya milik mereka sendiri.

e. *Autonomy and Independence*

Para individu memiliki keinginan untuk bebas dari hambatan organisasi. Mereka kerap kali ingin menjadi bos di perusahaan mereka sendiri dan bekerja sesuai dengan kecepatan mereka sendiri.

f. *Technological Competence*

Keinginan untuk selalu bekerja dengan menggunakan teknologi jika hal tersebut memang mungkin dilakukan oleh bantuan teknologi.

## C. Perencanaan Karir

Perencanaan Karir adalah sebuah proses berkelanjutan dimana setiap individu telah menetapkan tujuan karir mereka terlebih dahulu dan memikirkan cara-cara yang dapat di gunakan agar mereka dapat menggapai tujuan karirnya. Perencanaan karir dapat juga didefinisikan sebagai proses dimana individu menganalisis niat, nilai, personalitas, dan kapabilitas serta mencoba untuk menyesuaikan karakteristik personal dengan kesempatan karir yang ada. Pada umumnya, perencanaan karir di bagi menjadi 2 bagian yang diantaranya adalah sebagai berikut:

### 1. Perencanaan Karir Individual

Perencanaan karir individual fokus pada individu yang meliputi latihan diagnostik, dan prosedur untuk membantu individu tersebut menentukan siapa dirinya dari sisi kemampuan dan potensinya.

Perencanaan karir individual meliputi beberapa hal berikut:

- a. Penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, aspirasi, tujuan, prefensi, kebutuhan, atau pun jangka panjang karirnya;
- b. Penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi diri

Alat bantu untuk dapat melakukan penilaian diri adalah dengan menggunakan:

- a. Kelebihan/Kekurangan

Pekerja yang mengetahui apa kelebihanannya dapat digunakan untuk keuntungan yang maksimal, dengan mengetahui kekurangan individu dapat memanfaatkan kualifikasi atau keterampilan.

- b. Suka/Tidak Suka

Pekerja dapat melakukan evaluasi terhadap dirinya tentang apa yang menjadi kesukaannya dan apa yang tidak disukainya. Hal ini akan membantu untuk menemukan potensi yang mungkin dapat muncul dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Melakukan sesuatu yang disukainya akan lebih mudah daripada melakukan sesuatu yang tidak disukai.

## **2. Perencanaan Karir Organisasi**

Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan Sumberdaya Manusia (SDM) dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih fokus pada jenjang atau jalur karir. Program perencanaan karir organisasional memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

- a. Pengembangan yang lebih efektif terhadap karyawan berbakat yang tersedia
- b. Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur karir tradisional atau yang baru
- c. Pengembangan SDM yang lebih efisien di dalam dan diantara divisi dan/atau lokasi strategi;
- d. Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan

## D. Jalur Karier

Hasil dari perencanaan karier adalah penempatan dari individu pada pekerjaan yang merupakan bagian pertama dari serangkaian pekerjaan. Ditinjau dari perspektif organisasional, jalur karier merupakan hal penting dalam perencanaan tenaga kerja. Dari perspektif individual, jalur karier merupakan sederetan pekerjaan yang mereka ingin lakukan untuk mencapai tujuan personal dan kariernya. Meskipun hampir tidak mungkin dengan sempurna mengintegrasikan kebutuhan organisasional dan individual dengan mendesain jalur karier, perencanaan karier sistematis adalah suatu potensi untuk menutup kesenjangan antara kebutuhan dari individual dan organisasional.

Setidaknya terdapat empat jalur karier yang biasa digunakan oleh organisasi, yaitu jalur karier tradisional, jaringan, lateral, dan rangkap.

1. **Jalur karier tradisional** merupakan tipe jalur karier di mana karyawan mengalami kemajuan secara vertikal di dalam organisasi atau perusahaan dan jabatan tertentu ke jabatan berikutnya.
2. **Jalur karier jaringan** merupakan jalur karier yang meliputi urutan-urutan jabatan secara vertikal dan horizontal. Jalur karier ini mengakui adanya saling pertukaran pengalaman pada level tertentu dan kebutuhan pengalaman yang luas pada level sebelum promosi ke level yang lebih tinggi.
3. **Jalur karier lateral** merupakan jalur karier yang memungkinkan seseorang memperoleh revitalisasi dan menemukan tantangan baru pada jenjang posisi yang sama karena jumlah jabatan yang akan ditempati sangat terbatas. Dalam hal ini tidak ada promosi dan kenaikan upah, namun nilai seseorang menjadi lebih tinggi dengan ditempatkannya pada posisi yang lebih menantang

4. **Jalur karier rangkap** merupakan jalur karir ganda yang diberikan kepada seseorang karena pengetahuan teknisnya sebagai penghargaan kepadanya. Hal ini biasanya terjadi pada karyawan yang tidak masuk dalam jajaran manajemen struktural dan pada perusahaan berteknologi tinggi.

#### **E. Menambah Nilai untuk Mempertahankan Pekerjaan saat ini**

Menambah nilai untuk mempertahankan pekerjaan seseorang saat ini mungkin tampaknya menjadi topik yang aneh untuk dimasukkan di bawah judul perencanaan karier. Tetapi, mayoritas pekerja saat ini perlu mengembangkan rencana di mana mereka dapat dipandang agar terus menambah nilai bagi organisasi. William J. Morin, ketua dari *outplacement firm Drake Beam Morin* berkata, “karyawan harus mengantisipasi di mana mereka dapat menambah nilai bagi perusahaan mereka dan bertanggung jawab atas nasib mereka sendiri” jika mereka tidak bisa menambah nilai diri mereka sendiri, maka perusahaan pun tidak membutuhkan pekerja seperti itu.

#### **F. Revitalisasi Pekerjaan dan Peningkatan Karir**

Banyak organisasi yang tidak mampu memberi hadiah kepada pekerja dengan kenaikan gaji dan promosi dan tetap kompetitif di tempat kerja global yang baru. Iklim ini sering menyebabkan produktivitas meningkat dan ketidakhadiran meningkat. Perusahaan perlu menyegarkan kembali jajaran yang menurun dan terdemoralisasi. Maka dari itu, perusahaan harus berusaha memacu produktivitas dengan menawarkan sejumlah cara kepada karyawan untuk meningkatkan pekerjaan mereka.

## **G. Informasi Jalur Karier**

Informasi mengenai pilihan dan peluang karier harus tersedia sebelum individu dapat mulai menetapkan tujuan karier yang realistis. Salah satu cara untuk memberikan informasi ini adalah dengan mengembangkan data jalur karier untuk setiap pekerjaan. Informasi ini dapat dikembangkan dari deskripsi pekerjaan, berdasarkan tren historis di organisasi, atau berdasarkan kesamaan dengan pekerjaan lain dalam rumpun pekerjaan yang sama. Informasi jalur karier sangat berguna karena melakukan hal berikut:

1. Memperlihatkan setiap karyawan bagaimana pekerjaannya terkait dengan pekerjaan lain
2. Menghadirkan alternatif karier
3. Menjelaskan persyaratan pendidikan dan pengalaman untuk perubahan karier
4. Menunjukkan orientasi pekerjaan lain

## **H. Pengembangan karir**

Seperti disebutkan sebelumnya, jalur karier adalah jalur pergerakan fleksibel yang melaluinya karyawan saya dapat bergerak selama bekerja dengan perusahaan. Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia saat dibutuhkan. Dengan demikian, pengembangan karir mencakup setiap dan semua kegiatan yang mempersiapkan seseorang untuk memenuhi kebutuhan perusahaan baik sekarang dan di masa depan. Pekerja hari ini menyadari bahwa jika mereka tidak terus-menerus menambah nilai bagi organisasi, masa depan mereka dengan perusahaan akan sangat berkurang. Pada dasarnya semua orang di perusahaan dapat terlibat. Pengembangan karir biasanya melibatkan sarana formal dan informal. Program pengembangan karir dapat dilakukan sendiri atau oleh

sumber luar, seperti organisasi profesional atau perguruan tinggi dan universitas.

Prinsip-prinsip tertentu harus diperhatikan sehubungan dengan pengembangan karir. Pertama, pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh terbesar pada pengembangan karier. Ketika setiap hari menghadirkan tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari dalam pekerjaan itu mungkin jauh lebih penting daripada kegiatan pembangunan yang direncanakan secara formal. Kedua, jenis keterampilan perkembangan yang akan dibutuhkan ditentukan oleh tuntutan pekerjaan tertentu. Keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi manajer menengah. Ketiga, pengembangan akan terjadi hanya ketika seseorang belum memperoleh keterampilan yang diminta oleh pekerjaan tertentu. Terakhir, pelatihan yang diminta akan dikembangkan melalui keterampilan yang diperlukan dapat ditingkatkan dengan mengidentifikasi pelatihan berdasarkan konsekuensi dari pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain.

## **I. Tanggung jawab untuk pengembangan karir**

Banyak individu kunci harus bekerja bersama jika suatu organisasi ingin memiliki program pengembangan karier yang efektif. Manajemen pertama-tama harus membuat komitmen untuk mendukung program dengan membuat keputusan kebijakan dan mengalokasikan sumber daya untuk program. Para profesional sumber daya manusia kemudian bertanggung jawab untuk mengimplementasikan program pengembangan karier dengan memberikan informasi, alat, bimbingan, dan penghubung program yang diperlukan dengan manajemen puncak.

Atasan langsung pekerja bertanggung jawab untuk memberikan dukungan, saran, dan umpan balik. Melalui pengawasan, seorang pekerja dapat mengetahui seberapa mendukung pengembangan karir organisasi yang sebenarnya. Selanjutnya, karyawan pada akhirnya bertanggung jawab

untuk mengembangkan karier mereka sendiri. “Anda bisa menunjukkan dan mengantarkan kuda ke arah sungai yang ada mata air nya, tetapi anda tidak bisa memaksa kuda tersebut untuk meminum air” adalah analogi yang tepat untuk pengembangan karir.

**Soal Latihan**

1. Jelaskan tentang konsep dasar manajemen karir!
2. Mengapa manajemen manajemen karir penting bagi perusahaan!
3. Jelaskan tujuan manajemen karir!
4. Jelaskan tentang perencanaan karir individual!
5. Jelaskan tentang perencanaan karir organisasional!

## BAB 7

# KOMPENSASI FINANSIAL, TUNJANGAN, DAN KOMPENSASI NON-FINANSIAL

### A. Kompensasi: Sebuah Tinjauan

Kompensasi adalah total seluruh bayaran yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti atas jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan (Mondy, 2008). Tujuan umum dari pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Bentuk-bentuk kompensasi :

1. Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diterima oleh individu dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus.
2. Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan) meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung.
3. Kompensasi nonfinansial meliputi kepuasan yang diterima oleh individu dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik ditempat orang tersebut bekerja.

Komponen-komponen program kompensasi total ditunjukkan pada gambar berikut:



## B. Keadilan dalam Kompensasi Finansial

Teori keadilan (*equity theory*) merupakan teori motivasi yang menyatakan bahwa seorang individu menilai kinerja dan sikapnya dengan cara membandingkan kontribusinya terhadap pekerjaan dan keuntungan yang diperoleh dari kontribusi tersebut dengan kontribusi dan keuntungan orang lain yang sebanding, yang mereka pilih serta yang dalam kenyataannya bisa menyerupai atau tidak menyerupai mereka. Bentuk-bentuk keadilan kompensasi :

### 1. Keadilan finansial

Persepsi perlakuan pembayaran yang adil bagi para karyawan.

### 2. Keadilan eksternal

Keadilan yang terwujud ketika karyawan pada sebuah perusahaan menerima bayaran yang sebanding dengan karyawan yang memiliki pekerjaan yang serupa di perusahaan lainnya.

### **3. Keadilan internal**

Keadilan yang terwujud ketika karyawan menerima bayaran menurut nilai relatif pekerjaannya dalam organisasi yang sama.

