

ISBN : 978-602-95322-0-3

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penyusun : CHALIMAH & ZAHRO



Diterbitkan oleh :
UNIVERSITAS PEKALONGAN

**BUKU AJAR
MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA**

**CHALIMAH
ZAHRO**

**ISBN : 978-602-95322-0-3.
Diterbitkan oleh:
UNIVERSITAS PEKALONGAN**

PRAKATA

Buku Manajemen Sumberdaya Manusia ini adalah sebuah buku tentang peranan manajemen sumberdaya manusia dalam pengelolaan sumberdaya manusia. Tujuannya adalah memperkenalkan konsep-konsep dasar dan praktek-praktek manajemen sumberdaya manusia. Buku ini dirancang untuk penggunaan dalam kuliah manajemen sumberdaya manusia di Perguruan Tinggi. Diharapkan buku sederhana ini enak dibaca dan mudah diajarkan karena mempunyai cakupan menyeluruh dan penyajian yang gamblang, serta dengan alur yang mudah dipahami. Pembaca diharapkan memperoleh pemahaman yang berguna atas fungsi sumberdaya manusia baik bagi yang akan meniti karir dalam bidang manajemen sumberdaya manusia maupun bidang disiplin-disiplin lainnya.

Format buku diorganisasi menjadi 11 (sebelas) bab yang disusun secara sistematis dan disesuaikan dengan perkembangan ilmu dan praktek manajemen sumberdaya manusia. Beberapa topik yang biasa dicakup dalam buku-buku manajemen sumberdaya manusia klasik, seperti motivasi kepemimpinan, komunikasi dan manajemen konflik memang tidak dibahas dalam buku ini. Alasannya adalah karena topik-topik tersebut bukan semata-mata tanggung jawab departemen sumberdaya manusia; tetapi setiap manajer. Atau dengan kata lain, berbagai topik itu lebih baik dibahas dalam buku manajemen umum.

Seperti halnya, buku-buku ajar lainnya, penulisan buku ini bersumber pada beberapa buku standar seperti tercantum dalam daftar pustaka. Konsep buku, sebelum diterbitkan, berasal dari catatan-catatan persiapan kuliah yang diberikan selama 3 tahun. Penulis masih mengharapkan kritik dan saran dari segenap pembaca untuk penyempurnaan buku ini.

Akhirnya, buku ini tidak akan pernah tersusun tanpa karuniaNya melalui banyak pihak yang telah membantu dan mendorong penulisan ini. Rasa syukur kehadiratNya akan diabdikan kepada mahasiswa sebagai ladang pengabdian kami. Pada kesempatan baik ini, diucapkan terima kasih kepada rekan-rekan di Fakultas Ekonomi Universitas Pekalongan, para mahasiswa peserta kuliah manajemen sumberdaya manusia yang banyak mendorong penulisan ini; dan Badan Penerbit Universitas Pekalongan yang bersedia menerbitkan buku ini.

Semoga buku ini bermanfaat. Dan selamat membaca.

Pekalongan, Agustus 2009

Chalimah
Zahro

DAFTAR ISI

Halaman

PRAKATA	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL	vi
PENDAHULUAN	1
BAB I	KONSEP DAN TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	
	Pendahuluan	2
	Definisi Manajemen Sumberdaya Manusia	3
	Fungsi dan Kegiatan Sumberdaya Manusia	5
	Tantangan-Tantangan Manajemen Sumberdaya Manusia	7
	Latihan dan Diskusi	13
	Rangkuman	13
BAB II	PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA	
	Pendahuluan	15
	Aspek-Aspek Perencanaan Sumberdaya Manusia	16
	Analisis Pekerjaan	19
	Suplai Sumberdaya Manusia	23
	Sistem Perencanaan Sumberdaya Manusia	25
	Latihan dan Diskusi	26
	Rangkuman	26
BAB III	REKRUTMEN SUMBERDAYA MANUSIA	
	Pendahuluan	27
	Ruang Lingkup Rekrutmen	28
	Proses Rekrutmen	36
	Sumber-Sumber Rekrutmen	38
	Analisis Biaya-Manfaat Rekrutmen	43
	Saluran-Saluran Rekrutmen	45
	Sistem rekrutmen Komprehensif	53
	Alternatif-Alternatif Untuk Rekrutmen	53
	Latihan dan Diskusi	56
	Rangkuman	56
BAB IV	SELEKSI SUMBERDAYA MANUSIA	
	Pendahuluan	58
	Definisi Seleksi	58
	Teknik-Teknik Seleksi	61
	Prinsip-Prinsip Proses Seleksi	77
	Elemen-Elemen Mendasar Proses Seleksi	78
	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Proses Seleksi	80
	Proses Seleksi	81
	Latihan dan Diskusi	83
	Rangkuman	83

	Halaman
BAB V	LATIHAN DAN PENGEMBANGAN
	Pendahuluan 84
	Orientasi 85
	Pelatihan Dan Pengembangan 88
	Pendekatan Sistem Pelatihan dan Pengembangan 93
	Model Sistem Untuk Pelatihan 94
	Penilaian Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan 97
	Jenis-Jenis Pelatihan dan Pengembangan 100
	Latihan dan Diskusi 107
	Rangkuman 107
BAB VI	PENILAIAN KINERJA
	Pendahuluan 109
	Pentingnya Penilaian Kinerja 109
	Persiapan Penilaian Prestasi Kerja 110
	Metode-Metode Penilaian Berorientasi Masa lalu 112
	Metode-Metode Penilaian Berorientasi Masa depan 115
	Implikasi Penilaian Prestasi Kerja 116
	Umpan Balik Bagi Manajer Personalia 118
	Dampak Penilaian Kinerja atas Individu Karyawan 118
	Dampak Penilaian Kinerja atas Organisasi 118
	Tujuan-Tujuan Penilaian Kinerja 119
	Latihan dan Diskusi 126
	Rangkuman 126
BAB VII	KOMPENSASI
	Pendahuluan 128
	Kompensasi dan Komponennya 128
	Kompensasi dan Karakteristiknya 131
	Tujuan-Tujuan Kompensasi 136
	Latihan dan Diskusi 150
	Rangkuman 150
BAB VIII	HUBUNGAN INDUSTRIAL
	Pendahuluan 152
	Serikat Pekerja 152
	Dampak-Dampak Serikat Pekerja 155
	Mengapa Karyawan Masuk Serikat Pekerja 160
	Tujuan-Tujuan Serikat Pekerja 163
	Latihan dan Diskusi 166
	Rangkuman 166
BAB IX	KEPUASAN KERJA, STRESS DAN DISIPLIN
	Pendahuluan 168
	Kepuasan Kerja 168
	Stress Karyawan 171
	Program Konseling 173
	Disiplin 176

	Halaman
Latihan dan Diskusi	178
Rangkuman	178
BAB X PERENCANAAN KARIR	
Pendahuluan	180
Karir	180
Analisis Konteks Manajemen Karir	182
Efektivitas Karir	187
Tahap-Tahap Perkembangan Karir	187
Perencanaan Karir	190
Manajemen Karir Individu	194
Manajemen Karir Organisasional	194
Keterkaitan antara Kerja, Keluarga, dan Waktu Senggang	199
Latihan dan Diskusi	202
Rangkuman	202
BAB XI AUDIT SUMBERDAYA MANUSIA	
Pendahuluan	204
Audit Manajemen Sumberdaya Manusia	204
Audit Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia	206
Audit Ketaatan Manajerial	207
Instrumen-Instrumen Audit Sumberdaya Manusia	208
Laporan Audit	210
Latihan dan Diskusi	211
Rangkuman	211
DAFTAR PUSTAKA	212

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. : Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia	4
1.2. : Hubungan antara Fungsi dan Kegiatan SDM	6
1.3. : Faktor-Faktor Lingkungan dalam Kegiatan SDM	8
2.1. : Contoh Bagan Penempatan Manajemen	24
3.1.: Interaksi antara Rekrutmen dengan Aktivitas SDM	29
3.2.: Model Dua Dimensi Kualifikasi Pekerjaan	35
3.3.: Hasil-hasil Proses Rekrutmen	44
4.1.: Contoh Pengecekan Referensi dengan Kuesioner Surat	62
4.2.: Dinamika Wawancara	68
4.3.: Elemen-elemen Dasar dalam seleksi	79
4.4.: Langkah-langkah Proses Seleksi	82
5.1.: Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan	93
5.2.: Interaksi antara Pelatihan dan Pengembangan dengan Aktivitas- Aktivitas SDM	95
5.3.: Model Sistem untuk Pelatihan	96
7.1.: Komponen-komponen Kompensasi	132
7.2.: Hubungan-hubungan Strategik antara kompensasi dan Fungsi- Fungsi SDM	133
7.3: Penentuan Kompensasi Individu	140
7.4.: Determinan-determinan Kepuasan Gaji	143
7.5.: Model Motivasi dan Kinerja	146
8.1.: Pembentukan Serikat Pekerja dan Produktivitas	159
10.1.: Model Pengembangan Karir Organisasional	181
10.2.: Elemen-elemen Perencanaan Karir	192
10.3.: Efek-efek Perencanaan Karir	196
10.4.: Pembentukan Sistem Karir	199

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1.: Kelebihan dan Kekurangan Sumber-sumber Rekrutmen	39
5.1.: Topik-topik yang Dicakup dalam Program-program Orientasi Karyawan	88
5.2.: Metode-metode untuk Penilaian Kebutuhan Pelatihan	98
5.3.: Sumber-sumber Data yang dipakai dalam Penilaian Kebutuhan-kebutuhan Pelatihan	99
6.1.: Pendekatan Ganda terhadap Penilaian Kinerja	121
10.1.: Integrasi antara Perencanaan Karir dan Manajemen Karir	182
11.1.: Manfaat-manfaat Audit SDM	205
11.2.: Bidang-bidang Utama yang Dicakup oleh Audit SDM	206

PENDAHULUAN

Buku ini diperuntukkan bagi mahasiswa yang menempuh mata kuliah MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA (M.SDM) dengan bobot 3 (tiga) sks diberikan pada semester III (tiga) pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi. Mata Kuliah ini membahas tentang pengelolaan Sumberdaya Manusia dalam Perusahaan atau Organisasi. Secara Lebih spesifik, mata kuliah M.SDM ini membahas fungsi-fungsi Operasional atau siklus M.SDM, yang terdiri dari Perencanaan Sumberdaya Manusia, Perekrutan dan Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan serta Karier, Manajemen dan Penilaian Kinerja, Kompensasi dan Hubungan Tenaga Kerja.

Setelah menyelesaikan mata kuliah ini (pada akhir semester), Mahasiswa dapat membuat penilaian terhadap permasalahan-permasalahan Sumberdaya Manusia dalam praktek Perusahaan dan Organisasi. Oleh karena itu, pada buku ini akan dipelajari beberapa materi yang terdiri dari:

1. Manajemen Sumberdaya Manusia: Konsep dan Tantangan
2. Perencanaan Sumberdaya manusia
3. Rekrutmen Sumberdaya Manusia
4. Seleksi Sumberdaya Manusia
5. Latihan dan Pengembangan
6. Penilaian Kinerja
7. Kompensasi
8. Hubungan Industrial
9. Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin
10. Perencanaan Karir
11. Audit Sumberdaya Manusia

Materi-materi dalam buku ini penting untuk dipelajari oleh para mahasiswa karena bahasan dari bab ke bab berikutnya akan menjadi landasan yang kuat untuk dapat membuat penilaian terhadap permasalahan-permasalahan Sumberdaya Manusia dalam praktek perusahaan dan organisasi. Kemampuan awal yang perlu dikuasai para mahasiswa adalah sudah menguasai atau mengikuti mata kuliah Pengantar Manajemen dan Pengantar Bisnis. Sedangkan untuk melengkapi pemahaman para mahasiswa Manajemen Sumberdaya Manusia, para mahasiswa dapat membaca referensi-referensi lain yang berkaitan seperti mata kuliah Perilaku Organisasi.

BAB I KONSEP DAN TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

1.1. PENDAHULUAN

Siapa pun yang mengelola organisasi akan mengolah berbagai tipe sumberdaya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi / perusahaan tersebut. Sumber-sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan dapat dikategorikan atas empat tipe sumber daya:

- Finansial
- Fisik
- Manusia
- Kemampuan teknologis dan sistem

Aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari organisasi tersebut. Istilah sumberdaya manusia (*human resources*) merujuk kepada orang-orang di dalam organisasi. Pada saat para manajer terlibat dalam aktivitas-aktivitas sumberdaya manusia sebagai bagian dari pekerjaannya, mereka berupaya memfasilitasi kontribusi yang disodorkan oleh orang-orang untuk mencapai rencana-rencana dan strategi-strategi organisasi. Arti penting upaya-upaya sumberdaya manusia adalah bermuara dari kenyataan bahwa orang-orang (manusia) merupakan elemen yang selalu ada di dalam setiap organisasi. Mereka membuat tujuan-tujuan, inovasi, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Betapapun pabrik, perlengkapan, dan aset-aset finansial adalah sumber-sumberdaya yang dibutuhkan organisasi, orang-orang – sumberdaya manusia – adalah sangat penting. Sumberdaya manusia memberikan cetusan kreatif di setiap organisasi. Orang-orang merancang dan menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa, mengendalikan mutu, memasarkan produk-produk, mengalokasikan sumberdaya finansial, dan menetapkan keseluruhan strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang efektif, tampaknya mustahil bagi organisasi untuk meraih tujuan-tujuannya. Sumberdaya manusia membuat sumber-sumberdaya organisasi lainnya berjalan. Tidak satu pun faktor dalam kegiatan-kegiatan bisnis mempunyai dampak yang lebih langsung pada kesejahteraan perusahaan selain daripada sumberdaya manusia. Tidak peduli apa keunggulan-keunggulan lainnya yang dimiliki perusahaan, perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan labanya tanpa adanya karyawan-karyawan kompeten yang berdedikasi terhadap keinginan perusahaan selanjutnya.

Organisasi dikelola dan terdiri atas orang-orang – para karyawannya. Tanpa orang-orang, organisasi tidak bakal ada. Pada intinya, tantangan-tantangan, peluang-peluang, dan juga kekecewaan-kekecewaan dalam pembentukan dan pengelolaan organisasi sering bersumber dari masalah-masalah yang berhubungan dengan orang-orang dan muncul dari dalam mereka. Sebaliknya, permasalahan yang berkaitan dengan orang-orang seringkali bersumber dari keyakinan manajemen yang menganggap bahwa semua orang pada hakikatnya sama, dan mereka semua dapat dipelakukan secara identik. Pada intinya, tidak ada dua orang yang betul-betul identik, dan seseorang berbeda secara fisik maupun psikologis satu dengan yang lainnya. Poinnya adalah bahwa perbedaan ini menuntut perhatian agar setiap pribadi dapat menggali potensinya sehingga organisasi dapat memaksimalkan efektivitasnya.

Gambaran tersebut, menunjukkan bahwa konsep Manajemen Sumberdaya Manusia sangat penting sehingga tidak dapat diabaikan begitu saja. Sudah barang tentu segala sesuatunya harus dimulai dari awal. Sebelum dipelajari siklus sumberdaya manusia dalam perusahaan, maka harus dipelajari konsep-konsep dasarnya terlebih dahulu. Konsep dan Tantangan Manajemen Sumberdaya manusia diperlukan untuk mengelola sumberdaya manusia. Oleh karena itu, pada bab ini akan dibahas kegiatan dan proses Manajemen Sumberdaya manusia, hubungan fungsi SDM dengan kegiatan SDM, tantangan eksternal serta tantangan organisasional baik yang mendukung maupun menghambat proses Manajemen SDM.

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan akan dapat menjelaskan kegiatan dan proses Manajemen Sumberdaya manusia, menggambarkan hubungan fungsi SDM dengan kegiatan SDM, mengidentifikasi tantangan eksternal serta membandingkan perbedaan tantangan organisasional yang mendukung dengan yang menghambat proses Manajemen SDM. Bab ini penting untuk dikuasai oleh para mahasiswa karena bahasan dari bab ini akan menjadi landasan yang kuat dan digunakan terus menerus dalam membicarakan bab-bab selanjutnya. Kemampuan awal yang perlu dikuasai para mahasiswa adalah sudah menguasai atau mengikuti mata kuliah Pengantar Manajemen dan Pengantar Bisnis. Sedangkan untuk melengkapi pemahaman para mahasiswa tentang konsep dan tantangan MSDM, para mahasiswa dapat membaca referensi-referensi lain yang berkaitan dengan konsep dan tantangan MSDM.

1.2. DEFINISI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Manajemen telah banyak disebut sebagai “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. Definisi ini, yang dikemukakan oleh Mary Parker Follett, mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

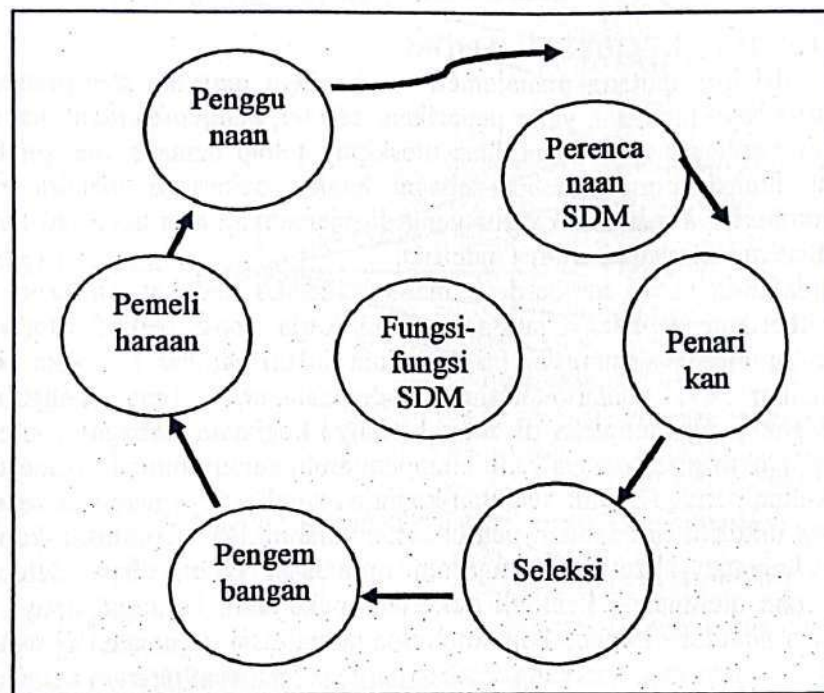
Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas daripada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumberdaya manusia bukan material atau finansial. *We are managing human resources.* Di lain pihak, manajemen mencakup fungsi-fungsi *planning* (penetapan apa yang akan dilakukan), *Organizing* (perancangan dan penugasan kelompok kerja), *staffing* (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian prestasi kerja), *Actuating* (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik) dan *Controlling* (pengendalian). Lalu apa definisi manajemen sumberdaya manusia? Dan siapa yang bertanggung jawab atas fungsi ini?

Seperti ilmu lain yang menyangkut manusia tidak ada definisi manajemen sumberdaya manusia, yang telah diterima secara universal. Masing-masing penulis buku teks tentang bidang tersebut membuat definisi yang berbeda satu dengan yang lain. Menurut Flippo (2003) manajemen sumberdaya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Definisi ini menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operasional di bidang sumberdaya manusia.

Sedangkan French (2001), mendefinisikan manajemen sumberdaya manusia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumberdaya manusia oleh organisasi.

Berdasarkan dua definisi tersebut, dapat digunakan definisi berikut ini: Manajemen sumberdaya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian kegiatan-kegiatan penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi (lihat gambar 1.1)

**GAMBAR 1.1.:
FUNGSI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA**



Sekali lagi, definisi kita menekankan kenyataan bahwa kita, terutama mengelola manusia, bukan sumberdaya yang lain. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan kegiatan pendaya gunaan sumberdaya manusia

Manajemen Sumberdaya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumberdaya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen sumberdaya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

Bagaimana tentang para manajer sumberdaya manusia? Apakah mereka melakukan hal-hal yang sama dengan apa yang dilakukan para manajer produksi, pemasaran dan keuangan? Jawabannya, ya dan tidak. Ya, karena semua manajer yang mengendalikan orang-orang lain adalah manajer sumberdaya manusia. Orang-orang

merupakan unsur dasar semua organisasi dan hubungan-hubungan sosial adalah “semen” yang menyatukannya. Sebagai konsekwensinya, semua manajer harus terlibat dengan kegiatan-kegiatan penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumberdaya manusia agar tercapai tujuan-tujuan individu dan organisasi.

Bagaimanapun juga, sumberdaya manusia, seperti produksi, pemasaran, keuangan dan akuntansi juga merupakan bidang fungsional tersendiri dalam organisasi. Bidang sumberdaya manusia ini mempunyai dua fungsi pokok, di mana fungsi pertama berkaitan dengan fungsi kedua:

- 1) Untuk menjalin kerjasama dalam pengembangan dan administrasi berbagai kebijaksanaan yang mempengaruhi orang-orang yang membentuk organisasi, dan
- 2) Untuk membantu para manajer mengelola sumberdaya manusia

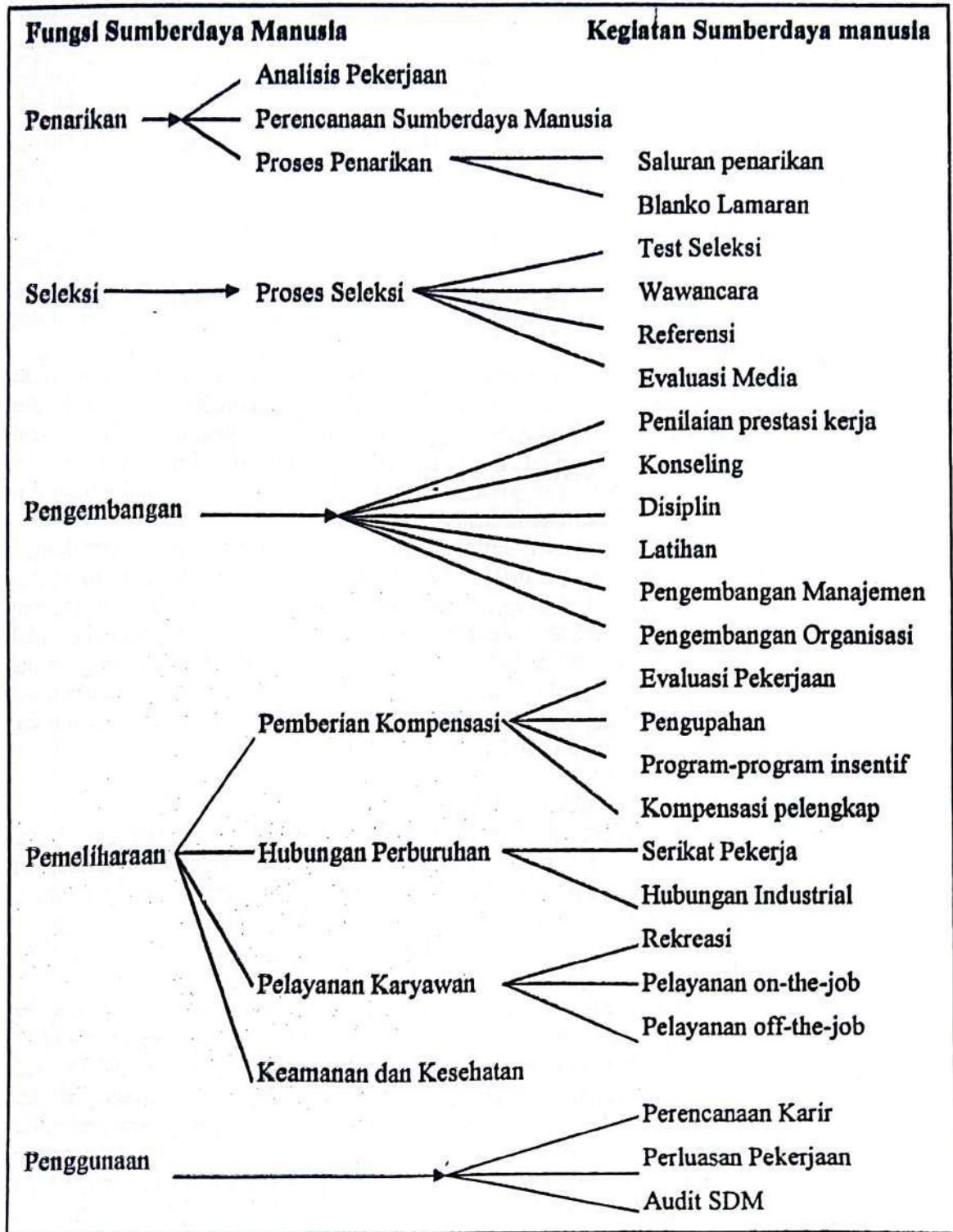
1.3. FUNGSI DAN KEGIATAN MSDM

Definisi kita tentang manajemen sumberdaya manusia mengemukakan fungsi-fungsi sumberdaya manusia, yaitu penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumberdaya manusia. Dan meskipun setiap manajer mengemban tanggung jawab atas fungsi-fungsi tersebut sebagai bagian pekerjaan mereka, ada sejumlah kegiatan sumberdaya manusia khusus yang diterjemahkan dari berbagai fungsi itu, yang menjadi tugas manajer sumberdaya manusia.

Kegiatan-kegiatan sumberdaya manusia adalah tindakan-tindakan yang diambil untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Berbagai kegiatan manajemen sumberdaya manusia ini diuraikan dalam gambar 1.2. Kita perlu mencatat bahwa gambar 1.2. adalah terlalu disederhanakan, karena mengabaikan saling ketergantungan yang kompleks di antar berbagai kegiatan. Sebagai contoh, pemberian kompensasi adalah suatu proses yang mempengaruhi semua fungsi sumberdaya manusia. Kita melakukan penggolongan kegiatan-kegiatan sumberdaya manusia seperti itu adalah semata-mata untuk memudahkan pembahasan selanjutnya. Keputusan-keputusan dalam salah satu kegiatan akan mempengaruhi organisasi keseluruhan. Setelah organisasi merancang dan merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, berbagai upaya dibuat untuk mengestimasi kebutuhan-kebutuhan sumberdaya manusia organisasi di waktu yang akan datang melalui suatu kegiatan yang disebut perencanaan sumberdaya manusia. Atas dasar informasi analisis pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan karyawan di waktu yang akan datang, kegiatan penarikan berusaha untuk memperoleh para pelamar pekerjaan yang “*qualified*” untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Apa yang dihasilkan adalah sejumlah pelamar yang disaring melalui proses seleksi. Proses ini memilih orang-orang yang memenuhi spesifikasi kebutuhan.

Karena para karyawan baru jarang secara tepat sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi, mereka harus dilatih agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Rencana-rencana sumberdaya manusia selanjutnya menunjukkan permintaan-permintaan baru organisasi. Berbagai permintaan ini dipenuhi melalui penarikan para karyawan tambahan dan melalui pengembangan karyawan yang telah ada sekarang. Program pengembangan mengajarkan berbagai ketrampilan baru kepada para karyawan agar mereka tidak menjadi usang dan untuk memenuhi keinginan-keinginan karir pribadi mereka. Kemudian sejalan dengan perubahan permintaan, kegiatan-kegiatan penempatan melakukan transfer, promosi, demosi, pemberhentian sementara (dirumahkan), atau bahkan pemecatan karyawan.

GAMBAR 1.2.: HUBUNGAN ANTARA FUNGSI SUMBERDAYA MANUSIA DAN KEGIATAN-KEGIATAN SUMBERDAYA MANUSIA



Untuk terlaksananya kegiatan-kegiatan sumberdaya di atas, prestasi kerja dinilai. Kegiatan penilaian ini tidak hanya mengevaluasi prestasi kerja karyawan, tetapi juga menunjukkan seberapa baik berbagai kegiatan sumberdaya manusia telah dilakukan. Prestasi kerja karyawan yang jelek bisa berarti bahwa kegiatan-kegiatan seleksi, latihan atau pengembangan perlu ditinjau kembali, atau mungkin ada masalah dengan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Bila para karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik, mereka harus menerima kompensasi yang adil dan layak. Bentuk penghargaan ini mencakup pengupahan dan penggajian, serta berbagai bentuk kompensasi pelengkap seperti asuransi dan rekreasi. Balas jasa lain juga berupa pelayanan karyawan, seperti penciptaan kondisi kerja yang aman dan sehat, yang biasanya merupakan perwujudan kepatuhan legal. Selanjutnya, upaya-upaya motivasi, komunikasi, pengendalian stress, konseling dan disiplin adalah teknik-teknik penting lain yang digunakan untuk memelihara prestasi dan kepuasan kerja karyawan.

Bila kegiatan-kegiatan manajemen sumberdaya manusia tidak memuaskan kebutuhan-kebutuhan karyawan secara sukses, para karyawan mungkin berkumpul dan melakukan kegiatan kolektif. Hal ini mengakibatkan manajemen personalia dihadapkan pada situasi baru, hubungan serikat kerja dengan manajemen. Untuk menanggapi tuntutan-tuntutan serikat pekerja, fungsi sumberdaya manusia perlu merundingkan dan mengadministrasikan suatu Hubungan Industrial.

Efektivitas kerja departemen sumberdaya manusia dapat dievaluasi dengan melakukan audit sumberdaya manusia. Keterbatasan anggaran sering memaksa departemen sumberdaya manusia hanya melakukan evaluasi terhadap efektivitas setiap kegiatan dalam pencapaian sasaran-sasaran manajemen sumberdaya manusia, tidak mengevaluasi kegiatan keseluruhan sekaligus. Akhirnya untuk mendukung semua kegiatan tersebut, organisasi perlu mengembangkan sistem informasi sumberdaya manusia. Sistem ini menyediakan informasi personalia yang vital untuk perencanaan dan pengambilan keputusan manajemen sumberdaya manusia.

1.4. TANTANGAN-TANTANGAN MSDM

Tantangan-tantangan dalam pembentukan dan pengelolaan organisasi sering bersumber dari masalah-masalah yang berhubungan dengan orang-orang dan muncul dari lingkungan eksternal organisasi/perusahaan. Pada intinya, Tantangan-tantangan berikut dapat mendukung maupun menghambat pengelolaan organisasi/perusahaan

1.4.1. Tantangan-Tantangan Lingkungan Eksternal

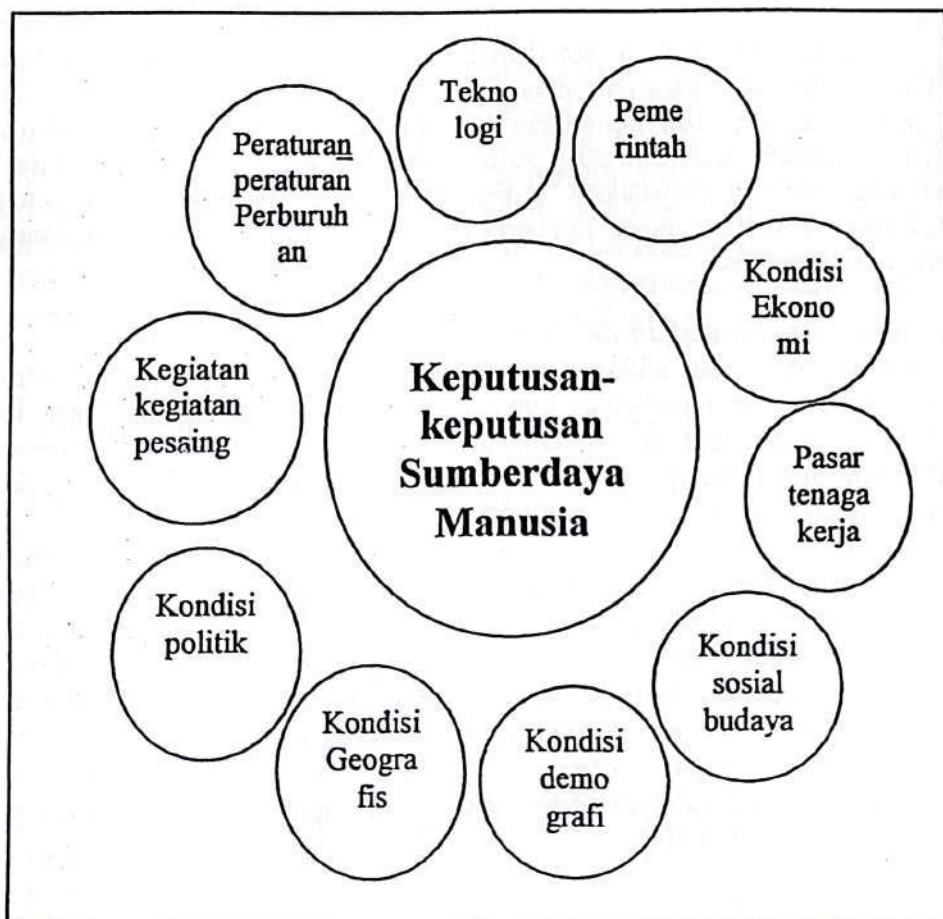
Organisasi dikelilingi oleh suatu lingkungan eksternal yang terdiri dari berbagai variabel, variabel-variabel yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*). Keputusan-keputusan sumberdaya manusia yang menyangkut keputusan-keputusan tentang penarikan, seleksi, latihan, penempatan, transfer, promosi, penilaian prestasi kerja, disiplin, kompensasi dan sebagainya, harus diambil dengan memperhatikan berbagai kekuatan lingkungan tersebut dan, sebaliknya, organisasi hanya mempunyai sedikit pengaruh. Ini memberikan kepada fungsi sumberdaya manusia perusahaan dua pilihan: memonitor perubahan variabel-variabel lingkungan dan bereaksi terhadapnya; atau mengantisipasi perubahan-perubahan apa yang akan terjadi dan merencanakan berbagai tanggapannya.

Departemen sumberdaya manusia perusahaan tidak dapat menghentikan proses keusangan para karyawannya akibat kemajuan teknologi komputer; tetapi perusahaan-perusahaan yang menggunakan pendekatan proaktif, memperlakukan perubahan ini sebagai masukan program pengembangan untuk menstransformasikan para karyawan menjadi sumberdaya manusia yang mampu, sebelum keusangan memukul operasi-operasi. Berbagai tantangan lingkungan eksternal yang dihadapi manajemen sumberdaya manusia berbeda-beda. Seperti ditunjukkan gambar 1.3., beberapa kondisi yang umum mencakup teknologi, peraturan pemerintah, sosial budaya, perubahan-perubahan dalam pasar tenaga, kondisi perekonomian, kondisi geografis, faktor-faktor demografis, dan kegiatan-kegiatan pesaing. Untuk menghadapi tantangan-tantangan lingkungan itu, manajemen sumberdaya manusia dapat mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memonitor Lingkungan

Bagian sumberdaya manusia perusahaan harus selalu mengamati perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi. Informasi lingkungan perlu senantiasa dikumpulkan dari berbagai sumber untuk mengidentifikasi variabel-variabel lingkungan yang kritis bagi organisasi.

GAMBAR 1.3.: FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN DALAM KEPUTUSAN SUMBERDAYA MANUSIA



2. Mengevaluasi Dampak Perubahan.
Atas dasar informasi perubahan lingkungan yang diperoleh, bagian sumberdaya kemudian menganalisa dampaknya terhadap organisasi sekarang dan di waktu yang akan datang. Manajer sumberdaya manusia perlu mendiagnosa pengaruh kejadian-kejadian sekarang pada kegiatan-kegiatan personalia di masa mendatang.
3. Mengambil tindakan-tindakan Proaktif.
Setelah perubahan-perubahan diidentifikasi dan dampaknya dievaluasi, bagian sumberdaya manusia mengimplementasikan berbagai teknik dan pendekatan yang membantu organisasi mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan.
4. Mendapatkan dan Menganalisa Umpan Balik
Berbagai hasil kegiatan-kegiatan sumberdaya manusia proaktif selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui apakah sasaran-sasaran yang diinginkan tercapai.

1.4.1.1. Tantangan-Tantangan Teknologi

Dampak kemajuan teknologi pada manajemen sumberdaya manusia terjadi melalui dua cara. Cara pertama adalah melalui pengaruh teknologi yang merubah industri secara keseluruhan. Sebagai contoh, kemajuan teknologi di bidang transportasi dan komunikasi telah meningkatkan mobilitas angkatan kerja. Lebih lanjut, departemen sumberdaya manusia perlu merancang kegiatan-kegiatan pengaturan dan pendayagunaan sumberdaya manusia untuk mengikuti perkembangan operasi perusahaan akibat inovasi teknologi.

Otomatisasi adalah cara lain dengan mana kemajuan teknologi mempengaruhi manajemen sumberdaya manusia. Sebagai contoh, perkembangan penggunaan komputer dalam perusahaan merubah kebutuhan tipe sumberdaya manusia. Program-program penarikan dan latihan perlu dirombak secara signifikan untuk menyesuaikan diri dengan program komputerisasi perusahaan. Adaptasi teknologi yang kreatif ini mempunyai pengaruh pada semua kegiatan sumberdaya manusia untuk menolak keusangan dan memperkenalkan inovasi.

1.4.1.2. Tantangan-Tantangan Ekonomi

Berbagai tantangan siklus bisnis mempengaruhi kegiatan-kegiatan sumberdaya manusia. Sejalan dengan perbaikan kondisi perekonomian, permintaan akan karyawan baru dan program-program latihan tumbuh dan berkembang. Perkembangan-perkembangan ini selanjutnya memberikan tekanan pada peningkatan upah, penawaran *benefit* yang lebih baik, dan perbaikan kondisi kerja.

Di lain pihak, keadaan perekonomian yang sedang dilanda resesi menyebabkan perusahaan perlu memelihara dan mempertahankan satuan kerja yang cakap dan mengurangi atau menekan biaya tenaga kerja. Keputusan-keputusan untuk mengurangi jam kerja, memberhentikan karyawan, atau menerima tingkat laba yang lebih rendah pada akhirnya mempengaruhi kegiatan departemen sumberdaya manusia. Semakin hati-hati departemen sumberdaya manusia memonitor kondisi ekonomi, semakin baik fungsi sumberdaya manusia dapat mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan akibat perubahan organisasi. Ini berarti perubahan-perubahan drastik dapat dihindari karena perusahaan dapat mengendalikan lebih dini.

1.4.1.3. Keadaan Politik Dan Pemerintah

Berbagai faktor politik telah menjadi pertimbangan yang semakin penting bagi pengambilan keputusan-keputusan di bidang sumberdaya manusia. Departemen sumberdaya manusia tidak mungkin mengabaikan konsekuensi-konsekuensi atau dampak berbagai kegiatan sumberdaya manusia terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah. Faktor stabilitas politik dan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan pemerintah merupakan pertimbangan utama bagi para manajer dalam pelaksanaan fungsi sumberdaya manusia. Sebagai contoh, keputusan tentang pemutusan hubungan kerja (PHK) tidak bisa diambil sewenang-wenang oleh perusahaan tanpa memperhatikan dampaknya terhadap stabilitas politik, program dan peraturan pemerintah.