### **4. Keadilan karyawan**

Keadilan yang terwujud ketika orang-orang yang menjalankan pekerjaan yang serupa untuk perusahaan yang sama menerima bayaran menurut faktor-faktor khusus pada diri karyawan, seperti tingkat kinerja atau senioritas.

### **5. Keadilan tim**

Keadilan yang tercapai ketika tim di beri imbalan berdasarkan produktivitas kelompoknya.

## **C. Determinan Kompensasi Finansial Langsung**

Teori kompensasi tidak mampu memberikan jawaban yang benar-benar memuaskan untuk menilai usaha seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Meskipun tidak ada pendekatan ilmiah, perusahaan menggunakan sejumlah faktor relevan untuk menentukan bayaran individu.

### **1. Organisasi sebagai Determinan Kompensasi Finansial Langsung**

Kebijakan kompensasi memberikan panduan umum untuk mengambil keputusan mengenai kompensasi.

#### **a. Pemimpin dalam bayaran**

Organisasi yang membayar upah dan gaji lebih tinggi dari perusahaan-perusahaan pesaing.

#### **b. Harga pasar**

Rata-rata bayaran yang sebagian besar pemberi kerja berikan untuk pekerjaan yang serupa dalam bidang atau industri tertentu.

- c. Pengikut dalam bayaran.

Perusahaan-perusahaan yang memilih untuk membayar di bawah harga pasar karena kondisi keuangan yang buruk atau memiliki keyakinan tidak di perlukannya karyawan berkemampuan tinggi.

## **2. Kemampuan Untuk Membayar**

Penilaian suatu organisasi atas kemampuannya untuk membayar juga merupakan faktor penting dalam menentukan level bayaran. Perusahaan yang sukses secara finansial cenderung memberikan kompensasi yang lebih tinggi dari rata-rata. Namun, kekuatan finansial organisasi hanya menetapkan batas tertinggi mengenai jumlah yang akan dibayar.

## **3. Pasar Tenaga Kerja sebagai Determinan Kompensasi Finansial Langsung**

Pasar tenaga kerja dibentuk dari karyawan potensial yang berada dalam wilayah geografis di mana karyawan direkrut. Namun, untuk beberapa pekerjaan, pasar tenaga kerja berada jauh di luar lokasi operasi perusahaan. Ketika ekonomi global semakin kuat menentukan biaya tenaga kerja, maka pasar tenaga kerja global tumbuh sebagai faktor penentu penting dalam kompensasi finansial bagi setiap individual.

Bayaran untuk pekerjaan yang sama pada pasar tenaga kerja yang berbeda bisa sangat bervariasi. Pekerjaan teknisi akuntansi, misalnya, bisa mendapatkan gaji rata-rata lebih dari 36 juta rupiah per tahun di Surabaya, namun hanya mendapat 24 juta rupiah per tahun atau kurang di Surakarta karena kota yang lebih kecil. Para manajer kompensasi harus menyadari perbedaan-perbedaan tersebut agar dapat sukses dalam bersaing mendapatkan karyawan. Harga pasar merupakan panduan penting dalam menentukan bayaran. Banyak karyawan memandang hal tersebut sebagai standar untuk menilai keadilan kompensasi perusahaan tempat mereka bekerja.

#### 4. Survei Kompensasi

Survei kompensasi merupakan suatu alat yang dapat digunakan untuk memperoleh data tentang jumlah yang dibayar oleh perusahaan lain untuk jenis atau kelas pekerjaan tertentu pada pasar tenaga kerja. Survei kompensasi bisa dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung seperti dibeli, dialihdayakan ke perusahaan konsultan, atau dilaksanakan oleh organisasi itu sendiri. Terdapat banyak kriteria dalam pemberian bayaran atau upah, namun harga pasar adalah standar terpenting dalam menentukan bayaran. Alasan dasar perusahaan menggunakan survei kompensasi adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengidentifikasi posisi relatifnya terhadap pesaing yang dipilih dalam pasar tenaga kerja.
- b. Memberikan input/masukan dalam menyusun anggaran dan struktur kompensasi.

Perusahaan besar umumnya secara rutin melakukan survei kompensasi yang biasanya menunjukkan gaji rendah, tinggi, dan rata-rata untuk posisi tertentu. Kesulitan utama melakukan survei kompensasi adalah proses menentukan pekerjaan yang sebanding. Semakin lama, semakin banyak karyawan menerima bayaran atas keahlian dan kompetensi yang dibawa ke dalam pekerjaan. Dengan demikian, level kompensasi harus disesuaikan dengan peran yang lebih luas tersebut. Selain survei, terdapat cara lain untuk memperoleh data kompensasi diantaranya adalah empat survei lain yang mungkin berguna, yaitu :

- Survei kompensasi nasional
- Tunjangan karyawan di perusahaan swasta kecil
- Tunjangan karyawan di perusahaan menengah dan besar
- Tunjangan karyawan di pemerintah negara bagian dan lokal

Survei kompensasi nasional berisi informasi bayaran dan tunjangan. Data kompensasi disajikan berdasarkan sifat-sifat karyawan dan ciri-ciri perusahaan. Survei tersebut berupaya untuk merespons pertanyaan-pertanyaan umum dari pemberi kerja.

## **5. Biaya Hidup**

Meskipun bukan merupakan masalah kunci pada tahun-tahun terakhir, logika penggunaan biaya hidup sebagai faktor penentu bayaran adalah masuk akal, yaitu “ketika harga-harga kebutuhan hidup naik dari waktu ke waktu, sedangkan bayaran tidak mengalami kenaikan yang signifikan, maka bayaran riil sebenarnya berkurang.” Kenaikan bayaran harus ekuivalen dengan kenaikan biaya hidupnya jika seseorang ingin menjaga tingkat upah riilnya yang terdahulu. Orang-orang yang hidup dengan pendapatan tetap (terutama orang lanjut usia dan orang miskin) sangat menderita karena adanya inflasi, namun mereka tidak sendirian karena hampir semua karyawan juga mengalami secara finansial. Karena menyadari masalah ini beberapa perusahaan mengaitkan antara tingkat inflasi dengan kenaikan bayaran.

Inflasi bukanlah satu-satunya faktor yang mempengaruhi biaya hidup; lokasi juga memiliki peran. Ukuran resmi inflasi seperti Indeks Harga Konsumen berorientasi pada pasar karena hanya mengukur penurunan, kekuatan uang kita untuk membeli produk-produk yang saat ini tersedia untuk dijual. Cara alternatif yang menarik untuk memandang biaya hidup mencakup elemen-elemen non-pasar dari eksistensi kita, seperti meningkatnya biaya akibat kejahatan, tuntutan hukum, polusi, dan kehancuran keluarga.

## **6. Perekonomian**

Secara umum, perekonomian sangat berpengaruh terhadap keputusan-keputusan kompensasi finansial. Perekono-

nomian yang sedang mengalami tekanan atau penurunan umumnya meningkatkan pasokan tenaga kerja dan hal ini menyebabkan turunnya harga pasar. Di sisi lain, perekonomian yang sedang meningkat atau melonjak dapat menciptakan daya saing yang lebih besar bagi karyawan dan harga tenaga kerja terdorong naik. Selain itu, biaya hidup biasanya meningkat ketika perekonomian sedang tumbuh.

## **7. Pekerjaan sebagai Determinan Kompensasi Finansial Langsung**

Karyawan individual dan kekuatan pasar merupakan kriteria upah paling penting. Namun, pekerjaan itu sendiri tetap merupakan faktor penting, terutama pada perusahaan yang menganggap keadilan bayaran internal sebagai masalah dan isu yang penting. Perusahaan tersebut memberikan bayaran untuk nilai yang melekat pada tanggung jawab dan tugas tertentu, serta faktor lain yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut, seperti kondisi kerja. Teknik manajemen yang digunakan untuk menentukan nilai relatif dari pekerjaan meliputi analisis pekerjaan, deskripsi tugas, dan evaluasi pekerjaan.

Sebelum suatu organisasi bisa menentukan kesulitan relatif atau nilai yang terlekat dengan suatu pekerjaan, organisasi tersebut pertama-tama harus mendefinisikan muatan pekerjaan tersebut. Biasanya hal itu dilakukan dengan cara menganalisis pekerjaan. Analisis pekerjaan adalah proses sistematis dalam menentukan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan. Perlu diingat bahwa hasil utama analisis pekerjaan adalah deskripsi tugas, dokumen tertulis yang mendeskripsikan tugas atau fungsi dan tanggung jawab pekerjaan.

Deskripsi tugas menghasilkan banyak tujuan yang berbeda, termasuk data untuk mengevaluasi pekerjaan. Deskripsi tugas penting bagi semua metode evaluasi pekerjaan yang

sangat bergantung pada akurasi dan kejelasannya untuk bisa berhasil.

## 8. Karyawan sebagai Determinan Kompensasi Finansial Langsung

Selain pasar tenaga kerja, organisasi, dan pekerjaan itu sendiri, ada banyak faktor penting yang berkaitan dengan karyawan dalam menentukan keadilan bayaran. Beberapa faktor penting tersebut diantaranya: Kinerja, Keterampilan, Kompetensi, Senioritas, Pengalaman, Keanggotaan dalam organisasi, dan Potensi. Faktor-faktor lain yang tidak begitu terkontrol oleh karyawan adalah pengaruh politik dan keberuntungan.

### D. Bayaran Berbasis Kinerja

Unsur kompensasi yang umumnya bisa dikendalikan oleh karyawan adalah kinerja pekerjaannya. Tujuan pemberian bayaran kompensasi berbasis kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas. Terdapat masing-masing pendekatan manajemen kompensasi tersebut seperti dibawah ini :

#### 1. Bayaran Prestasi (*Merit Pay*)

Adalah kenaikan bayaran yang ditambahkan pada bayaran pokok karyawan berdasarkan tingkat kinerjanya.

#### 2. Bayaran Variabel (*Bonus*)

Penghargaan finansial tahunan sekali bayar berdasarkan produktivitas yang tidak ditambahkan pada bayaran pokok.

#### 3. Output Kerja (*Piecework*)

Adalah Rancangan bayaran insentif, yang dengan metode tersebut para karyawan dibayar untuk setiap unit yang dihasilkan

## **E. Bayaran berbasis Keterampilan**

Bayaran berbasis keterampilan adalah sebuah sistem yang memberi imbalan para karyawan atas keterampilan dan pengetahuan mereka yang berhubungan dengan pekerjaan, bukan atas jabatan dari pekerjaan mereka. Biasanya, bayaran keterampilan paling tepat diterapkan pada situasi dimana pekerjaan cenderung rutin dan kurang bervariasi. Komitmen yang tinggi terhadap pengembangan SDM diperlukan untuk mengimplementasikan program tersebut dengan sukses.

## **F. Bayaran Berbasis Kompetensi**

Adalah rancangan kompensasi berupa pemberian imbalan kepada karyawan atas kemampuan yang mereka capai. Kompetensi tidak hanya mencakup keterampilan, namun juga melibatkan faktor lain seperti motif, nilai, sikap, dan konsep diri yang bisa dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik. Meskipun setiap perusahaan memiliki keunikan kompetensi-kompetensi inti sendiri, sebuah perusahaan layanan mengidentifikasi kompetensi-kompetensi berikut ini :

1. Berpusat pada tim
2. Terdorong oleh hasil
3. Berdedikasi pada klien
4. Inovatif
5. Siklus cepat

Bayaran untuk kinerja berfokus pada hasil akhir, sedangkan bayaran berbasis kompetensi menilai karyawan mencapai tujuan. Meskipun kompetensi bisa berhubungan dengan kinerja, tampaknya hal tersebut akan lebih sulit dievaluasi dibandingkan hasil akhir, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Senioritas
2. Pengalaman
3. Keanggotaan Organisasi

4. Potensi
5. Pengaruh politik
6. Keberuntungan.

## **G. Bayaran Berbasis Tim**

Karena usaha tim terdiri dari kompilasi usaha-usaha individu, maka para karyawan secara individu harus dihargai dan diberi imbalan atas kontribusi mereka. Namun, supaya tim bisa berfungsi secara efektif dan efisien, maka perusahaan juga harus memberikan kompensasi berdasarkan pada kinerja tim secara keseluruhan. Dengan melakukan hal tersebut, perusahaan bisa meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan profitabilitas.

## **H. Rancangan Bayaran Lingkup Perusahaan**

Organisasi-organisasi biasanya mendasarkan rancangan bayaran lingkup perusahaan berdasarkan:

- Produktivitas perusahaan,
- Penghematan biaya,
- Profitabilitas.

Jenis Rancangan tersebut antara lain:

### **1. Pembagian Laba (*Profit Sharing*)**

Pembagian laba adalah rancangan kompensasi yang menghasilkan pendistribusian persentase yang terlebih dahulu ditetapkan dari laba perusahaan kepada para karyawan. Berikut tiga jenis rancangan laba yang sering digunakan:

- Rancangan saat ini (*current plans*), memberikan bayaran kepada karyawan dalam bentuk uang tunai atau saham segera setelah laba ditentukan.
- Rancangan ditangguhkan (*deferred plans*), melibatkan penempatan pemberian perusahaan sebagai dana yang tidak

dapat ditarik, yang dikreditkan ke rekening karyawan individual. Dana tersebut biasanya diinvestasikan dalam surat-surat berharga dan akan tersedia bagi karyawan (atau ahli warisnya) pada saat pensiun, pemberhentian, atau kematian.

- Rancangan kombinasi (*combination plans*), memungkinkan karyawan menerima bayaran sebagai bagian laba mereka pada basis saat ini, sembari menanggukuhkan bayaran sebagian saham mereka.

## 2. Pembagian Keuntungan (*Gainsharing*)

Rancangan pembagian keuntungan didesain untuk menyatukan para karyawan dengan produktivitas perusahaan dan memberikan bayaran insentif berdasarkan peningkatan kinerja perusahaan. Tujuannya fokus pada peningkatan efisiensi biaya, mengurangi biaya, meningkatkan kapasitas proses, dan meningkatkan profitabilitas. Pembagian keuntungan membantu mengaitkan strategi SDM perusahaan dengan strategi bisnisnya. Rancangan pembagian keuntungan umumnya mengacu pada rancangan insentif yang melibatkan seluruh karyawan dalam upaya bersama untuk mencapai tujuan kinerja perusahaan.

Joseph Scanlon mengembangkan rancangan pembagian keuntungan yang disebut Rancangan Scanlon, yaitu memberikan imbaran finansial bagi karyawan untuk penghematan biaya tenaga kerja yang tercapai berkat saran-saran mereka. Ada empat prinsip dasar yang ditekankan.

- Identitas. Agar fokus pada keterlibatan karyawan, misi atau tujuan perusahaan harus dikomunikasikan dengan jelas.
- Kompetensi. Rancangan tersebut membutuhkan standar-standar perilaku kerja yang lebih tinggi dan komitmen berkelanjutan.

- Partisipasi. Rancangan tersebut memberikan mekanisme pemanfaatan ide-ide dari para karyawan terdidik dan menerjemahkannya menjadi peningkatan produktivitas.
- Keadilan. Keadilan tercapai ketika tiga pemangku yang berkepentingan (*stakeholder*) utama, karyawan, pelanggan, dan investor, berbagi secara finansial dalam peningkatan produktivitas yang dihasilkan program tersebut.

### **I. Kompensasi Karyawan Profesional**

Sebagaimana dinyatakan sebelumnya, seorang karyawan profesional menjalankan pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan tingkat tinggi dalam sebuah bidang ilmu, yang biasanya diperoleh melalui program belajar yang lama dengan panduan khusus. Contoh profesional yang sering dipekerjakan dalam industri meliputi ilmuwan, insinyur, dan akuntan. Pada awalnya, bayaran mereka ditujukan untuk pengetahuan yang mereka bawa ke organisasi. Pendekatan ini memberikan struktur bayaran terpisah bagi para profesional, yang beririsan dengan struktur bayaran manajerial. Dengan sistem ini, para profesional berprestasi tinggi tidak perlu memasuki manajemen untuk mendapatkan bayaran yang lebih besar.

### **J. Kompensasi Karyawan Tidak Tetap**

Karyawan tidak tetap yang dipekerjakan melalui agen tenaga kerja atau secara panggilan seringkali menerima lebih sedikit bayaran dibandingkan karyawan tetap. Karyawan tidak tetap yang merupakan karyawan kontrak independen biasanya menerima lebih banyak daripada karyawan tidak tetap yang dipekerjakan melalui agen tenaga kerja. Namun, kedua kelompok karyawan tidak tetap tersebut menerima lebih sedikit tunjangan, itupun jika mereka menerimanya.

## **K. Kompensasi Eksekutif**

Keterampilan eksekutif sangat menentukan kemajuan, kehidupan, atau kegagalan perusahaan. Paket eksekutif bergantung pada derajat tanggung jawab, risiko, dan usaha yang ditanggung oleh eksekutif puncak sebagai sebuah fungsi dari skala perusahaan. Berbagai elemen kompensasi eksekutif, diantaranya sebagai berikut:

### **1. Gaji Pokok**

Meskipun tidak mewakili porsi yang besar dari paket kompensasi eksekutif, gaji pokok yang diberikan sangatlah penting. Hal ini merupakan faktor yang menentukan standar hidup eksekutif. Gaji juga memberikan dasar bagi bentuk-bentuk lain kompensasi.

### **2. Rancangan Opsi Saham**

Rancangan opsi saham memberi opsi bagi eksekutif untuk membeli saham di masa mendatang dalam jumlah tertentu senilai atau di bawah harga pasar yang berlaku. Opsi saham adalah insentif jangka panjang yang dirancang untuk mengintegrasikan kepentingan manajemen dengan kepentingan organisasi.

### **3. Insentif Jangka Pendek atau Bonus**

Pembayaran bonus mencerminkan keyakinan manajerial terhadap nilai insentifnya. Rancangan insentif yang baik dan tepat dapat meningkatkan kinerja dalam jangka pendek maupun jangka Panjang.

### **4. Bayaran Berbasis Kinerja**

Ada kecenderungan terhadap lebih banyak paket kompensasi berbasis kinerja bagi para eksekutif. Hal ini akan lebih mendorong produktifitas dan kinerja yang lebih baik.

### **5. Tunjangan Eksekutif (Keuntungan/Perquisites)**

Penghasilan tambahan (adalah tunjangan khusus yang diterima sekelompok kecil eksekutif kunci dan dirancang

untuk memberi sesuatu yang lebih kepada para eksekutif tersebut.

Penghasilan tambahan eksekutif bisa meliputi beberapa hal berikut ini :

- Mobil keluarga
- Parkiran yang mudah diakses dan bebas biaya
- Layanan konsultasi
- Pertemuan dan konferensi profesional
- Biaya perjalanan dengan pasangan
- Tempat tinggal khusus di luar rumah
- Tunjangan hiburan
- Keanggotaan klub
- Makan malam spesial
- Penggunaan kartu kredit perusahaan
- Penggantian biaya kesehatan yang menjamin seluruh biaya kesehatan
- Penggantian biaya sekolah anak
- Pinjaman tanpa bunga atau berbunga rendah

## **L. Tunjangan**

Sebagian besar organisasi atau perusahaan telah menyadari tentang adanya tanggung jawab untuk memberikan asuransi dan program-program lainnya untuk kesehatan, keselamatan, keamanan dan kesejahteraan umum bagi para karyawan. Program-program yang dimaksud disebut dengan tunjangan, yang meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung.

## **M. Tunjangan Wajib (Yang Diharuskan Oleh Hukum)**

Meskipun pemberi kerja memberikan sebagian besar tunjangan secara sukarela, namun disisi lain hukum mewa-

jibkan tunjangan-tunjangan lainnya. Tunjangan-tunjangan tersebut mencakup sekitar 10 persen dari biaya kompensasi total yang dibayarkan, yang meliputi jaminan sosial, asuransi pengangguran, cuti keluarga, ganti rugi karyawan, dan pengobatan.

## **N. Tunjangan Tidak Wajib (Sukarela)**

Meskipun hukum mewajibkan beberapa tunjangan, namun perusahaan secara sukarela memberikan sejumlah tunjangan lainnya. Tunjangan-tunjangan tersebut biasanya dihasilkan melalui keputusan manajemen unilateral pada beberapa perusahaan dan perundingan serikat pekerja pada perusahaan-perusahaan lainnya. Beberapa diantaranya terdapat Bayaran Saat Tidak Bekerja meliputi:

- Cuti Dibayar
- Cuti Sakit

Selain cuti dibayar dan cuti sakit mencakup porsi terbesar bayaran saat tidak bekerja, ada banyak jenis lain yang digunakan perusahaan beberapa diantaranya:

### **1. Perawatan Kesehatan**

Tunjangan perawatan kesehatan merupakan item paling mahal dalam area kompensasi finansial tidak langsung. Ketika diberikan, asuransi kesehatan biasanya mencapai 25% seluruh biaya tunjangan dari pemberi kerja. Sejumlah faktor yang dapat berkombinasi menciptakan biaya perawatan kesehatan yang tinggi:

- Populasi yang menua
- Permintaan akan perawatan kesehatan yang bertambah
- Teknologi kesehatan yang semakin mahal
- Tidak efisiennya proses administrasi

## 2. Rancangan Perawatan Kesehatan Inisiatif Konsumen

Perusahaan-perusahaan semakin menempatkan tanggung jawab atas perawatan kesehatan kepada para karyawan. Studi terbaru mengungkapkan bahwa rancangan inisiatif konsumen juga mengurangi biaya perawatan kesehatan. Asumsinya adalah bahwa para karyawan ada pada posisi terbaik untuk mengetahui apa yang terbaik bagi keluarga mereka. Beberapa diantaranya adalah sebagai berikut.

- **Rancangan Perawatan Kesehatan Pendanaan Pasti**, merupakan sebuah sistem dimana perusahaan memberi tiap karyawan sejumlah uang tahunan untuk membeli perlindungan perawatan kesehatan.
- **Rekening Tabungan Kesehatan (*Health Savings Account/HSA*)** merupakan rekening tabungan bebas pajak yang dialokasikan untuk ongkos kesehatan dengan rancangan kesehatan yang sangat mudah dicairkan.
- **Rekening Pembelanjaan Fleksibel (*Flexible Spending Account/FSA*)** merupakan rancangan tunjangan yang dibuat oleh para pemberi kerja yang memungkinkan para karyawan menyimpan sebagian gaji mereka ke dalam sebuah rekening untuk membayar ongkos-ongkos yang diperbolehkan.

## 3. Perawatan Kesehatan di Tempat Kerja

Salah satu cara mengendalikan biaya perawatan kesehatan dan juga memberikan tunjangan kepada karyawan adalah menggunakan kesehatan di tempat kerja (*on site health care*). Memberikan perawatan kesehatan di tempat kerja yang menjadi tren dewasa ini tumbuh karena hal tersebut memungkinkan para pemberi kerja untuk mengelola lebih baik dan terkadang mengurangi pertumbuhan biaya perawatan kesehatan. Perawatan kesehatan di tempat kerja dapat membantu menangani luka ringan dan penyakit serta memberikan perawatan lanjutan, para pemberi kerja bisa mengurangi

jumlah kunjungan karyawan ke tempat-tempat yang lebih mahal, seperti tempat praktik dokter dan unit gawat darurat rumah sakit.