Di samping itu, pemerintah – melalui kekuatan hukum perundang-undangan dan peraturan-peraturannya – mempunyai pengaruh langsung pada fungsi sumberdaya manusia. Undang-undang pemerintah yang mengatur hubungan manajemen karyawan akan mempengaruhi metode-metode yang digunakan departemen sumberdaya manusia. Beberapa undang-undang, seperti undang-undang keselamatan kerja, menimbulkan berbagai bentuk permintaan pada departemen personalia.

Keterlibatan pemerintah dalam hubungan kerja berupaya untuk memelihara kepentingan masyarakat – biasanya berupa pelarangan praktek-praktek yang bertentangan dengan kebijaksanaan umum. Keterlibatan pemerintah ini menuntut kepatuhan dan usaha-usaha proaktif untuk meminimumkan konsekuensi-konsekuensi organisasional.

1.4.1.4. Tantangan-Tantangan Demografis

Kondisi demografis menggambarkan komposisi angkatan kerja, seperti tingkat pendidikan, umur, persentase penduduk yang termasuk angkatan kerja, dan karakteristik-karakteristik populasi lainnya. Meskipun perubahan-perubahan demografis biasanya bisa diketahui sebelumnya, terjadi dengan lambat dan dapat diukur dengan baik, departemen sumberdaya manusia perlu mengantisipasi dampaknya terhadap organisasi. Sebagai contoh, distribusi umur penduduk mengharuskan perusahaan untuk menyesuaikan tipe-tipe fringe benefit yang ditawarkan. Perubahan-perubahan demografis juga bisa mencerminkan pergeseran-pergeseran berbagai nilai budaya.

1.4.1.5. Kondisi Geografis

Organisasi yang berlokasi di lingkungan yang aman, nyaman, dan bersih dengan berbagai fasilitas pendidikan dan rekreasi yang baik akan lebih mudah menarik pelamar dibanding organisasi yang berlokasi di daerah yang mempunyai tingkat kejahatan tinggi, terpencil atau pelosok, atau dengan iklim yang tidak menyenangkan. Berbagai keputusan yang menyangkut penarikan, transfer dan kompensasi hampir pasti berbeda di lingkungan tersebut. Bahkan dalam organisasi yang sama, kebijaksanaan kompensasi bisa berbeda untuk pekerjaan yang sama di daerah-daerah dengan biaya hidup tinggi di satu pihak dan di daerah-daerah dengan biaya hidup rendah di lain pihak.

1.4.1.6. Kondisi Sosial Budaya

Kondisi sosial budaya merupakan pertimbangan penting bagi pengambilan keputusan sumberdaya manusia. Kondisi ini berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, sikap, pandangan dan pola atau gaya kehidupan yang berkembang dan terbentuk dari dinamika kebudayaan, ekologi, demografis, religius, pendidikan dan faktor-faktor etnis

lainnya. Perubahan-perubahan kondisi atau nilai-nilai sosial budaya merupakan tantangan-tantangan baru bagi manajemen sumberdaya manusia. Peningkatan partisipasi wanita dalam pasar tenaga kerja adalah contoh pertama perubahan sosial yang mempunyai berbagai implikasi demografis. Perubahan ini telah banyak mempengaruhi kebijaksanaan-kebijaksanaan pengupahan dan kompensasi lainnya serta program-program latihan dan pengembangan.

Perubahan sosial kedua adalah makin banyaknya orang memperoleh pendidikan, sehingga makin banyak tenaga kerja yang terdidik dan terlatih. Di satu pihak hal ini akan merubah sikap dan kepentingan karyawan terhadap kualitas kehidupan mereka. Departemen sumberdaya manusia akan dihadapkan pada sikap-sikap baru, seperti permintaan tradisional dalam kenaikan upah, pengurangan jam kerja, kesempatan untuk memperoleh latihan lanjutan, kondisi kerja yang lebih baik, cuti yang lebih panjang, dan sebagainya.

Memang tidak mungkin untuk mengidentifikasi setiap perubahan kondisi sosial budaya dalam masyarakat. Tetapi, bagaimana pun juga, departemen sumberdaya manusia harus mencoba untuk mengantisipasi perubahan-perubahan sosial budaya dan mengambil tindakan yang tepat. Kegagalan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan tersebut dapat menurunkan efektifitas organisasi.

1.4.1.7. Pasar Tenaga Kerja

Kemampuan menarik dan mempertahankan karyawan yang cakap merupakan kebutuhan prasyarat bagi sukses perusahaan. Ada tiga faktor yang paling mempengaruhi kegiatan pemenuhan kebutuhan sumberdaya manusia perusahaan, yaitu reputasi perusahaan di mata angkatan kerja, tingkat pertumbuhan angkatan kerja, dan tersedianya tenaga kerja dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan. Ketiga kondisi ini sangat berpengaruh pada kegiatan-kegiatan penarikan, seleksi dan administrasi sumberdaya lainnya.

Reputasi perusahaan adalah unsur pokok yang tercermin pada kemampuan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan jangka panjang para karyawannya. Ini ditentukan oleh kebijaksanaan kompensasi, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dan sebagainya. Di samping itu masih langkanya karyawan yang trampil dan berpengalaman menyulitkan kegiatan pengadaan. Perusahaan harus berebut atau bersaing untuk mendapatkan karyawan yang *qualified*. Padahal karyawan ahli di bidang tertentu kebanyakan tidak bersedia di tempatkan di sembarang lokasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menawarkan kebijaksanaan kompensasi yang impresif dan memberikan berbagai bentuk pelayanan karyawan lainnya.

Uraian di atas merupakan contoh tantangan pasar tenaga kerja yang harus dihadapi manajemen sumberdaya manusia.

1.4.1.8. Kegiatan-Kegiatan Para Pesaing

Kasus pembajakan para manajer, yang diungkap banyak medi massa beberapa waktu yang lalu, adalah sebuah contoh yang gamblang mengenai pengaruh kegiatan pesaing terhadap manajemen sumberdaya manusia perusahaan. Bila suatu bank menetapkan kenaikan gaji untuk tahun yang akan datang, bank-bank lain dapat diperkirakan akan mengikutinya. Di berbagai industri, seragam, jam kerja dan aturan-aturan kepegawaian adalah relatif standar dan perubahan-perubahan dalam hal-hal ini

sering disesuaikan dengan kegiatan-kegiatan sumberdaya manusia pesaing. Memang untuk hampir semua bisnis, berbagai kebijaksanaan sumberdaya manusia adalah faktor krusial untuk memelihara postur pengerjaan yang kompetitif, menarik dan mendapatkan para karyawan terbaik. Ungkapan seorang manajer sumberdaya manusia berikut memperjelas masalah ini. Bila tidak ingin kehilangan orang-orang terbaik perusahaan, kita harus secara konsisten mengikuti kebijaksanaan-kebijaksanaan pengupahan, *fringe benefit* dan administrasi personalia para pesaing.

1.4.2. Tantangan-Tantangan Organisasional

Di samping faktor-faktor lingkungan eksternal, departemen sumberdaya juga menghadapi tantangan-tantangan dari dalam organisasi yang dilayaninya. Berbagai tantangan internal timbul karena perusahaan mengejar sasaran-sasaran ganda. Sasaran-sasaran tersebut memerlukan *trade off* antara tujuan-tujuan finansial, pemasaran, produksi, sumberdaya manusia, dan lain-lain. Karena tujuan-tujuan sumberdaya hanya merupakan salah satu yang ditetapkan di antara banyak tujuan dalam pandangan manajemen puncak, para manajer sumberdaya manusia harus menghadapi tantangan tantangan internal dengan perhatian yang seimbang untuk berbagai kebutuhan lain. Beberapa tantangan internal akan dibahas di bawah.

1.4.2.1. Karakter Organisasi

Setiap perusahaan adalah unik. Kemiripan di antara organisasi memang dapat ditemukan pada bagian-bagiannya, tetapi masing-masing organisasi sebagai keseluruhan mempunyai karakter yang unik. Karakter organisasi merupakan produk semua ciri organisasi: Orang-orangnya, tujuan-tujuannya, struktur organisasi, teknologi dan peralatan yang digunakan, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, ukuran-ukurannya, umurnya, serikat karyawan, keberhasilannya, dan kegagalannya. Karakter organisasi mencerminkan masa lalu dan menentukan di waktu yang akan datang.

Tantangan bagi manajemen sumberdaya manusia adalah untuk menyesuaikan kegiatan-kegiatan sumberdaya manusia secara proaktif dengan karakter organisasi. Sebagai contoh, kadang-kadang manajer sumberdaya manusia tidak menyadari bahwa sasaran-sasaran sumberdaya manusia dapat dicapai melalui beberapa cara yang dapat diterima. Gagasan ini, disebut *equifinality*, berarti biasanya ada berbagai jalur untuk mencapai sasaran-sasaran. Kunci keberhasilan adalah pengambilan jalur yang paling sesuai dengan karakter organisasi.

1.4.2.2. Serikat Pekerja

Serikat Pekerja menyajikan tantangan nyata dalam perusahaan-perusahaan yang mempunyai organisasi buruh, dan tantangan potensial bagi yang tidak mempunyai. Dalam perusahaan dengan serikat pekerja, manajemen dan serikat menandatangani perjanjian kerja yang mengatur berbagai persyaratan kerja seperti kompensasi, jam kerja dan kondisi kerja. Perjanjian ini membatasi kegiatan-kegiatan personalia.

Perusahaan tanpa serikat pekerja juga dipengaruhi tantangan tersebut. Untuk mempertahankan fleksibilitas status tidak berserikat, departemen sumberdaya manusia perlu mengimplementasikan berbagai kebijaksanaan kompensasi, jam kerja dan kondisi kerjasama dengan perusahaan yang berserikat. Kegiatan-kegiatan sumberdaya manusia ini penting agar para karyawan tidak berkeinginan untuk membentuk serikat pekerja.

1.4.2.3. Sistem Informasi

Kualitas kontribusi departemen sumberdaya manusia tergantung pada kualitas informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan-keputusan sumberdaya manusia. Dalam kenyataannya, departemen sumberdaya manusia memerlukan sejumlah besar informasi yang terinci. Kemampuan untuk memperoleh, mengumpulkan, menyimpan, dan mendapatkan kembali informasi merupakan tantangan bagi departemen sumberdaya manusia. Untuk menghadapi tantangan ini, perusahaan perlu mengembangkan sistem informasi sumberdaya manusia dengan komputer (*computer-based*) suatu sistem yang menyimpan informasi secara terinci tentang karyawan, pekerjaan dan faktor-faktor lain sesuai kebutuhan.

1.4.2.4. Perbedaan-perbedaan Individual Karyawan

Orang-orang berbeda satu dengan yang lain dalam banyak hal. Sebagai contoh, orang-orang berbeda dalam faktor-faktor kepribadian, fisik, intelegensia, dan bakat. Karakteristik-karakteristik manusia yang berbeda-beda ini hendaknya diperhatikan manajemen sumberdaya manusia dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan perencanaan sumberdaya manusia, penilaian prestasi kerja karyawan, perencanaan karir dan administrasi sumberdaya manusia pada umumnya.

1.4.2.5. Sistem Nilai Manajer dan Karyawan

Berbagai sistem nilai dan norma yang dianut para manajer dan karyawan merupakan kendala-kendala tambahan yang dihadapi manajemen sumberdaya manusia. Pengetahuan tentang nilai-nilai dan norma-norma kelompok kerja dapat membantu departemen sumberdaya manusia memecahkan berbagai konflik nilai yang bisa menyulitkan karyawan. Disamping itu, pemahaman akan hal itu juga dapat sangat berguna dalam perumusan berbagai kebijaksanaan sumberdaya manusia (seperti: *time-off benefits*, *scheduling* kerja, atau desain pekerjaan). Sistem-sistem nilai para manajer dan karyawan tidak dapat diabaikan dalam setiap pengambilan keputusan-keputusan sumberdaya manusia.

1.5. LATIHAN DAN DISKUSI

1. Sebutkan lima set dari kegiatan-kegiatan Sumberdaya manusia, dan sebutkan juga contoh kegiatan untuk setiap set.
2. Bagaimana tantangan dalam bidang sumberdaya manusia yang disebutkan di bab ini telah mempengaruhi organisasi dimana anda bekerja / yang anda ikuti?
3. Mengapa penting untuk manajemen sumberdaya manusia untuk berevolusi dari peran administratif menjadi peran strategis?
4. Diskusikan pernyataan berikut: "Dalam banyak hal, semua manajer harus menjadi manajer sumberdaya Manusia."
5. Apa yang paling menarik dari sumberdaya manusia sebagai bidang karir?

1.6. RANGKUMAN

Manajemen sumberdaya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Manajemen Sumberdaya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumberdaya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen sumberdaya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

Tantangan-tantangan dalam pembentukan dan pengelolaan organisasi sering bersumber dari masalah-masalah yang berhubungan dengan orang-orang dan muncul dari lingkungan eksternal organisasi/perusahaan. Di samping faktor-faktor lingkungan eksternal, departemen sumberdaya juga menghadapi tantangan-tantangan dari dalam organisasi yang dilayaninya. Berbagai tantangan internal timbul karena perusahaan mengejar sasaran-sasaran ganda. Sasaran-sasaran tersebut memerlukan *trade off* antara tujuan-tujuan finansial, pemasaran, produksi, sumberdaya manusia, dan lain-lain. Karena tujuan-tujuan sumberdaya hanya merupakan salah satu yang ditetapkan di antara banyak tujuan dalam pandangan manajemen puncak, para manajer sumberdaya manusia harus menghadapi tantangan tantangan internal dengan perhatian yang seimbang untuk berbagai kebutuhan lain.

BAB II PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA

2.1. PENDAHULUAN

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen, karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang, dan oleh karena itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumberdaya-sumberdaya mereka yang terbatas secara efisien dan efektif. Demikian juga, perencanaan sumberdaya manusia (*human resources planning*) adalah esensial bagi penarikan, seleksi, latihan dan pengembangan, dan kegiatan-kegiatan sumberdaya manusia lainnya dalam organisasi. Perencanaan sumberdaya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Pandangan umum ini mengandung arti bahwa ada empat kegiatan yang saling berhubungan, yang membentuk sistem perencanaan sumberdaya manusia yang terpadu (*integrated*): persediaan sumberdaya manusia sekarang, peramalan (*forecast*) suplai dan permintaan sumberdaya manusia, rencana-rencana untuk memperbesar jumlah (kuantitas) individu-individu yang berkualitas (*qualified*), dan berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem.

Secara lebih sempit, perencanaan sumberdaya manusia berarti mengestimasi jumlah (kuantitas) dan kualitas tenaga kerja. Estimasi kuantitas berarti estimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Ini memungkinkan departemen sumberdaya manusia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi. Idealnya, organisasi harus mengidentifikasi baik kebutuhan-kebutuhan sumberdaya manusia jangka pendek maupun jangka panjang melalui perencanaan. Rencana-rencana jangka pendek menunjukkan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun yang akan datang. Sedangkan rencana-rencana jangka panjang mengestimasi situasi sumberdaya manusia untuk dua, lima, atau kadang-kadang sepuluh tahun yang akan datang. Perencanaan sumberdaya manusia ini memungkinkan organisasi untuk memperbaiki penggunaan sumberdaya manusia, memadukan kegiatan-kegiatan sumberdaya manusia dan tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efisien, melakukan pengadaan karyawan-karyawan baru secara ekonomis, mengembangkan informasi dasar manajemen sumberdaya manusia untuk membantu kegiatan-kegiatan sumberdaya manusia dan unit-unit organisasi lainnya, membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses, mengkoordinasikan program-program manajemen sumberdaya yang berbeda-beda, seperti rencana-rencana penarikan dan seleksi.

Gambaran tersebut, menunjukkan bahwa perencanaan Sumberdaya Manusia sangat penting sehingga tidak dapat diabaikan begitu saja. Oleh karena itu, pada bab ini akan dibahas Aspek-aspek perencanaan sumberdaya manusia yang terdiri dari teknik-teknik untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dan analisis pekerjaan dalam suatu perusahaan. Selanjutnya akan dikupas kegunaan informasi analisis pekerjaan, menyebutkan tahapan analisis pekerjaan, berbagai suplai sumberdaya

manusia, dan berbagai sumber internal dan eksternal, serta sistem perencanaan sumberdaya manusia

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan akan dapat menjelaskan aspek-aspek perencanaan sumberdaya manusia yang berisi teknik-teknik dan menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dan analisis pekerjaan dalam suatu perusahaan, mengidentifikasi kegunaan informasi analisis jabatan, menyebutkan tahapan analisis jabatan, menjelaskan berbagai suplai sumberdaya manusia, dan membandingkan sumber internal dan eksternal, serta mendiskusikan sistem perencanaan sumberdaya manusia. Bab ini penting untuk dikuasai oleh para mahasiswa karena bahasan dari bab ini akan menjadi landasan yang kuat dan digunakan terus menerus dalam membicarakan bab-bab selanjutnya. Kemampuan awal yang perlu dikuasai para mahasiswa adalah sudah menguasai atau memahami tentang konsep dan tantangan MSDM. Sedangkan untuk melengkapi pemahaman para mahasiswa tentang perencanaan sumberdaya, para mahasiswa dapat membaca referensi-referensi lain yang berkaitan perencanaan sumberdaya manusia.

2.2. ASPEK-ASPEK PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA

Perencanaan sumberdaya manusia (*human resources planning*) menghimpun dan menggunakan informasi untuk mendukung keputusan-keputusan melakukan investasi sumber-sumberdaya dalam aktivitas-aktivitas sumberdaya manusia. Informasi ini meliputi tujuan-tujuan mendatang, trend-trend, dan kesenjangan-kesenjangan antara hasil-hasil aktual dan yang diinginkan. Perencanaan sumberdaya manusia lebih dipandang sebagai suatu proses manajemen daripada semata-mata hanya sebagai fungsi manajemen sumberdaya manusia. Pada intinya, perencanaan ini merupakan proses menganalisis kebutuhan sumberdaya manusia organisasi pada kondisi yang berubah dan melakukan aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan ini. Karena organisasi harus beradaptasi dengan kondisi-kondisi yang senantiasa berubah (seperti pertumbuhan, teknologi baru, ataupun variasi pasar), perencanaan sumberdaya manusia merupakan kegiatan yang berkelanjutan.

Analisis kebutuhan sumberdaya manusia organisasi ditentukan baik dari aspek jumlah (kuantitas) maupun aspek mutu (kualitas). Aspek jumlah (kuantitas) dapat di analisis dengan teknik-teknik dan menentukan tenaga kerja. Sedangkan aspek mutu (kualitas) dapat di analisis dengan analisis pekerjaan.

2.2.1 Teknik-teknik dan menentukan jumlah tenaga kerja

Ada beberapa cara untuk menghitung jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh suatu organisasi, antara lain:

a. Metode ramalan,

Yaitu dengan membuat ramalan dengan melihat mesin dan tenaga kerja yang ada

b. Metode historis,

Yaitu dengan melihat sejarah (pengalaman dari tenaga kerja yang dimiliki dan jumlah produksi) dari perusahaan tersebut.

c. Analisa beban kerja (*work load analysis/WLA*)

Yaitu suatu analisa yang digunakan dengan menghitung berapa beban kerja yang harus diselesaikan seseorang dalam menyelesaikan suatu unit barang. Dengan

menterjemahkan beban kerja ke dalam *man hours* dibagi lama kerja tiap karyawan akan menghasilkan jumlah tenaga kerja yang diperlukan

$$\text{Rumus WLA} = \frac{\text{Total produksi satu periode} \times \text{jam kerja per unit}}{\text{Jam kerja karyawan satu periode}}$$

d. Analisa kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis/WFA*)

Analisa untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dengan memperhatikan aspek absensi dan perputaran tenaga kerja, karena kedua aspek ini selalu ada dalam perusahaan.

$$\text{Rumus WFA} = \text{WLA} = \% \text{ Absensi} + \% \text{ Perputaran tenaga kerja (LTO)}$$

Absensi

Adalah tidak hadirnya karyawan di tempat kerja, tingginya tingkat absensi akan menghambat kegiatan perusahaan

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{Hari kerja yang hilang}}{\text{Hari bekerja} + \text{hari tidak bekerja}}$$

Perputaran Tenaga Kerja (LTO/Labour Turn Over)

Adalah aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan. LTO sebagai ukuran tinggi rendahnya tingkat kestabilan karyawan, semakin tinggi LTO akan merugikan perusahaan, karena:

1. Biaya penarikan tinggi
2. Biaya latihan
3. Biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh karyawan baru lebih besar dibandingkan hasil yang diperoleh
4. Tingkat kecelakaan (kesalahan) pada karyawan baru cenderung tinggi
5. Peralatan produksi yang tidak dapat digunakan sepenuhnya
6. Adanya produktivitas yang hilang selama pergantian karyawan
7. Pekerjaan yang tertunda

$$\text{Rumus \%LTO} = \frac{\text{Rataan TK Keluar} + \text{TK masuk}}{\text{Rata-rata Jumlah TK satu periode}} \times 100\%$$

1. Metode ini hanya dapat dipakai untuk pekerjaan yang menghasilkan produk yang bias diukur satuannya
2. Hanya dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek

Contoh Kasus

1. Work Load analysis

Sebuah perusahaan tenun "xyz" menghasilkan sarung palekat mempunyai data:

- Jam kerja per unit = 1 jam per unit
- Jam kerja dalam 1 hari = 8 jam
- Data hasil produksi dan jumlah hari kerja periode 3 kwartal

	Jumlah produksi	Jumlah hari kerja
Kwartal I	273.381	98 hari
Kwartal II	279.233	104 hari
Kwartal III	277.942	105 hari

Berdasarkan WLA, Jumlah Tenaga Kerja yang diperlukan:

$$\text{Kwartal I} = \frac{273.381 \times 1}{98 \times 8} = \frac{273.381}{784} = 349 \text{ orang}$$

$$\text{II} = \frac{279.233 \times 1}{104 \times 8} = \frac{279.233}{832} = 336 \text{ orang}$$

$$\text{III} = \frac{277.942 \times 1}{105 \times 8} = \frac{277.942}{840} = 331 \text{ orang}$$

2. % Absensi

Diketahui :

	Jumlah TK	Hari Kerja	Jumlah hari kerja	Hari yg hilang
Kwartal I	361	98	35.378	678
Kwartal II	360	104	37.440	747
Kwartal III	364	105	38.220	800

% Absensi:

$$\text{Kwartal I} = \frac{678}{35.378} \times 100\% = 1,92\%$$

$$\text{Kwartal II} = \frac{747}{37.440} \times 100\% = 2,00\%$$

$$\text{Kwartal III} = \frac{800}{38.220} \times 100\% = 2,09\%$$

3. % Labour Turn Over

Diketahui:

	Jumlah TK	TK masuk	TK keluar	Rataan TK (K/M)
Kwartal I	361	1	2	1,5
Kwartal II	360	6	2	4
Kwartal III	364	3	7	5
Rataan	361,7			

% Labour Turn Over

Kwartal I	= $1,5/361,7 \times 100\% = 0,41\%$
Kwartal II	= $4/361,7 \times 100\% = 1,11\%$
Kwartal III	= $5/361,7 \times 100\% = 1,38\%$

4. *Work Force Analysis*

Kwartal I

• Work Load	= 349
• Absensi (1,92% x 349)	= 6,7008
• Labour Turn Over (0,41% x 349)	= <u>1,4309</u>
	357, 1317 = 357 orang

Kwartal II

• Work Load	= 336
• Absensi (1,92% x 349)	= 6,72
• Labour Turn Over (0,41% x 349)	= <u>3,7296</u>
	346, 4496 = 346 orang

Kwartal III

• Work Load	= 331
• Absensi (1,92% x 349)	= 6,9282
• Labour Turn Over (0,41% x 349)	= <u>4,5678</u>
	342, 496 = 342 orang

2.3. ANALISIS PEKERJAAN

Pekerjaan merupakan entitas organisasional. Pekerjaan haruslah dirancang untuk memfasilitasi pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Kwajiban dan tanggungjawab setiap pekerjaan – yang tercermin dalam tugas yang dilaksanakan – menentukan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan orang yang akan dibawa masuk ke dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan-tujuan. Dengan demikian, analisis pekerjaan (*job anaysis*) adalah esensial untuk menentukan persyaratan-persyaratan sumberdaya manusia organisasi.

Dari sudut pandang, sebuah organisasi dapat dipandang sebagai suatu pola dari peran-peran dan merupakan cetak biru (*blueprint*) bagi koordinasinya. Analisis pekerjaan merupakan cetak biru untuk hal itu dikarenakan masing-masing pekerjaan merupakan bangunan dasar yang diperlukan agar mencapai tujuan-tujuan organisasional yang luas. Tujuan analisis pekerjaan adalah mendefinisikan setiap pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku yang diperlukan guna melaksanakannya.

Banyak pertanyaan yang muncul ketika hendak menggelar sebuah bisnis baru ataupun membuat divisi baru dari organisasi yang semakin besar. Beberapa diantaranya merupakan keputusan-keputusan yang menyangkut sumberdaya manusia. Berapa banyak posisi yang harus diisi dan apa bentuk dari posisi tersebut? Apa kemampuan, keahlian, dan karakteristik pribadi yang diperlukan dari individu pemegang pekerjaan tersebut? Berapa banyak individu yang harus direkrut? Faktor-faktor apa yang harus diperhatikan dalam menyeleksi orang-orang tersebut? Apa kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja mereka? Sebelum keputusan-keputusan yang menyangkut pertanyaan tersebut diambil, maka pekerjaan yang dipertanyakan itu haruslah ditentukan terlebih dahulu dan lantas mencari perilaku karyawan bagaimana yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan tersebut. Proses ini disebut analisis pekerjaan.

Sebelum memilih anggota organisasi yang baru dimulai, organisasi haruslah memperhatikan pertanyaan: Apa yang kita cari? Tidak ada satupun seperangkat teknik penilaian yang kompleks, keahlian wawancara, atau prosedur pengambilan keputusan canggih yang dapat membantu organisasi melakukan pemilihan secara sehat atas karyawan jika proses keseluruhannya tidak dimulai dari analisis secara hati-hati dan terperinci atas apa yang sebenarnya dibutuhkan organisasi dari calon karyawan. Analisis pekerjaan haruslah dilaksanakan sebagai langkah awal dalam proses perekrutan. Begitu pekerjaan tertentu selesai dianalisis, pernyataan tertulis mengenai isi dan lokasi setiap pekerjaan dimasukkan ke dalam bagan organisasi. Pada tingkat operasi, pernyataan ini disebut dengan deskripsi pekerjaan (*job description*); sedangkan pada posisi manajerial pernyataan ini disebut sebagai deskripsi posisi (*position description*). Metode analisis pekerjaan telah menjadi semakin penting dalam usaha organisasional yang berhubungan dengan perencanaan karir bagi individu yang perlu mengetahui kemungkinan bentuk pekerjaan di masa mendatang. Pemahaman yang mendasar atas pekerjaan dan struktur pekerjaan adalah esensial untuk memperbaiki pekerjaan dan kondisi kerja dan juga sebagai tanggapan atas kebutuhan akan pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*). Analisis pekerjaan memungkinkan manajer memahami pekerjaan dan struktur pekerjaan untuk memperbaiki aliran kerja atau membuat teknik untuk meningkatkan produktivitas.

Analisis pekerjaan menyediakan suatu ringkasan kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan-pekerjaan lain, pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan, dan kondisi kerja dibawahnya pekerjaan tersebut dilaksanakan. Fakta-fakta pekerjaan dikumpulkan dan dianalisis seperti apa adanya pekerjaan tersebut, tidak seperti apa yang seharusnya. Analisis pekerjaan dilaksanakan setelah pekerjaan dirancang, karyawan dilatih, dan pekerjaan sedang dilaksanakan.

Analisis pekerjaan biasanya dilaksanakan pada tiga kesempatan: (1) pada saat organisasi pertama kali dibentuk dan program analisis pekerjaan dimulai untuk pertama kalinya; (2) pada saat dibuat pekerjaan yang baru; (3) pada saat pekerjaan berubah secara signifikan sebagai akibat metode baru, prosedur baru, dan teknologi baru. Mayoritas analisis pekerjaan dilaksanakan karena perubahan bentuk-bentuk pekerjaan.

Setelah pekerjaan-pekerjaan tercipta, pemahaman tentang pekerjaan-pekerjaan dan persyaratan-persyaratannya harus dikumpulkan melalui analisis pekerjaan. Analisis pekerjaan adalah secara sistematis mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasi informasi tentang pekerjaan-pekerjaan. Analisis ini mengumpulkan data masing-masing, tetapi bukan setiap individu, posisi pekerjaan.

Analisis pekerjaan menghasilkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. **Deskripsi jabatan** (*job description*) adalah pernyataan faktual dan terorganisasi perihal kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan tertentu. Secara ringkas deskripsi pekerjaan menyatakan apa yang dikerjakan, bagaimana cara melaksanakannya, dan mengapa dikerjakan. **Spesifikasi pekerjaan** (*job specification*) merupakan standar manusianya dan menunjukkan kualitas yang disyaratkan bagi pelaksanaan yang dapat diterima. Spesifikasi pekerjaan menetapkan kualifikasi-kualifikasi minimal yang dapat diterima yang harus dimiliki oleh pemegang pekerjaan untuk melaksanakan pekerjaan secara berhasil. Spesifikasi pekerjaan mengidentifikasi pengetahuan, keahlian-keahlian, pendidikan, pengalaman, sertifikasi, dan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara efektif

Informasi pekerjaan yang dikumpulkan melalui analisis pekerjaan memainkan peranan krusial dalam departemen sumberdaya manusia, karena mensuplai data minimum untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan sumberdaya manusia. Departemen sumberdaya manusia bisa menformalisasikan kegiatan pengumpulan, evaluasi dan organisasi informasi ini.

2.3.1. Kegunaan Informasi Analisis Pekerjaan

Banyak manajer perusahaan kurang memperhatikan kegunaan yang dapat diperoleh dari informasi analisis pekerjaan. Berikut ini akan dirinci beberapa kegunaan informasi tersebut bagi kegiatan-kegiatan sumberdaya manusia:

1. Untuk menetapkan basis rasional bagi struktur kompensasi
2. Untuk mengevaluasi bagaimana tantangan lingkungan mempengaruhi pekerjaan-pekerjaan individual.
3. Untuk menghapuskan persyaratan-persyaratan kerja yang dapat menyebabkan diskriminasi dalam pengadaan sumberdaya manusia
4. Untuk merencanakan kebutuhan-kebutuhan sumberdaya manusia di waktu yang akan datang dan sebagai basis perencanaannya.
5. Untuk memadukan lamaran-lamaran dan lowongan-lowongan pekerjaan.
6. Untuk meforecast dan menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan bagi karyawan baru dan lama.
7. Untuk mengembangkan rencana-rencana pengembangan karyawan potensial
8. Menetapkan standar-standar prestasi kerja yang realistik
9. Untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan ketrampilan mereka secara efektif
10. Untuk membantu revisi struktur organisasi
11. Untuk memperkenalkan para karyawan baru dengan pekerjaan-pekerjaan mereka
12. Untuk memperbaiki aliran kerja
13. Untuk memberikan data sebagai fungsi saluran-saluran komunikasi
14. Untuk menetapkan garis promosi dalam semua departemen dan organisasi

2.3.2. Pengumpulan Informasi Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan mengumpulkan informasi tentang berbagai karakteristik pekerjaan dan pemegang jabatan. Sebelum mempelajari pekerjaan-pekerjaan, analisis perlu memahami organisasi terlebih dahulu – tujuan, desain, masukan-masuka (sumberdaya manusia, material, prosedur), dan keluaran-keluarannya (barang atau jasa). Mereka mungkin juga perlu mereview laporan-laporan atau catatan-catatan perusahaan, atau industri dan pemerintah tentang pekerjaan yang akan dianalisis. Berikut ini diuraikan secara ringkas tahap-tahap analisis pekerjaan

2.3.2.1. Tahap 1 – Persiapan Analisis Pekerjaan

Ada dua kegiatan pokok pada tahap ini, yaitu identifikasi pekerjaan dan penyusunan daftar pertanyaan. Analisis mengidentifikasi setiap pekerjaan yang berbeda dalam organisasi sebelum informasi pekerjaan dikumpulkan. Proses ini adalah sederhana dalam organisasi-organisasi kecil karena hanya ada sedikit jenis pekerjaan. Dalam perusahaan besar, analisis mungkin perlu menyusun daftar pekerjaan atas dasar bagan organisasi, catatan-catatan pembayaran upah, atau diskusi dengan para karyawan dan

supervisor. Bila analisis pekerjaan pernah dilakukan sebelumnya, analis bisa menggunakan laporan-laporan yang telah ada untuk mengidentifikasi banyaknya pekerjaan dalam perusahaan.

Setelah identifikasi pekerjaan dilakukan, tahap paling penting berikut dalam persiapan adalah pemutusan tentang informasi yang harus diperoleh agar hasilnya berguna. Untuk mencapai maksud tersebut, analis mengembangkan dan menyusun daftar pertanyaan atau *checklists* yang kadang-kadang disebut skedul analisis pekerjaan. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam daftar pertanyaan analisis pekerjaan biasanya mencakup status dan identifikasi pekerjaan, fungsi, tugas-tugas, tanggung-jawab, karakteristik-karakteristik dan kondisi pekerjaan, serta standar-standar prestasi kerja

2.3.2.2. Tahap 2 – Pengumpulan Data

Langkah selanjutnya setelah analis menjadi *familiar* dengan pekerjaan-pekerjaan dan para karyawan yang akan terlibat, adalah menentukan prosedur perolehan data yang diperlukan. Ada lima teknik dasar yang bisa digunakan untuk mengumpulkan data: (1) observasi, (2) wawancara (*interview*), (3) daftar pertanyaan (kuesioner), (4) logs, dan (5) kombinasi teknik-teknik tersebut. Tidak ada cara terbaik di antara teknik-teknik pengumpulan informasi analisis pekerjaan itu. Analis harus menilai *trade-offs* antara waktu, biaya dan akurasi masing-masing metode.

2.3.2.2.1. Observasi

Metode ini merupakan pendekatan dengan melakukan pengamatan visual secara langsung terhadap para karyawan selama mereka melaksanakan tugas-tugasnya. Kelemahan metode observasi adalah lambat, mahal dan kurang akurat dibanding metode-metode lain. Kebaikannya adalah memungkinkan para analis mendapatkan informasi tangan pertama, sehingga membatasi distorsi data. Di samping itu, observasi memungkinkan analis untuk mengenal kondisi kerja, ketrampilan yang diperlukan dan peralatan yang digunakan secara nyata. Pada umumnya hal ini menyebabkan analis dapat memperoleh gambaran yang jelas tentang pekerjaan. Metode ini paling baik diterapkan pada pekerjaan-pekerjaan yang sederhana dan bersifat pengulangan. Untuk tipe-tipe pekerjaan lainnya, biasanya perlu digunakan teknik lain atau kombinasi teknik-teknik yang ada.

2.3.2.2.2. Wawancara

Wawancara tatap muka merupakan suatu cara efektif untuk mengumpulkan informasi pekerjaan. Bila metode ini digunakan, analis perlu mewawancarai baik karyawan yang menempati posisi pekerjaan maupun atasan langsungnya. Dengan wawancara ganda seperti itu, analis dapat memeriksa kebenaran tanggapan-tanggapan yang dia diterima. Prosedur wawancara juga mempunyai kemampuan untuk membuktikan ketepatan informasi yang diterima dengan peralatan-peralatan lain. Bagaimanapun juga, efektivitas sistem ini terutama tergantung pada ketrampilan pewawancara.

2.3.2.2.3. Kuesioner

Teknik ketiga ini berguna bila waktu merupakan faktor penting. Pendekatan ini memungkinkan banyak pekerjaan dapat dipelajari secara bersamaan dan dengan biaya

yang relatif murah. Kelemahan pokok adalah kurangnya akurasi karena kesalahan mengartikan pertanyaan-pertanyaan, tanggapan-tanggapan kurang lengkap dan daftar pertanyaan yang tidak dikembalikan. Oleh sebab itu, daftar pertanyaan harus dirancang sedemikian rupa agar mudah dijawab.

2.3.2.2.4. Logs

Prosedur ini mirip dengan teknik kuesioner di mana individu yang memegang posisi diminta untuk memberikan informasi. Perbedaannya terletak pada kenyataan bahwa log terdiri dari catatan yang disimpan karyawan pelaksana tugas-tugas. Analisis pekerjaan menyediakan suatu formulir untuk mencatat pelaksanaan tugas-tugas atau kegiatan-kegiatan. Beberapa kelemahannya antara lain tidak menunjukkan data-data penting seperti kondisi kerja, peralatan yang digunakan, dan sebagainya, dan karyawan mungkin menolak karena perlu mengeluarkan upaya cukup besar untuk selalu mencatat kegiatan-kegiatannya.

2.3.2.2.5. Kombinasi

Pada umumnya, analisis pekerjaan tidak menggantungkan hanya pada satu metode pengumpulan data, tetapi dengan menggunakan kombinasi berbagai teknik yang tersedia. Kombinasi terbaik adalah observasi dan wawancara, karena hal itu memberikan serangkaian data pekerjaan yang paling akurat dan lengkap. Dalam kasus lain, analisis dapat menggunakan lebih dari dua teknik secara bersama untuk meningkatkan akurasi. Bagaimanapun juga, pilihan kombinasi teknik yang tersedia tergantung pada tipe pekerjaan yang dianalisa.

2.3.2.3. Tahap 3 – Penyempurnaan Data

Setelah data terkumpul, maka analisis perlu memisah-misahkan

2.4. SUPLAI SUMBERDAYA MANUSIA

Setelah departemen sumberdaya manusia membuat proyeksi kebutuhan sumberdaya manusia untuk waktu yang akan datang, langkah berikutnya adalah pemenuhan lowongan-lowongan yang diproyeksikan. Ada dua sumber suplai: internal dan eksternal. Suplai internal berasal dari para karyawan yang ada sekarang (persediaan), yang dapat dipromosikan, dipindahkan atau didemosikan untuk memenuhi kebutuhan yang diantisipasi. Sedangkan sumber suplai eksternal terdiri dari orang-orang dalam pasar tenaga kerja. Ini mencakup orang-orang yang belum bekerja dan para karyawan organisasi-organisasi lain.