#### **4. Perawatan Gigi dan Mata**

Perawatan Gigi dan mata adalah tunjangan yang populer dalam bidang perawatan kesehatan. Para pemberi kerja biasanya membayar seluruh biaya dari kedua jenis rancangan tersebut setiap tahun. Rancangan perawatan mata dapat menanggung seluruh atau sebagian biaya pemeriksaan mata dan kaca mata.

#### **5. Asuransi Jiwa**

Asuransi jiwa adalah tunjangan yang diberikan oleh hampir setiap perusahaan untuk melindungi para keluarga karyawan pada saat karyawan meninggal dunia. Meskipun biaya asuransi jiwa kelompok relative rendah, beberapa rancangan menghancurkan karyawan membayar sebagian premi.

### **O. Jenis-Jenis Rancangan Pensiun**

#### **1. Rancangan Tunjangan Tetap**

Rancangan tunjangan tetap adalah rancangan pensiun formal yang memberi para pesertanya tunjangan tetap pada saat pensiun. Besarnya tunjangan ditentukan melalui rumusan yang berbeda-beda sesuai dengan kebijakan perusahaan, biasanya didasarkan pada gaji rata-rata tahun terakhir dan lama kerja peserta.

#### **2. Rancangan Pendanaan Tetap**

Rancangan pendanaan tetap adalah rancangan pendanaan pensiun yang membutuhkan pendanaan khusus dari pemberi kerja untuk dana pensiun atau tabungan yang di-

siapkan bagi karyawan. Para karyawan akan mengetahui di awal jumlah penghasilan pensiun mereka menurut rancangan tunjangan tetap, namun jumlah penghasilan pensiun dari rancangan pendanaan tetap akan bergantung pada keberhasilan investasi dana pensiun.

### **3. Rancangan Saldo Kas**

Rancangan saldo kas merupakan rancangan pensiun dengan unsur-unsur dari rancangan tunjangan tetap maupun pendanaan tetap.

### **4. Rancangan Opsi Saham Karyawan**

Rancangan opsi saham karyawan adalah rancangan di mana perusahaan memherikan seagian saham kepada lembaga yang ditunjuk untuk mengelola. Lembaga tersebut kemudian mengalokasikan saham pada rekening-rekening karyawan peserta berdasarkan pendapatan karyawan. Praktik ini dahulu hanya disediakan untuk para eksekutif, namun, sekarang ini juga seringkali mengikut sertakan para karyawan pada level-level bawah di perusahaan.

## **P. Layanan Karyawan**

Organisasi-organisasi menawarkan beragam tunjangan yang bisa disebut sebagai layanan karyawan (*employee services*). Tunjangan-tunjangan tersebut meliputi sejumlah bidang termasuk tunjangan relokasi, perawatan anak, bantuan pendidikan, layanan makanan kafeteria bersubsidi, layanan keuangan, layanan hukum, dan beasiswa untuk tanggungan.

## **Q. Rancangan Tunjangan Yang Disesuaikan**

Tren yang sedang berkembang dalam bidang tunjangan adalah penyesuaian, di mana para karyawanizinkan untuk

menyesuaikan tunjangan agar cocok dengan kebutuhan-kebutuhan individual mereka. Rancangan tunjangan yang disesuaikan (*customized benefit plans cafeteria compensation*) mengizinkan para karyawan untuk melakukan seleksi tahunan guna menentukan paket tunjangan mereka secara menyeluruh dengan memilih antara kas kena pajak dan berbagai tunjangan.

## **R. Bayaran Premium**

Bayaran premium adalah kompensasi yang dibayarkan kepada para karyawan untuk bekerja dalam periode waktu yang panjang atau bekerja dalam kondisi yang berbahaya atau tidak menyenangkan. Bayaran untuk lembur diwajibkan secara hukum bagi para karyawan yang tidak dikecualikan (*non exempt employees*) yang bekerja lebih dari 40 jam dalam minggu tertentu. Namun, beberapa perusahaan secara sukarela membayar lembur untuk jam-jam di atas delapan jam dalam hari tertentu dan membayar ganda, bahkan lebih, untuk kerja di hari Minggu dan hari-hari libur.

## **S. Mengkomunikasikan Informasi Mengenai Paket Tunjangan**

Tunjangan-tunjangan karyawan bisa membantu perusahaan merekrut dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas terbaik. Untuk mempertahankan kemutakhiran program tersebut, manajemen bergantung pada aliran informasi dari para karyawan untuk menentukan saat dibutuhkannya perubahan tunjangan.

## **T. Kompensasi Nonfinansial**

Komponen kompensasi nonfinansial diantaranya adalah pekerjaan dan lingkungan kerja. Sejumlah sistem kerja

termasuk dalam lingkungan ini. Sistem-sistem kerja tersebut dapat memberi keseimbangan yang besar antara pekerjaan dan kehidupan, sehingga dapat menghasilkan kehidupan yang menyenangkan bagi para karyawan.

### **1. Pekerjaan sebagai Faktor Kompensasi Nonfinansial**

Pekerjaan dapat menjadi faktor yang sangat kuat dalam persamaan kompensasi. Berikut ini pertanyaan-pertanyaan yang dapat menjadi petunjuk mengenai nilai pekerjaan itu sendiri:

- a. Apakah pekerjaan itu berarti dan menantang?
- b. Adakah ada pengakuan atas prestasi?
- c. Apakah saya mendapatkan rasa berprestasi dari menjalankan pekerjaan?
- d. Apakah ada kemungkinan peningkatan tanggung jawab?
- e. Apakah ada peluang pertumbuhan dan kemajuan?
- f. Apakah saya menikmati melakukan pekerjaan tersebut?

Beberapa pekerjaan dapat memotivasi semangat karyawan untuk bekerja setiap hari dan tidak ingin meninggalkan pekerjaan tersebut. Ketidakinginan berganti pekerjaan untuk mendapatkan kompensasi finansial tambahan menunjukkan bahwa pekerjaan sebenarnya merupakan imbalan yang penting. Pekerjaan merupakan isu sentral dalam teori-teori motivasi. Hal tersebut juga merupakan komponen yang penting dalam manajemen program kompensasi.

### **2. Teori Karakteristik Pekerjaan**

Teori ini dikembangkan oleh Richard Hackman dan Greg Oldham, teori karakteristik pekerjaan memberikan pendekatan komprehensif untuk perancangan ulang pekerjaan dan cara pekerjaan tersebut menjadi bagian dari faktor kompensasi total. Model tersebut memiliki tiga komponen dasar,

yang meliputi karakteristik pekerjaan inti, tahap psikologi kritis, dan hasil yang diharapkan. Menurut teori karakteristik pekerjaan, para karyawan menerima kompensasi intrinsik ketika pekerjaan mereka memperoleh nilai tinggi pada lima dimensi pekerjaan inti yaitu:

a. Variasi Keterampilan

Variasi keterampilan merupakan tingkat sejauh mana pekerjaan membutuhkan sejumlah aktivitas yang berbeda untuk keberhasilan penyelesaian.

b. Identitas Tugas

Identitas tugas adalah tingkat sejauh mana pekerjaan mencakup unit pekerjaan yang bisa diidentifikasi, yang dikerjakan dari awal hingga akhir.

c. Signifikansi Tugas

Signifikansi tugas merupakan dampak yang ditimbulkan pekerjaan terhadap orang lain.

d. Otonomi

Otonomi adalah tingkat kebebasan dan tanggung jawab individual yang dimiliki para karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka.

e. Umpan Balik

Umpan balik adalah informasi yang diterima para karyawan mengenai seberapa baik mereka menjalankan pekerjaan.

**3. Lingkungan Kerja sebagai Faktor Kompensasi Non-finansial**

a. Kebijakan yang Logis

Kebijakan merupakan panduan yang ditetapkan di awal untuk memberikan arah dalam pengambilan keputusan. Berikut ini adalah kebijakan-kebijakan yang dapat berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan.

- Memberikan insentif yang realistis dan praktis sebagai salah satu cara untuk mendorong standar tertinggi kinerja individual dan memastikan peningkatan kuantitas dan kualitas kinerja karyawan.
- Menciptakan dan memelihara kondisi kerja yang baik dan kondusif, memberikan fasilitas dan peralatan yang terbaik, serta menciptakan perusahaan yang aman, nyaman, bersih, dan teratur.
- Mempekerjakan orang tanpa memandang ras, suku, warna kulit, jenis kelamin, asal kebangsaan, dan usia. Mendorong karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka dengan turut berpartisipasi dalam program pendidikan ataupun pelatihan yang tersedia di perusahaan maupun diluar perusahaan. Memberikan peluang yang sama kepada karyawan untuk kemajuan sehingga karyawan dapat mencapai potensi prestasi tertingginya.

**b. Manajer yang Berkemampuan**

Manajer yang mempunyai keterampilan manajerial yang baik diperlukan untuk memimpin sebuah unit sehingga dapat memberikan motivasi kepada karyawan (Lihat Cahyono *et al.*, 2020a).

**c. Karyawan yang Kompeten**

Menciptakan lingkungan yang sinergis dapat dilakukan melalui bekerja dengan orang-orang yang memiliki kemampuan dan berpengetahuan luas. Sinergi adalah tindakan kooperatif antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama untuk mencapai sesuatu yang lebih daripada bekerja secara terpisah. Sinergi berorientasi pada kemungkinan penyelesaian tugas-tugas yang tidak mungkin dapat dijalankan oleh orang-orang yang bekerja secara terpisah. Sebagai analogi, sinergi dapat dilakukan oleh “orang buta” dengan “orang lumpuh”, kedua orang itu dapat berjalan mencapai tujuan apabila bersinergi dengan cara “orang

buta” menggendong “orang lumpuh” untuk berjalan menuju tempat tujuan.

**d. Rekan Kerja yang Bersahabat**

Mengembangkan dan memelihara kelompok-kelompok kerja yang bersahabat merupakan fungsi dan tugas penting bagi manajemen untuk dapat merealisasikannya. Kebutuhan kelompok kerja akan kreativitas mungkin membutuhkan orang-orang dengan latar belakang yang beragam. Supaya hal tersebut dapat efektif, maka kelompok kerja harus memiliki kecocokan dalam berbagai nilai dan tujuan bersama.

**e. Kondisi Kerja**

Dalam lingkungan kerja, kondisi tempat kerja yang aman dan sehat merupakan hal yang sangat penting. Faktor yang penting lainnya adalah fleksibilitas atau keseimbangan kerja dengan kehidupan (*work life balance*) yang dimiliki para karyawan dalam situasi kerja mereka.

**4. Fleksibilitas Tempat Kerja (Keseimbangan Kerja-Kehidupan/Work Life Balance)**

Untuk mempertahankan talenta terbaik dalam pasar kerja yang kompetitif, perusahaan harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang dapat mencerminkan kebutuhan dan nilai dari tahapan kehidupan para karyawan. Tujuan utama mencapai keseimbangan kerja-kehidupan tidak lain adalah untuk meminimalkan stres. Beberapa program kunci yang memberikan keseimbangan kerja-kehidupan yaitu:

**a. *Flexitime***

*Flexitime* merupakan praktik yang mengizinkan para karyawan untuk memilih jam kerja mereka sendiri dalam batasan tertentu. Dalam sistem *flexitime*, karyawan bekerja dengan jumlah jam kerja per hari yang sama dengan standar.

### **b. Minggu Kerja yang Dipadatkan**

Minggu kerja yang dipadatkan adalah pengaturan jam kerja yang mengizinkan para karyawan untuk memenuhi kewajiban kerja mereka dalam jumlah hari yang lebih sedikit dari lima hari kerja seminggu pada umumnya. Bekerja dalam sistem ini, para karyawan menunjukkan kepuasan yang lebih besar.

### **c. Pembagian Kerja**

Pembagian kerja adalah pendekatan kerja yang menarik bagi orang-orang yang ingin bekerja kurang dari 40 jam seminggu. Dalam pembagian kerja dua karyawan paruh-waktu membagi tugas dalam satu pekerjaan dengan cara-cara yang telah disepakati dan dibayar sesuai kontribusi mereka. Membagi pekerjaan memiliki manfaat-manfaat potensial termasuk variasi keterampilan yang lebih luas yang dibawa oleh mitra ke dalam pekerjaan. Namun, agar pembagian pekerjaan bisa berfungsi, para mitra tersebut harus cocok, memiliki keterampilan komunikasi yang baik, dan memiliki ikatan kepercayaan dengan manajer.

## **5. Telecommuting**

*Telecommuting* adalah pengaturan kerja di mana para karyawan, yang disebut *teleworkers* atau *telecommuters*, tetap berada di rumah (bukan di kantor) dan menjalankan pekerjaan mereka menggunakan komputer dan alat-alat elektronik lainnya yang menghubungkan mereka dengan kantornya.

Bagi karyawan yang dapat memotivasi diri sendiri, *telecommuting* bisa meningkatkan kinerja karyawan serta meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas. Dari 100 Perusahaan Terbaik, 79 mengizinkan para karyawan untuk melakukan *telecommuting* atau bekerja di rumah secara rutin sekurangnya 20 persen dari waktu mereka. Teknologi komunikasi dan informasi modern memungkinkan orang untuk bekerja hampir di mana saja. Menurut Kevin Shannon, direktur ekse-

kutif *Association of Commuter Transportation* di Atlanta, telecommuting menjadi lebih populer di tahun-tahun terakhir, akibat kemacetan lalu lintas, frustrasi dengan perjalanan pulang-pergi, serta komunikasi *broadband Internet* dan telepon seluler yang lebih canggih.

Para telecommuter pada umumnya merupakan pekerja informasi seperti: analis, riset, penulis, penganggaran, input data, atau pemrograman komputer. Para teleworker juga meliputi ilustrator, eksekutif dana pinjaman, arsitek, pengacara, dan penerbit. Para karyawan dapat menjalankan pelatihan maupun tugas-tugas pekerjaan tanpa kehilangan efisiensi atau kualitas dengan menggunakan Internet. Keuntungan lain telecommuting adalah menghilangkan akan kebutuhan ruang kantor, selain itu juga dapat lebih efisien dalam hal ketepatan waktu kerja. Perusahaan dapat memperkejakan karyawan terbaik yang ada di seluruh dunia di manapun dia berada, mereka tidak perlu lagi datang ke kantor setiap hari. Bahkan perusahaan dapat memperkejakan para difabel.

Selain manfaat, telecommuting juga memiliki berapa kelemahan potensial yang mungkin terjadi seperti melemahkan ikatan antara karyawan dengan perusahaan, susah dalam penentuan kompensasi dan tunjangan, tanggung jawab jika terjadi kecelakaan kerja, tanggung jawab untuk membeli dan memberikan asuransi atas peralatan, perhitungan kompensasi lembur.

## **6. Program Keseimbangan Kerja - Kehidupan yang Ideal**

Pada program ini perusahaan memberikan beberapa fasilitas seperti tempat penitipan anak, gym, lapangan sepak bola, cafe, serta terdapat tempat untuk menyediakan semua kebutuhan karyawan, hal tersebut dilakukan agar meningkatkan loyalitas karyawan.

## **U. Isu-Isu Kompenasi Lainnya**

### **1. Pesangon**

Pesangon adalah kompensasi yang diberikan untuk membantu para karyawan yang diberhentikan pada saat mencari pekerjaan baru.

### **2. Kerahasiaan Bayaran**

Jika rancangan kompensasi sebuah perusahaan tidak logis, maka kerahasiaan bayaran adalah sistem yang tepat. Namun kerahasiaan dapat memiliki beberapa pengaruh negatif salah satunya yaitu adanya tingkat kepercayaan yang rendah dari karyawan karena mereka kesulitan untuk memahami hubungan antara bayaran dan kinerjanya.

### **3. Pemadatan bayaran**

Situasi yang terjadi ketika para karyawan yang kurang berpengalaman dibayar sama dengan atau lebih besar dari para karyawan yang telah bergabung dengan perusahaan dalam waktu lama; hal ini disebabkan meningkatnya gaji awal dari waktu ke waktu dan terbatasnya penyesuaian gaji untuk para karyawan lama.

### **Soal Latihan**

1. Jelaskan tentang konsep dasar kompensasi finansial!
2. Jelaskan tentang konsep dasar tunjangan!
3. Jelaskan tentang konsep dasar kompensasi non finansial!
4. Jelaskan konsep dasar teori keadilan dalam konteks manajemen kompensasi!
5. Jelaskan determinan kompensasi finansial!
6. Jelaskan determinan kompensasi non finansial !

## **BAB 8**

# **KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA (K3)**

### **A. Karakteristik dan Peran Keselamatan dan Kesehatan**

Keselamatan kerja mencakup perlindungan karyawan dari cedera yang disebabkan oleh kecelakaan yang berkaitan dengan pekerjaan. Keselamatan kerja tersebut merupakan faktor yang berhubungan dengan cedera stress berulang serta kekerasan yang terjadi di tempat kerja. Kesehatan kerja adalah sebuah kondisi di mana para karyawan terbebas dari berbagai penyakit fisik dan emosional yang disebabkan oleh pekerjaan (Mondy, 2008).

### **B. Fokus Program Kesehatan**

Program-program keselamatan bisa mencapai tujuannya dengan dua cara utama. Pertama, berfokus pada tindakan karyawan yang tidak aman. Kedua, pada kondisi kerja yang tidak aman.

- **Tindakan Karyawan yang Tidak Aman**

Pelatihan dan orientasi karyawan baru yang menekankan keselamatan sangatlah penting. Cedera kerja akan menurun seiring dengan masa kerja. Pendekatan pertama yaitu menciptakan lingkungan psikologis dan sikap karyawan yang berorientasi untuk dapat meningkatkan keselamatan kerja bagi karyawan. Jika para karyawan secara sadar atau tidak sadar berpikir tentang keselamatan kerja, maka kecelakaan kerja semaksimal mungkin dapat ditekan semaksimal mungkin.

Kebijakan perusahaan yang kuat dalam menekankan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan sangatlah penting untuk dilaksanakan dengan baik.

- **Kondisi Kerja yang Tidak Aman**

Pendekatan kedua adalah mengembangkan dan memelihara lingkungan kerja fisik yang aman. Di sini, mengubah lingkungan kerja adalah fokus untuk mencegah kecelakaan. Manajemen harus menciptakan lingkungan fisik yang tidak memungkinkan terjadinya kecelakaan.

### C. Mengembangkan Program Keselamatan

Pencegahan kecelakaan kerja membutuhkan perencanaan program keselamatan.

- **Analisis bahaya pekerjaan**

Analisis bahaya pekerjaan (*Job Hazard Analysis/JHA*) adalah proses multi-langkah yang dirancang untuk mempelajari dan menganalisis sebuah tugas atau pekerjaan, kemudian memilah tugas tersebut menjadi langkah-langkah yang memberikan cara-cara untuk menghilangkan bahaya-bahaya yang terkait.

- **Keterlibatan Karyawan**

Satu cara untuk memperkuat program keselamatan adalah menyertakan masukan karyawan, sehingga memberi kesan pencapaian oleh karyawan. Untuk mencegah terjadinya kecelakaan, setiap karyawan harus membuat komitmen pribadi untuk melakukan praktik kerja yang aman.

- **Ahli Keselamatan**

Di banyak perusahaan, seorang anggota staf melakukan koordinasi atas seluruh program keselamatan. Salah satu tugas utama ahli keselamatan adalah memberikan pelatihan keselamatan bagi para karyawan.

## **D. Penyelidikan Kecelakaan**

Terlepas dari kecelakaan tersebut menyebabkan kecelakaan atau tidak, organisasi harus melakukan penyelidikan secara seksama setiap kejadian agar dapat ditentukan penyebabnya dan dipastikan hal tersebut tidak terulang. Ahli keselamatan dan supervisor lini bersama-sama menyelidiki kecelakaan.

## **E. Evaluasi Program Keselamatan**

Statistik yang mengkaji dan berisi tentang jumlah cedera dan penyakit (tingkat frekuensi) dan jumlah jam kerja yang hilang (tingkat keparahan) sering kali digunakan dalam evaluasi program. Organisasi harus menggunakan kesimpulan-kesimpulan yang dihasilkan evaluasi tadi sebagai sesuatu yang penting untuk meningkatkan program keselamatan.

## **F. Ergonomika**

Ergonomika adalah studi mengenai interaksi manusia dengan tugas, peralatan, perkakas, dan lingkungan fisik. Tujuannya yaitu mencocokkan mesin dan lingkungan kerja dengan orangnya, alih-alih mengharuskan orang yang bersangkutan melakukan penyesuaian. Ergonomika meliputi seluruh usaha dalam mengatur dan mengelola kondisi kerja supaya dapat memaksimalkan konservasi energi, memperbaiki posisi tubuh dalam bekerja, dan memungkinkan karyawan bekerja tanpa rasa sakit atau cedera.

- **Keuntungan Ergonomika**
  1. Menghindarkan karyawan dari cedera
  2. Menghemat biaya ganti rugi karyawan
  3. Memperbaiki lingkungan kerja

## **G. Kekerasan di Tempat Kerja**

Kekerasan di tempat kerja didefinisikan sebagai tindakan kekerasan, termasuk serangan fisik dan maupun non-fisik, yang ditujukan kepada karyawan ketika bekerja di perusahaan. Perusahaan harus mengambil tindakan terhadap masalah menyeluruh yang dapat menimbulkan kekacauan dan potensi pembunuhan karyawan, seperti: penghinaan, ancaman verbal, intimidasi, pelecehan, penamparan, perkelahian, dan Tindakan sejenis lainnya. Sebagian besar jenis serangan dan betuk agresi lainnya tidak tampak dalam statistik karena tidak dilaporkan.

- **Karyawan yang Rentan**

Karyawan di stasiun pengisian bahan bakar dan toko minuman keras, pengemudi taksi, dan anggota polisi yang bekerja shift malam menghadapi bahaya terbesar kekerasan di tempat kerja. Selain itu, rumah sakit juga menghadapi ancaman terbesar dari pasiennya yang dihadapi karyawan ruang gawat darurat. Untuk itu, rumah sakit memiliki penjaga keamanan di ruang gawat darurat terutama pada waktu tertentu dimana resiko kekerasan meningkat, seperti sabtu malam. Dimanapun tempat kerja, sejatinya tidak ada tempat yang bersih dari kekerasan.

- **Organisasi yang Rentan**

Alasan terjadinya tindak kekerasan oleh para karyawan atau mantan karyawan, yang paling umum antara lain: konflik kepribadian, masalah keluarga, penyalahgunaan obat atau alkohol, dan pemecatan. Ciri-ciri tempat kerja yang beresiko tinggi antara lain:

1. Perselisihan manajemen / buruh
2. Banyaknya gugatan yang diajukan oleh karyawan
3. Jumlah klaim ganti rugi kecederaan karyawan yang besar, khususnya cedera psikologis

4. Kurangnya karyawan dan tuntutan lembur berlebih dalam gaya manajemen otoriter

- **Karakteristik Individu dan Organisasi untuk Diawasi**

Beberapa perilaku yang perlu diwaspadai sebagai tanda peringatan bagi para pemberi kerja:

1. Berteriak
2. Menangis
3. Kemarahan yang meledak-ledak karena perselisihan kecil
4. Membuat pernyataan tidak sopan
5. Penurunan energi atau fokus
6. Penurunan kinerja dan penampilan pribadi
7. Suka menyendiri

- **Tindakan Pencegahan**

Perusahaan harus mempertimbangkan tindakan berikut ini untuk meminimalkan tindakan kekerasan, diantaranya dengan:

1. Mengimplementasikan kebijakan melarang masuk senjata ke perusahaan, termasuk parkir
2. Mengembangkan hubungan dengan pakar kesehatan mental yang siap saat kondisi darurat
3. Memiliki kebijakan menyatakan organisasi tidak menoleransi peristiwa kekerasan / ancaman
4. Melatih manajer dan resepsionis mengenali tanda peringatan kekerasan dan teknik meredakan kekerasan.