2.4.1. Estimasi Suplai internal

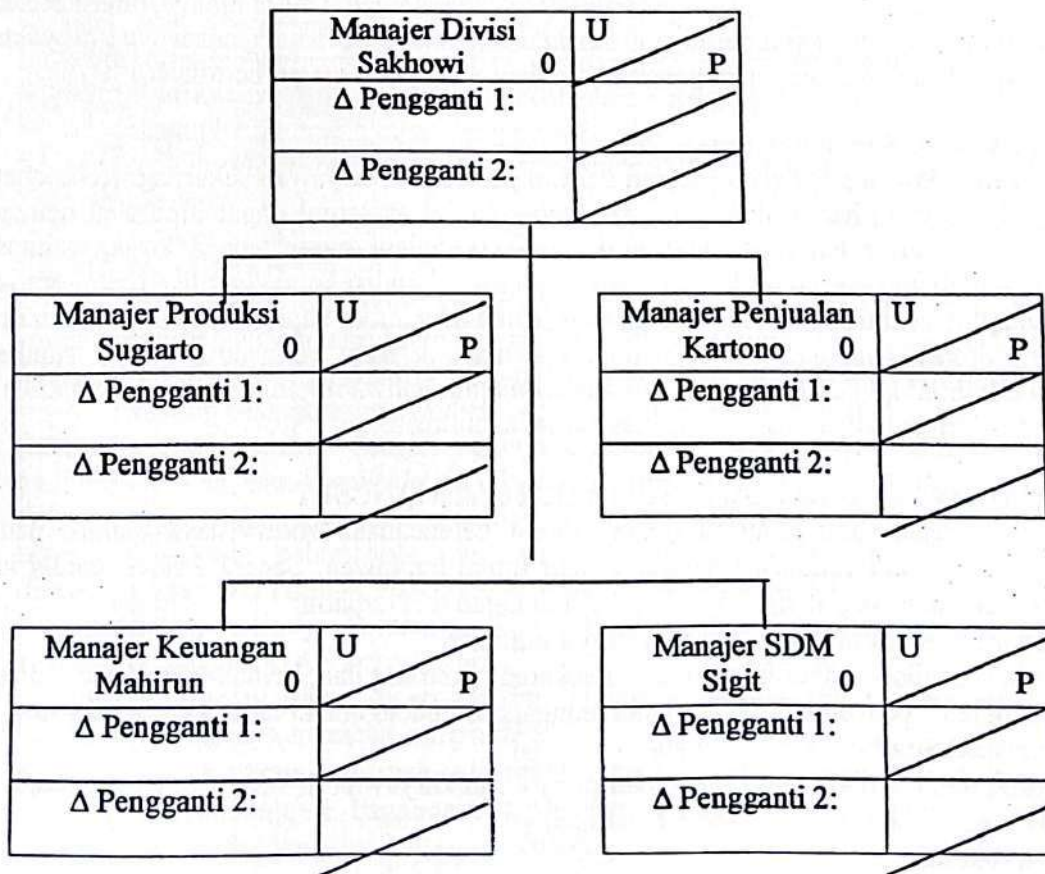
Estimasi suplai internal adalah lebih dari sekedar menghitung jumlah para karyawan yang ada, tetapi juga mengaudit untuk mengevaluasi kemampuan-kemampuan mereka. Informasi ini memungkinkan para perencana untuk menugaskan para karyawan tertentu untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan di waktu yang akan datang. Beberapa teknik *forecasting* yang tersedia, misalnya inventarisasi sumberdaya manusia, dan bagan penempatan. Kemudian perencana perlu menentukan teknik mana yang paling tepat untuk organisasinya.

2.4.1.1. Inventarisasi sumberdaya manusia

Estimasi suplai internal di waktu yang akan datang memerlukan informasi tentang keadaan karyawan yang ada sekarang (persediaan). Selain jumlah karyawan, inventarisasi meringkas berbagai ketrampilan dan kecakapan setiap karyawan. Bila berkaitan dengan karyawan bukan manajer, inventarisasi menghasilkan *skills inventories*. Sedangkan inventarisasi manajer disebut *management inventories*. Inventarisasi sumberdaya manusia menentukan status karyawan organisasi, terus memonitor *performance* karyawan, dan menjadi dasar penentuan transfer, promosi atau pengembangan karyawan. Kegiatan ini juga menunjukkan pemanfaatan sumberdaya manusia dalam perusahaan, yang berarti mencerminkan potensi karyawan untuk mendukung operasi perusahaan.

Agar berguna, informasi persediaan sumberdaya manusia harus diperbaharui (*updated*) secara periodik. Ini penting terutama karena perubahan-perubahan sumberdaya manusia, tambahan gelar keserjanaan, perubahan tugas-tugas jabatan dan sebagainya, merupakan karakteristik utama dinamika sumberdaya manusia dalam organisasi.

GAMBAR 2.1.: CONTOH BAGAN PENEMPATAN MANAJEMEN



Kesiapan Penempatan

▲ = Siap sekarang atau kurang dari 1 tahun

◊ = 1-3 tahun

Δ = lebih dari 3 tahun

Prestasi Kerja

● = Baik

■ = sedang

0 = perlu perbaikan

Catatan:

Isi umur (U) dan lama pengalaman (P) pada posisi (jabatan) sekarang dalam kotak yang terbagi secara diagonal di sebelah kanan setiap nama

2.4.1.2. Bagan penempatan

Bagan penempatan (*replacement charts*) adalah suatu pekaian siapa yang akan menggantikan siapa dalam peristiwa pengisian lowongan jabatan. Informasi untuk penyusunan bagan berasal dari hasil inventarisasi atau sistem informasi sumberdaya manusia. Bagan penempatan tidak berisi data tentang semua karyawan, tetapi terutama berkaitan dengan personalia teknis, profesional dan manajerial. Bagan ini penting sebagai alat bantu perencanaan manajemen sumberdaya manusia yang sukses. Gambar 2.1. menunjukkan sebuah contoh bagan penempatan.

Bagan penempatan secara khusus disimpan oleh para manajer lini puncak setiap divisi organisasi. Bagan menunjukkan karyawan mana yang siap untuk dipromosikan sekarang, membantu manajemen puncak untuk memvisualisasikan jalur-jalur karir alternatif bagi individu-individu, dan juga menyoroti karyawan yang berprestasi di bawah rata-rata agar latihan, konseling atau disiplin dapat dijalankan. Untuk mengestimasi secara tepat (*snapshot*) suplai sumberdaya manusia dalam setiap divisi organisasional di waktu yang akan datang, bagan penempatan merupakan asset yang sangat bernilai.

2.4.2. Estimasi Suplai eksternal

Tidak setiap lowongan dapat dipenuhi dengan persediaan karyawan sekarang. Kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi dari sumber suplai eksternal dapat diperoleh dengan menganalisa pasar tenaga kerja (*labor markets*). Selain pasar tenaga kerja, estimasi sumber-sumber eksternal perlu memperhatikan trend kondisi kependudukan (demografis) dan sikap masyarakat terhadap perusahaan. Analisis sumber suplai eksternal didasarkan pada informasi baik dari berbagai publikasi maupun hasil kerjasama dengan sumber suplai eksternal ini penting terutama untuk menjamin bahwa organisasi akan memperoleh karyawan dengan kuantitas dan kualitas sesuai kebutuhan.

2.5. SISTEM PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA

Seperti telah disebutkan di muka, sistem perencanaan sumberdaya manusia pada pokoknya meliputi estimasi permintaan dan suplai karyawan. Secara terinci, sistem ini terdiri dari empat kegiatan yang saling berhubungan dan terpadu:

1. Inventarisasi Persediaan sumberdaya manusia

Untuk menilai sumberdaya yang ada sekarang (ketrampilan, kemampuan / kecakapan, dan potensi pengembangannya) dan menganalisa penggunaan tenaga kerja sekarang.

2. Forecast Sumberdaya manusia

Untuk memprediksi permintaan dan penawaran karyawan di waktu yang akan datang (baik kuantitas / jumlah maupun kualitas)

3. Penyusunan

Untuk memadukan permintaan dan penawaran tenaga kerja dalam perolehan tenaga kerja yang *qualified* melalui penarikan, seleksi, latihan, penempatan, transfer, promosi dengan pengembangan

4. Pengawasan

Untuk memberikan umpan balik kepada sistem dan memonitor derajat pencapaian tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran perencanaan sumberdaya manusia. Perencanaan sumberdaya manusia hanya merupakan satu bagian dari keseluruhan kegiatan manajemen sumberdaya manusia yang saling berhubungan (lihat gambar 1.1.). Ini penting untuk disadari dan dipahami oleh para manajer, agar perencanaan sumberdaya manusia dapat ditempatkan pada perspektif yang benar.

2.7. LATIHAN DAN DISKUSI

1. Apa itu perencanaan sumberdaya manusia, dan mengapa perencanaan sumberdaya manusia dipandang sebagai suatu proses mengalir dari rencana strategis organisasi?
2. Bayangkan bahwa sebagai akibat dari perencanaan sumberdaya manusia, sebuah rumah sakit mengidentifikasi kekurangan tenaga kerja terapi kejiwaan, tetapi kelebihan tenaga administrasi. Diskusikan tindakan yang harus diambil mengatasi masalah ini, dan terangkan mengapa harus diadakan pendekatan terhadap mereka secara hati-hati?
3. Apakah dampak bagi analisis pekerjaan, mengingat beberapa pekerjaan lebih bervariasi dan memerlukan kemampuan lebih tinggi daripada pekerjaan lain yang lebih rutin dan memerlukan pengetahuan dan ketrampilan yang lebih rendah?
4. Mengapa analisis pekerjaan berdasarkan kompetensi lebih sulit dilakukan daripada pendekatan berdasarkan tugas yang biasa?
5. Mengapa analisis pekerjaan menjadi fondasi dari banyak aktivitas sumberdaya manusia lain?

2.8. RANGKUMAN

Ada beberapa cara untuk menghitung jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh suatu organisasi, antara lain: Metode ramalan, Metode historis, Analisa beban kerja (*work load analysis/WLA*), dan Analisa kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis/WFA*).

Analisis pekerjaan menyediakan suatu ringkasan kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan-pekerjaan lain, pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan, dan kondisi kerja dibawahnya pekerjaan tersebut dilaksanakan. Fakta-fakta pekerjaan dikumpulkan dan dianalisis seperti apa adanya pekerjaan tersebut, tidak seperti apa yang seharusnya. Analisis pekerjaan dilaksanakan setelah pekerjaan dirancang, karyawan dilatih, dan pekerjaan sedang dilaksanakan.

Analisis pekerjaan menghasilkan deskripsi pekerjaan (*job description*); dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

Kegunaan yang dapat diperoleh dari informasi analisis pekerjaan bagi kegiatan-kegiatan sumberdaya manusia, antara lain:

- Untuk menetapkan basis rasional bagi struktur kompensasi
- Untuk mengevaluasi bagaimana tantangan lingkungan mempengaruhi pekerjaan-pekerjaan individual.
- Untuk menghapuskan persyaratan-persyaratan kerja yang dapat menyebabkan diskriminasi dalam pengadaan sumberdaya manusia
- Untuk merencanakan kebutuhan-kebutuhan sumberdaya manusia di waktu yang akan datang dan sebagai basis perencanaannya.
- Untuk memadukan lamaran-lamaran dan lowongan-lowongan pekerjaan.

BAB III

REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA

3.1. PENDAHULUAN

Setiap organisasi, terlepas dari ukuran, produk, maupun jasa yang dihasilkannya, haruslah merekrut pelamar untuk mengisi posisi. Mengisi kekosongan-kekosongan (*vacancies*) di dalam sebuah organisasi – apakah disebabkan oleh pertumbuhannya, perubahan struktur dan fungsinya, atau perputaran karyawan – memerlukan pencarian orang-orang yang dapat memenuhi persyaratan-persyaratan posisi yang kosong. Sumber karyawan dapat berasal dari sumber internal maupun eksternal. Bentuk pekerjaan yang harus diisi serta kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek organisasi akan menentukan yang mana dari sumber-sumber tersebut yang paling tepat untuk mengisi posisi-posisi yang lowong. Sebab itu, salah satu aspek dari keputusan seleksi adalah mencakup penentuan keputusan di mana akan merekrut.

Sumber daya manusia sebuah organisasi merupakan sumber daya yang paling penting dan hanya akan dapat diperoleh melalui upaya rekrutmen yang efektif. Supaya merekrut secara efektif, bagaimanapun juga, haruslah tersedia informasi yang akurat dan berkelanjutan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi.

Perencanaan kepegawaian menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan, dan segala aktivitas sumber daya manusia selanjutnya (seperti seleksi, orientasi, pengembangan, dan kompensasi) tidak bakal efektif kecuali karyawan yang baik telah direkrut. Sebelum perusahaan dapat menyeleksi dan mengangkat pelamar yang mempunyai kualifikasi-kualifikasi terbaik, terlebih dahulu harus direkrut orang-orang untuk pekerjaan yang tersedia. Proses memperoleh pelamar-pelamar yang berminat disebut rekrutmen. Prosedur seleksi karyawan yang efektif tergantung pada efektivitas proses rekrutmen. Kandidat-kandidat yang menonjol tidak akan dapat diseleksi bila mereka tidak termasuk dalam kumpulan pelamar.

Gambaran tersebut, menunjukkan bahwa Rekrutmen Sumberdaya Manusia sangat penting sehingga tidak dapat diabaikan begitu saja. Oleh karena itu, pada bab ini akan dibahas proses-proses rekrutmen, sumber-sumber rekrutmen baik secara internal maupun eksternal, analisis biaya – manfaat rekrutmen, saluran-saluran rekrutmen, dan sistem rekrutmen komprehensif, serta alternatif-alternatif rekrutmen yang dapat digunakan oleh perusahaan

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan secara spesifik proses-proses rekrutmen, membandingkan sumber-sumber rekrutmen baik secara internal maupun secara eksternal, mendiskusikan faktor yang harus dipertimbangkan ketika melakukan analisis biaya – manfaat rekrutmen, mendiskusikan saluran-saluran rekrutmen, dan menyebutkan secara garis besar sistem rekrutmen komprehensif, maupun mengidentifikasi alternatif-alternatif rekrutmen yang dapat digunakan oleh perusahaan.

Bab ini penting untuk dikuasai oleh para mahasiswa karena bahasan dari bab ini akan menjadi landasan yang kuat dan digunakan terus menerus dalam membicarakan bab-bab selanjutnya. Kemampuan awal yang perlu dikuasai para mahasiswa adalah sudah menguasai atau memahami tentang perencanaan sumberdaya manusia. Sedangkan untuk melengkapi pemahaman para mahasiswa tentang perencanaan sumberdaya, para mahasiswa dapat membaca referensi-referensi lain yang berkaitan rekrutmen sumberdaya manusia.

3.2. RUANG LINGKUP REKRUTMEN

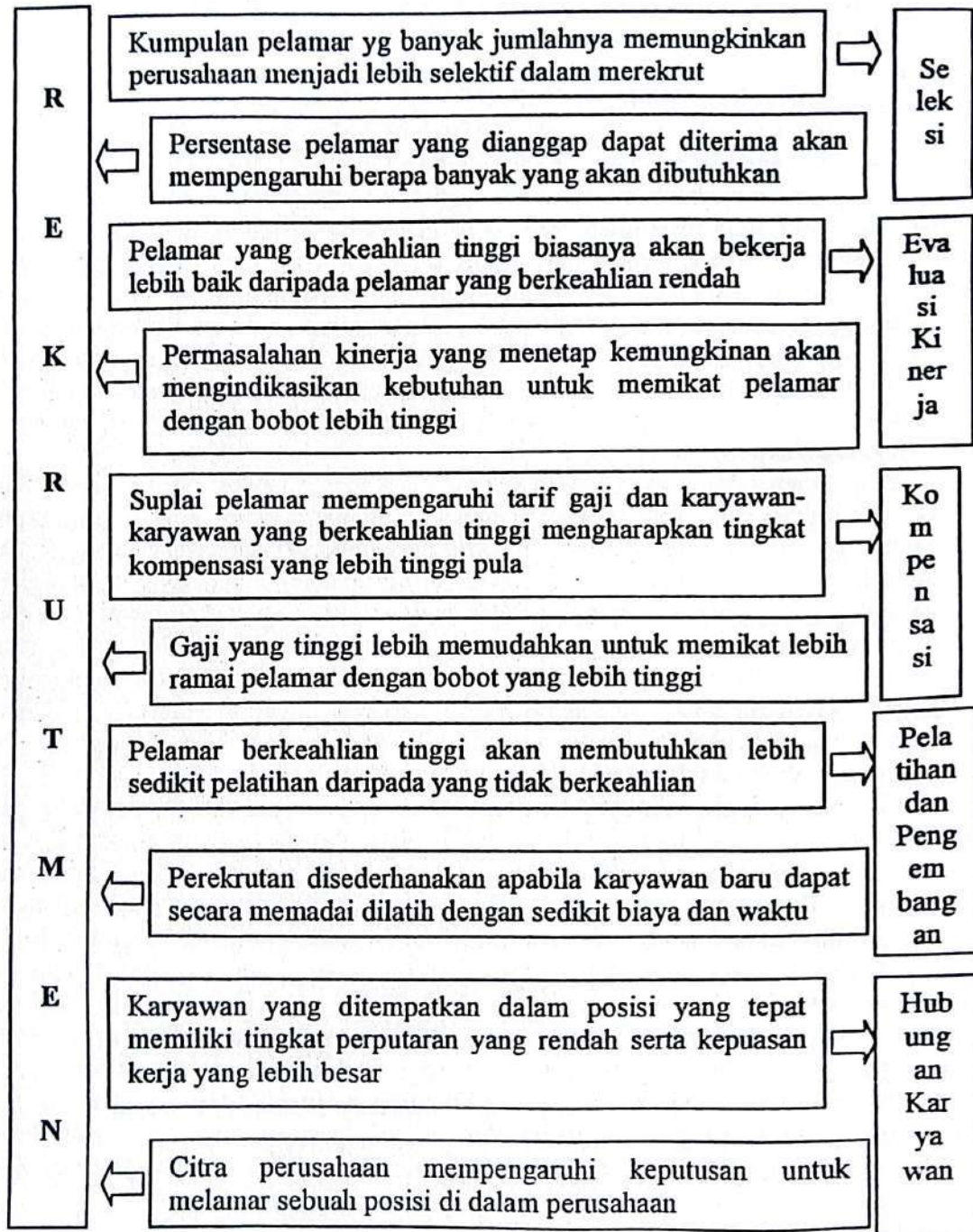
Rekrutmen (*recruitment*) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari dan berakhir tatkala lamaran mereka diserahkan. Melalui rekrutmen, individu-individu yang memiliki keahlian-keahlian yang dibutuhkan didorong membuat lamaran untuk lowongan-lowongan pekerjaan yang tersedia di perusahaan. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru. Proses rekrutmen juga berinteraksi dengan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia lainnya, terutama evaluasi kinerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, hubungan karyawan, seperti dipaparkan pada Gambar 3.1

Rekrutmen tidak hanya penting bagi organisasi saja. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka jadi diangkat pegawai. Pelamar-pelamar maupun organisasi-organisasi saling mengirimkan sinyal-sinyal tentang hubungan kepegawaian. Pelamar-pelamar menunjukkan bahwa mereka adalah calon-calon yang memikat dan harus mendapatkan tawaran-tawaran pekerjaan, pelamar-pelamar juga mencoba meminta organisasi agar memberikan informasi guna menentukan apakah mereka akan bergabung dengannya.

Organisasi ingin menunjukkan bahwa mereka merupakan tempat yang baik untuk bekerja, mereka ingin mendapatkan sinyal-sinyal dari pelamar-pelamar yang memberikan gambaran sejujurnya nilai potensial mereka kelak sebagai karyawan. Kendatipun biaya-biaya rekrutmen mungkin saja mahal, organisasi-organisasi tidaklah selalu memandang rekrutmen secara sistematis sebagaimana hal fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya seperti seleksi. Namun demikian, arti penting aktivitas rekrutmen tampaknya semakin semarak dewasa ini karena dua sebab. *Pertama*, mayoritas perusahaan menganggap bahwa mereka akan menghadapi kekurangan-kekurangan karyawan yang memiliki keahlian-keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan modern. *Kedua*, perampingan bisnis dan langkah-langkah penghematan biaya yang dilancarkan oleh banyak perusahaan dalam tahun-tahun terakhir telah menyebabkan anggaran-anggaran rekrutmen yang semakin kecil

dibandingkan sebelumnya. Dengan demikian, para perekrut harus mengetahui kiat-kiat baru dan lebih efektif biaya dalam upaya memikat pelamar-pelamar yang berbobot.

GAMBAR 3.1.: INTERAKSI ANTARA REKRUTMEN DENGAN AKTIVITAS-AKTIVITAS SUMBERDAYA MANUSIA



3.2.1. Tujuan-tujuan Aktivitas Rekrutmen

Aktivitas rekrutmen menyisihkan pelamar-pelamar yang tidak tepat dan memfokuskan pada calon yang akan dipanggil kembali. Aktivitas rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap para pelamar sedemikian rupa – terlepas dari mereka akan diangkat atau tidak.

Program rekrutmen yang baik perlu melayani banyak tujuan yang kadang kala bertentangan. Tujuan perekrutan yang kerap disebutkan adalah untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja, namun kumpulan-kumpulan pelamar tersebut dapat menjadi sedemikian besarnya sehingga sangat mahal untuk diproses. Perekrutan juga perlu memikat pelamar-pelamar yang sangat berbobot yang sangat berniat dalam penerimaan tawaran pekerjaan. Tujuan-tujuan pasca pengangkatan (*posthiring goals*) perlu pula dipikirkan – proses perekrutan mesti menghasilkan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal. Tujuan lainnya adalah bahwa upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*), yakni, citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan dan produk-produknya. Lebih lanjut, segenap tujuan di atas haruslah diraih dengan kecepatan paling tinggi dan dengan biaya-biaya yang serendah mungkin bagi organisasi.

Dasar-dasar program rekrutmen yang baik mencakup faktor-faktor berikut: (1) program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat; (2) program rekrutmen tidak pernah mengkompromikan standar seleksi; (3) berlangsung atas dasar yang berkesinambungan; dan (4) program rekrutmen itu kreatif, imajinatif dan inovatif. Rekrutmen dapat menarik individu dari karyawan-karyawan yang saat ini dikaryakan oleh perusahaan, karyawan-karyawan yang bekerja pada perusahaan lain, atau orang-orang yang tidak bekerja.

3.2.2. Filosofi Rekrutmen

Salah satu isu kunci dalam filosofi rekrutmen adalah apakah akan mempromosikan sebagian besar dari dalam perusahaan ataukah akan mengangkat dari luar guna mengisi kekosongan-kekosongan pada semua jenjang perusahaan. Beberapa organisasi, seperti General Electric Co., dan United Parcel Service, menitik beratkan pada pengembangan dan pensosialisasian manajer-manajer di dalam perusahaan, mulai dari bawah sekali. Organisasi-organisasi lainnya lebih menggemari pengangkatan tenaga-tenaga yang terbukti berbakat dari luar perusahaan.

Aspek kedua dari filosofi rekrutmen adalah perihal apakah penekanannya pada: sekadar mengisi lowongan-lowongan saja ataukah pengangkatan untuk tujuan-tujuan jangka panjang. Apakah organisasi mencari orang-orang dengan keahlian-keahlian yang memadai untuk lowongan-lowongan saat ini, atau apakah organisasi berupaya memikat jenis calon-calon berbakat yang dapat menghidupi manajemen di masa yang akan datang?

Aspek ketiga dari filosofi rekrutmen berkenaan dengan kedalaman komitmen untuk mencari dan mengangkat suatu rentang karyawan yang luas. Beberapa perusahaan masih hanya sekedar mematuhi undang-undang, sedangkan perusahaan-perusahaan lain, seperti Corning Incorporated, Digital Equipment Corp., dan Avon Products, Inc., telah menilai diversitas (*diversity*) sebagai prinsip sentral kehidupan organisasional. Praktek-praktek perekrutan dari perusahaan-perusahaan ini, baik internal maupun eksternal, secara aktif mendorong partisipasi oleh semua tipe orang.

Aspek keempat dari filosofi rekrutmen adalah apakah para pelamar dianggap sebagai komoditas yang hendak dibeli atau sebagai pelanggan-pelanggan yang hendak dirayu. Organisasi yang menganut ancaman pemasaran terhadap perekrutan akan mencurahkan banyak waktu dan dana guna menentukan apa yang dikehendaki oleh pelanggan-pelanggan mereka (pelamar-pelamar potensial) dan menyesuaikan praktek-praktek dan pesan-pesan rekrutmen mereka dengan berbagai segmen pasarnya.

Aspek kelima dari filosofi rekrutmen adalah menyangkut persoalan etis. Persoalan etis di sini adalah perihal keadilan dan kejujuran proses rekrutmen.

3.2.3. Kendala-kendala Rekrutmen

Perekrut yang sukses haruslah peka terhadap kendala-kendala rekrutmen. Batasan-batasan ini muncul dari organisasi, perekrut, dan lingkungan eksternal. Kendala-kendala yang lazim dijumpai dalam rekrutmen meliputi :

- Karakteristik organisasional
- Citra organisasi
- Kebijakan organisasional
- Rencana-rencana strategik dan rencana-rencana sumber daya manusia
- Kebiasaan-kebiasaan perekrut
- Kondisi eksternal
- Daya tarik pekerjaan
- Persyaratan pekerjaan

3.2.3.1. Karakteristik Organisasional

Karakteristik-karakteristik organisasional mempengaruhi desain dan implementasi sistem rekrutmen. Sebagai contoh, organisasi yang menekankan pengambilan keputusan secara terdesentralisasi lebih siap untuk menerima keputusan manajer menyangkut aktivitas rekrutmen dan pemilihan kelompok pelamar. Organisasi di mana komunikasi lateral adalah lumrah dapat lebih bergantung pada perpindahan internal karyawan untuk mengisi posisi-posisi yang kosong. Organisasi yang mengecilkan arti promosi dari dalam hierarki haruslah lebih bergantung pada iklan, penggunaan agen tenaga kerja, dan perekrutan dari kampus-kampus sebagai jalur untuk mengembangkan kelompok pelamar.

3.2.3.2. Citra Organisasi

Pelamar-pelamar pekerjaan biasanya tidak berminat dalam memburu lapangan-lapangan kerja di dalam organisasi tertentu. Citra organisasi, dengan demikian, hendaknya dipertimbangkan pula sebagai kendala potensial. Jika citra organisasi dianggap rendah, kemungkinan untuk memikat sejumlah individu akan berkurang. Perusahaan yang mempunyai citra sangat positif di kalangan pelamar tidak akan mengalami kesulitan dalam mengumpulkan banyak calon pelamar.

Citra organisasi yang positif ataupun negatif, buruk ataupun baik, akan mempengaruhi bagaimana mereka dipandang oleh pelamar-pelamar kerja. Citra organisasi itu kompleks, namun kemungkinan besar didasarkan pada apa yang telah dilihat sebagai tempat yang baik untuk bekerja. Semakin besar organisasi, kian tinggi pula kemungkinannya mempunyai citra yang berkembang dengan baik/mapan. Perusahaan atau organisasi yang menghasilkan produk-produk atau jasa-jasa yang diketahui atau dipakai oleh pelamar-pelamar besar kemungkinan mempunyai citra di mata pelamar tersebut.

Citra organisasi dipengaruhi pula oleh industrinya. Citra-citra ini senantiasa berubah. Di masa lalu, industri perminyakan mendapat citra positif. Gerakan ekologi telah mengubah citra yang baik secara universal tersebut. Perusahaan-perusahaan minyak seperti Exxon, Shell, dan Chevron kini aktif mengiklankan kontribusi-kontribusi positif mereka kepada masyarakat dan mencoba memperbaiki citra umum mereka.

3.2.3.3. Kebijakan Organisasional

Informasi analisis pekerjaan dan perencanaan kepegawaian memandu perekrut dalam membuat keputusan-keputusan mengenai sumber dan saluran rekrutmen yang tepat dan mengevaluasi proses rekrutmen. Kendatipun demikian, kebijakan rekrutmen organisasi juga mengarahkan perekrut dalam membuat keputusan penarikan. Kebijakan (*policy*) adalah aturan-aturan umum yang memberikan kerangka acuan bagi pengambilan keputusan. Pedoman dapat tertulis atau tidak tertulis, dan bisa pula berubah sepanjang waktu. Kebijakan-kebijakan organisasional digunakan untuk mencapai keseragaman, keekonomisan, faedah-faedah humas, dan tujuan-tujuan lainnya yang mungkin saja berkaitan dengan perekrutan. Kadang kala, kebijakan-kebijakan ini dapat menjadi sumber kendala-kendala. Kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi rekrutmen disarikan disarikan sebagai berikut :

- Kebijakan Promosi dari Dalam
- Kebijakan Kompensasi
- Kebijakan Status Kepegawaian
- Kebijakan Pengangkatan Internasional

3.2.3.4. Rencana-rencana Strategik dan Rencana-rencana Sumber Daya Manusia

Rencana-rencana strategik (*strategic plans*) menunjukkan arah perusahaan dan menetapkan jenis-jenis tugas dan pekerjaan-pekerjaan yang perlu dilakukan. Rencana-rencana sumber daya manusia (*human resources plans*) menguraikan pekerjaan-pekerjaan mana yang harus diisi dengan merekrut dari luar perusahaan dan mana yang bakal diisi secara internal. Penempatan-penempatan internal jauh lebih murah dan lebih cepat daripada rekrutmen eksternal, kendatipun kumpulan calon yang tersedia adalah terbatas.

3.2.3.5. Kebiasaan-kebiasaan Perekrut

Kesuksesan perekrut di masa lalu dapat mengarah kepada kebiasaan-kebiasaan. Memang, kebiasaan dapat menghilangkan keputusan-keputusan yang memakan waktu yang membuahkan jawaban-jawaban yang sama. Sekalipun demikian, kebiasaan-kebiasaan dapat pula meneruskan kesalahan di masa lalu atau menghindari alternatif-alternatif yang lebih efektif.

3.2.3.6. Kondisi Eksternal

Kondisi di pasar tenaga kerja merupakan faktor utama dalam lingkungan eksternal yang mempengaruhi penarikan. Pasar tenaga kerja mempengaruhi rekrutmen melalui cara : jika terdapat surplus tenaga kerja pada waktu perekrutan, bahkan usaha informal perekrutan pun akan memikat lebih dari cukup pelamar. Tetapi selama periode lapangan kerja penuh (*full employment*), rekrutmen yang cekatan dan diperpanjang mungkin diperlukan guna memikat setiap pelamar yang memenuhi pengharapan perusahaan.

Batasan-batasan dari pemerintah dan serikat pekerja juga mempengaruhi rekrutmen. Undang-undang upah minimum, anti diskriminasi, dan larangan mempekerjakan anak-anak di bawah umur adalah contohnya. Upah minimum mempengaruhi jumlah gaji yang dapat ditawarkan dan di bawah kondisi usia berapa seseorang dapat dipekerjakan.

Lingkungan perekonomian sangat berpengaruh dan perlu diperhitungkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Lingkungan perekonomian dapat berubah dengan pesat segera setelah rencana diselesaikan. Dalam upaya memastikan bahwa asumsi-asumsi perekonomian dari rencana masih tetap sah, perekrut dapat mengecek tiga ukuran yang berubah dengan cepat :

- *Indikator ekonomi utama.* Indeks ekonomi ini menunjukkan arah perekonomian nasional di masa yang akan datang. Jika indeks tersebut menunjukkan tanda-tanda kelesuan perekonomian mendadak, rencana-rencana rekrutmen mungkin perlu dimodifikasi.
- *Prediksi dan volume bisnis aktual.* Karena program-program sumber daya manusia sebagian didasarkan pada prediksi volume bisnis perusahaan, biasanya dari segi penjualan, penyimpangan-penyimpangan antara hasil aktual

penjualan dan yang diprediksikan mungkin menunjukkan bahwa program-program ini perlu diubah.

- *Indeks iklan lowongan kerja.* Trend iklan lowongan kerja yang semakin gencar menunjukkan semakin ketatnya kompetisi untuk mencari karyawan-karyawan baru. Departemen sumber daya manusia perlu memantau indeks karyawan yang sesuai dengan tenaga kerja yang akan dibutuhkan.

Sikap-sikap sosial terhadap jenis-jenis lapangan kerja tertentu dapat pula mempengaruhi suplai tenaga kerja. Jika pekerjaan dianggap tidak menarik dan statusnya rendah, maka para pelamar akan mengabaikan pekerjaan itu, kecuali jika gaji yang ditawarkan sangat tinggi.

3.2.3.7. Daya Tarik Pekerjaan

Jika posisi yang bakal diisi bukanlah pekerjaan yang menarik, perekrutan sejumlah pelamar yang berbobot akan menjadi tugas yang sulit. Banyak perusahaan yang mengeluh tentang sulitnya menemukan individu-individu yang berbobot guna mengisi posisi-posisi kesekretiatan. Biasanya pekerjaan-pekerjaan seperti ini bagi kalangan wanita. Namun, karena semakin meluasnya kesempatan-kesempatan kerja bagi kalangan wanita, maka pekerjaan ini berangsur-angsur menjadi kurang diminati. Setiap pekerjaan dianggap membosankan, berbahaya, menimbulkan kegelisahan, ber gaji rendah, atau tidak memiliki potensi promosi, jarang yang dapat memikat jumlah pelamar yang banyak.

3.2.3.8. Persyaratan Pekerjaan

Perusahaan menawarkan sebuah pekerjaan dengan imbalan-imbalan dan persyaratan-persyaratan tertentu dan memiliki ekspektasi-ekspektasi tertentu pula mengenai tipe orang-orang yang sedang dicari. Pelamar mempunyai kemampuan dan minat yang ditawarkan dan mencari pekerjaan yang memenuhi beberapa pengharapannya. Kecocokan terjadi manakala ada keterkaitan yang memadai dari dua set pengharapan ini (perusahaan dan pelamar). Proses rekrutmen biasanya membutuhkan beberapa modifikasi dan kompromi pada kedua belah pihak.

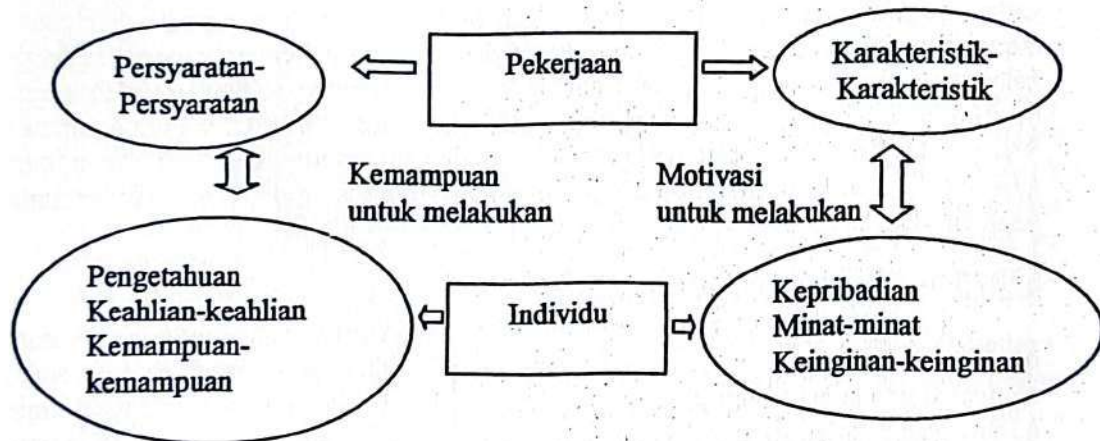
3.2.4. Menentukan Kualifikasi Pelamar-pelamar

Tujuan upaya rekrutmen bukanlah hanya sekadar menghasilkan sejumlah orang tertentu. Lebih dari itu, tujuan rekrutmen hendaklah selalu untuk memikat pelamar-pelamar yang berbobot bagi organisasi. Gambar 3.2 menyajikan model untuk menentukan pelamar yang memenuhi syarat/berbobot.

Terdapat dua dimensi yang penting dalam hal ini : kemampuan dan motivasi. Kemampuan (*ability*) mengacu kepada kecocokan antara persyaratan-persyaratan pekerjaan dengan pengetahuan, keahlian-keahlian, dan kemampuan-kemampuan si pelamar. Motivasi (*motivation*) mengacu kepada kecocokan antara karakteristik-karakteristik pekerjaan dengan kepribadian, minat-minat, dan keinginan-keinginan si

pelamar. Motivasi pada akhirnya merupakan keputusan internal. Merupakan keinginan si pelamar untuk melakukan pekerjaan yang sebaik mungkin atau mengerahkan segenap upayanya guna menunaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Sebagai umpama, seorang calon karyawan mungkin memiliki segala kecakapan yang dibutuhkan untuk menunaikan pekerjaan tertentu, namun tidak menyukai tanggung jawab, tekanan, dan ketidakpastian yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Orang ini mungkin lebih mendambakan lingkungan kerja yang rutin dan stabil. Karena ketidakselarasan antara keinginan dan karakteristik-karakteristik pekerjaan ini, maka calon ini kemungkinan tidak akan termotivasi dalam pekerjaannya. Karena kinerja pekerjaan merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi, kecil kemungkinan bahwa kinerja dari calon pelanggan ini akan tinggi.

GAMBAR 3.2. :
MODEL DUA DIMENSI KUALIFIKASI UNTUK PEKERJAAN



3.2.5. Peran-peran Manjerial

Tanggung jawab atas keseluruhan proses rekrutmen biasanya dibebankan ke pundak manajer departemen sumber daya manusia. Mereka bertanggung jawab atas perancangan dan penerapan program rekrutmen yang bakal memenuhi kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia perusahaan seraya tetap mematuhi segala ketentuan legal. Tanggung jawab ini meliputi pencarian sumber-sumber pelamar, menulis dan memasang iklan-iklan lowongan kerja, menghubungi kampus-kampus, agen penempatan tenaga kerja, dan menyusun prosedur-prosedur guna menjamin kesempatan kerja yang sama.

Namun, tujuan-tujuan ini kemungkinan tidak akan dapat dicapai tanpa kerja sama dari manajer-manajer yang lainnya, yang berada dalam posisi terbaik untuk memprediksi kebutuhan-kebutuhan departemennnya sendiri. Manajer-manajer ini bertanggung jawab atas keputusan bagaimana tugas-tugas akan dicapai dan tipe

orang-orang yang dibutuhkan guna mengisi setiap posisi tersebut. Mereka sering dapat mengantisipasi pensiun, pengunduran diri, dan jenis-jenis kekosongan jabatan lainnya.

3.3. PROSES REKRUTMEN

Rekrutmen sering diperlakukan seolah-olah sebagai suatu proses satu arah (*one-way process*), sesuatu yang dilakukan perusahaan untuk mencari calon-calon karyawan. Pendekatan ini dapat disebut sebagai teori rekrutmen “pencarian” (*prospecting theory of recruitment*). Bagaimanapun, dalam prakteknya, calon karyawan dan manajer mencari organisasi sebagaimana halnya organisasi mencari mereka. Pandangan ini, yang disebut dengan teori rekrutmen “pasangan” (*mating theory of recruitment*), terkesan lebih realistis. Keberhasilan rekrutmen (dari perspektif organisasi) dan keberhasilan pencarian pekerjaan (dari perspektif calon karyawan) keduanya secara kritis tergantung pada penentuan waktunya. Manakala terdapat kecocokan antara upaya rekrutmen organisasional dengan upaya pencarian kerja pelamar, maka kondisinya dalam keadaan matang untuk bertemu.

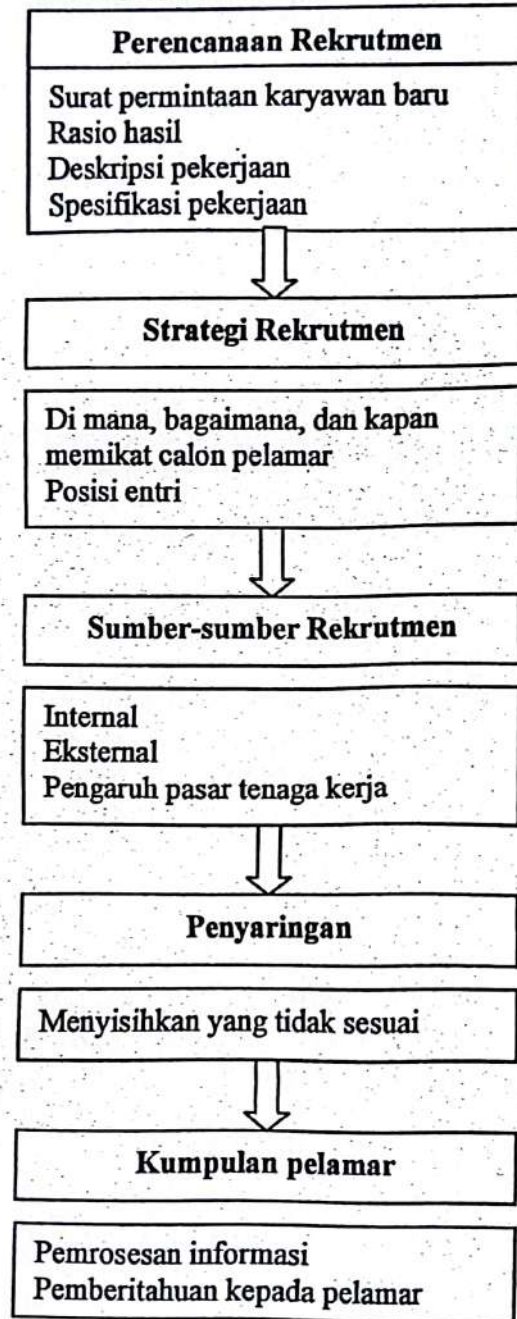
Agar keberhasilan pencarian organisasi dan pelamar benar-benar bertemu, tiga kondisi lainnya haruslah terpenuhi. Haruslah terdapat media komunikasi yang lazim (misalnya, organisasi mengiklankan lowongan yang dibaca oleh pelamar), pelamar memandang adanya kecocokan antara karakteristik pribadinya dan persyaratan pekerjaan organisasi, dan pelamar mestilah termotivasi untuk melamar. Perencanaan rekrutmen yang komprehensif haruslah memperhatikan hal-hal ini.

Aktivitas-aktivitas perekrutan tidak akan terjadi sampai seseorang dalam organisasi telah memutuskan karyawan-karyawan seperti apa yang dibutuhkan dan berapa banyak jumlahnya. Proses rekrutmen, seperti yang terlihat pada gambar 3.3, terdiri atas :

- Penyusunan strategi untuk merekrut
- Pencarian pelamar-pelamar kerja
- Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok
- Pembuatan kumpulan pelamar

Rekrutmen biasanya merupakan aktivitas sumber daya manusia. Manajemen puncak dapat terlibat dalam penyusunan kebijakan-kebijakan umum perekrutan seperti penentuan di mana akan merekrut. Manajer-manajer lini biasanya tidak terlibat dalam proses rekrutmen, kecuali ketika mereka diminta melakukan suatu perjalanan perekrutan. Departemen sumber daya manusia secara luas bertanggung jawab atas hampir sebagian besar proses rekrutmen; departemen ini merekomendasikan kebijakan kepada manajemen puncak; menyusun strategi-strategi dan prosedur-prosedur pengiklanan lowongan-lowongan pekerjaan, mengumpulkan informasi dari calon pelamar, dan menyaring informasi ini untuk membentuk sekumpulan pelamar. Departemen sumber daya manusia juga bertanggung jawab dalam mengevaluasi proses rekrutmen guna menentukan prosedur-prosedur perekrutan yang paling efektif.

GAMBAR 3.3.: PROSES REKRUTMEN



3.4. SUMBER-SUMBER REKRUTMEN

Terdapat dua sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan: sumber internal dan eksternal. Sumber-sumber internal (*internal sources*) berkenaan dengan karyawan-karyawan yang ada saat ini di dalam organisasi; sumber-sumber eksternal (*external sources*) adalah individu yang saat ini tidak dikaryakan oleh organisasi. Perusahaan dapat memperoleh orang yang direkrut dari kedua sumber ini.

Apakah perusahaan akan memilih ke dalam atau ke luar untuk pelamar-pelamar pekerjaan adalah tergantung dari beberapa faktor, termasuk ketersediaan orang-orang yang berbobot di kedua sumber tersebut, kondisi perekonomian, rencana-rencana organisasi (tumbuh, stabil, atau menurun) dan biaya relatif. Kelihatannya semua perusahaan harus merekrut dari luar (di luar barisan karyawan yang ada sekarang) untuk pekerjaan *entry level* seperti klerek/juru ketik, *management trainee*, dan tenaga penjualan atau servis. Organisasi yang lebih besar tampaknya lebih menggunakan penarikan internal (mencari calon di antara karyawan yang ada saat ini) karena organisasi biasanya telah mengembangkan sekelompok pelamar potensial melalui perencanaan karir dan program latihan.

Kebijakan sumber daya manusia juga mempengaruhi keputusan untuk merekrut dari sumber internal atau eksternal. Jika manajemen menganggap sumber daya manusia sebagai aset untuk dikembangkan dan dipelihara, mereka akan menggunakan penarikan internal apabila dimungkinkan. Atau, jika manajemen memandang karyawan-karyawan sebagai biaya-biaya yang harus dikendalikan dan dikurangi, mereka kemungkinan akan merekrut secara internal.

Perusahaan yang sering melakukan rekrutmen dari sumber internal cenderung mengeluarkan relatif lebih banyak biaya untuk program pelatihan dan pengembangan karyawan mereka dan juga lebih banyak dana untuk tunjangan pelengkap dan pensiun dalam upaya menahan mereka. Kebijakan rekrutmen dari sumber eksternal bakal memicu pengeluaran yang relatif lebih besar untuk biaya-biaya rekrutmen, seleksi, dan kompensasi awal. Hal ini disebabkan karena perusahaan mungkin akan merekrut dan menyeleksi lebih banyak karyawan dalam periode waktu tertentu jika dibandingkan dengan kebijakan rekrutmen internal. Perusahaan dengan kebijakan rekrutmen eksternal mungkin harus menawarkan tingkat gaji awal yang lebih tinggi guna memikat karyawan yang berpengalaman dari perusahaan lain. Perbandingan antara kebijakan dari sumber internal dan eksternal ini tentu saja sangat disederhanakan karena banyak perusahaan yang secara periodik merekrut baik secara internal dan eksternal. Tetapi kebijakan ini menggambarkan beberapa pertimbangan mendasar dalam memutuskan di mana akan mencari karyawan, dan apakah akan membuat (melatih dan mempromosikan dari dalam) atau membeli (sumber eksternal) tenaga berbakat yang dibutuhkan. Tabel 3.1 merupakan ringkasan kelebihan-kelebihan dan kekurangan-kekurangan sumber-sumber rekrutmen internal dan eksternal.

Di dalam perusahaan yang mengejar pertumbuhan dibutuhkan orang-orang yang bersikap dinamik agar mengarahkan strategi dan tujuan organisasi ke pasar.

Orang-orang dari dalam perusahaan biasanya lamban menyadari adanya kemunduran, dan cenderung bertahan terhadap strategi yang tidak efektif lagi sehingga dibutuhkan orang-orang dari luar perusahaan. Sebaliknya, apabila perusahaan mengarahkan strategi ke arah kedewasaan, maka yang dibutuhkan adalah sekelompok orang dari dalam perusahaan yang telah mengetahui benar seluk beluk perusahaan.

Apakah karyawan bakal direkrut dari sumber internal ataupun sumber eksternal haruslah ditentukan oleh ketersediaan karyawan-karyawan yang berbobot di dalam organisasi, ukuran organisasi, dan keinginan mengikuti ide-ide dan metode-metode dari organisasi lainnya. Karyawan-karyawan perusahaan haruslah menyadari bahwa rekrutmen eksternal tidaklah menunjukkan bahwa tidak seorang pun yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi lowong. Melainkan, kebijakan ini menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan gagasan-gagasan dan teknik-teknik yang baru bagi permasalahan lama.

Tabel 3.1.:
Kelebihan dan Kekurangan Sumber-sumber Rekrutmen
Promosi dari Sumber Internal

Keunggulan-keunggulan	Kelemahan-kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> • Memberi motivasi yang lebih besar untuk kinerja yang lebih baik • Memberikan kesempatan promosi yang lebih besar bagi karyawan sekarang • Meningkatkan moral kerja karyawan dan loyalitas organisasional • Memberikan kesempatan yang lebih baik untuk menilai kemampuannya • Memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaan dengan waktu yang lebih baik singkat 	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan pola pikir dan gagasan yang sempit • Menimbulkan perselisihan politis dan tekanan untuk bersaing • Membutuhkan program pengembangan manajemen yang lebih baik

Pengangkatan dari Sumber Eksternal

Keunggulan-keunggulan	Kelemahan-kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan ide dan pandangan baru • Memungkinkan karyawan untuk melakukan perubahan-perubahan tanpa berkepentingan • Tidak banyak mengubah hierarki organisasional yang ada sekarang 	<ul style="list-style-type: none"> • Waktu yang hilang karena adanya penyesuaian-penyesuaian • Menghancurkan insentif karyawan yang ada untuk berjuang meraih prestasi • Tidak tersedia informasi mengenai kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan organisasi yang baru

3.4.1. Sumber Internal

Tatkala terdapat kekosongan jabatan, tempat pertama yang harus dilirik oleh organisasi untuk penggantian adalah di dalam perusahaan. Melalui kebijakan rekrutmen internal, karyawan-karyawan dari dalam perusahaan diberikan kesempatan pertama untuk mengisi jabatan yang lowong. Karyawan-karyawan yang ada saat ini merupakan sumber rekrutmen yang sangat efektif. Hal ini disebabkan karena karyawan-karyawan yang ada sekarang ini mengetahui harapan-harapan perusahaan menyangkut kinerja, keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk berbagai pekerjaan, dan sikap yang diperlukan bagi keanggotaan organisasional; mereka dapat mengidentifikasi individu (termasuk mereka sendiri) yang akan memberikan kontribusi secara efektif.

Banyak perusahaan yang telah menganut kebijakan penggunaan karyawan yang ada untuk mengisi posisi yang kosong sebatas dimungkinkan. Karyawan-karyawan yang ingin berkembang di dalam organisasi cenderung lebih termotivasi manakala mereka mengetahui bahwa kinerja yang baik akan diimbali dengan promosi. Kesadaran karyawan bahwa mereka mempunyai peluang-peluang untuk dipromosikan cenderung memotivasi kinerja mereka, meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan, dan mengokohkan perasaan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Promosi dari dalam perusahaan sering mengakibatkan seorang pelamar mengosongkan sebuah posisi yang lantas diisi oleh orang dari dalam organisasi. Efek berantai (*chain effect*) pada promosi ini berarti bahwa tidak hanya satu posisi saja yang diisi dari dalam organisasi, tetapi dua atau lebih posisi bakal diisi tatkala sumber rekrutmen internal dipergunakan. Dengan demikian, efek berantai promosi mempunyai dampak positif bagi moral kerja karyawan karena hal ini secara positif mempengaruhi beberapa karyawan. Lagi pula, organisasi memiliki kesempatan memeriksa *track records* dari karyawan-karyawannya sekarang ini dan memperkirakan yang mana dari mereka yang akan sukses, dan dengan demikian mengurangi kemungkinan dilakukannya keputusan penggantian yang salah. Melakukan promosi dari karyawan-karyawan yang ada di dalam perusahaan tidak hanya memiliki dampak positif yang bersangkutan paut moral dan reputasi karyawan, namun juga memungkinkan mengambil manfaat dari individu-individu potensial yang ada saat ini di antara karyawan perusahaan. Meskipun nilai positif dan tidak terukur ini adalah penting, pencarian perusahaan jangan sampai membutuhkan manajemen terhadap bahaya baik itu terlampau melebihi arti penting sumber internal ini maupun bergantung padanya secara eksklusif.

Kebijakan rekrutmen dari sumber internal direkomendasikan sepanjang tersedia karyawan yang berkualifikasi baik. Tetapi jika keahlian khusus diperlukan, perusahaan haruslah menggunakan sumber rekrutmen eksternal untuk mengisi posisi. Jika dirasakan perlu, maka hal ini haruslah dijelaskan kepada setiap karyawan yang mungkin terlibat atau berkepentingan dengannya.

Manakala organisasi mempromosikan dari sumber internal, biasanya hanya kekosongan pada posisi *entry level* yang diisi dari luar perusahaan. Keunggulan

pendekatan ini adalah karena tidak perlu bereksperimen dengan entitas yang tidak dikenal pada jenjang hierarkis di dalam organisasi; individu-individu mempunyai kesempatan membuktikan mereka sendiri pada posisi yang lebih rendah di dalam organisasi dan kinerja yang sukses diimbali dengan promosi. Rekrutmen internal juga mungkin lebih cepat dan tidak mahal dibandingkan rekrutmen eksternal. Oleh karena itu, karena organisasi memanfaatkan catatan-catatan pegawai dan sumber dayanya sendiri, rekrutmen internal dapat menghemat waktu dan uang.

Kebijakan rekrutmen internal memiliki beberapa kelebihan:

- Sebagian besar orang umumnya mengharapkan adanya kenaikan gaji dan status dalam karir mereka. Oleh sebab itu, kebijakan ini meningkatkan moral kerja karyawan. Kurang adanya promosi dan peningkatan di dalam organisasi dapat menjadi penyebab utama timbulnya perputaran karyawan dan ketidakpuasan.
- Manajemen perusahaan dapat secara lebih akurat menilai keahlian-keahlian, pengetahuan, dan keistimewaan-keistimewaan dari kalangan karyawannya yang ada saat ini dibandingkan jika harus dilakukan wawancara terhadap pelamar. Risiko terjadinya kekeliruan seleksi dan penempatan dapat dikurangi.
- Permasalahan rekrutmen dan seleksi dapat disederhanakan karena yang direkrut dari luar hanyalah pekerjaan-pekerjaan *entry level*, dan persyaratan pendidikan, keahlian, dan pengetahuan tentang pekerjaan-pekerjaan ini relatif sederhana.
- Individu yang ditarik dari dalam tentunya telah lebih mengenal perusahaan dan orang-orangnya. Dengan cara ini biaya penarikan dari dalam bakal lebih murah dibandingkan jika perusahaan harus melakukan rekrutmen dari sumber eksternal. Sekali karyawan telah mempelajari seluk-beluk perusahaan, organisasi tidak perlu lagi melakukan investasi lebih jauh dalam mengorientasikan karyawan terhadap harapan-harapan dan standar-standar perusahaan.
- Masa pelatihan dan sosialisasi juga lebih singkat disebabkan lowongan-lowongan yang ada diisi secara internal. Karyawan-karyawan yang ada sekarang semakin sedikit belajar tentang organisasi dan prosedur-prosedurnya dibandingkan seorang pendaatang baru.

Kebijakan rekrutmen internal, di samping bermanfaat juga mempunyai beberapa kelemahan:

- Memicu pertikaian. Pada saat para karyawan mengetahui semua calon yang akan mengisi kekosongan-kekosongan, terdapat ketidaksenangan terhadap siapa saja yang akhirnya dipromosikan. Masalah ini tidak begitu kentara manakala orang luar yang menduduki posisi tersebut
- Tidak ada organisasi yang suatu saat tidak akan memanfaatkan injeksi "darah baru". Dan terdapat beberapa organisasi—seperti perusahaan iklan dan hubungan masyarakat (humas)—yang membutuhkannya bagi kelangsungan hidup mereka. Organisasi, bagaimanapun juga, memerlukan keahlian-keahlian baru, ide-ide baru, metode-metode baru, dan itu semua biasanya dibawa masuk oleh orang-

orang dari luar perusahaan yang dampaknya bakal memberikan wawasan baru terhadap profitabilitas.

- Perubahan teknologi yang sedemikian kencang menyebabkan organisasi tidak mungkin mengembangkan semua bakat dari dalam secara cepat guna mengikuti perubahan itu.
- Ada kemungkinan karyawan dari dalam tidak lebih dari sekedar peniru atasannya sehingga tidak ada suatu gagasan baru yang dapat diperoleh. Ketika dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi dan berpengaruh, mereka cenderung hanya mengulangi praktik-praktik yang sudah ketinggalan zaman.
- Kebijakan ini menciptakan pola pikir yang sempit. Kebijakan promosi dari dalam juga membutuhkan program pengembangan manajemen yang kuat dalam rangka mempersiapkan kandidat manajerial untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar. Bagaimanapun juga, aktivitas pelatihan seperti itu tidak akan memecahkan masalah kesempitan pola pikir. Beberapa perusahaan mungkin tidak mampu menyediakan program pengembangan manajemen yang komprehensif.
- Apabila sebuah lowongan diisi secara internal, maka lowongan kedua akan tercipta—posisi yang ditinggalkan oleh individu yang mengisi kekosongan pekerjaan tadi. Jika kekosongan yang kedua ini juga diisi secara internal, maka kekosongan lain bakal terjadi lagi. Perpindahan karyawan ini disebut dengan efek riak (*ripple effect*).
- Pencapaian tujuan-tujuan *affirmative action* biasanya diraih hanya melalui perekrutan eksternal yang agresif.

3.4.2. Sumber Eksternal

Sumber eksternal untuk rekrutmen meliputi individu-individu yang saat ini tidak menjadi anggota-anggota organisasi. Keuntungan terbesar rekrutmen dari sumber eksternal adalah bahwa dapat direkrut jumlah pelamar yang lebih banyak. Hal ini tentunya mengarah kepada kelompok pelamar yang lebih besar dan lebih berbobot dibandingkan yang normalnya dapat direkrut secara internal. Pelamar-pelamar dari luar pastilah membawa ide, teknik kerja, metode produksi, atau pelatihan yang baru ke dalam organisasi yang nantinya akan menghasilkan wawasan baru ke dalam profitabilitas.

Pada situasi perputaran yang tinggi di mana prestasi kerja memburuk dan perlu adanya perubahan strategi, maka orang-orang dari luar perusahaan merupakan pilihan yang lebih baik. Orang-orang dari luar mempunyai pengalaman untuk menerapkan strategi baru dan tidak bertahan (*defensif*) terhadap kelemahan-kelemahan yang ada sebelumnya. Lagi pula, kalangan karyawan kemungkinan besar akan lebih antusias jika ada orang luar yang ditarik masuk.

Sumber eksternal juga mungkin mempunyai kontak-kontak dengan sesuatu yang tidak dimiliki oleh karyawan-karyawan internal. Dalam penjualan, riset dan teknologi, dan pembelian, sebagai contoh, kontak eksternal yang baik adalah kritis,

dan rekrutmen dari pelamar-pelamar eksternal dengan kontak ini mungkin sangat menolong.

Kebijakan rekrutmen eksternal mempunyai beberapa kelebihan:

- Orang-orang yang direkrut dari luar membawa ide-ide dan wawasan baru ke dalam perusahaan. Mereka juga mampu membuat perubahan-perubahan di dalam organisasi tanpa harus menyenangkan kelompok yang berkepentingan.
- Rekrutmen pelamar dari luar untuk lapisan menengah dan yang lebih tinggi akan mengurangi pertikaian di antara kalangan karyawan karena perebutan promosi. Tatkala pertikaian kian tajam, organisasi mulai lebih banyak merekrut dari sumber eksternal guna meredakan perselisihan internal.

Kebijakan rekrutmen eksternal juga mempunyai beberapa kelemahan:

- Perusahaan menanggung risiko dalam mengangkat seseorang dari luar organisasi karena keahlian-keahlian dan kemampuan orang tersebut tidak dinilai dari tangan pertama.
- Perusahaan menanggung biaya kesempatan karena kehilangan waktu yang terjadi pada saat orang tersebut diorientasikan pada pekerjaan yang baru.
- Jika pengangkatan dari luar sering terjadi, karyawan-karyawan yang ada sekarang mungkin menjadi tidak puas karena mereka tidak mempunyai kesempatan promosi.

3.5. ANALISIS BIAYA-MANFAAT REKRUTMEN

Tujuan mendasar rekrutmen adalah menemukan pelamar-pelamar berbobot yang akan tetap bersama perusahaan dengan biaya yang paling sedikit. Oleh karena itu, individu yang *underqualified*—yang belakangan tentunya akan diberhentikan, dan juga individu yang *overqualified*—yang akan menderita frustrasi dan meninggalkan organisasi, haruslah tidak diangkat menjadi pegawai.

Analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*) menggambarkan aspek-aspek pengambilan keputusan dan menekankan implikasi ekonomi keputusan-keputusan seleksi. Dalam proses rekrutmen dan seleksi, lihat Gambar 3.4, terdapat empat kemungkinan hasil dari setiap individu pelamar. Kuadran I dan III menunjukkan keputusan-keputusan yang benar untuk mengangkat pelamar yang akhirnya menjadi karyawan yang sukses, atau tidak mengangkat pelamar yang akhirnya bakal menjadi karyawan yang gagal. Dalam kuadran II dan IV, manajemen membuat keputusan-keputusan yang salah. Dalam kuadran IV, karyawan tidak memadai bagi pekerjaan. Dalam kuadran II, manajemen menolak pelamar yang dapat / akan menjadi karyawan yang sukses. Keputusan yang salah seperti di kuadran IV diartikan sebagai kesan positif yang salah (*false positive*) karena manajemen mempunyai kesan positif terhadap pelamar yang belakangan ternyata berubah menjadi karyawan yang gagal / tidak sukses. Pada kuadran II, keputusan yang salah disebut dengan kesan negatif

yang salah (*false negative*) karena manajemen memandang negatif terhadap pelamar yang sebenarnya dapat menjadi karyawan yang sukses. Pada kuadran I dan III, manajemen memberikan skor "sukses" dalam memprediksikan secara benar kinerja masa mendatang si pelamar. Tentu saja manajemen ingin memaksimalkan tingkat keputusannya yang benar tersebut, yang merupakan persentase dari prediksi yang benar terhadap kinerja pelamar pada masa mendatang.

Untuk mencapai analisis biaya-manfaat program rekrutmen, beberapa estimasi mesti dilakukan. Biaya-biaya dari kedua jenis kesalahan yang dapat terjadi dalam proses rekrutmen (*false negative* dan *false positive*) haruslah diperhitungkan. Biaya-biaya yang sebenarnya (dikonversikan dalam mata uang: rupiah) mencakup biaya mengiklankan lowongan kerja, menelaah lamaran, mewawancarai pelamar, dan menguji sekelompok besar pelamar. Dan juga, biaya orientasi dan pelatihan pelamar karena keputusan kesan positif yang salah haruslah dimasukkan pula. Rasio hasil dan data waktu tenggang (*time lapse data*) tak bernilai harganya dalam menaksir program rekrutmen. Biaya menggunakan alternatif saluran rekrutmen yang lainnya perlu pula dimasukkan. Pendek kata, analisis biaya-biaya merupakan pertimbangan yang terpenting dalam menentukan kapan, di mana, dan bagaimana perekrutan karyawan.

GAMBAR 3.4.:

HASIL-HASIL PROSES REKRUTMEN/SELEKSI

Kinerja pelamar/ Karyawan	Keputusan Seleksi	
	Tidak	Angkat
Pelamar-pelamar yang berhasil	II Keputusan yang salah (kesalahan negatif)	I Keputusan yang benar (sukses)
Karyawan / pelamar yang gagal	III Keputusan yang benar (sukses)	IV Keputusan yang salah (kesalahan positif)

Sukses (I + II)

$$\text{Tingkat sukses} = \frac{\text{Sukses (I + II)}}{\text{Sukses (I + III) + kesalahan (II) + kesalahan positif (IV)}}$$

Mungkin yang lebih penting dibandingkan biaya-biaya langsung di atas adalah biaya-biaya potensial yang tidak dapat diukur secara mudah. Kesan positif mencakup biaya-biaya potensial dari karyawan-karyawan yang menjadi kecewa terhadap perusahaan dan menyebarkan moral kerja yang rendah. Biaya-biaya yang dihubungkan dengan keputusan kesan negatif yang salah juga sangat sulit diestimasi. Organisasi sering tidak mengetahui, kecuali dalam situasi yang sangat ekstrim, pada saat mereka menolak karyawan yang sangat potensial yang kemungkinan akan menjadi karyawan yang brilian.

Biaya bruto-per-pengangkatan dapat ditentukan dengan membagi jumlah Biaya Total Rekrutmen dengan (BTR) dengan jumlah Individu yang Diangkat (ID):

$$\text{Biaya bruto per pengangkatan (hire)} = \frac{\text{BTR}}{\text{ID}}$$

Data dari pengalaman sebelumnya biasanya memberikan masukan-masukan untuk persamaan di atas. Meskipun persamaan sederhana ini berguna, hal ini sangatlah jauh dari informasi biaya yang diperlukan untuk perencanaan maupun evaluasi program rekrutmen.

Pada hakikatnya, perusahaan haruslah membuat sebuah analisis biaya-manfaat untuk menimbang-nimbang alternatif merekrut lebih banyak pelamar, yang akan membengkakkan biaya-biaya rekrutmen, terhadap biaya perekrutan lebih sedikit pelamar dengan kemungkinan tidak bakal menemukan calon karyawan yang sukses. Program pelatihan dapat dikembangkan yang akan dapat mengidentifikasi potensi kemampuan kerja dan pelamar yang mempunyai kesan positif ataupun negatif.

Proses rekrutmen yang sempurna, tentu saja, akan mengidentifikasi pada kuadran yang mana pelamar-pelamar bakal dikategorikan dan memungkinkan perekrut memilih pelamar-pelamar yang bakal menjadi karyawan-karyawan yang sukses. Manajer dapat mengestimasi kesuksesan rekrutmen mereka dengan melihat tingkat kesuksesan (*hit rate*) dan bagaimana tingkat kesuksesan tersebut telah berubah. Analisis biaya-manfaat yang paling penting yang berhubungan dengan rekrutmen terfokus pada sumber rekrutmen. Setiap saluran rekrutmen akan menghasilkan persentase karyawan sukses yang berbeda pada biaya-biaya yang juga tidak sama. Manajemen dapat dengan mudah mengaitkan biaya-biaya penggunaan sebuah saluran dengan jumlah pelamar yang ditemukan. Kerugian penyusunan biaya langsung rekrutmen dengan cara ini adalah tidak adanya akuntansi untuk perhitungan biaya-biaya yang ditanggung organisasi disebabkan hilangnya calon karyawan yang brilian karena tidak digunakannya satu saluran rekrutmen. Bagaimanapun juga, jenis situasi yang tidak biasa ini hendaknya jangan mengurangi makna analisis biaya-manfaat rekrutmen. Banyak dana yang dapat diselamatkan dengan program rekrutmen yang efisien dan berhasil.

3.6. SALURAN-SALURAN REKRUTMEN

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk menyediakan sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat, sedangkan penyelia bertanggung jawab atas penentuan calon yang dipilih dari kumpulan ini. Agar efektif tentunya perekrut harus mengetahui pekerjaan apa saja yang bakal diisi dan di mana sumber daya manusia yang potensial dapat dicari. Saluran-saluran yang biasanya digunakan dalam rekrutmen di antaranya adalah:

- Job posting
- Persediaan keahlian
- Rekomendasi dari karyawan
- *Walks-in*
- *Writes-in*

- Perguruan tinggi
- Institusi pendidikan
- Iklan
- Agen penempatan tenaga kerja
- Konsultan manajemen & *executive search firms*

3.6.1. Maklumat Pekerjaan (*job posting*)

Salah satu metode yang paling populer dalam mengisi posisi-posisi di dalam perusahaan adalah maklumat pekerjaan (*job posting*). Organisasi yang tidak mempunyai sistem perencanaan sumber daya manusia dan tidak mengetahui karyawan-karyawan mana saja yang ingin dipertimbangkan untuk mengisi kekosongan-kekosongan dapat menggunakan cara *job posting*. Dalam sistem *job posting*, organisasi mengumumkan kepada karyawan-karyawannya tentang adanya lowongan-lowongan melalui penggunaan buletin, publikasi perusahaan, atau surat-surat edaran. Tujuan *job posting* adalah menyampaikan kepada karyawan-karyawan tentang adanya lowongan-lowongan pekerjaan. Kelebihan utama dari metode *job posting* ini adalah memberikan kesempatan kepada semua karyawan yang memenuhi syarat kesempatan yang adil untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Cara ini mengurangi kemungkinan adanya favoritisme dan perlakuan khusus dalam mengikuti proses seleksi.

Pemberitahuan lowongan pekerjaan memungkinkan karyawan perusahaan melamar posisi lainnya di dalam perusahaan. Karyawan menanggapi pengumuman lowongan pekerjaan dan melamar lowongan tersebut. *Job posting* mendorong manajer mengidentifikasi secara obyektif sekelompok pelamar untuk posisi-posisi yang lowong; manajer tidak mudah membatasi lamaran hanya kepada teman-teman atau menunjukkan favoritisme dalam membentuk kumpulan pelamar.

Kebijakan *job posting* dapat melahirkan permasalahan moral yang hebat pada karyawan jika tidak ditangani secara benar. *Job posting* dapat memikat terlalu banyak pelamar yang tidak memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk posisi yang lebih tinggi. Karyawan yang melamar berulang-ulang untuk posisi tersebut tetapi tidak diangkat dapat mengalami ketidakpuasan dan hasil negatif lainnya. Dan juga, para karyawan dapat kehilangan status organisasional dan hak khusus istimewa begitu orang lain mengetahui bahwa mereka mencari posisi yang lain.

Dalam upaya mengurangi dampak negatif tersebut, perusahaan haruslah memasukkan *job posting* ke dalam sistem pengembangan karyawan dan memastikan kerahasiaan semua lamaran yang masuk. Manajer perlu memperhatikan beberapa aspek yang berkaitan dengan kebijakan *job posting*:

- Prosedur *job posting* haruslah ditentukan secara jelas dan diberitahukan kepada karyawan setiap kali ada lowongan. Jika prosedur bervariasi sesuai dengan pekerjaan atau hanya karyawan-karyawan tertentu saja yang melamar posisi tersebut, maka kalangan karyawan mungkin mencurigai bahwa perusahaan bersifat subyektif.

- *Job posting* haruslah menyatakan spesifikasi pekerjaan yang menyangkut pengalaman, keahlian, dan pelatihan apa saja yang harus dimiliki oleh setiap karyawan yang ingin melamar. Semakin banyak spesifikasi yang dicantumkan, akan semakin sedikit pelamarnya sehingga memudahkan manajemen melakukan proses seleksi. Demikian pula sebaliknya.
- Prosedur *job posting* haruslah menentukan jangka waktu yang tepat penerimaan lamaran-lamaran. Media yang digunakan untuk mengumumkan lowongan pekerjaan hendaknya ditentukan dan digunakan secara konsisten.
- Pekerjaan haruslah diumumkan di tempat yang menyolok atau dipublikasikan lewat suatu cara yang sedemikian rupa sehingga karyawan-karyawan yang tertarik kemungkinan dapat melihatnya.
- Persyaratan aturan main dan kriteria untuk memutuskan bagaimana pekerjaan harus diisi haruslah dijelaskan. Sebagai contoh, pelamar haruslah mengetahui apakah keputusan akan didasarkan pada senioritas, kinerja, atau kombinasi senioritas dan kinerja.
- Begitu keputusan akhir telah diambil, semua pelamar haruslah diberitahu mengenai keputusan tersebut.

Karyawan dapat melamar posisi yang diumumkan melalui departemen sumber daya manusia atau penyelia. Jika karyawan melamar langsung ke departemen sumber daya manusia, maka penyelia akan merasa bahwa rantai komando telah dilangkahi. Sebaliknya, karyawan yang melamar melalui penyelia terkadang merasa bahwa atasannya mungkin tidak mengharapkan mereka menerima posisi tersebut. Perlu diatur prosedur untuk menanggulangi masalah tersebut.

Peran departemen sumber daya manusia yang paling penting dalam kebijakan ini adalah agar karyawan memperoleh umpan balik yang positif ketika posisi yang lowong tersedia. Moral kerja karyawan yang akhirnya diterima mungkin akan meningkat, sedangkan yang ditolak dapat menderita ketidakpuasan dan depresi. Karyawan yang ditolak haruslah diberi umpan balik positif menyangkut kualifikasi mereka dan potensi promosi mereka di dalam organisasi; mereka mungkin membutuhkan penyuluhan perihal posisi apa yang sebaiknya mereka lamar di masa mendatang, kekuatan apa yang harus mereka asah, dan kelemahan apa yang mesti diatasi sebelum mereka melamar posisi tersebut kembali.

Jika digunakan dengan baik *job posting* akan membuat karyawan merasa bahwa mereka dapat mengendalikan masa depan mereka di dalam organisasi. *Job posting* sering menyingkapkan bakat karyawan yang tidak diungkapkan oleh penyelia secara sukarela guna mempertahankan karyawan-karyawannya yang menonjol. *Job posting* juga akan mencegah rekomendasi karyawan untuk promosi ke posisi yang tidak diinginkan. Ketika promosi ditawarkan, karyawan mungkin merasa berkewajiban untuk menerima tawaran tersebut atau menanggung risiko kemungkinan tidak akan pernah lagi ditawarkan. Melalui *job posting*, karyawan yang tidak tertarik dengan posisi yang ditawarkan tidak akan melamar dan permasalahan tersebut terhindari.

3.6.2. Persediaan Keahlian (*skills inventory*)

Saluran rekrutmen lainnya adalah menggunakan persediaan keahlian. Perusahaan mencari arsip-arsip calon potensial yang berbobot untuk posisi yang kosong. Calon yang diidentifikasi segera dihubungi dan ditanya apakah mereka ingin melamar posisi yang ditawarkan. Persediaan keahlian-keahlian (*skills inventory*) juga dapat digunakan untuk melengkapi *job posting* guna memastikan bahwa lowongan diketahui oleh semua pelamar yang memenuhi syarat, dan tidak ada satupun yang terlewati.

Rekomendasi Karyawan (*referrals*) Kalangan karyawan yang memahami kegiatan-kegiatan, standar-standar, dan sasaran-sasaran organisasi mereka dapat mengenali karyawan-karyawan lain yang bakal berkarya dengan baik di dalam organisasi mereka. Mereka dapat menunjuk karyawan yang ada untuk pekerjaan lain di dalam organisasi; atau mereka dapat merekomendasikan teman-teman atau rekan-rekan sejawat profesional mereka untuk sebuah lowongan. Karyawan yang ada secara intuisi menilai kecocokan antara individu tersebut, organisasi, dan pekerjaan. Karyawan-karyawan dapat didorong supaya membantu perusahaan menemukan dan mengangkat pelamar yang memenuhi syarat dengan memberikan imbalan atau balas jasa lainnya. Karyawan yang merekomendasikan pelamar mempertaruhkan reputasi mereka sendiri; maka dari itu, mereka biasanya hati-hati dengan hanya merekomendasikan pelamar yang berbobot. Ketika pelamar yang direkomendasikan diangkat, karyawan menunjukkan minat yang aktif dalam membantu karyawan baru tersebut agar sukses dalam pekerjaan mereka.

Rekomendasi karyawan (*referral*) merupakan saluran rekrutmen yang cepat dan relatif tidak mahal. Untuk posisi tenaga teknik, ahli, dan profesional, rekomendasi karyawan dapat membantu perusahaan membajak karyawan yang sukses dari perusahaan lain. Karyawan yang baru direkrut dari perusahaan lain sering menambahkan wawasan baru ataupun klien baru ke dalam perusahaan.

Metode ini mempunyai beberapa kelebihan unik:

- Karyawan dengan keahlian khusus dan sulit dicari kemungkinan mengetahui orang lain yang melakukan pekerjaan yang sama.
- Orang yang direkrut telah mengetahui keberadaan perusahaan dari orang yang merekomendasikan mereka. Dengan demikian, orang yang direkomendasikan mungkin akan lebih terpicat kepada perusahaan.
- Karyawan akan cenderung merekomendasikan rekan-rekannya yang mempunyai kebiasaan-kebiasaan dan sikap-sikap kerja yang serupa. Bahkan, meskipun nilai kerjanya berlainan, kandidat tersebut mungkin mempunyai keinginan kuat agar bekerja keras sehingga mereka tidak mengecewakan orang yang merekomendasikannya.

Kelemahan utama dari metode rekomendasi karyawan adalah:

- Kecenderungan diskriminasi dan nepotisme. Karyawan cenderung merekomendasikan rekan-rekannya yang mempunyai agama, daerah asal, atau suku yang sama.
- Karyawan yang memberikan rekomendasi pun akan merasa tersinggung jika orang yang direkomendasikannya ditolak. Akibatnya, ia akan menunjukkan ketidakpuasannya dengan tidak mau bekerja sama dengan karyawan baru.
- Pengangkatan teman-teman atau saudara juga kemungkinan besar akan menciptakan klik-klik, menyebabkan beberapa orang bakal merasa tersingkirkan dari kelompok informal. Karena teman-teman dan saudara-saudaranya cenderung sama dengan agama, ras dan budaya karyawan yang ada, bergantung pada kontak dan rekomendasi untuk mencari karyawan-karyawan baru dapat pula menciptakan ketidakseimbangan dalam program kesempatan kerja yang sama.
- Metode ini melembagakan status quo, gagal mengenali bahwa kemajemukan gagasan dan perspektif tenaga kerja dapat menjadi sumber daya yang bernilai.
- Metode ini dapat menyebabkan favoritisme dalam seleksi, tidak berdasarkan kompetensi dan manfaat.
- Pemberi rekomendasi dapat mencampuradukkan antara persahabatan dan kinerja. Individu-individu kerap memberikan rekomendasi karena alasan-alasan sosial dan ekonomi; bukan atas dasar kompetensi orang yang direkomendasikan.