- **Kekerasan dalam Rumah Tangga (KDRT)**

Dampak baik secara langsung maupun tidak langsung dari kekerasan dalam rumah tangga merupakan ancaman bagi kaum wanita maupun perusahaan mereka. KDRT bisa berdampak pada hasil akhir perusahaan, dan pembebanan biaya perusahaan akibat kemangkiran, produktivitas rendah, dan

turnover karyawan. Organisasi bisnis memiliki keterlibatan besar dalam masalah kekerasan. Para pemberi kerja yang bertanggung jawab terhadap karyawan, pelanggan, dan mitra bisnis mereka untuk mengambil langkah tepat, guna mencegah kekerasan di tempat kerja.

## **H. Karakteristik Stres**

Stres merupakan reaksi atau ekspresi dari tubuh individu terhadap tekanan yang diberikan kepadanya. Stres mempengaruhi setiap individu dengan cara yang berbeda-beda dan hal ini sangat bergantung pada situasi dan kondisi pada masing-masing individu. Kejadian-kejadian tertentu dapat membuat individu mengalami stres yang sangat tinggi, tetapi tidak bagi individu lain. Pengaruh stres tidaklah selalu negative, melainkan dapat menjadi positif. Stres dalam kadar yang ringan adakalanya dapat meningkatkan produktivitas dan dapat membantu dalam menciptakan atau mengembangkan ide-ide yang kreatif seseorang.

## **I. Akibat Potensial dari Stress**

Apabila stress yang terjadi cukup parah dan berlangsung dalam waktu yang lama, maka stress tersebut dapat membahayakan. Stres bisa sama menggungunya bagi seseorang sebagaimana kecelakaan. Stres dapat menyebabkan kurangnya tingkat kehadiran, penggunaan alkohol atau obat-obatan lainnya secara berlebihan, kinerja yang buruk, atau bahkan kesehatan yang begitu buruk. Banyak bukti yang menunjukkan bahwa tingkat stres yang tinggi dan berkepanjangan berhubungan dengan penyakit-penyakit serius, misalnya: penyakit jantung, depresi, gangguan sistem kekebalan, alkoholisme dan kecanduan obat, sakit kepala, nyeri punggung, makan yang berlebihan, dan penyakit-penyakit lain sebagai reaksinya.

## **J. Pekerjaan yang Penuh Stres**

*National Institute for Occupational Safety and Health* telah meneliti stress dalam hubungannya dengan pekerjaan. Riset organisasi tersebut menunjukkan bahwa beberapa pekerjaan umumnya dipersepsikan lebih dipenuhi stress dibandingkan pekerjaan-pekerjaan lainnya. Faktor umum di antara pekerjaan-pekerjaan tersebut adalah kurangnya kendali karyawan terhadap tugasnya.

Para manajer bertanggung jawab untuk mengenali perilaku yang benar-benar menyimpang dan menyerahkan para karyawan kepada para profesional kesehatan untuk dilakukan diagnosis dan diberikan perawatan. Tanda-tanda yang perlu diwaspadai meliputi mudah marah, pelupa, isolasi sosial, dan perubahan penampilan yang tiba-tiba, seperti berpakaian tidak rapi dan perubahan berat badan.

## **K. Faktor-Faktor Keorganisasian**

### **a. Budaya Perusahaan**

Gaya kepemimpinan CEO sering kali mempengaruhi suasana. Kebijakan-kebijakan dari puncak organisasi juga bisa berdampak negatif jika hal tersebut menimbulkan stress (Lihat hasil penelitian Cahyono & Haryanto, 2018; Haryanto & Cahyono, 2019; Cahyono *et al.*, 2020a; Cahyono *et al.*, 2020b; Cahyono & Abdullah, 2020; Cahyono, 2021; Cahyono & Widarjo, 2022). Kebijakan atau aturan yang menghambat fleksibilitas ditempat kerja bisa menciptakan situasi yang dapat membuat karyawan berada pada kesulitan pribadinya sendiri.

### **b. Pekerjaan Itu Sendiri**

Beberapa faktor yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan dapat menyebabkan stress kerja yang berlebihan. Beberapa pekerjaan, biasanya dipersepsikan lebih dapat meningkatkan stres dibandingkan dengan pe-

kerjaan lain karena karakteristik tugas yang harus dilaksanakan serta tingkat tanggungjawab dan kontrol dari pekerjaan.

c. **Kondisi Kerja**

Kondisi kerja, termasuk karakteristik fisik tempat kerja, serta mesin dan peralatan yang digunakan dalam bekerja juga berpotensi dapat menciptakan stres. Beban kerja yang lebih dalam melakukan pekerjaan, suara bising yang berlebihan, pencahayaan yang kurang bagus, pemeliharaan tempat kerja dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan dan dapat meningkatkan stress kerja.

**L. Faktor-Faktor Pribadi**

a. **Keluarga**

Meskipun keluarga merupakan sumber umum kebahagiaan dan keamanan bagi Sebagian orang, namun, disisi lain keluarga juga bisa menjadi penyebab stres yang signifikan. Masalah yang muncul dalam keluarga dapat memicu terjadinya stress yang diekspresikan ditempat kerja.

b. **Masalah Finansial**

Masalah keuangan dapat menjadi sumber terjadinya stress pada karyawan. Bagi sebagian orang, masalah itu dapat terus berlanjut dan tidak dapat terselesaikan. Tetapi, bagi sebagian karyawan dapat segera terselesaikan dengan cepat. Masalah keuangan dapat mempengaruhi kondisi stress kerja bagi sebagian karyawan.

**M. Lingkungan Umum**

Ketidakpastian ekonomi, perang atau ancaman perang, ancaman terorisme, jarak pergi-pulang yang jauh dalam lalu lintas yang padat, hujan tanpa henti, cuaca yang sangat panas atau dingin, secara umum bisa menyebabkan stres.

## **N. Mengelola Stres**

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengendalikan stres yang berlebihan. Berikut beberapa pendekatan yang disarankan:

- a. Olah raga
- b. Mengikuti kebiasaan diet yang sehat
- c. Tahu kapan berhenti sejenak (Relaksasi)
- d. Menempatkan situasi yang penuh stres dalam perspektif yang berbeda
- e. Menemukan seseorang yang mau mendengar
- f. Membangun keteraturan dalam hidup
- g. Kenali keterbatasan diri
- h. Bersikap toleran
- i. Mencari waktu luang di luar pekerjaan

## **O. Kejenuhan (*Burnout*)**

Kejenuhan merupakan kondisi mengganggu di mana orang-orang kehilangan makna tujuan dasar dan penyelesaian pekerjaannya. Kejenuhan berbeda dengan stress dalam hal kejenuhan menyebabkan orang-orang yang sebelumnya sangat berkomitmen pada pekerjaan mereka menjadi kecewa serta kehilangan minat dan motivasi.

Biaya yang ditimbulkan kejenuhan sangatlah tinggi. Kejenuhan menyebabkan penurunan produktivitas, perputaran karyawan yang lebih tinggi, dan kinerja yang secara umum buruk. Beberapa cara mengatasi kejenuhan meliputi menjaga ekspektasi yang realistis, mengurangi beban kerja, menemukan cara untuk bersantai dalam pekerjaan, serta mengembangkan dan memelihara minat-minat di luar pekerjaan.

## **P. Program Kesehatan**

Saat ini, kesehatan yang optimal sering kali dicapai melalui keselamatan lingkungan, perubahan organisasional, dan gaya hidup yang sehat. Pemahaman yang meningkat akan pengendalian terhadap penyakit-penyakit kronis telah memicu para pemberi kerja untuk lebih peduli akan kesehatan para karyawannya dan mengembangkan program-program kesehatan. Ada pergeseran ke arah sebuah pendekatan untuk meningkatkan kesehatan yang mencakup keterlibatan karyawan dalam mengidentifikasi masalah dan pengembangan solusi.

Dalam mengembangkan sebuah program kesehatan, perusahaan mula-mula harus melakukan penilaian resiko kesehatan (*health risk assessment*) dengan mensurvei karyawannya dan menentukan karyawan-karyawan yang memiliki risiko tinggi terkena penyakit-penyakit kronis, sebelum mengimplementasikan program kesehatan untuk menangani kebutuhan-kebutuhan kesehatan karyawan secara tepat.

Data sebagaimana berikut dibutuhkan setiap karyawan:

- Catatan medis seperti pemeriksaan tekanan darah, rasio tinggi terhadap berat dan tingkat kolesterol, dan penyakit lainnya.
- Tingkat absensi
- Penilaian resiko kesehatan, termasuk kebiasaan kesehatan karyawan dan riwayat keluarga

Setelah perusahaan mengidentifikasi karyawan-karyawan beresiko tinggi dan isu-isu kesehatan yang dihadapinya, perusahaan bisa menentukan program-program yang dibutuhkan dan kembali menawarkan insentif.

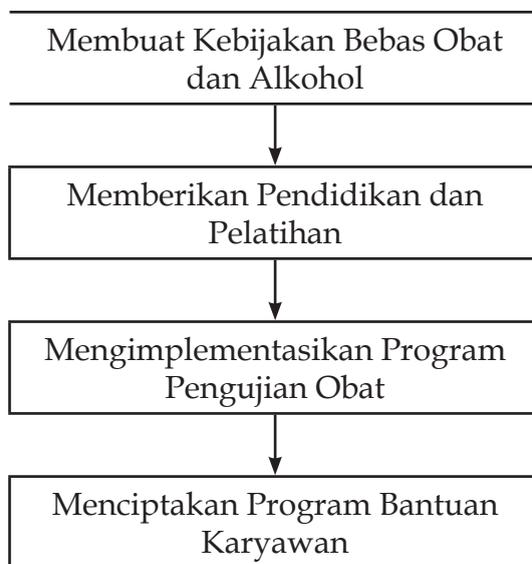
## **Q. Program Kebugaran Fisik**

Menurut sebuah survei yang dilakukan oleh *American Management Association*, sebagian besar eksekutif mengatakan

bahwa kebugaran fisik penting untuk kesuksesan karier dan para pemberi kerja harus terlibat dalam meningkatkan hal tersebut. Program-program kesehatan internal perusahaan yang paling umum ditawarkan meliputi usaha-usaha untuk meningkatkan olah raga dan kebugaran. Dari sudut pandang manajemen, program kebugaran fisik sangatlah masuk akal. Program kebugaran yang disponsori perusahaan seringkali bisa mengurangi kemangkiran, kecelakaan, dan santunan sakit.

#### **R. Tempat Kerja yang Bebas dari Penyalahgunaan Zat Berbahaya**

Langkah-langkah untuk mewujudkan tempat kerja yang bebas dari penyalahgunaan zat berbahaya adalah sebagai berikut:



Tanda-tanda Kemungkinan Penyalahgunaan Zat Berbahaya:

- Ketidakhadiran yang berlebihan
- Suasana hati (*mood*) yang berubah-ubah secara radikal
- Menurunnya penampilan pribadi

- Aroma alkohol
- Kecenderungan mengalami kecelakaan dan banyaknya klaim ganti rugi
- Kurangnya koordinasi
- Gangguan dan kemunduran psikomotor
- Gangguan berpikir
- Indikator-indikator lain.

### **Soal Latihan**

1. Jelaskan tentang konsep dasar Kesehatan dan keselamatan kerja (K3)!
2. Mengapa penerapan Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) penting bagi perusahaan? Jelaskan!
3. Jelaskan tentang konsep dasar ergonomika!
4. Jelaskan hubungan antara stress kerja dengan Kesehatan dan keselamatan kerja (K3)!
5. Jelaskan faktor penyebab terjadinya stress kerja!