3.6.3. *Walks-in*

Walks-in adalah para pencari kerja yang datang langsung ke departemen sumber daya manusia untuk mencari kerja. Mereka umumnya diminta mengisi blangko lamaran guna menentukan apa minat-minat dan kemampuan mereka. Lamaran yang terpakai dimasukkan ke dalam arsip sampai ada lowongan posisi yang sesuai atau sampai lamaran dianggap terlalu lama dianggap sah. *Walks-in* merupakan sumber pelamar yang sangat murah, dan kemungkinan mencapai jumlah yang sangat banyak pada saat tingkat pengangguran lokal tinggi dan permintaan terhadap tenaga kerja rendah. *Walks-in* biasanya merupakan sumber tenaga kerja kasar, berkeahlian rendah dalam pasar tenaga kerja lokal.

3.6.4. *Writes-in*

Write-in adalah surat-surat lamaran yang dikirimkan langsung ke perusahaan. Bagi sebagian besar organisasi, surat lamaran langsung yang dikirim lewat pos merupakan sumber pelamar yang paling besar. Lamaran langsung dapat memberikan sumber yang tidak mahal dari pelamar kerja yang bagus, khususnya untuk tingkat *entry* dan *klerek*.

Faedah saluran surat lamaran langsung ini sering tergantung pada citra yang dimiliki perusahaan di masyarakat dan, oleh karena itu, kualitas pelamar yang langsung melamar ke perusahaan. Ukuran organisasi dan reputasinya bakal menentukan apakah pelamar-pelamar akan menjajaki organisasi daripada menanggapi metode rekrutmen lainnya. Hanya organisasi-organisasi yang besar dan

terkemuka yang bakal menerima banyak jumlah surat lamaran langsung. Organisasi yang menerima banyak surat lamaran langsung haruslah mengembangkan cara yang efisien untuk menyeleksi lamaran-lamaran tersebut dan menyimpan arsip lamaran calon-calon yang memenuhi syarat. Bagi perusahaan-perusahaan berukuran menengah dan kecil pada umumnya tidak menerima jumlah surat lamaran yang menumpuk untuk mengisi posisi semua posisi yang tersedia.

3.6.5. Rekrutmen dari Perguruan Tinggi

Rekrutmen dari perguruan tinggi merupakan sumber utama kebutuhan tenaga manajerial, profesional, dan teknis bagi organisasi. Sungguhpun begitu, rekrutmen dari perguruan tinggi juga mempunyai fungsi lain. Banyak perusahaan yang merekrut dari perguruan-perguruan tinggi walaupun mereka hanya mempunyai beberapa posisi lowong yang perlu diisi. Terdapat beberapa alasan untuk melakukan hal ini. Sebagai contoh, rekrutmen dari perguruan tinggi bergengsi mungkin menjadi bagian dari citra perusahaan, atau perusahaan ingin tetap merupakan nama yang tak asing lagi di kalangan orang-orang yang kemungkinan dapat menjadi karyawan atau pelanggan potensialnya. Perusahaan sebaiknya menggunakan rekrutmen dari perguruan tinggi apabila mereka hendak mengangkat karyawan-karyawan dengan pengetahuan paling mutakhir yang dapat dengan segera memberikan kontribusi kepada organisasi, dan mengkonsentrasikan upaya rekrutmen mereka di mana mereka dapat memperoleh hasil yang paling tinggi, sekaligus melacak karakteristik-karakteristik suplai tenaga kerja yang tersedia.

Rekrutmen dari perguruan tinggi melalui beberapa proses *Pertama*, memutuskan perguruan tinggi yang akan dijadikan sumber rekrutmen. Organisasi yang lebih kecil biasanya merekrut hanya pada perguruan tinggi setempat, tetapi posisi-posisi yang akan diisi juga membuat perbedaan dalam menyeleksi perguruan tinggi. Sebagai contoh, tenaga profesional (insinyur dan akuntan) biasanya direkrut secara nasional dan sangat intensif pada perguruan tinggi terkemuka, sedangkan wiraniaga mungkin direkrut secara lokal, tergantung pada dana dan kebutuhan perusahaan. *Kedua*, menarik pelamar agar mengadakan wawancara dengan perekrut. Pekerjaan yang ditawarkan dan citra perusahaan juga mempengaruhi keinginan si calon untuk mengikuti wawancara. *Ketiga*, mengundang si calon datang ke perusahaan untuk dievaluasi oleh departemen di mana posisi ditawarkan dan mendapatkan informasi pekerjaan lebih lanjut. Tahap ini diikuti dengan penyampaian tawaran kerja oleh perusahaan.

3.6.6. Lembaga Pendidikan

Di samping perguruan tinggi, lembaga pendidikan lainnya juga merupakan sumber penarikan utama. Lembaga ini meliputi sekolah menengah atas (SMA) dan lembaga pendidikan kejuruan. SMA adalah sumber utama untuk tenaga klerek dan penjual dan juga tenaga magang untuk beberapa pekerjaan semi keahlian. Penarikan dari sekolah menengah biasanya dilaksanakan melalui kontak dengan guru-guru atau

kepala sekolahnya. Lembaga pendidikan kejuruan (contohnya, STM) merupakan sumber utama bagi tenaga semi ahli dan tenaga di bidang mekanik, pendinginan, elektronik, pemrosesan data, dan bidang teknis lainnya. Di Indonesia dapat kita lihat bahwa pada hari-hari tertentu (menjelang hari Natal dan Lebaran), Perum Pos dan Giro merekrut tenaga pelajar SMA untuk membantu menyortir surat-surat yang jumlahnya membengkak dari hari-hari biasa.

3.6.7. *Open House*

Sebuah teknik rekrutmen yang relatif baru adalah penyelenggaraan *open house*. Orang-orang di sekitar perusahaan diundang untuk mengunjungi dan melihat berbagai fasilitas perusahaan serta mendapat penjelasan mengenai aktivitas-aktivitas perusahaan. Melalui cara ini individu dapat mempelajari langsung ikhwal pekerjaan dan persyaratan-persyaratan organisasional. Perusahaan berteknologi tinggi telah menggunakan cara ini untuk merekrut tenaga-tenaga berkeahlian tinggi. Bagi organisasi, cara ini memikat sejumlah besar pelamar potensial dengan biaya dan waktu yang relatif rendah. Manajer sumber daya manusia dan manajer lain yang terlibat dalam cara ini hendaknya memainkan peran yang aktif sebagai wakil perusahaan.

3.6.8. Iklan

Iklan di surat kabar, majalah, dan jurnal ilmiah, serta media massa lainnya merupakan saluran rekrutmen yang digunakan secara luas. Periklanan mengkomunikasikan kebutuhan-kebutuhan kepegawaian perusahaan kepada masyarakat umum melalui media-media seperti radio, surat kabar, televisi dan publikasi-publikasi industri lainnya. Tujuan utama iklan rekrutmen adalah menghasilkan respon yang memenuhi syarat (*qualified response*)—yakni, untuk membuahkan lamaran-lamaran dari kandidat-kandidat yang paling tidak memenuhi syarat bagi pekerjaan tersebut. Pemasangan iklan lowongan-lowongan pekerjaan di surat-surat kabar, majalah-majalah, dan media-media lainnya merupakan mekanisme perekrutan yang relatif murah. Pemasangan iklan berfaedah untuk mengisi secara cepat posisi-posisi yang lowong.

Berbeda dengan saluran rekrutmen yang sebelumnya, saluran melalui iklan tidak mempunyai kontak langsung antara anggota organisasi dengan pelamar pekerjaan. Iklan merupakan teknik rekrutmen yang populer. Beberapa faktor membuat metode ini menjadi menarik. *Pertama*, perusahaan dapat menarik karyawan dari wilayah geografis yang lebih luas. *Kedua*, perusahaan dapat merekrut karyawan dari berbagai jenis sumber dan golongan untuk mencegah kesan diskriminasi dan memberikan kesempatan kerja yang sama. *Ketiga*, iklan rekrutmen yang dirancang dengan baik dan profesional dapat menarik pelamar yang potensial. *Keempat*, lebih banyak informasi mengenai perusahaan, pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan dapat dimasukkan ke dalam iklan sehingga pelamar dapat melakukan pilihan.

Dalam menentukan kandungan pesan periklanan, perusahaan harus memutuskan citra korporat yang hendak diproyeksikannya. Orang yang menulis iklan rekrutmen yang kreatif haruslah memastikan iklan tersebut mempunyai dampak terhadap pembaca atau pendengar iklan, menimbulkan kesan bahwa organisasi mempunyai kebutuhan yang mendesak terhadap pelamar, memberikan informasi yang dapat dipercaya dan berguna menyangkut pekerjaan dan organisasi, secara visual atraktif, serta menunjukkan keunikan organisasi sehingga mendorong pelamar supaya segera melamar. Agar lebih efektif, sebaiknya iklan rekrutmen memiliki beberapa sifat/atribut: (1) *headline* yang memaksa orang memperhatikannya; (2) isi yang menarik; (3) informasi yang jelas dan tidak mendua mengenai pekerjaan dan calon pelamar; (4) informasi tentang bagaimana melamar pekerjaan tersebut; (5) desain dan tata huruf yang menarik; menciptakan citra yang baik bagi perusahaan; (6) mempunyai dampak positif bagi karyawan yang ada saat ini (contohnya, membuat mereka bangga menjadi bagian dari organisasi).

Iklan-iklan lowongan kerja mempunyai beberapa keterbatasan. Iklan-iklan ini dapat memikat ribuan pencari kerja untuk sebuah lowongan kerja yang populer, atau hanya sedikit pelamar apabila pekerjaan-pekerjaan tidak menarik. Keterbatasan-keterbatasan itu dapat dihindari dengan memakai iklan-iklan buta. Iklan buta (*blind ad*) adalah iklan lowongan kerja yang tidak menyebutkan perusahaannya. Pelamar-pelamar yang berminat diminta mengirimkan lamaran-lamarannya ke kotak pos (PO Box). Iklan-iklan buta ini memungkinkan perusahaan yang mempunyai lowongan untuk tetap rahasia, mencegah telepon masuk yang tidak putus-putusnya dan menghindari masalah humas yang disebabkan oleh pelamar-pelamar yang kecewa.

3.6.9. Agen Penempatan Tenaga Kerja : Pemerintah dan Swasta

Rekrutmen tenaga kerja juga dapat dilakukan melalui agen-agen penempatan tenaga kerja, baik milik pemerintah maupun swasta. Di Indonesia, agen penempatan pemerintah diwakili oleh Depnaker (Departemen Tenaga Kerja). Dari pihak swasta, banyak perusahaan yang berfungsi sebagai penyalur tenaga kerja wanita (TKW) keluar negeri. Ada kecenderungan bahwa tenaga kerja yang disalurkan oleh agen penempatan pemerintah umumnya berupa tenaga buruh, juru tulis, dan berbagai jenis pekerjaan yang tidak begitu menuntut keahlian-keahlian tinggi. Kelompok yang berkeahlian tinggi biasanya memilih agen penempatan swasta yang dikelola secara lebih profesional.

3.6.10. Perusahaan Konsultan Manajemen

Perusahaan konsultan manajemen (dan juga *executive search firm*) lebih terspesialisasi dibandingkan agen penempatan swasta. Perusahaan konsultan manajemen biasanya merekrut hanya tipe sumber daya manusia tertentu saja untuk honor yang dibayarkan oleh organisasi yang membutuhkannya.

3.7. SISTEM REKRUTMEN KOMPREHENSIF

Dalam rangka menciptakan suatu sistem rekrutmen yang efektif, para manajer dan manajer sumber daya manusia seyogyanya:

- Mendiagnosis seefektif mungkin (berdasarkan) kendala waktu, sumber daya finansial, dan ketersediaan staf pelaksana yang ada) faktor-faktor lingkungan dan organisasional yang mempengaruhi posisi yang perlu diisi dan aktivitas rekrutmen.
- Membuat deskripsi, spesifikasi, dan standar kinerja pekerjaan yang rinci.
- Menentukan tipe individu-individu yang sering dikaryakan oleh organisasi dalam posisi yang sama.
- Menentukan kriteria-kriteri rekrutmen.
- Mengevaluasi berbagai saluran dan sumber rekrutmen.
- Menyeleksi sumber rekrutmen yang kemungkinan menghasilkan kelompok kandidat yang paling besar dan paling sesuai pada biaya yang serendah mungkin.
- Mengidentifikasi saluran-saluran rekrutmen untuk membuka sumber-sumber tersebut, termasuk penulisan iklan, menjadwalkan program rekrutmen, merancang program intensif untuk refferal internal, dan menerapkan sistem job posting.
- Menyeleksi saluran rekrutmen yang paling efektif-biaya.
- Menyusun rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan daftar untuk menerapkannya.

3.8. ALTERNATIF-ALTERNATIF UNTUK REKRUTMEN

Pada posisi perencanaan sumber daya manusia menunjukkan adanya kebutuhan tambahan atau penggantian karyawan, perusahaan mungkin memutuskan menentang lompatan langsung terhadap upaya-upaya rekrutmen. Biaya seleksi dan rekrutmen adalah tinggi. Dalam biaya-biaya tersebut termasuk biaya proses pencarian, wawancara, pembayaran honor agen, serta relokasi dan pemrosesan karyawan baru. Meskipun keputusan-keputusan seleksi bukannya tidak dapat diubah, begitu para karyawan dimasukkan dalam daftar gaji, mereka mungkin sulit diberhentikan biarpun kinerja mereka menyedihkan. Oleh karenanya, perusahaan patut memikirkan alternatif-alternatifnya secara matang sebelum melakukan rekrutmen. Alternatif-alternatif terhadap rekrutmen umumnya meliputi kerja lembur, pekerjaan yang dikontrakkan, karyawan temporer, dan penyewaan karyawan.

3.8.1. Lembur

Barangkali metode yang paling lazim digunakan untuk menghadapi fluktuasi dalam volume kerja adalah melalui penggunaan waktu lembur (*overtime*). Penugasan waktu lembur kepada karyawan merupakan alternatif yang menarik karena hal ini merupakan situasi kenaikan staf sementara daripada permanen. Memilih alternatif waktu lembur berarti menggunakan karyawan-karyawan berpengalaman yang tidak membutuhkan lagi tambahan pelatihan ataupun orientasi. Waktu lembur dapat membantu karyawan maupun perusahaan. Perusahaan mungkin beruntung dengan

menghindari biaya rekrutmen, seleksi dan biaya pelatihan. Karyawan mungkin diuntungkan dari tingkat gaji yang lebih tinggi.

Sejalan dengan faedah potensial yang nyata dari penggunaan kerja lembur adalah masalah-masalah potensialnya. Banyak manajer yang percaya bahwa pada saat mereka memperkerjakan karyawan untuk periode waktu yang lebih lama dari biasanya, perusahaan membayar lebih banyak dan mendapatkan lebih sedikit sebagai balasannya. Para karyawan menjadi lelah dan tidak memiliki kekuatan untuk bekerja pada tingkat normal, khususnya ketika dibutuhkan kerja lembur.

Dua masalah potensial tambahan berkaitan dengan penggunaan waktu lembur yang diperpanjang. Para karyawan dapat, secara sadar atau tidak, menentukan kecepatan mereka sendiri sehingga dapat memastikan adanya kerja lembur. Mereka mungkin juga menjadi terbiasa dengan tambahan pendapatan akibat bayaran kerja lembur. Para karyawan bahkan dapat menaikkan standar kehidupan mereka sampai pada tingkat yang dimungkinkan oleh tambahan pendapatan ini. Kemudian, tatkala kerja lembur tidak lagi dibutuhkan dan cek gaji melorot, para karyawan akan menjadi tidak puas.

3.8.2. Karyawan-karyawan Temporer

Salah satu dari dampak-dampak yang paling menonjol dari epidemi perampangan perusahaan pada tahun 1980-an dan kekurangan tenaga kerja pada tahun 1990-an adalah pelonjakan dramatis dalam pengkayaan karyawan-karyawan temporer (*temporary employees*). Biaya keseluruhan dari karyawan permanen umumnya diperkirakan 30 sampai 40 persen di atas gaji kotor. Biaya ini belum mencakup biaya rekrutmen. Dalam upaya menghindari beberapa biaya ini dan mempertahankan fleksibilitas karena beban kerja yang fluktuatif, banyak perusahaan yang memanfaatkan karyawan-karyawan temporer. Perusahaan penyedia tenaga temporer membantu perusahaan dengan menangani kelebihan atau beban kerja khusus (*special workloads*). Mereka menugaskan karyawan-karyawan mereka sendiri untuk klien-klien mereka dan memenuhi semua kewajiban yang normalnya berkaitan dengan sebuah perusahaan. Biaya-biaya rekrutmen, ketidakhadiran, perputaran karyawan, dan tunjangan karyawan terhindari. Anggaplah bahwa penyelia departemen akuntansi membutuhkan segera empat tenaga pembukuan untuk jangka pendek. Alih-alih merekrut dan mengangkat tambahan karyawan, penyelia dapat menghubungi perusahaan lokal yang memasok tenaga-tenaga kerja temporer. Perusahaan ini dengan segera mengirimkan karyawan-karyawan mereka yang dibutuhkan penyelia tersebut. Karyawan-karyawan temporer ini hanya tercantum dalam daftar gaji selama masa kerja yang telah disepakati. Dahulunya, agen-agen penyedia tenaga kerja temporer hanya dapat dilihat sebagai sumber-sumber tenaga klerikal dengan semi keahlian yang membantu selama periode-periode kerja puncak. Dewasa ini, karyawan-karyawan JIT (*just in time*) dapat dijumpai mengisi segala jenis pekerjaan di dalam organisasi-organisasi, termasuk karyawan profesional, teknis, dan posisi-posisi eksekutif yang lebih tinggi.

3.8.3. Penyewaan Karyawan

Alternatif terhadap rekrutmen yang semakin berkembang adalah penyewaan karyawan (*employee leasing*). Sebuah perusahaan secara formal memberhentikan beberapa atau sebagian besar karyawan. Perusahaan penyewaan karyawan (*employee leasing*) setelah itu akan mengangkat mereka, biasanya pada gaji yang sama, dan menyewakan mereka kembali ke perusahaan sebelumnya yang sekarang menjadi klien perusahaan penyewaan karyawan tersebut. Karyawan-karyawan yang disewa melanjutkan pekerjaan-pekerjaan sebelumnya, dengan perusahaan klien yang mengawasi aktivitas-aktivitas mereka. Perusahaan penyewaan karyawan ini memikul segenap tanggung jawab yang berkenaan sebagai perusahaan, termasuk administrasi sumber daya manusia.

Manfaat utama penyewaan karyawan terhadap klien adalah bahwa klien bebas dari administrasi sumber daya manusia, termasuk mempertahankan program tunjangan karyawan. Manfaat lainnya adalah bahwa sistem penyewaan karyawan menawarkan cara menghindari aktivitas-aktivitas pengorganisasian serikat pekerja yang ada. Apabila perusahaan penyewaan karyawan tidak memenuhi persyaratannya sebagai sebuah perusahaan, maka cara penyewaan karyawan ini memungkinkan perusahaan klien membatalkan setiap persyaratan untuk mengakui sebagai perwakilan dari para karyawan yang disewa. Sistem penyewaan karyawan biasanya menarik bagi perusahaan-perusahaan kecil dan menengah yang mungkin tidak mampu membentuk sebuah departemen sumber daya manusia yang berfungsi penuh.

Cara penyewaan karyawan juga berfaedah bagi para karyawan itu sendiri. Karena perusahaan penyewaan karyawan menyediakan karyawan-karyawan untuk banyak perusahaan, mereka sering menikmati skala ekonomis yang memungkinkan mereka menawarkan program-program tunjangan bagus yang berbiaya rendah. Di samping itu, sering terdapat kesempatan yang lebih besar bagi mobilitas pekerjaan. Karena perusahaan penyewaan karyawan yang beroperasi di berbagai daerah, perusahaan penyewaan karyawan dapat menawarkan kepada karyawan-karyawannya sebuah pekerjaan di daerah yang baru. Selain itu, jika klien perusahaan mengalami kemerosotan dalam lapangan usahanya, perusahaan penyewaan karyawan dapat mentransfer karyawannya ke klien perusahaan yang lainnya dalam upaya menghindari pemberhentian dan hengkangnya karyawan senior.

3.8.4. Kontraktor-kontraktor Independen

Bahkan meskipun peningkatan jangka panjang dalam permintaan terhadap produk dan jasa perusahaan diantisipasi, organisasi mungkin masih memutuskan menentang pengangkatan pegawai lebih jauh. Sebaliknya, perusahaan dapat memilih mengontrakkan pekerja-pekerjanya kepada pihak lain. Pendekatan ini memiliki daya tarik tersendiri pada saat pihak yang dikontrak itu sungguh-sungguh memiliki kecakapan yang tinggi dalam menghasilkan produk-produk atau jasa-jasa tertentu. Metode ini sering memiliki manfaat yang sangat besar bagi kedua belah pihak.

Istilah kontraktor-kontraktor independen (*independent contractors*) mulai mencuat pada kurun 1990-an. Perusahaan mengangkat kontraktor independen untuk melakukan tugas-tugas yang sangat spesifik. Sebagai contoh, aktivitas-aktivitas pemrosesan klaim-klaim atau pengolah kata (*word processing*) dapat dengan mudah dilakukan di rumah seseorang dan segera dikirimkan kepada perusahaan secara teratur. Dengan semakin merambahnya komputer, mesin faks, dan alat-alat komunikasi canggih lainnya, perusahaan dapat memastikan bahwa pekerjaan-pekerjaan seperti itu dapat dilakukan secara tepat waktu.

Dalam metode ini, perusahaan kehilangan sejumlah kendali atas pekerjaan-pekerjaan yang disubkontrakkan, namun jika subkontraktornya dapat diandalkan dan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi pada biaya yang masuk akal, maka cara ini bakal menguntungkan. Perjanjian-perjanjian kontraktor independen menguntungkan bagi organisasi maupun individu. Karena organisasi tidak harus memperlakukan orang tersebut sebagai seorang karyawan, organisasi melakukan penghematan berkaitan dengan tunjangan-tunjangan maupun gaji dan upah orang tersebut jika seandainya dia dianggap sebagai karyawan penuh. Metode ini juga dirasakan sesuai bagi orang-orang yang lebih senang bekerja di rumah, tidak harus keluar rumah menuju kantor. Keputusan mensubkontrakkan sebuah pekerjaan hendaknya berlandaskan pada analisis biaya manfaat yang cermat atas situasi yang ada. Organisasi-organisasi melakukan cara ini karena subkontraktor-subkontraktor mempunyai keahlian tinggi dalam menghasilkan produk atau jasa khusus dibandingkan organisasi itu sendiri. Banyak gedung perkantoran yang mensubkontrakkan pekerjaan-pekerjaan pembersihan gedungnya kepada perusahaan-perusahaan lain.

3.9. LATIHAN DAN DISKUSI

1. Diskusikan pertimbangan-pertimbangan perekrutan strategis apakah yang harus dipikirkan oleh eksekutif sumberdaya manusia di sebuah bank ukuran menengah yang memiliki lokasi di beberapa kota. Berikan contoh-contoh, dan berikan jawaban secara spesifik.
2. Diskusikan keuntungan-keuntungan dan kelemahan-kelemahan dari perekrutan internal dan perekrutan dari eksternal
3. Rancanglah dan jelaskan sebuah proses perekrutan untuk mengisi lowongan pekerjaan tenaga kerja penjualan untuk sebuah pabrik farmasi
4. Sumber perekrutan internal apakah yang telah anda lihat telah bekerja secara efektif? Mengapa?
5. Diskusikan beberapa cara yang digunakan perusahaan untuk membuat perekrutan di perguruan tinggi lebih efektif

3.10. RANGKUMAN

Rekrutmen (*recruitment*) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang

diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Dasar-dasar program rekrutmen yang baik mencakup faktor-faktor berikut: (1) program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat; (2) program rekrutmen tidak pernah mengkompromikan standar seleksi; (3) berlangsung atas dasar yang berkesinambungan; dan (4) program rekrutmen itu kreatif, imajinatif dan inovatif.

Kendala-kendala yang lazim dijumpai dalam rekrutmen meliputi :

- Karakteristik organisasional
- Citra organisasi
- Kebijakan organisasional
- Rencana-rencana strategik dan rencana-rencana sumber daya manusia
- Kebiasaan-kebiasaan perekrut
- Kondisi eksternal
- Daya tarik pekerjaan
- Persyaratan pekerjaan

Saluran-saluran yang biasanya digunakan dalam rekrutmen di antaranya adalah:

- Job posting
- Persediaan keahlian
- Rekomendasi dari karyawan
- *Walks-in*
- *Writes-in*
- Perguruan tinggi
- Institusi pendidikan
- Iklan
- Agen penempatan tenaga kerja
- Konsultan manajemen & *executive search firms*

BAB IV

SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA

4.1. PENDAHULUAN

Seleksi individu-individu yang tersedia untuk mengisi jabatan-jabatan yang kosong adalah semakin berarti manakala terdapat lebih banyak pelamar daripada lowongan-lowongan yang tersedia. Keputusan-keputusan seleksi sumberdaya manusia berkenaan dengan pembebanan serangkaian tindakan (yakni, menerima atau menolak) kepada individu-individu yang hasil-hasilnya adalah penting bagi organisasi atau individu-individu yang terlibat. Tujuan seleksi adalah mengidentifikasi dari sekelompok pelamar orang-orang yang bakal diangkat menjadi karyawan-karyawan perusahaan. Jika teknik-teknik seleksi yang digunakan untuk menilai kandidat-kandidat telah dipilih secara benar dan divalidasi, maka tentunya tujuan ini diharapkan tercapai

Apabila perencanaan kepegawaian membawa organisasi pada suatu keyakinan bahwa dibutuhkan tambahan orang-orang agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana, maka rekrutmen pun berlangsung. Rekrutmen menyediakan sekumpulan kandidat atau karyawan potensial. Seleksi terhadap sekelompok kandidat yang tersedia mencakup keputusan siapa dari sekelompok kandidat tersebut yang kelak mendapatkan tawaran pekerjaan.

Uraian tersebut, menunjukkan bahwa seleksi sumberdaya Manusia sangat penting sehingga tidak dapat diabaikan begitu saja. Bab IV ini mengupas aktivitas seleksi sumberdaya manusia, teknik-teknik seleksi yang dapat digunakan, beberapa prinsip-prinsip seleksi, dan membahas elemen-elemen mendasar proses seleksi yang digunakan dalam seleksi sumberdaya manusia. Bab ini juga menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi proses seleksi serta proses seleksi sumberdaya manusia

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan dapat menyebutkan secara spesifik pentingnya seleksi, membandingkan Teknik- Teknik Seleksi dan menjelaskan masing-masing kegunaan Teknik-Teknik Seleksi, mendiskusikan Prinsip-Prinsip Seleksi, menyebutkan Elemen-Elemente mendasar proses seleksi, dan mengidentifikasi faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam proses seleksi, serta menyebutkan secara garis besar Proses Seleksi. Bab ini penting untuk dikuasai oleh para mahasiswa karena bahasan dari bab ini akan menjadi landasan yang kuat dan digunakan terus menerus dalam membicarakan bab-bab selanjutnya.

4.2. DEFINISI SELEKSI

Seleksi (*selection*) adalah proses dengannya sebuah perusahaan memilih dari sekelompok pelamar; orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini. Pengertian ini menekankan aspek efektivitas seleksi. Meskipun demikian, keputusan-keputusan seleksi juga harus efisien. Seleksi haruslah meningkatkan proporsi karyawan yang sukses yang terpilih dari sekelompok pelamar pada biaya yang serendah mungkin.

Proses seleksi dimulai ketika pelamar melamar pekerjaan di perusahaan, dan berakhir pada saat diambil keputusan pengangkatan.

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena keahlian-keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya diperoleh melalui proses seleksi. Seleksi merupakan motivasi. Jika orang yang tepat telah diseleksi, maka proses motivasi dengan sendirinya akan berjalan baik disebabkan orang-orang tersebut telah mempunyai sikap dan perilaku yang baik dan akan menunaikan tugas-tugas mereka sesuai dengan sistem yang telah tertata. Karena seleksi karyawan sangat penting bagi efektivitas organisasi, maka organisasi harus membuat pilihan-pilihan yang cermat. Keputusan-keputusan ini haruslah berlandaskan pada informasi yang relevan yang tidak terlalu mahal dan menyita waktu untuk dikumpulkan.

Perusahaan menaruh perhatian yang lebih besar kepada proses seleksi karena mereka mengakui bahwa seleksi adalah tempat awal untuk membangun kualitas ke dalam organisasi mereka. Individu-individu yang telah disaring dengan teliti berdasarkan spesifikasi pekerjaan yang telah dibuat kemungkinan besar akan lebih siap mempelajari pekerjaan mereka, menjadi penghasil yang lebih baik, dan menjadi lebih bagus dalam penyesuaian terhadap situasi pekerjaan mereka dibandingkan orang-orang yang diangkat melalui jalur informal. Hasil seleksi yang cermat bakal bermanfaat baik bagi individu maupun organisasi.

Proses seleksi melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-guess*) dari penentuan bahwa seseorang kemungkinan besar dapat melaksanakan suatu pekerjaan dan akan sukses pada pekerjaan tersebut. Tidak ada cara yang bebas dari kegagalan dalam menentukan orang terbaik untuk mengisi setiap posisi. Beberapa faktor subyektif terlibat dalam proses seleksi karena tidak ada tes atau pengukuran yang sempurna terhadap pelamar-pelamar guna menentukan mana pelamar terbaik untuk setiap posisi yang lowong. Proses seleksi, barangkali, merupakan jantung program sumber daya manusia organisasi. Jika proses seleksi dilaksanakan secara baik, maka karyawan akan mampu menyadari tujuan karir pribadi mereka, sedangkan organisasi memperoleh manfaat dari karyawan yang produktif dan puas.

Proses seleksi mempengaruhi dan juga dipengaruhi oleh fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya. Sebagai contoh, apabila proses seleksi hanya menyediakan bagi perusahaan tenaga-tenaga yang memenuhi syarat dengan jumlah terbatas, organisasi mungkin harus mengadakan program pelatihan yang ekstensif. Jika paket kompensasi lebih rendah dibandingkan yang ditawarkan oleh perusahaan lain dalam kompetisi, memikat para pelamar yang berkualitas terbaik mungkin sulit atau mustahil.

Tujuan akhir proses seleksi adalah mencocokkan secara benar orang-orang dengan pekerjaan-pekerjaan. Jika individu-individu *overqualified*, *underqualified* atau karena beberapa sebab tidak "sesuai" dengan pekerjaan maupun organisasi, mereka kemungkinan akan keluar dari perusahaan. Walaupun beberapa perputaran karyawan mungkin positif bagi organisasi, perputaran dapat menjadi sangat mahal. Tingkat perputaran yang tinggi akan membuat perusahaan mustahil mencapai kinerja yang

unggul. Sebagai contohnya, penelitian dan pengembangan produk bakal tertunda, pabrikasi kehilangan efisiensinya, dan penetrasi pasar tersendat-sendat. Hal-hal seperti inilah yang merupakan konsekuensi tersembunyi dari perputaran karyawan, bukan hanya biaya-biaya rekrutmen, relokasi dan pelatihan yang dapat dilihat yang merupakan biaya-biaya pokok.

4.2.1. Mengapa Seleksi Itu Penting?

Seleksi sumber daya manusia itu penting karena tiga sebab. *Pertama*, kinerja para manajer akan senantiasa tergantung sebagian pada kinerja bawahan-bawahannya. Karyawan-karyawan yang tidak mempunyai kemampuan-kemampuan yang baik tidak akan dapat bekerja secara efektif, dan kinerja para manajer sudah barang tentu akan terganggu. Dengan demikian, momentum untuk menghalau hal-hal yang tidak diinginkan ini adalah sebelum orang-orang tersebut memasuki organisasi, bukan setelah memasukinya.

Kedua, penyaringan yang efektif adalah penting karena biaya-biaya merekrut dan mengangkat karyawan-karyawan. Biaya-biaya untuk mengangkat seorang eksekutif sangatlah mahal, meliputi biaya-biaya wawancara, pengecekan referensi dan perjalanan/relokasi. Biaya-biaya untuk mengangkat karyawan-karyawan non eksekutif memang lebih rendah, namun biaya-biaya tersebut tetaplah perlu ditekan.

Ketiga, seleksi yang baik itu penting karena implikasi-implikasi legal dari pelaksanaannya secara serampangan. Legislasi kesempatan kerja yang sama, ketentuan-ketentuan pemerintah, keputusan-keputusan pengadilan mensyaratkan perusahaan agar secara sistematis mengevaluasi efektivitas prosedur-prosedur seleksinya dalam rangka memastikan bahwa perusahaan tidak melakukan praktik-praktik yang diskriminatif.

4.2.2. Sasaran-sasaran Seleksi

4.2.2.1. Efisiensi

Seleksi menentukan siapa yang akan bergabung dengan organisasi. Orang-orang yang baru diangkat kerap menghabiskan waktu bertahun-tahun bersama organisasi, dan mereka menjadi sumber daya organisasi akan tergantung pada kinerja, keluwesan seiring perjalan waktu, inovasi, dan calon-calon untuk penugasan-penugasan kerja lebih lanjut selama karir-karir mereka. Aktivitas-aktivitas seleksi dapat memakan biaya-biaya sangat besar apabila diterapkan untuk menyeleksi sejumlah pelamar. Sungguhpun begitu, karena karyawan-karyawan tersebut mempengaruhi hasil-hasil organisasional selama bertahun-tahun, upaya yang sesekali untuk menyeleksi secara hati-hati tersebut dapat membuahkan kembalian investasi yang sangat tinggi.

4.2.2.2. Ekuitas

Aktivitas-aktivitas seleksi adalah sinyal-sinyal yang paling kentara dan paling penting tentang komitmen organisasi terhadap keadilan dan kepatuhan legal.

Aktivitas-aktivitas seleksi seringkali merupakan kontak pertama para pelamar dengan organisasi, dan mereka memakai aktivitas-aktivitas seleksi sebagai sinyal-sinyal tentang atribut-atribut organisasional.

4.3. TEKNIK-TEKNIK SELEKSI

Terdapat berbagai variasi teknik seleksi untuk mengukur karakteristik para pelamar. Teknik-teknik seleksi yang sering dipergunakan di antaranya adalah:

- Formulir lamaran
- Rekomendasi dan pengecekan referensi
- Wawancara pekerjaan
- Tes-tes seleksi

4.3.1. Formulir Lamaran

Hampir semua organisasi menggunakan formulir lamaran (*application forms*). Meskipun formulir lamaran berpotensi menjadi alat seleksi yang berguna, sangat sedikit yang dirancang untuk memberikan jenis informasi yang sah dan dapat diandalkan yang diperlukan bagi keputusan seleksi. Formulir-formulir lamaran berfungsi sebagai catatan aplikasi kepegawaian dan sebuah cara untuk menelusuri karakteristik-karakteristik pelamar-pelamar apabila terjadi lowongan-lowongan pekerjaan di masa yang akan datang. Di samping itu, formulir-formulir lamaran biasanya mengandung serentetan pertanyaan yang digunakan oleh perusahaan untuk menilai kesesuaian terhadap pekerjaan. Formulir-formulir lamaran biasanya menanyakan nama pelamar, alamat, nomor telepon, kewarganegaraan, dan kelayakan untuk pekerjaan yang dilamar. Selain itu, formulir-formulir lamaran umumnya meminta informasi tentang jenis pekerjaan yang dikehendaki dan preferensi-preferensi menyangkut penjadwalan (*paruhwaktu, purnawaktu, sore hari, dll*). Formulir-formulir lamaran dapat pula menanyakan nama-nama pemberi referensi dan riwayat pekerjaan sebelumnya.

4.3.2. Rekomendasi dan Pengecekan Referensi

Teknik yang sering digunakan untuk menyaring pelamar dari luar adalah rekomendasi (*recommendation*) dan pengecekan referensi (*reference check*). Teknik ini dapat memberikan empat jenis informasi mengenai pelamar pekerjaan: (1) riwayat pendidikan dan pekerjaan; (2) karakter dan kompetensi antarpribadi; (3) kemampuan melaksanakan pekerjaan; dan (4) keinginan perusahaan terdahulu dan sekarang untuk mengangkat kembali pelamar tersebut.

Akurasi data formulir lamaran yang menyimpang dapat menjadi permasalahan nyata bagi perusahaan. Informasi yang mengecoh tentang pengalaman kerja sebelumnya, pendidikan, dan kecakapan-kecakapan pekerjaan yang dimiliki diberikan oleh para pelamar supaya mereka bisa diterima. Maka dari itu, salah satu tujuan mendasar dari pengujian referensi adalah memverifikasi segala sesuatu yang dinyatakan oleh pelamar. Dengan demikian, pengecekan referensi lebih berfungsi

sebagai basis untuk seleksi negatif, yakni deteksi pelamar-pelamar yang tidak memenuhi syarat.

Tujuan kedua dari pengecekan referensi adalah berfungsi sebagai prediktor keberhasilan pekerjaan. Sebagaimana halnya data formulir lamaran, pengecekan referensi yang digunakan dengan cara ini menganggap bahwa kinerja masa lalu merupakan prediktor yang baik bagi kinerja masa yang akan datang. Walaupun formulir lamaran dapat meringkas apa yang dikatakan dilakukan oleh pelamar, pengecekan referensi adalah wahana untuk menilai seberapa baik yang dikatakan oleh pihak lain tentang si pelamar.