## **BAB 9**

### **SERIKAT PEKERJA**

#### **A. Konsep Dasar Serikat Pekerja**

Upaya yang dilakukan para pekerja dan badan-badan di luar perusahaan untuk bertindak sebagai satu kesatuan ketika menjalin komunikasi dan menyampaikan aspirasi dengan manajemen mengenai permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka adalah esensi dari serikat pekerja (Mondy, 2008). Kehadiran serikat kerja mengubah beberapa aktivitas sumberdaya manusia secara signifikan. Proses perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, sistem manajemen sumberdaya manusia dapat berubah secara drastis karena ketentuan perjanjian perundingan kerja bersama (*collective bargaining agreement*). Perusahaan leluasa mengambil keputusan unilateral menyangkut gaji, jam kerja, dan kondisi kerja tanpa kehadiran serikat pekerja. Keputusan dapat dilakukan oleh perusahaan tanpa masukan atau persetujuan dari kalangan pekerja. Para pekerja yang tidak menjadi anggota serikat pekerja harus menerima persyaratan manajemen.

#### **B. Tujuan Serikat Pekerja**

Beberapa tujuan umum serikat pekerja sebagai berikut:

1. Menjamin dan jika mungkin meningkatkan standar hidup dan status ekonomi para anggotanya.
2. Meningkatkan dan jika mungkin menjamin keamanan individual dari adanya ancaman dan situasi yang bisa

muncul karena fluktuasi pasar, perubahan teknologi yang cepat atau keputusan manajemen.

3. Mempengaruhi hubungan kekuasaan dalam sistem sosial dengan cara-cara yang mendukung dan tidak merugikan perkembangan dan tujuan dari serikat pekerja.
4. Meningkatkan kesejahteraan semua pihak yang bekerja untuk kehidupan, baik itu anggota serikat pekerja maupun tidak.
5. Menciptakan mekanisme untuk menangkal dan menanggulangi penggunaan kebijakan dan praktik yang subyektif dan sewenang-wenang di tempat kerja.

### **C. Alasan Karyawan Bergabung Dengan Serikat Pekerja**

#### **• Ketidakpuasan Pada Manajemen**

Beberapa penyebab ketidakpuasan karyawan, antara lain sebagai berikut:

- o **Kompensasi**  
Para karyawan menginginkan kompensasi mereka adil dan merata.
- o **Keamanan Pekerjaan**  
Para karyawan menginginkan bagaimana keamanan karir mereka kedepannya sehingga dapat merasa aman dalam bekerja
- o **Sikap manajemen**  
Para karyawan ingin merasa bahwa mereka juga merupakan komponen penting dari perusahaan.

#### **• Saluran Sosial**

Banyak orang atau karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang kuat. Mereka umumnya berada bersama orang lain yang memiliki keinginan dan tujuan yang sama. Beberapa karyawan bergabung dengan serikat pekerja karena alasan yang tidak lain adalah mengambil manfaat dari kegiatan re-

kreasi dan sosial yang dilaksanakan oleh serikat pekerja yang menyenangkan bagi para anggota keluarganya.

- **Peluang Kepemimpinan**

Peran kepemimpinan merupakan salah satu alasan karyawan masuk menjadi anggota serikat pekerja, karena melalui serikat pekerja mereka dapat mengekspresikan keinginannya untuk berperan sebagai pemimpin dalam keanggotaan tersebut. Beberapa orang menginginkan peran kepemimpinan, tapi tidak selalu mudah bagi seorang karyawan operasi atau teknis untuk melangkah ke dalam manajemen.

- **Pembentukan serikat pekerja yang diwajibkan**

Para karyawan bergabung dengan serikat pekerja dapat terjadi karena adanya aturan atau tuntutan yang mewajibkan mereka untuk bergabung dengan serikat pekerja.

- **Tekanan rekan kerja**

Beberapa orang akan bergabung dengan serikat pekerja dapat terjadi karena mereka diajak atau didesak oleh para anggota lainnya dalam kelompok kerja.

#### **D. Struktur Serikat Pekerja**

##### a) Serikat Pekerja Lokal

Terbagi menjadi serikat pekerja profesi dan serikat pekerja industrial. Serikat pekerja profesi yaitu unit perundingan seperti serikat pekerja tukang kayu, yang biasanya terdiri dari para anggota profesi atau keterampilan tertentu dalam wilayah yang spesifik. Serikat kerja industrial yaitu, unit perundingan yang umumnya terdiri dari seluruh pekerja dalam pabrik atau kelompok pabrik tertentu.

##### b) Serikat Pekerja Nasional

Serikat pekerja nasional biasanya terdiri dari serikat pekerja lokal yang terikat perjanjian dengannya. Biasanya

terdiri dari beberapa anggota pekerja dari berbagai atau lintas perusahaan.

### **E. Membangun Hubungan Perundingan Bersama**

Sebelum serikat pekerja bisa menegosiasikan sebuah kontrak, serikat pekerja tersebut mula-mula harus tersertifikasi. Perundingan bersama adalah Pelaksanaan kewajiban timbal balik dari pemberi kerja dan perwakilan para karyawan untuk bertemu pada waktu yang tepat dan berbicara dengan itikad baik mengenai upah, jam kerja serta syarat dan ketentuan kerja lainnya, atau negosiasi mengenai suatu perjanjian, atau setiap pertanyaan yang muncul sehubungan hal-hal tersebut, dan pelaksanaan kontrak tertulis yang menyertai setiap perjanjian yang dicapai jika diperlukan oleh kedua pihak, namun kewajiban tersebut tidak memaksa kedua pihak untuk menyetujui sebuah proposal dan mengharuskan dibuatnya suatu konsesi.

Dalam membangun perundingan bersama, para pekerja menetapkan perwakilan yang ditunjuk dari pihak karyawan harus merupakan perwakilan eksklusif bagi seluruh karyawan di unit tersebut untuk keperluan perundingan bersama. **Unit perundingan (*bargaining unit*)** oleh pemberi kerja atau disertifikasi oleh sebuah lembaga administratif sebagai unit yang layak mewakili organisasi pekerja untuk keperluan kesepakatan bersama.

### **F. Proses Perundingan Bersama**

Terlepas dari kondisi hubungan pekerja dengan manajemen saat ini, aspek-aspek umum dari proses perundingan bersama tetap sama. Bergantung pada jenis hubungan yang terjadi, proses perundingan bersama bisa relatif sederhana, atau bisa menjadi perjuangan panjang yang tidak mudah bagi kedua pihak. Terlepas dari kompleksitas isu-isu perundingan,

kemampuan untuk mencapai kesepakatan merupakan kunci setiap negosiasi yang sukses. Tahap-tahap Proses Perundingan Bersama:

- a. Melakukan persiapan untuk negosiasi (tahap ini bersifat luas dan panjang bagi serikat pekerja maupun manajemen).
- b. Para pihak berbicara untuk mencapai kontrak timbal balik yang bisa diterima.
- c. Mencapai kesepakatan yang mendefinisikan aturan mengenai masa berlaku kontrak.
- d. Meratifikasi atau menyetujui perjanjian.

### **1. Aspek Psikologis Perundingan Bersama**

Menjelang perundingan bersama, tim manajemen dan serikat pekerja harus mempersiapkan posisi dan menyelesaikan tugas-tugas tertentu, yang sangat penting bagi pihak-pihak yang terlibat adalah aspek-aspek psikologis perundingan bersama. Secara psikologis, proses perundingan bersama seringkali sulit karena hal tersebut merupakan situasi yang mendasar bagi hukum, politik, bisnis, dan pemerintah, karena dari pertentangan ide, sudut pandang, dan kepentingan muncul perjanjian, konsensus, dan keadilan.

### **2. Mempersiapkan Negosiasi**

Menjelang pertemuan di meja perundingan, para negosiator harus benar-benar mengetahui budaya, iklim, sejarah, keadaan ekonomi saat ini, serta struktur gaji dan upah dari organisasi tersebut maupun organisasi yang serupa. Isu-Isu Perundingan, diantaranya:

- a. Isu perundingan wajib (*mandatory bargaining issues*) yang tercakup dalam penetapan upah, jam kerja, serta syarat dan ketentuan kerja lainnya. Isu ini berpengaruh seketika dan langsung pada pekerjaan para karyawan.

- b. Isu perundingan bebas (*Permissive bargaining issues*) isu-isu yang muncul, namun tidak ada pihak yang bisa mendesak agar isu-isu tersebut dirundingkan.
- c. Isu-isu perundingan terlarang (*prohibited bargaining issues*), isu-isu yang menurut undang-undang merupakan pelanggaran hukum dalam perundingan bersama.

## **G. Isu-Isu Perundingan**

Perjanjian ketenagakerjaan (*labor agreement*) atau kontrak (*contract*) adalah dokumen yang muncul dari proses perundingan Bersama. Dokumen tersebut mengatur hubungan antara pemberi kerja dan para karyawan untuk periode waktu yang ditetapkan. Hal itu penting namun merupakan tugas yang sulit karena perjanjian bersifat unik, dan belum ada model yang standar atau universal. Terlepas dari banyaknya perbedaan, topik-topik tertentu tercakup dalam hampir semua perjanjian ketenagakerjaan.

### **1. Pengakuan**

Bagian ini muncul pada awal ketenagakerjaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi serikat pekerja yang diakui sebagai perwakilan perundingan dan mendeskripsikan unit perundingan, yaitu unit karyawan untuk siapa serikat pekerja berbicara.

### **2. Hak-hak Manajemen**

Bagian yang sering namun tidak selalu tertulis dalam perjanjian ketenagakerjaan. Jika bagian tersebut tidak dimasukkan, manajemen bisa beralasan bahwa pihaknya memegang kendali atas seluruh topik yang tidak dideskripsikan yang dirundingkan dalam kontrak. Jika dimasukkan, hak-hak manajemen umumnya meliputi tiga bidang :

- a. Kebebasan memilih tujuan bisnis perusahaan
- b. Kebebasan menentukan kemana aset-aset material perusahaan akan dialokasikan
- c. Kebebasan untuk mengambil tindakan disiplin dengan alasan tertentu

### **3. Jaminan Serikat Pekerja**

Jaminan serikat pekerja biasanya menjadi salah satu poin yang dinegosiasikan dalam perundingan Bersama. Tujuan ketentuan-ketentuan jaminan serikat pekerja adalah memastikan bahwa serikat pekerja akan tetap ada dan menjalankan fungsinya. Ketentuan jaminan serikat pekerja yang kuat membuat serikat pekerja lebih mudah memperoleh dan mempertahankan para anggota.

### **4. Kompensasi**

Bagian ini biasanya mencakup bagian yang besar dalam hampir semua perjanjian ketenagakerjaan. Hampir semua item yang berhubungan dengan kompensasi bisa dimasukkan dalam perjanjian ketenagakerjaan. Beberapa item yang sering disertakan adalah:

- a. Daftar tarif upah: tarif dasar yang dibayarkan setiap tahun kontrak untuk setiap jabatan dimasukkan dalam bagian ini
- b. Bayaran lembur atau premium: bagian lain dari perjanjian yang meliputi jam kerja, bayaran lembur, bayaran bahaya, dan bayaran premium.
- c. Bayaran pemberhentian atau pesangon: jumlah yang akan diterima para karyawan dalam berbagai jabatan jika mereka diberhentikan
- d. Hari libur: hari-hari libur diakui dan jumlah bayaran yang akan diterima jika ia harus bekerja pada hari libur ditetapkan disini.

- e. Cuti: jumlah cuti yang diambil seseorang, berdasarkan senioritas.
- f. Perawatan keluarga: tunjangan yang telah dimasukkan dalam perjanjian perundingan Bersama saat ini, demikian juga tunjangan anak diharapkan terus menjadi perundingan yang hangat.

## **5. Jaminan Karyawan**

Bagian ini menetapkan prosedur-prosedur yang berkenaan dengan jaminan kerja bagi para karyawan perorangan. Senioritas adalah topik utama yang berhubungan dengan jaminan karyawan. Senioritas adalah lama waktu seseorang karyawan bergabung dengan perusahaan, divisi, departemen, atau jabatan.

## **6. Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Pekerjaan**

Banyak aturan yang mengatur tindakan-tindakan karyawan dalam pekerjaan yang dicantumkan pula. Yaitu aturan kerja perusahaan, standar-standar kerja dan aturan-aturan yang terkait dengan keselamatan.

## **H. Menegosiasikan Perjanjian**

Tidak ada cara untuk memastikan hasil yang cepat dan bisa diterima bersama dari negosiasi, yang terbaik adalah kedua pihak bisa berupaya menciptakan atmosfer yang mendorong kemajuan berkelanjutan dan hasil yang produktif. Tahap negosiasi dari perundingan bersama dimulai dengan setiap pihak mempresentasikan tuntutan awalnya. Karena hasil kesepakatan perundingan bersama bisa mahal bagi perusahaan, maka biaya setiap usulan harus diperkirakan seakurat dan seketat mungkin. Salah satu komponen paling mahal dari setiap perjanjian perundingan bersama adalah ketentuan kenaikan upah.

## **I. Kemacetan Dalam Negosiasi**

Terkadang negosiasi mengalami kemacetan, meskipun pekerja maupun manajemen mungkin secara tulus ingin menca-  
pa kontrak penyelesaian kontrak yang adil.

### **1. Intervensi Pihak Ketiga**

Ada 2 jenis dasar intervensi pihak ketiga yaitu

- a. Mediasi: Pihak ketiga yang netral memasuki negosiasi dan berusaha memfasilitasi penyelesaian perselisihan ketenagakerjaan ketika terjadi kebuntuan perundingan. Seorang mediator biasanya bertindak sebagai seorang fasilitator. Tujuan mediasi adalah membujuk pihak-pihak untuk memulai kembali negosiasi dan mencapai kesepakatan.
- b. Arbitrase: dalam arbitrase, perselisihan diajukan kepada pihak ketiga yang netral untuk mendapatkan keputusan yang mengikat. Seorang arbitrator pada dasarnya bertindak sebagai seorang hakim. Ada 2 jenis utama perselisihan serikat pekerja dengan manajemen yaitu perselisihan hak dan perselisihan kepentingan. Perselisihan dalam hal penafsiran dan penerapan berbagai ketentuan dari kontrak yang ada diajukan sebagai arbitrase hak, jenis arbitrase ini digunakan dalam menyelesaikan keluhan-keluhan. Jenis arbitrase lainnya, arbitrase kepentingan meliputi perselisihan di seputar ketentuan-ketentuan dalam perjanjian perundingan bersama yang diusulkan.

### **2. Strategi Serikat Pekerja untuk Mengatasi Kemacetan Negosiasi**

#### **a. Pemogokan**

Tindakan para anggota serikat pekerja yang menolak untuk bekerja dalam rangka memberikan tekanan kepada manajemen dalam negosiasi

b. **Boikot**

Tindakan yaitu kesepakatan oleh para anggota serikat pekerja untuk menolak menggunakan atau membeli produk-produk perusahaan.

c. **Taktik Lainnya**

- **Pemogokan Nama penulis**

Penulis surat kabar menolak menuliskan nama mereka dalam artikel.

- **Unjuk Rasa Informasi**

Pengguna para anggota serikat pekerja untuk menunjukkan poster-poster dan selebaran-selebaran, biasanya di luar tempat kerja mereka, yang menjelaskan informasi-informasi yang ingin disampaikan serikat pekerja kepada masyarakat.

**3. Strategi Manajemen untuk Mengatasi Kemacetan Negosiasi**

a. **Pelarangan bekerja (*lockout*)**

Keputusan manajemen untuk menahan para karyawan di luar tempat kerja dan menjalankan operasi dengan para personil manajemen dan/ atau para karyawan pengganti untuk mendorong serikat pekerja kembali ke meja perundingan

b. **Melanjutkan operasi tanpa para karyawan yang mogok**

**J. Meratifikasi dan melaksanakan Perjanjian**

Setelah perjanjian diratifikasi selanjutnya akan dilaksanakan. Manajemen paling bertanggung jawab untuk menjelaskan dan melaksanakan perjanjian.

**Soal Latihan**

1. Jelaskan tentang konsep dasar serikat pekerja!
2. Jelaskan pentingnya serikat pekerja bagi perusahaan!
3. Jelaskan pentingnya serikat pekerja bagi karyawan!
4. Jelaskan alasan karyawan bergabung dalam serikat pekerja!
5. Jelaskan tentang konsep dasar perundingan Bersama!
6. Jelaskan tentang proses perundingan Bersama!

## DAFTAR PUSTAKA

- Cahyono, E. 2021. Hubungan antara Pemimpin Abusif dan Organizational Citizenship Behavior : Apakah Agreeableness sebagai Pemoderasi?. *EKOMAKS: Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*. Vol 10, No 2, pp 95-100.
- Cahyono, E., & Abdullah, S. (2020). Exploring the Model of Abusive Supervision and Employee's Turnover Intention: Is Neuroticism a Moderator?. *In ICAME 2020: Proceedings of the 5th International Conference on Accounting, Management and Economics* (p. 119).
- Cahyono, E., & Haryanto, B. (2018). A Conceptual Review in Relationship Between Abusive Supervision and Performance: The Role of Gender on Short-Term and Long Term. *Proceeding 15<sup>th</sup> International Annual Symposium of Management: Strategic Communication in Conceptual Age*, pp. 21-24.
- Cahyono, E., Haryono, T., Haryanto, B., & Harsono, M. (2020). A New Insight in Relation between Abusive Supervision and Work Outcomes: A Conceptual Review. *Quality-Access to Success*, 21 (177), 26-30. (a)
- Cahyono, E., Haryono, T., Haryanto, B., & Harsono, M. 2020. The Role of Gender in the Relationship Between Abusive Supervision and Employee's Organizational Citizenship Behaviour in Indonesia. *International Journal of Trade and Global Markets*, 13 (3), 311-322. (b)

- Cahyono, E., & Widarjo, W. (2022). Abusive Leader and Employee's Job Satisfaction: The Role of Extraversion. *Himalayan Journal of Economics and Business Management*, Vol 3 Issue 1.
- Desler, G. (2001). *Human Resource Management: Theory and Practice*. New Delhi: Prentice Hall.
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen personalia & sumberdaya manusia*. Edisi Kedua, Yogyakarta, Penerbit: BPFE.
- Haryanto, B., & Cahyono, E. (2019). Relationship between abusive supervision and Performance: the role of gender. *European Research Studies Journal*, 22(3), 305-311.
- Haryanto, B., Panama, Z. S. O., Cahyono, E., & Fenitra, R. A. (2019). Peran Religiusitas Dalam Memoderasi Perilaku Loyal Pasien Terhadap Suatu Rumah Sakit Islam Pku Surakarta. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 6(1), 15-30. (a)
- Haryanto, B., Purwanto, D., Dewi, A. S., & Cahyono, E. (2019). How does the type of product moderate consumers' buying intentions towards traditional foods?(Study of consumer behavior in Indonesia). *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 525-542. (b)
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management*. South-Western College.
- Mondy, R.W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.

## INDEX

### A

Analisis pekerjaan 1, 2, 98

### B

Basis data karyawan 23

*Benchmarking* 67

Berbasis-Hasil 75

Bias Pribadi 76

*Bottom Up Approach* 11

### C

*Coaching* 63

### D

Deskripsi pekerjaan 2, 3, 4, 7,  
8, 20, 41, 88

### E

Esai 74

Etika 65

### G

*Graphoanalysis* 43

### H

*Halo Error* 75

*Horn Error* 75, 76

### I

Insiden Kritis 74

### J

*job bidding* 24, 23

*Job Posting* 23

### K

Kerja tim 43, 46, 65, 70

kesehatan dan keselamatan  
kerja 59

Kompensasi Finansial 92

Kompensasi Non-Finansial 92

Kuesioner 5, 43

### L

Lembur 12, 21, 22, 110, 116,  
123, 138

### M

Manajemen iii, v, 8, 9, 12, 15,  
18, 25, 46, 47, 57, 58, 62,  
66, 73, 75, 78, 81, 87, 89,  
91, 98, 99, 103, 104, 106,  
110, 111, 114, 118, 123,  
129, 132-137, 140, 141,  
143, 144, 149

Manajemen dan Penilaian  
Kinerja 69

Manajemen karir 82, 91

Manajemen sumberdaya  
manusia iii, v, 132

*Mentoring* 63  
Metode Perekrutan vii, 23, 26,  
29, 32, 54  
Metode Perekrutan Eksternal  
vii, 29  
Metode Perekrutan Online  
vii, 26  
Misi 9

## **O**

Observasi 5  
*Onboarding* 64  
*Outplacement* 16, 87  
*Outsourcing* 21

## **P**

Pelatihan dan Pengembangan  
56  
Pemeriksaan Resume 38  
Penetapan Tujuan 9  
Perampangan 9, 15, 26, 58  
Perangkat Lunak Komputer  
viii, 75  
Perekrutan vii, 14, 15, 20, 22-  
26, 29, 31-33, 53, 54, 69  
Perencanaan strategik 1, 19  
Perencanaan sumber daya  
manusia vii, 1, 3  
Perilaku 40, 45, 48, 61, 65, 67,  
71-74, 76, 102, 123, 125,  
144, 149  
Peringkat 74  
Program Suksesi 17

## **R**

Referensi Karyawan 24

## **S**

Seleksi 14, 20, 22, 30, 35-41,  
43-46, 53-55, 58, 110, 132  
Serikat pekerja 106, 132-138,  
140, 141, 142  
sifat 71, 83, 97  
Sistem Informasi Sumber  
Daya Manusia 17  
Skala Penilaian 74  
spesifikasi pekerjaan 2-4, 7,  
8, 45  
Staffing 3  
Standar Kerja 74  
strategi 9, 10, 57, 65, 85, 102,  
140, 141  
Sumber-Sumber Perekrutan  
vii, 22, 24

## **T**

*Tes Genetika* 43  
*Tes Online* 44  
*Tes Poligraf* 44  
tes seleksi 39, 40, 41  
Tes Seleksi 39, 40  
Tunjangan 92, 105, 106, 109,  
110

## **U**

Umpan Balik 360-derajat 74

## **W**

wawancara 6, 16, 17, 30, 32,  
38, 39, 44-52, 55, 77, 79, 80

## **Z**

*Zero-Base Forecasting* 11

## TENTANG PENULIS



**Dr. Edi Cahyono, S.E., M.M** adalah Dosen Ekonomi yang mengabdikan diri di Pascasarjana, Universitas Islam Negeri (UIN) Salatiga. Penulis menyelesaikan Studi S1 (Sarjana), S2 (Magister), dan S3 (Doktor) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret Surakarta. Bidang keahlian yang digelutinya adalah Ekonomi dan Bisnis, Manajemen Sumberdaya Manusia, Perilaku Organisasional, dan Kepemimpinan. Selain aktif mengajar, penulis juga aktif melakukan penelitian dan publikasi di jurnal nasional dan internasional bereputasi tinggi. Beberapa jurnal internasional bereputasi tinggi yang pernah ditembus adalah *Journal of Asia Business Studies* (Terindeks Scopus Q1, Publisher: Emerald Group Publishing Ltd), *International Journal of Trade and Global Markets* (Terindeks Scopus Q1, Publisher: Inderscience Publisher), *Cogent Business & Management* (Terindeks Scopus Q2, Publisher: Taylor & Francis).