Pada intinya, terdapat tiga cara pengecekan referensi: *pertama*, spesialis sumber daya manusia dapat secara pribadi mengunjungi majikan pelamar sebelumnya ataupun temannya. Cara ini haruslah dicadangkan bagi pelamar yang sedang dipertimbangkan untuk posisi yang tinggi karena waktu dan biaya ekstra yang telah dikeluarkan. *Kedua*, teknik pengecekan yang paling sering digunakan adalah lewat surat, yang mempunyai dua kerugian: diperlukan waktu beberapa hari sampai berminggu-minggu, dan cara ini tidak memiliki kedalaman informasi. Lagi pula, semakin banyak perusahaan yang was-was dalam memberikan persepsi mereka akan karyawan mereka sebelumnya dalam bentuk tertulis. Gambar 4.1 menyajikan contoh pengecekan referensi lewat surat. Cara yang *ketiga* adalah melalui kontak telepon yang merupakan cara yang akurat dalam mendapatkan informasi yang lengkap perihal si pelamar. Penyelia atau perusahaan sebelumnya kemungkinan besar akan memberikan informasi yang lengkap menyangkut latar belakang pelamar lewat telepon.

GAMBAR 4.1:
CONTOH PENGECEKAN REFERENSI DENGAN KUESIONER SURAT
Pengecekan Referensi Pelamar Wiraniaga

Kami tengah mempertimbangkan Udin Romano untuk posisi wiraniaga di dalam perusahaan kami. Dalam mempertimbangkannya, akan sangat membantu apabila kami dapat menelaah penilaian saudara atas pekerjaan sebelumnya bersama saudara. Agar saudara memaklumi, kami telah menyertakan di sini, suatu pernyataan yang ditandatangani oleh Udin yang mengizinkan kami untuk menghubungi saudara untuk informasi pengalaman kerja sebelumnya bersama saudara. Kami tentu saja akan sangat menghargai jika saudara memberikan informasi jujur tentang pekerjaannya. Apabila saudara mempunyai pertanyaan atau komentar-komentar, maka silahkan menghubungi kami pada nomor telpon yang tercantum di sampul surat. Kami haturkan terima kasih atas pertimbangan saudara atas permintaan-permintaan kami untuk informasi yang diminta di bawah ini. Pada saat saudara menjawab pertanyaan-pertanyaan, maka jawaban-jawaban saudara sudah barang tentu hanya menurut sepengetahuan saudara saja.

1. Kapan beliau bekerja di perusahaan saudara? Dari tahun hingga tahun
2. Apakah beliau langsung berada di bawah supervisi saudara? Ya Tidak
3. Jika tidak, bagaimanakah hubungan kerja saudara dengan beliau ?
.....

4. Seberapa saudara mempunyai kesempatan mengobservasi kinerjanya ?
5. Apakah jabatan terakhir beliau di perusahaan saudara?
6. Apakah beliau menyelia karyawan? Ya Tidak, Jika ya, berapa orang?
7. Berapa besar pendapatan kotor terakhirnya? Rp. per tahun
8. Mengapa beliau keluar dari perusahaan saudara?

Di bawah ini adalah serangkaian pertanyaan yang berhubungan dengan bagaimana beliau akan melakukan pekerjaan yang tengah kami pertimbangkan untuknya. Bacalah pertanyaan-pertanyaannya dan kemudia gunakanlah skala penilaian untuk menunjukkan bagaimana menurut pengetahuan saudara sebelumnya beliau akan melakukan pekerjaannya

9. Agar beliau bekerja dengan baik, seberapa melekat beliau sebaiknya diselia?
 - Tidak membutuhkan supervisi
 - Membutuhkan supervisi sekali-sekali
 - Membutuhkan supervisi yang melekat dan sering
10. Seberapa baik beliau bereaksi terhadap pekerjaan yang rinci ?
 - Mudah frustasi
 - Dapat menangani pekerjaan yg membutuhkan rincian, namun bekerja dg lebih tanpa rinci
 - Rincian-rincian dalam pekerjaan tidak menjadi masalah
11. Menurut saudara, seberapa baik beliau akan dapat menangani keluhan-keluhan dari pelanggannya
 - Apakah biasanya akan menolak membantu memecahkan masalah pelanggan?
 - Apakah akan membantu memecahkan masalah tersebut hanya jika pelanggan mendesak
 - Apakah akan merasa bahwa pelanggan itu benar dan melakukan segala cara untuk memecahkan suatu keluhan
12. Dalam jenis pekerjaan penjualan apa beliau akan paling sesuai menurut saudara
 - Menangani penjualan bagi pelanggan-pelanggan yang masuk ruang pameran
 - Mengunjungi tempat-tempat pelanggan di luar kota untuk melakukan penjualan
13. Berkenaan dengan kebiasaan-kebiasaan kerjanya, cek semua karakteristik di bawah ini yang menggambarkan situasi kerjanya yang paling baik:
 - Bekerja paling baik pada jadwal yang teratur
 - Bekerja paling baik di bawah tekanan
 - Bekerja paling baik hanya dalam kondisi pikiran tenang
 - Bekerja paling baik pada saat terdapat serangkaian langkah yang perlu diikuti untuk memecahkan masalah

14. Apakah saudara mengetahui segala sesuatu yang akan mengindikasikan apakah ia akan tidak sesuai atau berbahaya (sebagai contoh, dalam bekerja sama dengan pelanggan-pelanggan atau kerabat-kerabat kerja atau dalam mengemudikan kendaraan) dalam suatu posisi dengan organisasi

kami Ya Tidak. Jika Ya, harap saudara jelaskan

15. Apabila saudara mempunyai komentar-komentar tambahan, harap saudara tuliskan di belakang formulir ini.

Nama Saudara :

Jabatan saudara :

Alamat :

Perusahaan :

Telepon :

Terima kasih atas waktu dan bantuan saudara. Informasi yang saudara berikan akan sangat berguna, karena kami menelaah semua bahan-bahan aplikasi

4.3.3. Wawancara Pekerjaan

Seorang manajer menggunakan wawancara (*interview*) sebagai instrumen seleksi biasanya terjadi relatif belakangan dalam proses seleksi. Karena wawancara memakan banyak waktu manajer, dan sedikit manajer yang ingin melepaskan wawancara sebagai instrumen seleksi, maka wawancara patutlah dirancang secara hati-hati guna memastikan bahwa kriteria seleksi sedapat mungkin haruslah terandalkan dan menilai secara sah.

Tujuan utama wawancara pekerjaan adalah untuk menghimpun informasi bagi pembuatan keputusan seleksi. Tetapi hanya sedikit wawancara yang mencapai tujuan ini. Wawancara pekerjaan umumnya tidak dapat diandalkan, dan oleh karena itu, tidak memberikan informasi yang sah. Selanjutnya, wawancara yang dikembangkan secara cermat dapat membuatnya mungkin untuk mencapai tingkat keandalan yang dapat diterima dan mengumpulkan informasi yang sah.

Wawancara dilaksanakan untuk beberapa tujuan, di antaranya:

- *Mendapatkan informasi mengenai pelamar.* Karena informasi yang diperoleh lewat alat seleksi lain mungkin tidak lengkap atau tidak jelas, wawancara memberikan kesempatan bagi informasi aktual untuk dijernihkan dan diinterpretasikan.
- *Menjual perusahaan.* Wawancara pekerjaan membuka kesempatan lebar bagi pewawancara untuk meyakinkan si pelamar bahwa organisasi tersebut merupakan tempat yang baik untuk bekerja. Dalam mempromosikan perusahaan, pewawancara tidak boleh terlampau melebih-lebihkan, tetapi mereka dapat memberikan gambaran yang realistis mengenai kelebihan dan kelemahan perusahaan, dan tetap memberikan penjelasan positif mengapa mereka telah memilih untuk bekerja bagi perusahaan.
- *Memberikan informasi mengenai perusahaan.* Selama wawancara, informasi umum mengenai perusahaan—produk/jasanya, kebijakan, dan kesempatan kerja—haruslah dijelaskan terhadap pelamar. Sering pewawancara menemukan

bahwa perlu untuk mengarahkan pelamar terhadap jenis-jenis kesempatan di dalam perusahaan di mana dia mungkin cocok.

- *Menjalin persahabatan.* Wawancara haruslah mewakili hubungan antarpribadi yang bersahabat. Pada saat pewawancara dan pelamar mengakhiri wawancara, kedua belah pihak hendaknya berpisah dengan perasaan bahwa mereka adalah sahabat pribadi.

Pengetahuan kerja mengenai landasan psikologis terhadap wawancara diperlukan sekali bagi orang-orang yang terlibat dalam aktivitas ini. Beberapa landasan psikologis terhadap wawancara yang perlu diperhatikan antara lain:

- Motivasi Pelamar
- Hambatan-hambatan Komunikasi
- Bias Pewawancara
- Masa Lalu adalah Petunjuk bagi Masa Depan

Wawancara merupakan interaksi antara dua orang atau lebih di mana informasi biasanya saling dipertukarkan melalui beberapa pertanyaan dan jawaban. Interaksi ini dapat berlangsung dalam beberapa cara yang berbeda, yaitu:

- Wawancara terpola/terstruktur
- Wawancara semi terstruktur
- Wawancara tidak terstruktur
- Wawancara stres
- Wawancara kelompok
- Wawancara dewan

4.3.3.1. Keandalan dan Validitas Wawancara Pekerjaan

Wawancara tentu mempunyai kelemahan-kelemahan. Kelemahannya yang paling kentara adalah keandalan dan validitas wawancara. Walaupun wawancara pekerjaan digunakan secara luas sebagai alat seleksi dan banyak spesialis sumber daya manusia yang percaya bahwa informasi dari wawancara merupakan aspek yang paling penting dari proses seleksi, keandalan dan validitas wawancara pekerjaan sangatlah dipertanyakan. Dalam konteks wawancara, keandalan (*reliability*) adalah konsensus atau kesepakatan di antara dua pewawancara atau lebih atas penilaian-penilaian mereka terhadap pelamar yang sama. Hal ini disebut dengan keandalan antarpenilai (*interrater reliability*). Keandalan yang baik berarti bahwa interpretasi hasil-hasil wawancara haruslah tidak bervariasi dari pewawancara yang satu dengan yang lainnya. Keandalan wawancara mendapat perhatian khusus karena teknik wawancara tidak memiliki konsistensi seperti yang mungkin dimiliki oleh teknik seleksi tes ataupun pengecekan referensi. Wawancara dilaksanakan oleh seorang pewawancara yang mempunyai orientasi, tingkat kompetensi, dan bias persepsi yang berbeda. Proses wawancara biasanya tidak konsisten—setiap wawancara diselenggarakan secara berbeda tergantung pada apa yang dikatakan—dan evaluasi

pewawancara bukanlah teknik seleksi konsisten dan terandalkan seperti teknik seleksi lainnya. Tetapi hal ini lazim terjadi di mana pewawancara-pewawancara yang berbeda mengutamakan opini-opini yang tidak serupa. Keandalan menanjak apabila dilontarkan pertanyaan-pertanyaan yang identik, terutama bila para pewawancara terlatih untuk mencatatnya secara sistematis.

Wawancara seleksi yang tidak terstruktur cenderung tidak dapat diandalkan. Bila beberapa orang diminta mewawancarai pelamar yang sama, terdapat kecenderungan adanya sedikit kesepakatan di antara pewawancara dalam penilaian mereka terhadap pelamar. Ketidaksepakatan ini berlaku terhadap penilaian pewawancara mengenai apa atribut atau karakteristik yang dimiliki oleh pelamar, dan juga pertimbangan pewawancara mengenai apakah pelamar akan sukses atau tidak jika kelak diangkat jadi karyawan. Hal ini secara tidak langsung menyatakan bahwa penilaian yang dihasilkan dari wawancara yang tidak terstruktur sangat, atau lebih, tergantung pada sikap dan opini pewawancara seperti yang dilakukannya pada karakteristik pelamar. Situasi seperti ini tentunya tidak dikehendaki.

Secara logis bahwa jika wawancara tidak terstruktur tidak terandalkan, maka wawancara tersebut pastilah juga tidak sah. Jika beberapa pewawancara tidak sepakat atas karakteristik-karakteristik dan potensi seorang pelamar (yang berarti bahwa wawancara tidak terandalkan), adalah mustahil bahwa semua penilaian mereka benar dan akurat (yang berarti bahwa wawancara sebagai alat penilaian pastilah tidak sah). Pertimbangan pewawancara yang timbul dari wawancara seleksi yang tidak terstruktur cenderung buruk ditinjau dari segi: (1) akurasi mereka dalam menilai apakah pelamar memiliki atau tidak memiliki karakteristik pribadi khusus; (2) akurasi estimasi mereka atas kesuksesan atau kegagalan pelamar pada masa yang akan datang jika diangkat.

Validitas wawancara berkenaan dengan tingkat di mana wawancara menghasilkan informasi prediktif terhadap kesuksesan atau kegagalan pelamar dalam pekerjaan. Wawancara terpola atau terstruktur merupakan metode yang layak dan sah. Validitas ini kemungkinan merupakan hasil dari tingkat strukturnya yang tinggi dan persyaratannya bagi pelatihan pewawancara.

Meskipun pewawancara mungkin meyakini bahwa kesimpulan mereka merupakan langkah yang paling penting dalam proses keputusan, penelitian menunjukkan bahwa wawancara pada umumnya tidak dapat diandalkan dan tidak sah. Walaupun begitu, baik wawancara itu sah ataupun tidak, wawancara tetaplah dilakukan karena kemampusesuaian (*adaptability*) dan kepercayaan terhadap efektivitasnya.

Pada hakikatnya, hasil penelitian menyangkut keandalan dan validitas wawancara adalah sebagai berikut:

- *Interrater reliability* berlangsung ketika dua orang pewawancara atau lebih mengevaluasi pelamar yang sama. *Interrater reliability* biasanya cukup rendah. Dua orang pewawancara yang mewawancarai sekelompok pelamar pada intinya tidak sepakat pada evaluasi mereka.

- *Intrarater reliability* ada apabila pewawancara cenderung sampai kira-kira pada hasil evaluasi yang sama seperti yang dilaksanakannya semula. *Intrarater reliability* kemungkinan agak tinggi, tergantung pada kemampuan pewawancara dan apakah wawancaranya terstruktur atau tidak.
- Meskipun pewawancara tidak mampu secara konsisten mengevaluasi sebagian besar karakteristik-karakteristik pribadi, keandalan yang lebih tinggi biasanya diperoleh secara langsung dapat diamati seperti penampilan, kefasihan verbal, kemampuan sosialisasi, dan inteligensia.
- Wawancara terstruktur lebih dapat diandalkan dibandingkan yang kurang terstruktur. Wawancara terstruktur pada prinsipnya memberikan *inter-rater reliability* yang lebih tinggi dibandingkan wawancara yang terstruktur.
- Karena kurangnya keandalan, sebagian besar informasi wawancara bukanlah *predictor* yang sah dari kinerja pekerjaan, meskipun terkadang dijumpai beberapa pengecualian.

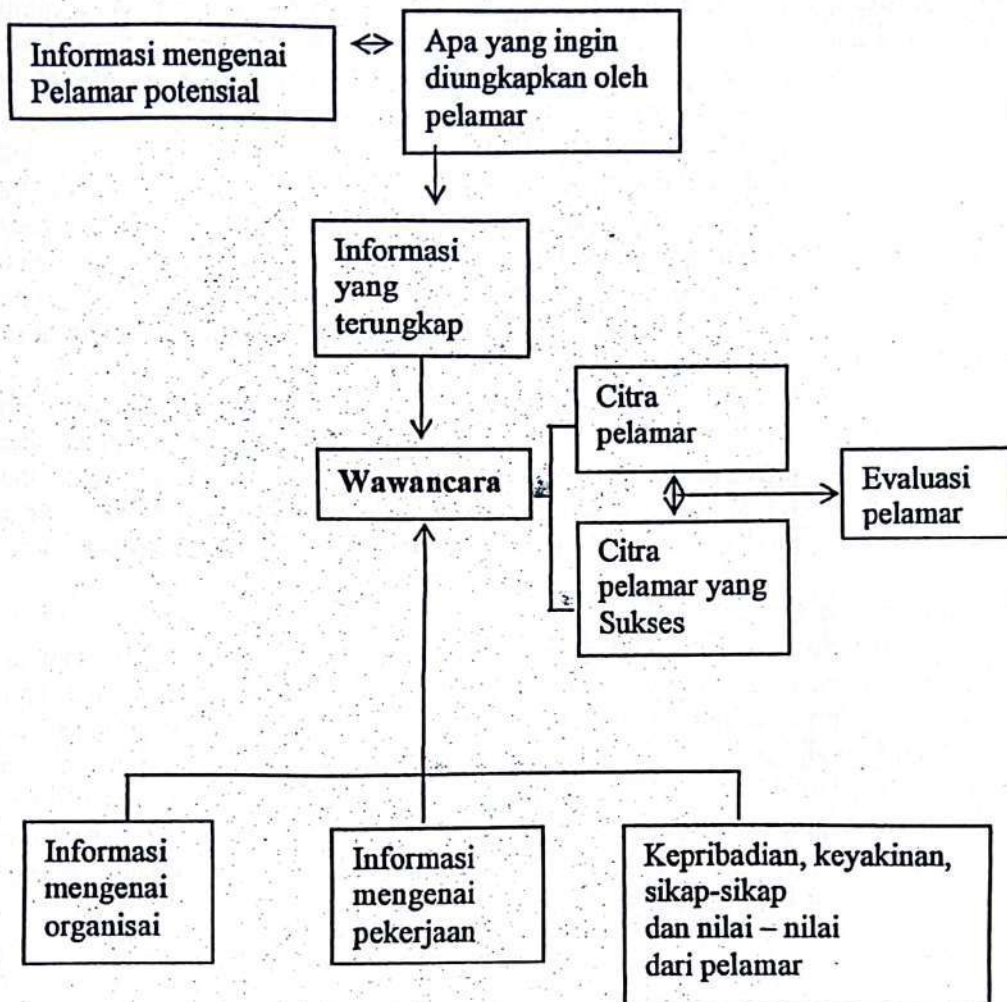
4.3.3.2. Dinamika Wawancara.

Untuk memahami mengapa wawancara, meskipun sering diselenggarakan namun kurang memiliki validitas prediktif, maka perlu dilihat dinamika proses wawancara. Seperti yang dipaparkan pada Gambar 4.2. secara potensial terdapat sejumlah besar informasi mengenai setiap pelamar yang dapat dikumpulkan. Beberapa dari informasi tersebut relevan dengan kualifikasi pekerjaan pelamar (contohnya, sikap, riwayat kerja pada masa lalu) tetapi sebagian besar dari informasi tersebut tidak relevan (contohnya hobi). Pelamar hanya mau mengungkapkan sebagian kecil dari keseluruhan informasi. Sebagian besar di antara informasi tersebut, informasi yang dipandang tidak relevan, bersifat pribadi, atau informasi yang dapat mencerminkan keburukan pelamar akan disembunyikan oleh orang yang bersangkutan. Penggunaan informasi apa saja yang diberikan oleh si pelamar dalam menjawab pertanyaan wawancara, pewawancara membentuk gambaran mental dari pelamar. Citra ini kemudian dibandingkan dengan apa gambaran pewawancara mengenai citra seorang pelamar yang berhasil. Berdasarkan perbandingan ini, suatu evaluasi potensi kinerja pelamar dibuat oleh pewawancara. Tampaklah bahwa kualitas proses wawancara sangat tergantung pada akurasi citra (*images*) di dalam benak pewawancara. Akibatnya, akurasi citra tersebut sangat tergantung pada informasi yang tersedia mengenai pelamar dan posisi dan juga cara di mana informasi tersebut dikombinasikan dalam pikiran si pewawancara.

Dinamika tersebut akan memberikan beberapa pandangan ke dalam permasalahan paling signifikan dari wawancara karena wawancara saat ini digunakan saat ini digunakan di dalam organisasi.

- Kurangnya keseragaman.
- Kurangnya obyektivitas
- Gagal memahami keterbatasan wawancara
- Kurangnya pelatihan bagi pewawancara

**GAMBAR 4.2.
DINAMIKA WAWANCARA**



Kurangnya pelatihan bagi pewawancara adalah permasalahan paling signifikan dan berkontribusi terhadap yang lainnya. Wawancara kerap dilakukan oleh seorang manajer secara paruh waktu, atau oleh anggota yunior organisasi. Dalam kasus lainnya, hanya sedikit yang diinvestasikan dalam memberikan pelatihan keahlian wawancara. Bahkan yang lebih buruk lagi, wawancara mungkin dilakukan oleh individu dengan masa jabatan organisasional yang singkat, yang hanya mengerti sedikit tentang organisasi, atau bahkan mengenai posisi terhadapnya mereka melakukan wawancara. Oleh karenanya, informasi yang digunakan oleh individu-individu ini untuk membentuk citra mereka mengenai pelamar yang berhasil

kemungkinan terbatas dan tidak akurat. Lebih jauh lagi, individu yang tidak terlatih kemungkinan akan memasukkan informasi yang tidak relevan, digoyang oleh bias pribadi (kurangnya obyektifitas), atau mengalah terhadap kesalahan pewawancara tertentu. Kesalahan-kesalahan ini termasuk terlampau menekankan pada informasi negatif atau kesan pertama. Kurangnya pelatihan juga berkontribusi terhadap kesalahpahaman mengenai tipe informasi apa yang dapat diperoleh secara efektif selama wawancara.

Demikian pula, semakin wawancara tergantung pada pertimbangan pribadi pewawancara yang tidak terlatih, kian kecil kemungkinannya bahwa wawancara untuk sebuah organisasi akan dilaksanakan secara seragam. Keseragaman wawancara adalah esensial agar secara efektif membandingkan pelamar satu sama lainnya atas atribut yang relevan dengan pekerjaan. Keseragaman informasi dari pewawancara ini disebut *interrater reliability* dan penting pada saat organisasi tergantung pada beberapa wawancara.

Pewawancara dapat dilatih untuk mencari elemen atau isi tertentu di balik respons pelamar. Wawancara dapat menjadi sangat berguna dalam mengumpulkan informasi dan memperkirakan kinerja pelamar. Sesungguhnya, bagaimana berfaedahnya wawancara akan tergantung pada perhatian yang diberikan dalam menstruktur wawancara di sekitar suatu analisis pekerjaan dan melatih pewawancara.

4.3.3.3. Kelemahan Wawancara

Meskipun wawancara menyediakan beberapa fungsi yang penting, wawancara bukanlah alat seleksi yang paling berguna untuk memprediksi pelaksanaan yang menonjol. Lemahnya keandalan ini tidak akan mengagetkan siapapun yang secara hati-hati memikirkan proses wawancara. Bahkan, wawancara yang terstruktur sekalipun diwarnai oleh sejumlah besar kemajemukan. Keandalan ataupun validitas yang rendah dari proses wawancara dipengaruhi oleh beberapa faktor. *Pertama*, perilaku pewawancara berbeda dari satu wawancara ke wawancara lainnya berdasarkan suasana hati, perasaan, dan kondisi fisik. Tanggapan dari pelamar juga dapat berubah dari waktu ke waktu, tergantung suasana hati, perasaan, dan kondisi fisik mereka. Tanggapan yang dibuat selama wawancara mewakili hanya sebagian kecil dari kemungkinan perilaku baik pewawancara maupun pelamar. *Kedua* kenyataan bahwa para pelamar secara teratur berubah dan memiliki karakteristik yang berbeda juga mempengaruhi wawancara. Isi wawancara berubah karena tidak ada dua pelamar yang mempunyai pengalaman dan latar belakang yang sama; aspek yang berbeda dari masing-masing individu, keahlian mereka dan riwayat kerjanya haruslah dibahas dengan setiap individu. *Ketiga*, suasana wawancara juga dapat mempengaruhi hasil. Jika suatu wawancara berlangsung di pagi hari ketika pewawancara masih segar, dan wawancara berikutnya dilaksanakan belakangan di siang hari ketika pewawancara dalam keadaan tergesa-gesa untuk segera pergi, pelamar yang belakangan mungkin memperoleh perhatian singkat dibandingkan pelamar yang sebelumnya. *Keempat*, jika perusahaan telah membuat jumlah

maksimal orang yang bakal diwawancarai dan batas waktu untuk mengisi posisi yang kosong, tekanan tambahan diletakkan ke pundak pewawancara. Pelamar terakhir yang diwawancarai mungkin ditawari posisi apabila pewawancara dalam keadaan tergesa-gesa untuk mengisi posisi tersebut. Dengan demikian, pelamar mungkin mendapat nasib baik dan mengisi posisi yang sebaliknya barangkali tidak akan ditawarkan.

Evaluasi pewawancara juga dipengaruhi oleh aspek-aspek lain dari situasi wawancara. Evaluasi pewawancara biasanya dipengaruhi oleh efek-efek kontras (*contrast effect*), yakni bagaimana seorang pelamar dievaluasi sebagian besar dipengaruhi oleh pelamar sebelumnya. Sebagai contoh, seorang pelamar dengan kualifikasi rata-rata akan dinilai rendah jika didahului sebelumnya oleh pelamar yang menonjol. Sebaliknya, pelamar yang gilirannya setelah pelamar yang paling jelek yang telah diwawancarai mungkin mendapatkan nilai yang lebih tinggi dari nilai normal yang seharusnya. Evaluasi juga dipengaruhi oleh *stereotype* pewawancara mengenai "karyawan yang ideal" dan setiap pewawancara mungkin mempunyai *stereotype* yang berbeda mengenai "karyawan yang ideal". Pewawancara cenderung membuat evaluasi mereka secara cepat, sebagian besar pewawancara membuat opini yang agak tegar yang biasanya berubah hanya karena informasi signifikan yang bertentangan. Wawancara sering meliputi pencarian informasi negatif daripada yang positif, dan pewawancara lebih terpengaruh oleh sejumlah kecil informasi negatif dibandingkan sejumlah besar data yang positif. Akhirnya, proses wawancara kadang-kadang digunakan sebagai suatu kesempatan untuk diskriminasi terhadap golongan minoritas dan wanita yang mungkin dinilai rendah saat melamar posisi manajemen yang secara tradisional didominasi oleh pria.

Bagaimana sesungguhnya cara organisasi agar dapat menghasilkan informasi yang berguna dengan menggunakan wawancara, dan bagaimana informasi itu digunakan secara efektif memprediksi kinerja pelamar? *Pertama*, dengan menstruktur wawancara. Penstrukturan wawancara berarti bahwa isi dan format wawancara diberikan kepada pewawancara dan, oleh karenanya, tidak tergantung pada pertimbangan pribadi pewawancara. Pewawancara haruslah dipersiapkan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang benar. *Kedua*, melatih pewawancara. Pelatihan dapat mencegah kesalahan-kesalahan yang lumrah terjadi dalam wawancara dan memastikan bahwa wawancara dilaksanakan seperti yang dikehendaki oleh organisasi. Pewawancara haruslah dilatih untuk mengetahui informasi apa yang bakal dikorek. Selain itu, seorang pewawancara haruslah dilatih perihal bagaimana mempersiapkan sebuah wawancara. Hal ini meliputi bagaimana menelaah data pelamar (contohnya formulir lamaran, riwayat hidup) dan juga data analisis pekerjaan. Wawancara haruslah distruktur di sekitar isi pekerjaan tertentu atau kelompok pekerjaan yang serupa. Hal ini dicapai dengan mendasarkan pertanyaan dan informasi yang dibutuhkan dari pelamar atas suatu pekerjaan yang diberikan. Organisasi haruslah realistis mengenai atribut mana yang dapat dievaluasi oleh wawancara atau serangkaian wawancara. Sebagai contoh, ukuran inteligensia sangat

baik ditangani oleh seorang psikolog, tetapi kemampuan merencanakan dan mengorganisasikan mungkin dapat dinilai secara jitu selama wawancara terstruktur oleh seorang pewawancara yang terlatih. *Ketiga*, menggunakan lebih dari satu pewawancara untuk melaksanakan beberapa wawancara yang berbeda. Hal ini memudahkan perbandingan evaluasi dan persepsi serta memberikan informasi tambahan bagi manajer yang bertanggung jawab atas keputusan seleksi final. *Keempat*, wawancara hanyalah salah satu aspek dari proses seleksi. Wawancara haruslah didukung data dari formulir lamaran, tes seleksi, dan dari teknik seleksi lainnya.

4.3.3.4. Keunggulan Wawancara

Popularitas wawancara tidak terjadi secara kebetulan. Banyak organisasi yang menyadari bahwa wawancara memiliki berbagai karakteristik yang positif, diantaranya :

- Wawancara memberikan organisasi kesempatan untuk menyampaikan informasi kepada pelamar berkenaan dengan posisi-posisi tertentu khususnya dan organisasi pada umumnya. Aspek saling berbagi informasi dari wawancara adalah esensial bila "kecocokan" yang baik hendak diperoleh. Kadang-kadang aspek dari wawancara ini bisa berupa diskusi mengenai persyaratan-persyaratan khusus pekerjaan, sedangkan dalam kasus lain (contohnya, pelamar yang sangat menonjol atau kondisi pasar tenaga kerja yang sangat ketat) organisasi dapat mencoba "menjual" dirinya kepada pelamar.
- Wawancara dapat digunakan oleh organisasi sebagai sarana hubungan masyarakat (humas) guna membantu membangun citra yang positif kepada semua pelamar. Fungsi hubungan masyarakat ini khususnya penting dalam kasus pelamar yang pada akhirnya menolak pekerjaan, mencoba memastikan bahwa mereka tidak pergi dengan kesan-kesan yang semuanya negative terhadap perusahaan.
- Salah satu keunggulan paling utama dari wawancara adalah keluwesannya. Wawancara memberikan kepada organisasi kesempatan untuk mengisi kesenjangan dari kehilangan informasi informasi atau informasi yang tidak lengkap yang mungkin dibutuhkan bagi pengambilan keputusan. Fleksibilitas ini juga memungkinkan pelamar menarik perhatian terhadap setiap kekuatan yang relevan yang mungkin gagal diungkapkan oleh alat seleksi lainnya.
- Wawancara memungkinkan pewawancara membuat penilaian akan kemampuan mereka berkomunikasi dengan baik dengan pelamar. Hal ini mungkin berharga jika seorang pewawancara akan menjadi atasan langsung pelamar jika ia diangkat kelak. Pewawancara mestilah waspada agar tidak terlampau menggeneralisasikan situasi wawancara yang relatif singkat dan terbatas kepada hubungan kerja yang permanen dan berkelanjutan.
- Akhirnya wawancara dalam kasus-kasus tertentu mungkin merupakan satu-satunya alat penilaian yang tepat atau dapat diterima yang tersedia. Dalam banyak posisi dan untuk posisi yang sangat senior di dalam organisasi, kandidat

potensial yang paling diinginkan mungkin tidak mau menjadikan mereka sendiri subyek alat penilaian lainnya (seperti tes tertulis atau blangko lamaran). Dalam kasus seperti itu, wawancara dengan segala kelemahannya kemungkinan merupakan alat yang paling tepat.

4.3.3.5. Isi wawancara

Kandungan spesifik wawancara pekerjaan sangatlah bervariasi pada organisasi dan tingkat pekerjaan. Sungguhpun begitu, topik-topik umum berikut ini tampaknya agak konsisten dalam wawancara pekerjaan : kompetensi teknis (sering diungkapkan melalui pencapaian akademik dan pengalaman kerja), kualitas kepribadian (seperti kompetensi antarpribadi), dan potensi – yang mencakup orientasi karir si kandidat.

4.3.3.6. Kesalahan-kesalahan dalam Wawancara

Terdapat beberapa kesalahan dalam proses wawancara seleksi. Kegagalan mengatasi penyebab-penyebab kesalahan akan menurunkan efektivitas wawancara. Pada saat pelamar dinilai menurut efek halo atau bias-bias pribadi, hasil-hasilnya akan menyesatkan. Pelamar dinilai menurut efek halo atau bias-bias pribadi, hasil-hasilnya akan menyesatkan. Pelamar-pelamar diterima atau ditolak karena alasan-alasan yang tidak berhubungan dengan kinerja potensial mereka, merusak validitas wawancara. Demikian pula, pertanyaan-pertanyaan yang mengarahkan (*leading questions*) dan juga dominasi pewawancara tidak akan memungkinkannya mempelajari potensi pelamar. Evaluasi terhadap pelamar kemudian hanya bertumpukan pada dugaan dengan berdasarkan sedikit atau tanpa ada pembenaran.

Kesalahan juga bisa timbul dikarenakan pewawancara mengambil kesimpulan terlalu dini, sebelum proses wawancara berakhir dan segala informasi telah dikumpulkan. Kesalahan efek kontras (*contrast effect*) terjadi apabila pewawancara membandingkan pelamar dengan pelamar sebelumnya yang mempunyai hasil positif maupun hasil negatif yang menyolok. Pewawancara sering terlampaui hanya menekankan informasi negative daripada informasi positif. Akibatnya, calon yang baik sering ditolak hanya karena informasi negative yang kecil sekalipun.

Pewawancara-pewawancara yang berbeda mungkin saja menginterpretasikan informasi yang sama secara berlainan. Pewawancara sering tidak mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang benar yang seharusnya dilontarkan. Pewawancara bisa juga terpengaruh oleh penampilan pelamar yang sama sekali tidak ada hubungannya dengan kinerja pekerjaan. Kelemahan lainnya adalah subyektivitas pewawancara. Keputusan-keputusan yang dibuat oleh pewawancara adalah berdasarkan opininya, dan opini-opini tersebut tergantung pada bias dan praduga. Dua orang pewawancara mungkin mewawancarai kandidat yang sama dan menyodorkan evaluasi yang berbeda. Dan pelamar sendiri ada kemungkinan berusaha membuat kesan yang baik terhadap pewawancara sehingga mungkin berperilaku di luar kebiasaan-kebiasaan sehari-hari. Perilaku dan rsepons pelamar sangat dipengaruhi oleh kepribadian

pewawancara. Wawancara tidak terstandardisasi dan sulit mengkuantifikasikan hasilnya.

Tidak adanya informasi pekerjaan yang relevan dapat meningkatkan penggunaan atribut pelamar yang tidak relevan dalam pengambilan keputusan. Beberapa wawancara mungkin lebih menitikberatkan pada atribut tertentu daripada yang lainnya, atau mereka mungkin mengkombinasikan atribut secara berbeda tatkala mereka membuat keseluruhan keputusan. Sikap dan sifat pelamar yang mirip dengan sikap dan sifat wawancara dapat pula menyebabkan evaluasi yang menguntungkan pelamar, meskipun sama sekali tidak berhubungan dengan keberhasilan suatu pekerjaan.

Terdapat banyak atribut/sifat yang tidak dapat diukur oleh wawancara, intelegensi, kemampuan gerak, keahlian manual, kreativitas, kekuatan, kesehatan, dan banyak factor lainnya dapat diukur secara lebih tepat dengan menggunakan teknik seleksi yang lain.

4.3.4. Tes – tes Seleksi

Tes (*test*) adalah alat memperoleh sampel perilaku yang terstandardisasi. Tes terstandardisasi dalam isi, penilaian, dan pelaksanaannya. Setiap kali tes diberikan, pertanyaan-pertanyaannya identik, atau paling tidak setara. Cara penilaian tes adalah konstan. Pelaksanaan tes juga serupa : setiap yang ikut tes mendapatkan instruksi-instruksi yang sama, mempunyai jangka waktu penyelesaian yang sama, dan mengikuti tes di bawah kondisi yang serupa. Karena tes-tes itu terstandardisasi, tes-tes tersebut memberikan informasi tentang pelamar-pelamar kerja yang dapat dibandingkan untuk semua pelamar. Tujuan tes adalah memberikan informasi obyektif tentang kualifikasi-kualifikasi pelamar dari sampel-sampel perilakunya. Sungguhpun demikian, karena tes-tes didasarkan pada sebagian kecil saja dari daftar keseluruhan perilaku individu, tes bisa saja tidak representatif. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi skor-skor tes seseorang. Kemampuan mereka dalam mengikuti tes, pemahaman mereka terhadap instruksi-instruksi tes, motivasi mereka untuk mencapai skor tes, kadar stress yang mereka alami, kesehatan mereka, dan kondisi-kondisi dalam lingkungan pengujian semuanya dapat mengganggu keterwakilan test.

Banyak organisasi yang menghindari penggunaan tes karena mereka percaya bahwa validasi tes tersebut memakan waktu dan biaya yang besar. Keyakinan ini tidak menguntungkan karena beberapa tes personalia dapat divalidasikan dengan menggunakan biaya dan waktu yang singkat, dan tanpa jasa konsultasi psikolog yang purnawaktu.

Tes digunakan tidak hanya untuk menyeleksi karyawan-karyawan baru bagi organisasi, tetapi tes juga untuk penempatan atau penugasan yang berbeda ke pekerjaan yang paling sesuai setelah seseorang diangkat jadi karyawan. Tes sering digunakan menyeleksi karyawan untuk promosi dan transfer di dalam organisasi, menyeleksi kandidat guna pemberian program pelatihan perusahaan, dan

bertindak sebagai alat Bantu untuk mendiagnosis pada saat konseling bagi karyawan yang mempunyai masalah.

Tes personalia merupakan ukuran yang obyektif dan terstandarisasi dari karakteristik-karakteristik manusia seperti kecerdasan, minat, kemampuan, dan kepribadian. Hasil tes mengukur berapa besar karakteristik seorang karakteristik seorang individu relative terhadap individu lainnya. Jika karakteristik-karakteristik yang sedang diukur adalah penting terhadap kinerja pekerjaan yang sukses, tes personalia mewakili alat seleksi yang berharga.

Tes merupakan ukuran yang obyektif karena skor yang diperoleh orang yang mengikuti tes tidak dipengaruhi oleh opini penilai yang mengevaluasi hasil tes. Jika tes dilihat sebagai bagian dari proses seleksi keseluruhan (tidak sebagai pengganti alat seleksi yang lain), tes dapat menambah secara signifikan akurasi prediksi kesuksesan pekerjaan pelamar. Dengan kata lain, pendayagunaan tes yang shahih dapat menghasilkan pengangkatan karyawan yang lebih berbobot. Hal ini selanjutnya dapat berarti pengurangan perputaran karyawan dan karyawan-karyawan yang baru diangkat, biaya pelatihan yang lebih rendah, dan keluaran serta kualitas pekerjaan yang lebih tinggi. Hal ini juga berarti penyesuaian yang lebih baik terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Sepanjang tes membantu mengevaluasi seseorang, semakin kecil terjadi kesalahan dalam menempatkan karyawan pada pekerjaan tertentu. Jika serentetan pelatihan yang mahal dan panjang diperlukan untuk jenis pekerjaan tertentu, penilaian pelamar yang lebih akurat melalui pengujian bakal mengurangi jumlah kegagalan dalam rangkaian tersebut.

Seperti alat seleksi lainnya, tes-tes personalia haruslah digunakan untuk menyeleksi pelamar-pelamar untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu. Memutuskan tes-tes mana yang digunakan untuk memprediksi kinerja pekerjaan membutuhkan analisis pekerjaan yang teliti. Seseorang yang mengetahui setiap pekerjaan dengan baik atau telah memeriksa deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan akan mengidentifikasi kemampuan dan sikap yang diperlukan bagi kinerja pekerjaan yang efektif.

4.3.4.1. Jenis-jenis Tes

Terdapat berbagai variasi yang luas dari tes seleksi, namun setiap jenis tes ini hanya mempunyai manfaat yang terbatas. Tujuan yang seksama dari tes, desainnya, arah-arrah penerapan, dan aplikasi-aplikasinya adalah tercatat dalam buku pedoman dan patut ditelaah sebelum tes tersebut digunakan. Buku manual tes tersebut juga melaporkan keandalan tes dan hasil-hasil upaya-upaya validasi oleh perancang tes. Setiap jenis tes mempunyai tujuan yang berbeda.

4.3.4.1.1. Tes Kecerdasan Umum

Tes kecerdasan umum (*general intelligence test*), kadang-kadang disebut pula tes kemampuan mental (*mental ability test*), dirancang untuk memberikan suatu indikasi dari keseluruhan kapasitas mental. Beraneka macam pertanyaan dimasukkan

dalam jenis tes ini, termasuk perbandingan kata, analogi-analogi, similaritas-similaritas, aritmatika, dan informasi umum. Asumsi yang mendasari tes ini adalah bahwa kemampuan seseorang meraih skor tinggi dalam tes sejenis ini mempunyai korelasi dengan kapasitasnya menimba pengetahuan baru, melewati ujian, dan berhasil dalam pekerjaan.

4.3.4.1.2. Tes Psikologis

Tes psikologis (*psychological test*) adalah tes yang mengukur kepribadian atau temperamen. Jenis tes ini kurang dapat diandalkan. Tes ini tidak begitu shahih karena hubungan antara kepribadian dan kinerja sering samara-samar, atau bahkan tidak ada.

4.3.4.1.3. Tes Pengetahuan

Tes Pengetahuan (*knowledge test*) merupakan tes yang lebih dapat diandalkan karena tes ini menentukan informasi atau pengetahuan. Tes matematika untuk akuntan dan tes cuaca bagi seorang pilot merupakan contoh tes pengetahuan. Akan tetapi, manajer sumber daya manusia haruslah mampu menunjukkan bahwa pengetahuan tersebut diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.

4.3.4.1.4. Tes Kinerja

Tes kinerja (*performance test*) mengukur kemampuan pelamar melakukan satu bagian dari pekerjaan di mana mereka bakal diangkat kelak. Tes mengetik bagi seorang juru ketik merupakan contohnya. Tes ini sering dianggap shahih karena tes ini mencakup sampel yang representatif dari pekerjaan yang akan dilakukan oleh pelamar jika ia kelak diangkat.

4.3.4.1.5. Tes Pencapaian

Apabila perusahaan hendak mengangkat karyawan-karyawan berpengalaman yang telah memiliki keahlian-keahlian dan pengetahuan-pengetahuan yang diisyaratkan, akan lebih baik bagi perusahaan menyelidiki nilai tes pencapaian untuk mengevaluasi calon-calon tersebut. Tes pencapaian (*achievement test*) menilai sampai setakat mana seseorang telah belajar. Karena tes pencapaian mengukur perilaku saat ini, tes ini dapat menjadi *predictor* terbaik atas perilaku kandidat pada saat mendatang. Oleh karena itu, departemen sumber daya manusia dapat menggunakan *achievement test* untuk menentukan apakah kandidat dapat melaksanakan pekerjaan, sedangkan *aptitude test* untuk mengukur apakah seseorang dapat dilatih melaksanakan tugas tersebut.

4.3.4.1.6. Tes Kemampuan

Kemampuan alamiah dalam disiplin tertentu, atau kemampuan mempelajari secara cepat atau memahami bidang khusus tertentu, mengungkapkan kecerdasan pada bidang atau disiplin tersebut. Tes kemampuan (*aptitude test*) mengindikasikan

kemampuan atau kecocokan seseorang untuk ikut serta secara berhasil dalam aktivitas khusus apa saja. *Aptitude test* menilai kapasitas seseorang untuk belajar. *Aptitude test* yang spesial telah dirancang untuk memprediksi kesempatan yang dapat dipelajari oleh seorang pelamar pada pekerjaan tertentu. Karena orang memiliki perbedaan yang signifikan dalam logika, matematika, dan kemampuan verbal, maka masuk akal menggunakan *aptitude test* untuk menyeleksi pelamar-pelamar untuk tugas-tugas khusus seperti apoteker, pilot, pengacara, dan profesi sejenis lainnya. Tes intelegensi dan tes kemampuan khusus tidak dapat mengukur motivasi sehingga kemampuan prediksikan (*predictability*) dari tes-tes ini terhadap kinerja pekerjaan tidaklah selalu tinggi. Pelaksana tes haruslah memastikan bahwa tes digunakan untuk mengukur kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan.

4.3.4.2. Keunggulan dan Kelemahan Tes Seleksi

Tes-tes seleksi menilai kemungkinan terpadunya antara kemampuan, pengalaman, dan kepribadian pelamar serta persyaratan jabatan. Tes-tes seleksi memberikan beberapa manfaat:

- *Meningkatkan akurasi dalam menyeleksi karyawan.* Setiap individu berbeda keahlian, intelegensi, motivasi, minat, kebutuhan-kebutuhan, dan tujuannya. Jika perbedaan-perbedaan ini dapat diukur, dan jika perbedaan tersebut berhubungan dengan kesuksesan pekerjaan, maka sampai pada tingkat tertentu kinerja dapat diprediksi oleh skor tes.
- *Alat yang obyektif dalam melakukan penilaian (Judging).* Setiap pelamar menjawab pertanyaan yang sama dan jawaban mereka lantas diberi skor. Skor seorang pelamar kemudian dapat dibandingkan dengan skor pelamar yang lain.
- *Informasi mengenai kebutuhan-kebutuhan karyawan saat ini.* Tes yang diberikan kepada karyawan yang ada saat ini memberikan informasi pelatihan, pengembangan, dan konseling.

Kinerja pekerjaan terutama terkait dengan kemampuan dan motivasi individu untuk melakukan pekerjaan. Tes-tes seleksi dapat secara akurat memprediksi kemampuan pelamar melaksanakan pekerjaan, tetapi tes seleksi tidak berhasil menunjukkan sejauh mana individu ingin melaksanakan pekerjaan tersebut. Tes tidaklah mutlak benar. Tes mengungkapkan apa yang dikerjakan pelamar dalam situasi tes, namun bukan apa yang hendak dilakukannya dalam pekerjaan. Seseorang yang mendapat skor tes terbaik mungkin merupakan pelaksana kerja yang buruk. Karena satu sebab atau lainnya, banyak karyawan dengan potensi tinggi tidak pernah mencapai kinerja pekerjaan tersebut. Faktor-faktor yang berhubungan dengan kesuksesan suatu pekerjaan sangat banyak dan kompleks sehingga proses seleksi mungkin selalu lebih merupakan suatu seni daripada ilmu.

Masalah potensial kedua terutama berkaitan dengan tes kepribadian dan minat, berhubungan dengan kejujuran pelamar. Seorang pelamar mungkin termotivasi kuat

untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan secara tidak benar, atau memberikan jawaban-jawaban yang dipercayainya diharapkan perusahaan.

Masalah potensial kedua terutama berkaitan dengan tes kepribadian dan minat, berhubungan dengan kejujuran pelamar. Seorang pelamar mungkin termotivasi kuat untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan secara tidak benar, atau memberikan jawaban-jawaban yang dipercayainya diharapkan perusahaan.

Masalah yang lazim adalah kegelisahan tes (*test anxiety*). Para pelamar sering menjadi agak gelisah pada saat masih menghadapi rintangan berikutnya yang mungkin menyisihkan mereka dari pertimbangan. Pelaksana tes memastikan cara dan penyelenggaraan pengujian yang terorganisasi dengan baik seyogyanya mengurangi ancaman kegelisahan tes ini. Sesungguhnya, meskipun kegelisahan yang sangat besar bakal mengganggu kinerja tes, jumlahnya yang sedikit akan membantu.

Masalah-masalah berganda pengangkatan kandidat yang tidak memenuhi syarat atau yang kurang berbobot dan menolak pelamar-pelamar. Yang berbobot *bakal* terus berlanjut, terlepas dari prosedur yang diikuti. Organisasi dapat mengurangi kesalahan-kesalahan tersebut melalui penggunaan tes-tes yang disusun dengan baik yang dilaksanakan oleh pelaksana yang kompeten. Meskipun demikian, tes-tes seleksi jarang, walaupun ada, merupakan *predictor* yang sempurna. Bahkan, menggunakan tes yang terbaik sekalipun kesalahan-kesalahan akan mencuat dalam memprediksi kesuksesan. Maka dari itu, hanya tes belaka sebaiknya tidak digunakan dalam proses seleksi, namun lebih baik bersama-sama dengan alat-alat seleksi lainnya.

4.4. PRINSIP-PRINSIP PROSES SELEKSI

Proses pengambilan keputusan pengangkatan yang berjalan dengan baik akan sangat tergantung pada dua prinsip proses seleksi yang mendasar. *Prinsip yang pertama* adalah bahwa perilaku di masa lalu merupakan *predictor* terbaik atas perilaku pada waktu mendatang. Mengetahui apa yang telah dikerjakan oleh seorang individu pada masa silam adalah indikator terbaik dari apa yang kemungkinan dilakukannya pada masa yang akan datang. Prinsip ini tidaklah bersifat menentukan : seorang yang sangat menonjol pada pekerjaan sebelumnya bisa saja hanya berprestasi rata-rata pada posisinya yang baru. Pengetahuan mengenai apa yang telah dilakukan seseorang pada masa depan. Meskipun demikian, dalam membuat keputusan seleksi adalah sangat perlu menganggap bahwa perilaku pada masa silam adalah peramal terbaik terhadap bagaimana individu bakal bekerja pada masa yang akan datang.

Prinsip kedua dalam seleksi karyawan adalah bahwa organisasi harus menghimpun data yang dapat diandalkan dan shahih sebanyak mungkin, sepanjang masih laik secara ekonomis, dan setelah itu menggunakan data ini untuk menyeleksi pelamar terbaik. Data yang terandalkan diartikan sebagai informasi yang berulang-ulang dan konsisten. Data yang shahih diartikan sebagai informasi yang berulang-ulang dan konsisten. Data yang shahih diartikan sebagai informasi yang mengindikasikan seberapa baik karyawan akan menunaikan pekerjaan mereka.

Dalam beberapa situasi, sangat sedikit kebutuhan informasi yang akan dikumpulkan terlepas dari keandalan maupun validitasnya. Sebagai contoh, informasi rinci tidak diperlukan manakala pekerjaannya sederhana dan dapat dilaksanakan oleh hampir semua pelamar, atau ketika biaya pengambilan keputusan pengangkatan yang salah dapat diabaikan. Bagaimanapun juga, karena pekerjaan semakin sulit diisi dengan karyawan-karyawan yang kompeten, dan karena biaya pengambilan keputusan pengangkatan yang salah semakin meningkat, maka pengumpulan data yang terandalkan dan shaih bakal kian penting.

4.5. ELEMEN-ELEMEN MENDASAR PROSES SELEKSI

Seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 4.3 proses seleksi berjalan seiring dengan tujuan organisasi, desain pekerjaan, dan penilaian kinerja karyawan serta aktivitas rekrutmen dan seleksi. Elemen paling mendasar dalam aktivitas seleksi adalah penentuan tujuan organisasi yang harus tercakup dalam kebijakan pengangkatan umum dari organisasi.

Manajemen dapat mempekerjakan orang-orang terbaik di pasar tenaga kerja untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu-seiring dengan mendatangkan individu dengan gaji dan tunjangan yang tinggi – atau membayar upah minimal dan tidak memperhatikan perputaran karyawan dan ketidakpuasan menyangkut gaji, tunjangan, dan kondisi kerja. Penyusun kebijakan haruslah menentukan bagaimana karyawan menyesuaikan diri terhadap seluruh kerangka acuan organisasi dan membina hubungan antarkaryawan di dalam organisasi.

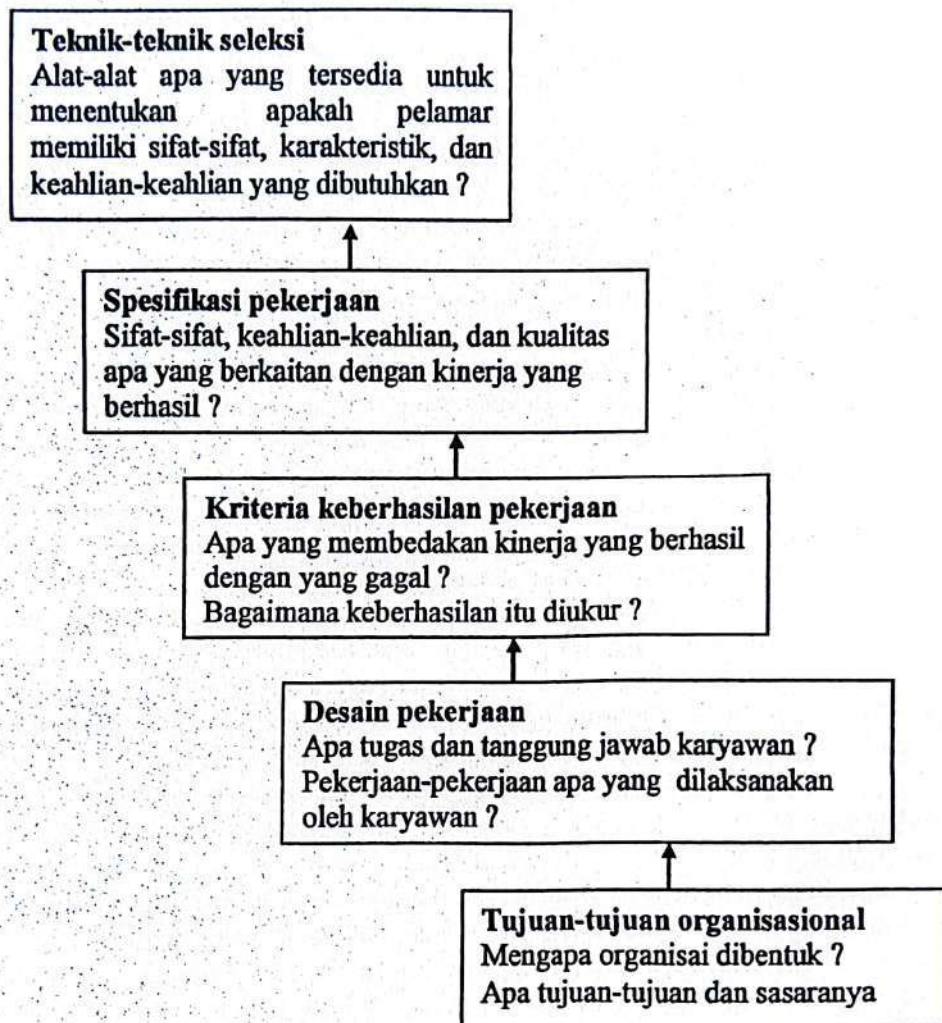
Elemen kedua adalah mendesain pekerjaan-pekerjaan dengan menentukan kewajiban dan tanggung jawab yang akan dituntut setiap pekerjaan. Kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi mereka. Desain pekerjaan akan sangat mempengaruhi kedua factor tersebut, maka dari itu haruslah diperhitungkan sebagai elemen penting dalam proses seleksi.

Elemen ketiga mencakup pengukuran kesuksesan pekerjaan. Penemuan karyawan mana yang sukses bakal menentukan karyawan jenis apa yang akan direkrut dan diseleksi pada masa mendatang.

Elemen keempat, spesifikasi pekerjaan berasal dari analisis pekerjaan yang menentukan karakter, keahlian, dan latar belakang yang harus dimiliki seorang individu agar memenuhi persyaratan pekerjaan. Biasanya para manajer dan penyelia memahami persyaratan-persyaratan pekerjaan yang berhubungan yang berhubungan dengan keahlian, tuntutan fisik, kepribadian, dan faktor-faktor lainnya di dalam departemen mereka masing-masing. Sangat diperlukan sekali bahwa pewawancara dan anggota lainnya dari departemen sumber daya manusia memelihara hubungan baik dengan berbagai departemen di dalam organisasi agar mengetahui pekerjaan-pekerjaan terhadapnya mereka melakukan seleksi. Karena anggota-anggota spesialis sumber daya manusia mempelajari lebih banyak mengenai persyaratan pekerjaan melalui penelitian terhadap spesifikasi pekerjaan yang dipersiapkan sebelumnya, percakapan dengan penyelia, dan pengamatan terhadap karyawan pada pekerjaannya,

mereka tidak hanya menjadi lebih efektif dalam pengisian pekerjaan, tetapi juga mampu membantu merancang ulang dan meningkatkan pekerjaan tersebut sehingga peningkatan efisiensi dan kepuasan karyawan dapat dicapai.

GAMBAR 4.3.:
ELEMEN-ELEMEN DASAR DALAM SELEKSI



Akhirnya, penyusun kebijakan haruslah menentukan kombinasi wawancara, tes, atau teknik seleksi lainnya yang akan digunakan dalam proses seleksi. Tidak ada kombinasi ampuh yang akan meminimalkan biaya seleksi dan memudahkan pemilihan kandidat terbaik yang tersedia. Meskipun langkah-langkah dalam proses seleksi yang ditunjukkan dalam Gambar 4.2. dapat berubah dari satu organisasi dengan yang lainnya, pada prinsipnya semua langkah tersebut diselesaikan pada suatu waktu atau waktu lainnya. Urut-urutannya mungkin berbeda bagi bagi masing-

masing organisasi sesuai dengan type pekerjaan yang tengah diisi dan ukuran organisasinya.

4.6. FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PROSES SELEKSI

Prosedur seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan kepegawaian organisasi. Kecermatan proses seleksi tergantung pada beberapa faktor. *Pertama*, konsekuensi seleksi yang salah haruslah diperhitungkan. Hal ini dipengaruhi oleh panjangnya periode pelatihan, dana yang diinvestasikan pada karyawan baru, tingkat dan kompleksitas pekerjaan, dan kemungkinan kerugian yang ditanggung organisasi jika pemegang jabatan gagal dalam pekerjaannya.

Pertimbangan kedua yang mempengaruhi kecermatan proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap manajemen puncak. Beberapa perusahaan secara sengaja melebihkan jumlah karyawan yang diangkat, dan mengeluarkan karyawan yang prestasinya memprihatinkan setelah beberapa bulan masuk dalam daftar gaji (bekerja). Hal ini benar-benar menanggukkan keputusan seleksi sampai manajemen mempunyai kesempatan mengamati perilaku karyawan baru secara jeli. Sungguhpun begitu, prosedur ini mahal baik bagi organisasi maupun bagi individu yang terlibat. Cara ini memboroskan waktu karyawan karena mereka mungkin lebih menguntungkan dipekerjakan di lain tempat, dimana perusahaan tidak melebihkan jumlah karyawan yang diangkat (*overhire*).

Pertimbangan ketiga adalah menyangkut waktu yang tersedia untuk melakukan keputusan seleksi. Sebagai contoh, manajer produksi sebuah perusahaan datang ke kantor manajer sumber daya manusia dan berkata, satu-satunya pengawas pengendali mutu yang saya miliki baru saja terlibat perkelahian dan keduanya mengundurkan diri. Saya tidak dapat beroperasi sampai posisi tersebut diisi." Kecepatan adalah krusial dalam kasus ini, dan dua wawancara, sedikit panggilan telepon, dan sebaris doa mungkin merupakan proses seleksi keseluruhan. Terlepas dari apakah proses seleksi secara sambil lalu dan terburu-buru, atau lebih hati-hati dan tidak tergesa-gesa, kesalahan-kesalahan kemungkinan saja dapat terjadi.

Pertimbangan keempat, pendekatan yang berbeda untuk seleksi umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi pada jenjang yang berbeda di dalam organisasi. Sebagai contoh, bayangkan variasi-variasi dalam pengangkatan eksekutif puncak dari dalam pengangkatan orang untuk mengisi posisi klerikal/juru tulis. Pengecekan latar belakang dan wawancara yang ekstensif akan dilakukan untuk membuktikan karakter dan kemampuan pelamar untuk posisi-posisi puncak. Bagaimanapun, seorang pelamar untuk posisi klerikal kemungkinan besar cuma akan mengikuti tes *word processing* dan wawancara singkat.

Pertimbangan kelima, sector ekonomi di mana individu-individu akan dikaryakan – swasta, pemerintahan, atau organisasi non – profit – dapat juga mempengaruhi proses seleksi. Perusahaan di sector swasta sangat berorientasi kepada keuntungan. Calon karyawan disaring berkenaan dengan bagaimana mereka dapat membantu mencapai target-target keuntungan. Pertimbangan keseluruhan

individu, termasuk faktor-faktor kepribadian, terlibat dalam penyeleksian karyawan-karyawan di masa depan untuk sektor ini.

Individu-individu yang sedang dipertimbangkan untuk posisi-posisi dalam organisasi nirlaba menghadapi situasi yang berbeda. Tingkat gajinya mungkin kompetitif dibandingkan dengan organisasi-organisasi pemerintahan dan swasta. Oleh karenanya, orang yang mengisi posisi yang ditawarkan haruslah tidak hanya berbobot, namun juga berdedikasi kepada jenis pekerjaan seperti ini.

4.7. PROSES SELEKSI

Bila tujuan rekrutmen adalah menciptakan sekelompok besar orang yang tersedia dan mau bekerja bagi perusahaan, maka sebaliknya proses seleksi mempunyai tujuan untuk menyortir atau menghilangkan orang-orang yang dianggap tidak berbobot guna memenuhi persyaratan pekerjaan dan organisasi. Dengan demikian, sedikit banyak rekrutmen cenderung positif karena rekrutmen mencoba membujuk orang-orang supaya melamar pekerjaan pada perusahaan, sebaliknya seleksi cenderung agak negative karena seleksi menolak sebagian besar orang yang melamar tersebut.

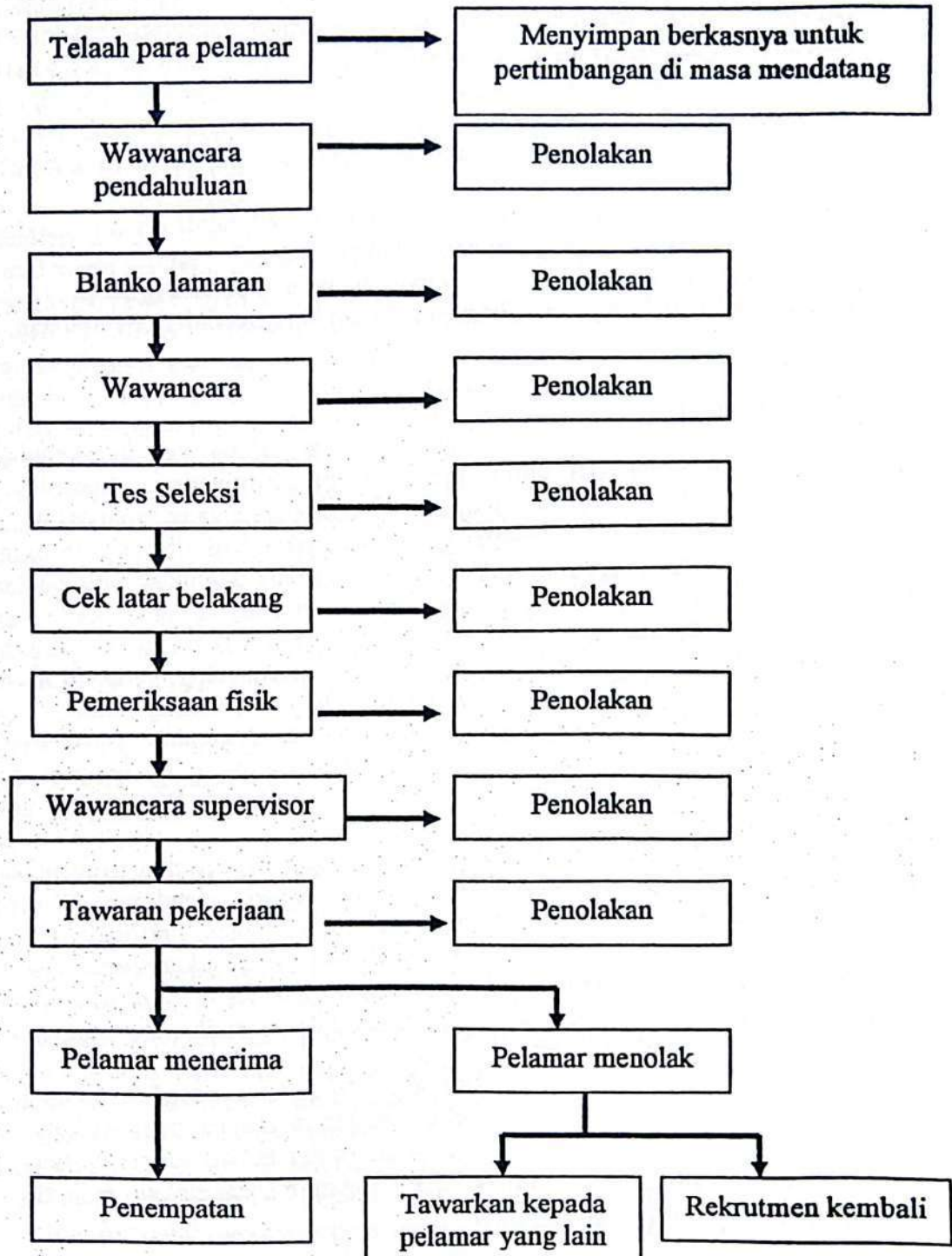
Semua organisasi melakukan keputusan-keputusan seleksi, dan sebagian besar diantaranya melakukan pendekatan informal untuk keputusan-keputusan seleksi. Proses seleksi terdiri atas urutan-prosedur yang meliputi beberapa langkah seperti yang terlihat pada Gambar 4.4. Setiap langkah dalam proses biasanya diperlakukan sebagai rintangan yang secara sistematis menyisihkan jumlah kandidat yang maju ke langkah berikutnya. Agar tetap bertahan dalam setiap proses dan ditempatkan pada pekerjaan, seorang pelamar haruslah berhasil melewati setiap rintangan tersebut. Banyak organisasi yang menolak pelamar yang tidak diinginkan pada setiap langkah proses guna mengurangi beban pengawasan sejumlah pelamar. Kendatipun demikian, organisasi lain mengharuskan semua pelamar melewati segenap proses seleksi, menunggu sampai pada akhirnya memilih kandidat yang terbaik. Setiap langkah dalam proses seleksi haruslah dirancang untuk memperoleh informasi khusus yang bermanfaat untuk pengambilan keputusan pengangkatan.

Jumlah tahap-tahap dalam proses seleksi dan urut-urutannya bervariasi tidak hanya pada organisasi, tetapi juga pada type dan tingkat pekerjaan yang bakal diidi, biaya pelaksanaan fungsi tertentu pada setiap tahap, dan efektivitas srtiap tahap dalam menyaring kandidat yang tidak memenuhi syarat. Tahap-tahap dalam proses seleksi yang biasanya digunakan terdiri atas :

- Wawancara pendahuluan
- Pengisian formulir lamaran
- Wawancara seleksi
- Tes-tes seleksi
- Pemeriksaan referensi dan latar belakang
- Pemeriksaan fisik
- Wawancara dengan penyelia

- Keputusan pengangkatan

GAMBAR 4.4.:
LANGKAH-LANGKAH PROSES SELEKSI



4.8. LATIHAN DAN DISKUSI

1. Setuju atau tidak setuju pernyataan berikut ini: "Sebuah formulir aplikasi yang baik adalah pokok bagi sebuah proses seleksi yang efektif." Jelaskan kesimpulan anda
2. Diskusikan pernyataan berikut ini: "Kami berhenti memberikan tes-tes secara keseluruhan dan bergantung secara khusus pada wawancara untuk perekrutan."
3. Buatlah dua daftar. Pada daftar pertama, mengindikasikan informasi apa yang anda ingin peroleh dari wawancara penyaringan; pada daftar berikutnya, indikasikan informasi apa yang ingin anda peroleh dari wawancara yang mendalam.
4. Kembangkan panduan wawancara terstruktur bagi 20 menit wawancara dengan seorang pelamar posisi pegawai penjualan eceran.
5. Bagaimana anda akan melakukan penyelidikan latar belakang seorang lulusan universitas baru? Mengapa informasi ini akan berguna dalam pembuatan keputusan seleksi?

4.9. RANGKUMAN

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena keahlian-keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya diperoleh melalui proses seleksi. Seleksi merupakan motivasi. Jika orang yang tepat telah diseleksi, maka proses motivasi dengan sendirinya akan berjalan baik disebabkan orang-orang tersebut telah mempunyai sikap dan perilaku yang baik dan akan menunaikan tugas-tugas mereka sesuai dengan sistem yang telah tertata. Karena seleksi karyawan sangat penting bagi efektivitas organisasi, maka organisasi harus membuat pilihan-pilihan yang cermat. Keputusan-keputusan ini haruslah berlandaskan pada informasi yang relevan yang tidak terlalu mahal dan menyita waktu untuk dikumpulkan.

Terdapat berbagai variasi teknik seleksi untuk mengukur karakteristik para pelamar. Teknik-teknik seleksi yang sering dipergunakan di antaranya adalah: Formulir lamaran, Rekomendasi dan pengecekan referensi, Wawancara pekerjaan, dan Tes-tes seleksi

Proses pengambilan keputusan pengangkatan yang berjalan dengan baik akan sangat tergantung pada dua prinsip proses seleksi yang mendasar. *Prinsip yang pertama* adalah bahwa perilaku di masa lalu merupakan *predictor* terbaik atas perilaku pada waktu mendatang. *Prinsip kedua* dalam seleksi karyawan adalah bahwa organisasi harus menghimpun data yang dapat diandalkan dan shahih sebanyak mungkin, sepanjang masih laik secara ekonomis, dan setelah itu menggunakan data ini untuk menyeleksi pelamar terbaik.

Elemen paling mendasar dalam aktivitas seleksi adalah penentuan tujuan organisasi yang harus tercakup dalam kebijakan pengangkatan umum dari organisasi.

Manajemen dapat mempekerjakan orang-orang terbaik di pasar tenaga kerja untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu-seiring dengan mendatangkan individu dengan gaji dan tunjangan yang tinggi.

BAB V : **ORIENTASI, LATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

5.1. PENDAHULUAN

Orientasi dan pelatihan adalah proses-proses yang mencoba menyediakan bagi seorang karyawan informasi, keahlian-keahlian, dan pemahaman atas organisasi dan tujuan-tujuannya. Pelatihan dan pengembangan menyiratkan perubahan-perubahan: perubahan-perubahan dalam keahlian-keahlian, pengetahuan, sikap, atau perilaku. Aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan adalah program-program terencana dari perbaikan organisasional, dan penting bahwa program-program tersebut direncanakan seteliti mungkin, karena tujuan akhirnya adalah mengaitkan muatan pelatihan dengan perilaku-perilaku kerja yang dikehendaki

Para karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan ketrampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi lain. Tidak jarang pula para karyawan baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Bahkan para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi orang-orangnya, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, dan prosedur-prosedurnya. Mereka juga mungkin memerlukan latihan dan pengembangan lebih lanjut untuk mengerjakan tugas-tugas secara sukses. Meskipun program orientasi serta latihan dan pengembangan memakan waktu dan dana, hampir semua organisasi melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagai program tersebut sebagai investasi dalam sumberdaya manusia.

Ada dua tujuan utama program latihan dan pengembangan karyawan. Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan. Sekali lagi, meskipun usaha-usaha ini memakan waktu dan mahal, tetapi akan mengurangi perputaran tenaga kerja dan membuat karyawan menjadi lebih produktif. Lebih lanjut, latihan dan pengembangan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari keusangan dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Pada bagian depan bab V ini akan dibahas terlebih dahulu mengenai Orientasi. Topik ini mengupas apa itu induksi, sosialisasi, serta bagaimana merencanakan, mengemas, dan mengevaluasi program Orientasi. Pembahasan kemudian diteruskan dengan pihak-pihak yang bertanggung jawab atas pelatihan. Lalu topik berlanjut ke proses pelatihan. Dalam topik ini dikupas pula kaitan aktivitas-aktivitas sumberdaya manusia dengan pelatihan dan pengembangan, serta model sistem untuk pelatihan. Pada pertengahan bab V ini akan diuraikan bagaimana cara melakukan penilaian-penilaian kebutuhan pelatihan. Penilaian kebutuhan pelatihan di sini terdiri atas tiga: analisis organisasional, analisis operasional, dan analisis personalia. Topik-topik di

penghujung bab V ini akan mengupas tentang jenis-jenis pelatihan dan pengembangan.

Setelah membaca bab V ini, mahasiswa diharapkan dapat mendefinisikan Orientasi, Pelatihan dan Pengembangan, menyebutkan Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan, menyebutkan dan mendiskusikan Pendekatan Sistem Pelatihan dan Pengembangan, membandingkan Model Sistem untuk Pelatihan, mendiskusikan Penilaian Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan, dan menjelaskan Jenis-Jenis Pelatihan dan Pengembangan.

5.2. ORIENTASI

Orientasi dan pelatihan adalah proses-proses yang mencoba menyediakan bagi seorang karyawan informasi, keahlian-keahlian, dan pemahaman atas organisasi dan tujuan-tujuannya. Pelatihan dan pengembangan menyiratkan perubahan-perubahan—perubahan-perubahan dalam keahlian-keahlian, pengetahuan, sikap, atau perilaku. Aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan adalah program-program terencana dari perbaikan organisasional, dan penting bahwa program-program tersebut direncanakan seteliti mungkin.

Aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan adalah program-program terencana perbaikan organisasional, dan penting aktivitas-aktivitas ini direncanakan secermat mungkin karena tujuan akhirnya adalah mengaitkan muatan pelatihan dengan perilaku-perilaku kerja yang dikehendaki.

Orientasi (*orientation*) adalah aktivitas-aktivitas yang menyangkut pengenalan individu terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan baru agar mulai berfungsi secara efektif dan menyenangkan pada pekerjaan yang baru. Orientasi meliputi pengenalan karyawan baru terhadap perusahaan, fungsi-fungsi, tugas-tugas, dan orang-orangnya. Perusahaan-perusahaan besar biasanya mempunyai program orientasi formal yang menjelaskan karakteristik-karakteristik perusahaan: sejarahnya, produk dan jasanya, kebijakan dan praktik umum, organisasinya, tunjangan, dan peraturan-peraturan lainnya. Patut dicatat bahwa kendatipun program formal ini biasanya dilaksanakan oleh spesialis departemen sumber daya manusia, tanggung jawab utama untuk mengorientasikan karyawan baru terletak pada atasannya langsung.

Masalah-masalah khusus dapat muncul bagi seorang karyawan baru yang kehidupan masa mudanya terutama dalam lingkungan akademik. Pada saat dia memasuki pekerjaan pertamanya, lulusan baru tersebut mungkin merasa termotivasi sepenuhnya karena kreativitas pribadi. Karyawan tersebut kaya informasi tetapi miskin pengalaman, ingin sekali menerapkan pengetahuannya terhadap proses dan permasalahan baru. Sayangnya, terdapat kondisi-kondisi yang dapat melumpuhkan dorongan kreatif ini. Selama masa pendidikannya, karyawan baru ini melakukan pengendalian langsung terhadap pekerjaannya. Tetapi sekarang dia menghadapi jam kerja yang teratur, batasan-batasan yang lebih ketat, kemungkinan lingkungan yang

kurang menyenangkan, dan suatu kebutuhan untuk bekerja melalui orang lain. Singkatnya, terdapat tiga permasalahan khusus yang dihadapi oleh karyawan baru:

- Masalah-masalah dalam memasuki suatu kelompok. Karyawan baru tersebut mempertanyakan kepada dirinya sendiri apakah dia akan (1) diterima oleh anggota-anggota kelompok lainnya, (2) disukai, (3) aman - yaitu bebas dari gangguan fisik dan psikologis. Persoalan ini mestilah diselesaikan sebelum dia merasa nyaman dan produktif dalam situasi baru.
- Harapan yang naif. Organisasi lebih mudah menyampaikan informasi aktual mengenai gaji dan tunjangan, liburan, dan kebijakan-kebijakan perusahaan daripada norma-norma karyawan (peraturan atau pedoman mengenai perilaku yang dapat diterima), sikap perusahaan, atau "apa yang harus benar-benar dilakukan supaya maju di dalam perusahaan." Kalangan karyawan harus diberitahu mengenai hal-hal yang terwujud tersebut.
- Lingkungan pekerjaan yang pertama kalinya. Apakah lingkungan baru membantu atau menghambat karyawan baru untuk mencoba menanjak ke atas? Dapatkah rekan-rekan sejawat diharapkan supaya mensosialisasikan karyawan baru terhadap standar-standar pekerjaan yang dikehendaki? Bagaimana dan mengapa penugasan pekerjaan pertama dipilih? Apakah jelas bagi karyawan baru apa yang dapat diharapkannya agar keluar dari hal-hal tersebut?

Dua tipe orientasi yang berbeda biasanya berlangsung di dalam sebagian besar organisasi. *Pertama* disebut dengan induksi, yaitu tahap awal karyawan baru mempelajari apa yang akan dilakukan, di mana tempat meminta bantuan, dan apa peraturan, kebijakan dan prosedur yang penting, dan seterusnya. Yang *kedua*, disebut dengan sosialisasi, adalah proses yang berjangka lebih panjang di mana karyawan baru mempelajari norma-norma sistem nilai dan pola perilaku yang disyaratkan organisasi dan kelompok.

5.2.1. Induksi

Tahap induksi (*induction*) dari orientasi melibatkan interaksi antara karyawan baru, atasan langsung, dan program-program orientasi formal. Dalam aktivitas ini karyawan baru biasanya mempelajari hal-hal berikut:

- Sejarah organisasi
- Deskripsi produk dan jasa yang dihasilkan organisasi
- Struktur, otoritas, dan hubungan tanggung jawab di dalam organisasi
- Hukum, peraturan, dan kebijakan-kebijakan mengenai hal-hal seperti keselamatan kerja, jam makan siang, dan metode-metode komunikasi formal
- Kebijakan-kebijakan sumber daya manusia yang meliputi kompensasi, tunjangan, dan jasa-jasa karyawan lainnya
- Menjumpai rekan-rekan karyawan lainnya secepatnya

Proses orientasi dan pengalaman kerja karyawan yang pertama kalinya mempunyai efek signifikan pada komitmen karir jangka panjang karyawan terhadap organisasi. Faktor yang paling krusial adalah pengharapan-pengharapan. Yaitu, individu memiliki pengharapan tertentu dari organisasi dan organisasi juga mempunyai pengharapan tertentu dari karyawan baru. Apabila pengharapan-pengharapan ini saling beresesuaian, iklim kerja yang baik antara karyawan dan organisasi telah terbentuk; manakala pengharapan-pengharapan tersebut bersimpangan, bentuk ketidakpuasan dapat berkembang, menciptakan tekanan, stres, yang kemungkinan dapat menyebabkan terminasi.

5.2.2. Sosialisasi

Terdapat aspek lain dari orientasi, dan bahkan barangkali lebih penting: sosialisasi karyawan baru. Upaya-upaya departemen sumber daya manusia membantu mengintegrasikan pendatang-pendatang baru ke dalam organisasi dan memungkinkan sosialisasi berlangsung. Sosialisasi (*socialization*) adalah proses berkesinambungan melaluinya para karyawan mulai memahami dan menerima nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan-keyakinan yang dianut oleh orang-orang lainnya di dalam organisasi. Tujuan umum sosialisasi meliputi tiga aspek: perolehan keahlian-keahlian dan kemampuan kerja, penerapan perilaku-perilaku peran yang tepat, dan penyesuaian terhadap norma-norma dan nilai-nilai kelompok kerja. Dengan demikian, di samping memenuhi persyaratan khusus pekerjaan, karyawan baru biasanya menemui nilai-nilai baru, hubungan pribadi yang baru, dan mode-mode perilaku yang baru. Karena pengalaman awal dalam sebuah perusahaan dapat menjadi sangat penting bagi perilaku karyawan di masa mendatang, kontak pertama antara *trainee* haruslah dengan atasan-atasan terbaik di dalam organisasi—orang-orang yang dapat berfungsi sebagai model bagi perilaku di masa mendatang.

Kapan sosialisasi organisasi berlangsung? Sosialisasi lazimnya berlangsung pada saat seorang individu pertama kali memasuki sebuah organisasi. Biasanya, program orientasi mengajarkan individu-individu dasar-dasar perilaku yang dapat diterima. Karyawan baru menjumpai anggota-anggota organisasi yang lain, mempelajari kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kehadiran dan keterlambatan, dan mendengarkan filosofi dan tujuan-tujuan organisasi.

Sosialisasi juga berlangsung pada saat seorang individu naik ke tangga hierarki, atau menjadi lebih sentral perannya di dalam organisasi sebagai akibat meningkatnya senioritas atau pengalamannya. Meskipun aktivitas pelatihan dan pengembangan formal dapat menyertai setiap perpindahan dan memiliki konsekuensi sosialisasi, interaksi harian informal antarpara manajer dan bawahannya kerap pula mensosialisasikan karyawan baru agar berperilaku dalam cara-cara tertentu.

Para manajer haruslah memikirkan bagaimana aktivitas pelatihan dan pengembangan tertentu mensosialisasikan karyawan-karyawan mereka. Mereka haruslah menentukan apakah mereka menginginkan perilaku karyawan baru yang inovatif ataukah penyesuaian diri dan apa hasil strategi sosialisasi dalam hasil yang diinginkan.

Manajer setelah itu dapat merancang aktivitas pelatihan dan pengembangan yang memasukkan strategi-strategi ini.

TABEL 5.1 : TOPIK-TOPIK YANG DICAKUP DALAM PROGRAM-PROGRAM ORIENTASI KARYAWAN

Isu-isu organisasional	
• Sejarah perusahaan	• Lini produk/jasa yang ditawarkan
• Organisasi perusahaan	• Tinjauan proses produksi
• Nama-nama dan jabatan-jabatan eksekutif-eksekutif inti	• Kebijakan-kebijakan dan peraturan-peraturan
• Jabatan dan separate\men karyawan	• Peraturan-peraturan disiplinier
• Tata lletak fasilitas fisik	• Buku pedoman karyawan
• Masa percobaan	• Prosedur-prosedur keselamatan kerja
Tunjangan-tunjangan karyawan	
• Skala-skala bayaran dan hari-hari bayaran	• Tunjangan-tunjangan asuransi
• Liburan-liburan dan hari besar	• Program pensiun
• Jam-jam istirahat	• Layanan-layanan yang disediakan oleh perusahaan bagi para karyawan
• Tunjangan-tunjangan pelatihan dan pendidikan	• Program-program rehabilitasi
• Konseling	
Perkenalan-perkenalan	
• Dengan supervisor	• Dengan kerabat-kerabat kerja
• Dengan para pelatih	• Dengan konselor karyawan
Tugas-tugas pekerjaan	
• Lokasi pekerjaan	• Tinjauan pekerjaan
• Tugas-tugas pekerjaan	• Sasaran-sasaran pekerjaan
• Persyaratan-persyaratan keselamatan kerja	• Hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lainnya

5.3. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelatihan (*training*) adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan bagi para karyawan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka. Dalam pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung terpakai pada pekerjaan. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan

kinerja karyawan pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Jika seseorang ingin melakukan pembedahan antara pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*), maka pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik, sedangkan pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri karyawan. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keahlian-keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Manfaat-manfaat finansial pelatihan bagi organisasi biasanya terjadi dengan segera. Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama karirnya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang karyawan untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan karyawan. Pengembangan mempunyai lingkup yang lebih luas. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan-kebutuhan jangka panjang umum organisasi. Hasilnya bersifat tidak angung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang.

Pelatihan (*training*) sering dibedakan dari pendidikan (*education*). Pendidikan dianggap lebih luas lingkungannya. Tujuannya adalah mengembangkan individu. Biasanya pendidikan dianggap sebagai pendidikan formal di sekolah, akademi, atau perguruan tinggi sedangkan pelatihan lebih berorientasi kejuruan (*vocationally oriented*) dan berlangsung di dalam lingkungan organisasi. Pelatihan biasanya lebih mempunyai tujuan segera dibandingkan pendidikan. Program pelatihan dirancang dalam upaya membatasi kemungkinan respons-respons karyawan hanya pada perilaku-perilaku yang dikehendaki oleh perusahaan. Respons-respons seperti itu mungkin lebih digemari karena beberapa sebab. Respons-respons mungkin lebih efisien, aman, atau hanya konsisten dengan tujuan atau filosofi organisasional. Sebagai contoh, jika berkembang situasi yang tidak aman (misalnya, bocornya tabung gas kimia), seorang karyawan dapat dilatih dalam cara-cara yang paling tepat untuk menanggulangnya. Tujuannya adalah membuat karyawan bereaksi dalam cara tertentu tanpa ragu-ragu. Dalam keterbatasan respons inilah pelatihan berbeda dengan edukasi. Edukasi dianggap sebagai suatu alat dengannya kemungkinan rentang respons karyawan ditingkatkan daripada dikurangi. Edukasi mewakili suatu perluasan individu sehingga dia dapat dipersiapkan untuk menilai berbagai situasi dan memilih respons yang paling tepat. Meskipun banyak posisi ahli, semi ahli, dan tidak ahli membutuhkan pelatihan, posisi kesupervisoran dan manajemen memerlukan elemen edukasi. Akhir-akhir ini terdapat suatu kekaburan perbedaan antara pelatihan dan edukasi. Karena semakin banyak karyawan yang diminta menggunakan kebijakan (*judgment*) dan memilih di antara alternatif-alternatif solusi terhadap permasalahan kerja, program pelatihan mencoba memperluas dan mengembangkan individu melalui edukasi. Sebagai contoh, karyawan dalam pekerjaan yang diperkaya (*enriched job*), tim kerja yang dikelola sendiri, dan/atau karyawan dalam industri jasa mungkin diminta membuat keputusan independen mengenai pekerjaan mereka dan hubungan

mereka dengan klien. Oleh karena itu, organisasi patut mempertimbangkan elemen-elemen edukasi dan pelatihan pada saat merencanakan program pelatihan mereka.

5.3.1. Tujuan-tujuan Pelatihan

Tujuan-tujuan utama pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam lima bidang:

- **Memperbaiki kinerja.** Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan-keterampilan merupakan calon-calon utama pelatihan. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat seringkali berfaedah dalam meminimalkan masalah-masalah ini.
Kadang kala karyawan-karyawan yang baru masuk atau baru dipromosikan tidak memiliki keahlian-keahlian dan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan supaya kompeten pada pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena beberapa hal. Pertama, tidak ada instrumen seleksi yang mampu memprediksi keberhasilan atau kegagalan sepanjang waktu, dan pelatihan sering dibutuhkan untuk mengisi kepincangan kinerja sesungguhnya dan kinerja terprediksi karyawan. Kedua, manajer-manajer dengan sengaja mengangkat dan mempromosikan karyawan-karyawan yang membutuhkan pelatihan supaya bekerja pada tingkat standar. Pada saat jumlah kekosongan melebihi jumlah pelamar, satu-satunya alternatif manajemen adalah mengangkat dan mempromosikan pelamar dengan sedikit atau tanpa keahlian-keahlian kerja dan menutupi kepincangan itu dengan pelatihan.
- **Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.** Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Manajer di semua bidang haruslah secara konsisten mengetahui kemajuan-kemajuan teknologi yang membuat organisasi mereka berfungsi secara lebih efektif. Perubahan teknologi, pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan-pekerjaan sering berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan mestilah dimutakhirkan melalui pelatihan sehingga kemajuan teknologi tersebut secara sukses dapat diintegrasikan ke dalam organisasi.
- **Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.** Sering seorang karyawan baru tidak memiliki keahlian-keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "*job competent*" yaitu mampu mencapai output dan standar kualitas yang diharapkan. Sebabnya adalah: pertama, sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna. Meskipun hasil-hasil tes, wawancara, dan data lainnya mungkin menunjukkan probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan oleh pelamar pekerjaan, terdapat saat-saat di mana prediksi-prediksi tersebut terbukti tidak valid. Tidak ada alat seleksi yang mampu secara akurat memprediksi kesuksesan dan kegagalan karyawan sepanjang waktu; pelatihan sering diperlukan untuk mengisi gap antara kinerja karyawan baru yang diprediksikan dengan kinerja aktualnya. Kedua, manajemen dengan sengaja

mengangkat karyawan-karyawan yang membutuhkan pelatihan agar bekerja pada tingkat-tingkat standar. Apabila jumlah lowongan pekerjaan melebihi jumlah pelamar, manajemen hanya mempunyai sedikit pilihan kecuali mengangkat pelamar dengan sedikit atau bahkan tidak ada keahlian sama sekali, dan memasok kemampuan yang dibutuhkan karyawan melalui pelatihan. Ketiga, kerap kali manajemen mengangkat karyawan-karyawan yang memiliki bakat untuk mempelajari berbagai pekerjaan rendah atau semiahli dibandingkan karyawan ahli dalam satu bidang pekerjaan. Untuk mempelajari keahlian khusus karyawan tersebut mengikuti pelatihan yang disediakan oleh perusahaan.

- Membantu memecahkan permasalahan operasional. Para manajer haruslah mencapai tujuan-tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya: kelangkaan dalam sumber daya finansial dan sumber daya teknologi manusia (*human technological resources*), dan kelimpahan permasalahan finansial, manusia, dan teknologis. Barangkali keduanya terkait erat. Para manajer diharapkan mencapai—sering melebihi—tujuan-tujuan yang menantang kendatipun terdapat konflik antarpribadi, standar dan kebijakan yang kabur, penundaan jadwal, kekurangan persediaan, tingkat ketidakhadiran dan perputaran karyawan yang tinggi, serta berbagai faktor kendala lainnya. Meskipun persoalan-persoalan organisasional menyerang dari berbagai penjuru, pelatihan adalah salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilema yang harus dihadapi oleh para manajer. Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh perusahaan maupun konsultan luar membantu kalangan karyawan dalam memecahkan masalah-masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif.
- Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promosional karyawan adalah konsisten dengan kebijakan personalia untuk promosi dari dalam; pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Pelatihan memungkinkan karyawan menguasai keahlian-keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan berikutnya di jenjang atas organisasi, dan memudahkan transisi dari pekerjaan karyawan saat ini ke posisi/pekerjaan yang melibatkan tanggung jawab yang lebih besar.

Organisasi-organisasi yang gagal menyediakan pelatihan untuk mobilitas vertikal akan kehilangan karyawan yang berorientasi-pencapaian (*achievement oriented*) yang merasa frustrasi karena merasa tidak adanya kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar dari perusahaan untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan bagi kemajuan karir mereka. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan sumber daya manusianya melalui pelatihan, manajemen dapat menikmati karyawan yang berprestasi, termotivasi, dan memuaskan.

- Mengorientasi karyawan terhadap organisasi. Selama beberapa hari pertama pada pekerjaan, karyawan baru membentuk kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan, dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan karyawan. Karena alasan inilah, beberapa pelaksana orientasi melakukan upaya bersama supaya secara benar mengorientasikan karyawan-karyawan baru terhadap organisasi dan pekerjaan.
- Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya, sebagian besar manajer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan-tantangan baru pada pekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.
Waktu dan upaya yang diinvestasikan dalam program yang direncanakan dan diterapkan dengan baik dapat memperoleh beberapa hasil. Program orientasi dapat mengurangi kecemasan karyawan, menghemat waktu penyelia dan rekan kerja, mengembangkan sikap positif terhadap perusahaan, dan menciptakan pengharapan pekerjaan yang realistis.

5.3.2. Manfaat-manfaat Pelatihan

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang diperoleh dari program pelatihan dan pengembangan adalah:

- Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
- Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima
- Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan
- Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
- Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja
- Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka

Manfaat-manfaat ini membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang penting dalam perencanaan karir dan sering dipandang sebagai penyembuh penyakit-penyakit organisasional. Apabila produktivitas anjlok, pada saat ketidakhadiran dan perputaran karyawan tinggi dan juga manakala kalangan karyawan menyatakan ketidakpuasannya, banyak manajer yang berpikir bahwa solusinya adalah program pelatihan di seluruh perusahaan. Sayangnya, manfaat-manfaat pelatihan kadangkala terlampau dibesar-besarkan. Program-program pelatihan tidak menyembuhkan semua permasalahan organisasional, meskipun tentu saja program-program tersebut mempunyai potensi memperbaiki beberapa situasi jika program tersebut dilaksanakan secara benar.

**GAMBAR 5.1.:
PERBEDAAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

	Pelatihan	Pengembangan
Fokus	Keahlian khusus yang bermanfaat secara khusus	Pengetahuan dan kemampuan berkembang
Alasan	Kelemahan dalam kinerja	Persiapan karir jangka panjang
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan Kinerja • Membantu untuk pekerjaan saat ini secara lebih baik 	<ul style="list-style-type: none"> • Perilaku yang dikehendaki Perusahaan • Membantu untuk pekerjaan di masa depan yang lebih baik
Manfaat	Manfaat finansial terjadi dengan segera	Manfaat tak langsung dan jangka panjang
Peserta	Karyawan Operasional	Karyawan manajerial
Janis	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan keahlian (<i>Skill Training</i>) • Pelatihan Ulang (<i>Retraining</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan fungsional silang (<i>Rotasi</i>) • Pelatihan Tim • Pelatihan Kreativitas → <i>Problem Solving</i>
Metode	<i>On The Job Training</i> <ul style="list-style-type: none"> • Magang (<i>Apprenticeship</i>) • <i>Internship</i> 	<i>Off The Job Training</i> <ul style="list-style-type: none"> • Kuliah (<i>Lectures</i>) • Studi Kasus (<i>Case Study</i>) • Pelatihan Beranda (<i>Vestibule Training</i>) • Permainan Peran (<i>Role Playing</i>)

5.4. PENDEKATAN SISTEM TERHADAP PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan tidak berlangsung dalam isolasi; aktivitas-aktivitas ini berinteraksi dengan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia lainnya, khususnya penyusunan staf (*staffing*), evaluasi kinerja, kompensasi, dan hubungan karyawan, seperti yang diperagakan pada Gambar 5.2. Konsekuensinya, aktivitas-aktivitas pelatihan haruslah dirancaang dan dievaluasi berdasarkan permintaan dari seluruh organisasi. Analisis terhadap pelatihan dan bagaimana pelatihan berinteraksi dengan aktivitas-aktivitas organisasi lainnya disebut dengan pendekatan sistem terhadap pelatihan (*systems approach to training*).

Departemen sumber daya manusia terkait dengan banyak fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya. Sebagai contoh, fungsi perencanaan sumber daya manusia mengidentifikasi keahlian-keahlian dan jumlah karyawan yang dibutuhkan oleh organisasi. Fungsi-fungsi rekrutmen dan seleksi berupaya mencari orang-orang dengan keahlian-keahlian yang dikehendaki. Informasi tentang keahlian-kebutuhan

sumber daya manusia yang diproyeksikan dan kemungkinan kualifikasi-kualifikasi dari orang-orang yang baru diangkat membantu staf departemen sumber daya manusia menentukan jumlah dan tingkat pelatihan yang mesti disediakan bagi karyawan-karyawan baru. Standar-standar seleksi yang tinggi untuk pendidikan dan pengalaman dapat mengurangi kebutuhan akan program-program pelatihan formal, dan *in house training* yang sangat baik dapat mengurangi kebutuhan pelamar-pelamar yang telah sangat ahli.

Evaluasi-evaluasi kinerja adalah kaitan lainnya antara departemen sumber daya manusia dan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya. Evaluasi-evaluasi kinerja menentukan apakah para karyawan melaksanakan standar-standar yang dikehendaki dan membantu perusahaan mengidentifikasi kesenjangan-kesenjangan kinerja yang dapat menunjukkan tanda kebutuhan akan pelatihan tambahan. Evaluasi-evaluasi kinerja dapat pula digunakan sebagai kriteria untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan, dalam hal bahwa para partisipan haruslah memperoleh hasil-hasil evaluasi yang lebih baik setelah mengikuti program-program pelatihan jika dibandingkan dengan sebelumnya. Pelatihan juga sangat berhubungan dengan fungsi perencanaan karir dan berfungsi sebagai sebuah sumber masukan ke dalam sistem perencanaan suksesi.

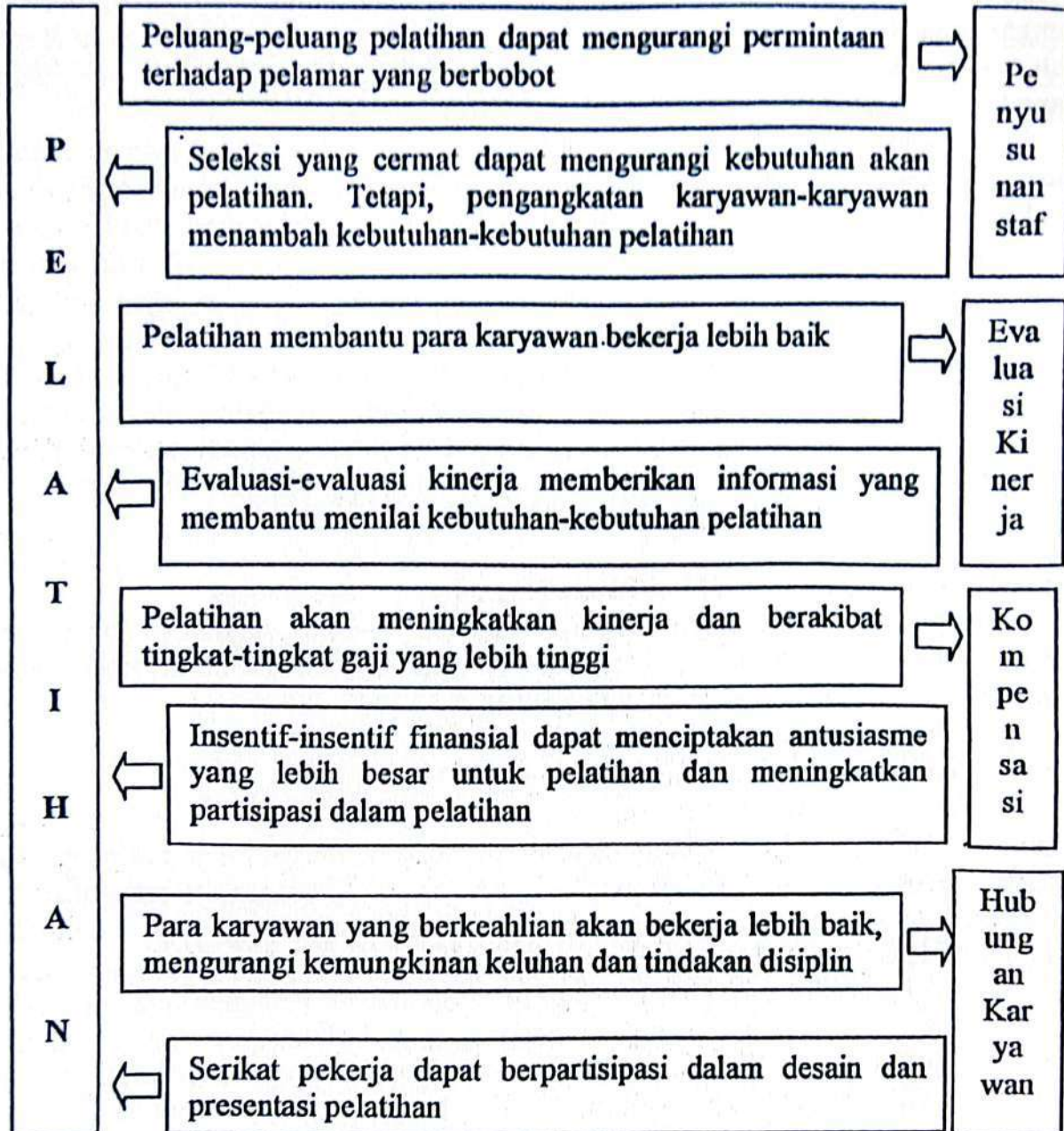
5.5 MODEL SISTEM UNTUK PELATIHAN

Sebuah model yang memperlihatkan bagaimana program-program pelatihan harus disusun dan diimplementasikan tersaji pada Gambar 5.3. Gambar ini memperlihatkan tiga tahap yang harus tercakup dalam pelatihan:

- Tahap penilaian
- Tahap pelatihan dan pengembangan
- Tahap evaluasi

Penilaian kebutuhan pelatihan barangkali merupakan tahap yang paling penting dalam proses pelatihan. Dari penilaian inilah seluruh proses akan mengalir. Jika organisasi tidak secara akurat menentukannya, proses pelatihan akan diarahkan secara tidak tepat. Tahap penilaian (*assessment phase*) berguna sebagai fondasi bagi keseluruhan upaya pelatihan. Baik tahap pelatihan maupun tahap evaluasi sangat tergantung pada masukan-masukan dari tahap penilaian. Apabila tahap penilaian tidak dilaksanakan dengan teliti, maka program pelatihan secara keseluruhan akan memiliki imbas kecil dalam mencapai apa yang diinginkannya.

**GAMBAR 5.2:
INTERAKSI ANTARA PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
DENGAN AKTIVITAS-AKTIVITAS SDM**

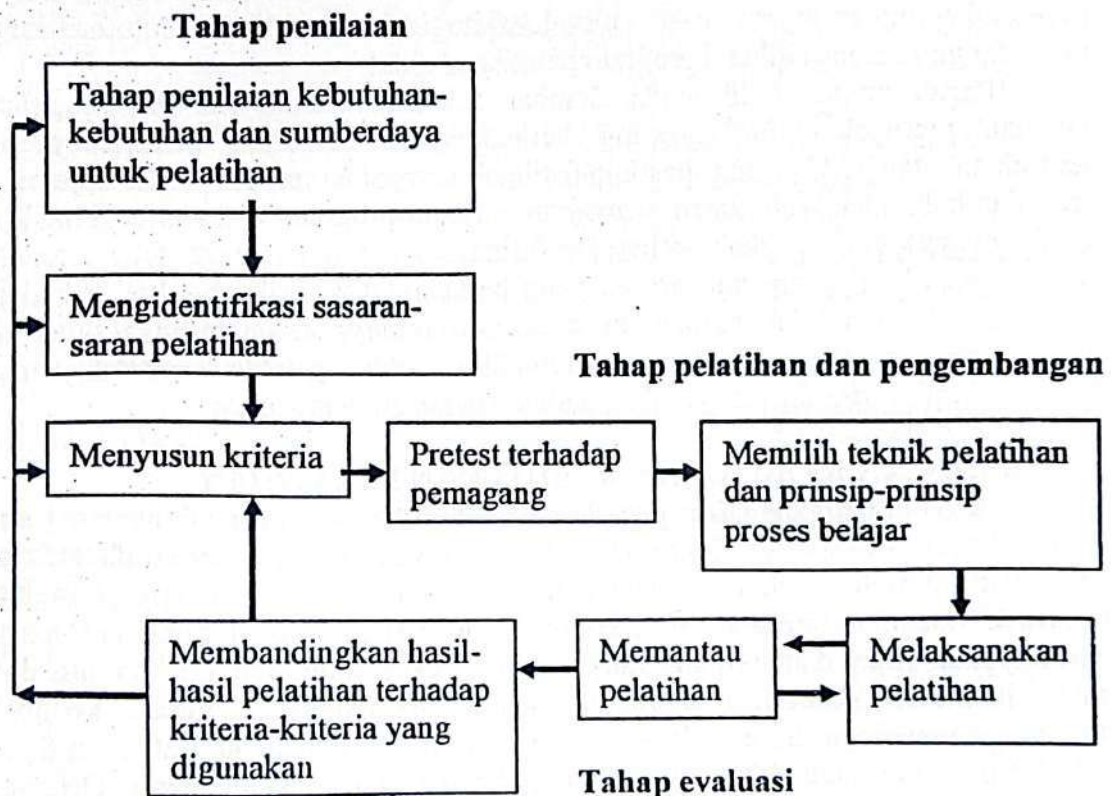


Dalam tahap penilaian, kebutuhan-kebutuhan bagi pelatihan dan pengembangan haruslah diperiksa, dan juga sumber daya yang tersedia untuk memberikan pelatihan dalam organisasi maupun di lingkungan eksternal. Pertimbangan siapa yang harus dilatih, jenis latihan apa yang mereka butuhkan, dan bagaimana pelatihan seperti itu akan menguntungkan organisasi haruslah dimasukkan dalam penilaian. Sasaran-sasaran program pelatihan berasal dari penilaian. Sasaran-

sasaran ini memainkan peranan vital baik dalam pengembangan program pelatihan maupun pada evaluasi selanjutnya. Para manajer mestilah menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan-karyawan mereka. Apakah mereka kurang dalam kecakapan-kecakapan teknis tertentu? Dapatkah keahlian kesupervisoran mereka menjadi lebih baik? Perlukah mereka mengembangkan komitmen yang lebih besar untuk pengembangan bawahan mereka? Spesialis sumber daya manusia umumnya mengumpulkan data mengenai kebutuhan-kebutuhan karyawan untuk seluruh organisasi sehingga mereka dapat memberikan kontribusi bagi pemilihan program yang berbeda dan tepat.

Berikutnya, manajer mempelajari opsi-opsi program dan menyeleksi yang terbaik dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Spesialis sumber daya manusia dapat menyodorkan saran-saran pada pilihan ini. Dalam tahap pelatihan dan pengembangan inilah program pelatihan dirancang dan disajikan. Program pelatihan haruslah mengandung aktivitas-aktivitas dan pengalaman belajar yang akan memenuhi sasaran-sasaran yang dibuat dalam tahap penilaian. Beberapa aktivitas pelatihan yang berbeda, termasuk aktivitas-aktivitas *on-job training* dan *off-the-job training* dapat digunakan, tergantung pada sasaran pelatihan.

**GAMBAR 5.3.:
MODEL SISTEM UNTUK PELATIHAN**



Akhirnya, para manajer atau spesialis sumber daya manusia mengevaluasi dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kebutuhan-kebutuhan yang ditentukan semula. Langkah pertama dalam pengevaluasian kesuksesan program pelatihan adalah menetapkan kriteria untuk mengevaluasinya. Kriteria ini haruslah didasarkan pada sasaran awal pelatihan. Sebagai contoh, apakah tujuan pelatihan untuk menyebarkan informasi baru, mengubah perilaku tertentu, mendapatkan keahlian-keahlian baru, atau mengubah sikap-sikap tertentu? Begitu kriteria telah dibuat, peserta dapat dievaluasi guna menentukan apakah pelatihan tersebut mendulang sukses. Evaluasi juga haruslah menilai apakah belajar yang terjadi dalam program pelatihan ditransfer ke situasi pekerjaan sesungguhnya.

Pengevaluasian efektivitas program pelatihan (pencapaian tujuan pelatihan, kinerja yang menantang, dan pencapaian tujuan organisasional) seyogyanya bukan merupakan aktivitas yang serampangan. Haruslah ada cara sistematis untuk menentukan tingkat terhadapnya program telah melaksanakan apa yang direncanakan untuk dilaksanakan. Alat yang dipilih untuk mengevaluasi haruslah sensitif terhadap tipe pelatihan yang dilaksanakan (contohnya, keahlian komunikasi, keahlian produksi), teknik pelatihan yang digunakan, tujuan-tujuan program pelatihan (perubahan sikap, meningkatnya pengetahuan prosedur organisasional, perolehan keahlian), dan kebutuhan pelatihan awal. Evaluasi formal mestilah bertalian secara langsung dengan tujuan program semula. Jika evaluasi ini tidak secara langsung menekankan tujuan-tujuan ini, maka evaluasi itu tidaklah memberikan informasi yang memadai guna mengevaluasi program pelatihan.

Panah umpan balik pada Gambar 5.3 menekankan ide bahwa pelatihan haruslah merupakan proses yang berkelanjutan. Pelatihan tidaklah memiliki permulaan atau akhir yang pasti; pelatihan merupakan proses berkelanjutan dari penilaian kebutuhan-kebutuhan, penyajian program-program, dan evaluasi hasil-hasil untuk memutuskan apakah kebutuhan-kebutuhan organisasional telah terpenuhi. Karena pelatihan merupakan proses yang berkelanjutan, maka tingkat terhadapnya program pelatihan telah memenuhi sasaran-sasarannya sesungguhnya tidak dapat dinilai pada satu titik waktu tertentu. Sebaliknya, imbas pelatihan sepatutnya dilihat dari segi implikasi-implikasi jangka pendek dan jangka panjangnya.

5.6. PENILAIAN KEBUTUHAN-KEBUTUHAN PELATIHAN

Langkah pertama dalam pelatihan adalah menentukan apakah nyata-nyata ada kebutuhan akan pelatihan. Organisasi hanya mengucurkan sumber-sumber dayanya ke dalam aktivitas pelatihan hanya jika pelatihan dapat diharapkan mencapai beberapa tujuan organisasional. Keputusan menyelenggarakan pelatihan haruslah bertumpukan pada data terbaik yang tersedia, yang dihimpun dengan melakukan suatu penilaian kebutuhan-kebutuhan (*need assessment*). Penilaian kebutuhan-kebutuhan mendiagnosis masalah-masalah saat ini dan tantangan-tantangan di masa mendatang yang akan dihadapi melalui pelatihan dan pengembangan. Organisasi-

organisasi yang menerapkan program-program pelatihan tanpa mengadakan penilaian-penilaian kebutuhan pelatihan kemungkinan akan melakukan kesalahan-kesalahan.

TABEL 5.2.:
METODE-METODE UNTUK PENILAIAN KEBUTUHAN PELATIHAN

Metode-metode pengumpulan data	Keunggulan-keunggulan	Kelemahan-kelemahan
Meninjau data bisnis	Memberikan data yang objektif	Menyita banyak waktu
Wawancara-wawancara	Memberikan informasi yang mendalam	Biasanya padat tenaga kerja
Fokus kelompok-kelompok	Memberikan fokus kualitatif	Arah diskusi dapat dipengaruhi oleh pemimpin diskusi informal
Kuesioner-kuesioner	Mempersempit arah investitigasi lebih lanjut	Tidak memberikan informasi yang mendalam
Kejadian-kejadian kritis	Mengumpulkan informasi lebih lanjut	Biasanya padat tenaga kerja
Observasi	Memberikan suatu pengecekan realitas	Biasanya padat tenaga kerja
Menelaah data kinerja	Membentuk kinerja	Dapat dikacaukan oleh variabel-variabel lainnya
Diskusi-diskusi informal	Memberikan masukan bagi teknik-teknik lainnya	Dapat terjadibias karena pendekatan yang tidak sistematis
Menelaah berbagai persyaratan kerja (deskripsi pekerjaan)	Memberikan data yang objektif	Biasanya membutuhkan waktu yang lama

TABEL 5.3: SUMBER-SUMBER DATA YANG DIPAKAI DALAM PENILAIAN KEBUTUHAN-KEBUTUHAN PELATIHAN

Analisis organisasional	Analisis operasional	Analisis personalia
Tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran organisasional	Deskripsi-deskripsi pekerjaan	Data penilaian kinerja
Persediaan-persediaan personalia	Spesifikasi-spesifikasi pekerjaan	Pengambilan sampel kerja
Persediaan-persediaan keahlian	Standar-standar kinerja	Wawancara
Indeks-indeks organisasional iklimi	Pelaksanaan pekerjaan	Kuesioner-kuesioner
Indeks-indeks efisiensi	Pengambilan sampel kerja	Tes-tes kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan sikap
Perubahan-perubahan dalam sistem atau subsistem	Telaah literatur tentang pekerjaan	Survai-survai sikap karyawan atau pelanggan
Permintaan-permintaan manajemen	Mengajukan pertanyaan tentang pekerjaan	Kemajuan-kemajuan pelatihan
Wawancara-wawancara keluar	Komite-komite pelatihan	Skala-skala penilaian
MBO atau sistem perencanaan kerja	Analisis masalah-masalah operasi	Teknik kejadian kritis
Survai pelanggan / data kepuasan	Catatan-catatan kerja	Pusat-pusat penilaian

Bagaimana manajer harus memutuskan apakah mengirim asistennya ke sesi-sesi pelatihan? *Pertama*, dia harus menentukan kebutuhan asistennya. Apa tanggung jawab pekerjaannya yang dilaksanakannya dengan baik? Apakah asistennya memiliki tanggung jawab kesupervisory? Jika ya, apakah kinerjanya memperlihatkan adanya kekurangan? Apakah sikapnya terhadap karyawan lain melahirkan kesulitan? Apakah dia mengemban tanggung jawab atas penyampaian informasi kepada karyawan-

karyawan lain? Para manajer dapat menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan dengan mengamati kinerja atau menanyakan karyawan bersangkutan di mana mereka merasa kurang. Tabel 5.2. memperlihatkan metode penilaian kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Penilaian-penilaian kebutuhan dilaksanakan pada tiga tingkat: (1) organisasional, (2) pekerjaan atau operasi-operasi, dan (3) pribadi—seperti yang disajikan dalam Tabel 5.3.

Sebagian besar program pelatihan dimaksudkan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerja. Kekurangan kinerja (*performance deficiency*) berkenaan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan. Jika seorang karyawan tidak berprestasi pada tingkat yang diharapkan, terjadi penyimpangan pelaksanaan.

Program-program pelatihan biasanya diusulkan sebagai solusi bagi penyimpangan seperti; walaupun begitu, semua penyimpangan pelaksanaan tidaklah selalu disebabkan oleh pelatihan yang tidak memadai. Masalah-masalah kinerja dapat di sebabkan oleh kurangnya kemampuan, upaya, pengetahuan kerja, dan struktur tugas dan organisasional. Kebutuhan pelatihan diindikasikan jika kekurangan kinerja disebabkan oleh pengetahuan kerja atau kecakapan-kecakapan yang tidak memadai. Tabel 5.3. memaparkan teknik-teknik yang dapat dipakai untuk menghimpun data yang bakal dipakai dalam penilaian kebutuhan-kebutuhan pelatihan.

Penentuan kebutuhan-kebutuhan pelatihan memerlukan tiga tipe analisis;

- Analisis organisasional
- Analisis operasional
- Analisis personalia

5.7. JENIS-JENIS PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

5.7.1. *On-the-Job Training*

Karena sebagian besar pekerjaan dalam industri dapat dipelajari dalam periode waktu yang relatif singkat, metode *on-the-job training* digunakan secara luas. *On-the-job training* meliputi semua upaya melatih karyawan di tempat kerja sesungguhnya. Metode ini memiliki keunggulan memotivasi peserta secara kuat karena pelatihan tidak dilaksanakan dalam situasi artifisial di dalam ruang kelas. Kenyataan bahwa keberhasilan sistem ini hampir seluruhnya tergantung pada penyelia langsung dan pelatih berarti bahwa unit sumber daya manusia memiliki tanggung jawab menyediakan pelatih yang baik dan efektif dari setiap penyelia.

Penggunaan *on-the-job training* secara luas, tidak diragukan lagi, disebabkan oleh beberapa manfaat yang ditawarkannya. Beberapa manfaat yang ditawarkan oleh *on-the-job training* adalah:

- Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya, bukan tugas-tugas yang disimulasikan.
- Karyawan mendapatkan instruksi-instruksi dari karyawan senior atau penyelia yang berpengalaman yang telah melaksanakan tugas dengan baik.

- Pelatihan dilaksanakan di dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya, di bawah kondisi normal dan tidak membutuhkan fasilitas pelatihan khusus.
- Pelatihannya informal, relatif tidak mahal, dan mudah dijadwalkan.
- Pelatihan dapat menciptakan hubungan kerja sama antara karyawan dan pelatih.
- Program ini sangat relevan dengan pekerjaan, menyita biaya keluar kantong (*out-of-pocket*) yang relatif rendah, dan membantu memotivasi kinerja yang kuat.

Meskipun demikian, terdapat pula kelemahan-kelemahan potensial pada program *on-the-job training*:

- Pelatih mungkin tidak termotivasi untuk melatih atau memikul tanggung jawab untuk pelatihan sehingga pelatihan dapat menjadi serampangan.
- Pelatih mungkin melaksanakan pekerjaan dengan baik, namun kurang memiliki kemampuan melatih orang lain agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- Pelatih mungkin tidak memiliki waktu untuk melatih dan menghapuskan elemen yang penting dari proses pelatihan.
- Karyawan yang tidak terlatih mungkin memiliki dampak negatif pada pekerjaan dan kinerja organisasional; sebagai contoh, agen tiket pesawat udara yang mendapatkan *on-the-job training* mungkin memberikan uang kembalian yang terlampau besar, tidak mengurus tiket pelanggan secara benar, atau terlampau lama dalam proses reservasi sehingga mengakibatkan kerugian pada pendapatan maskapai penerbangan tersebut.
- Selain itu, *on-the-job training* mungkin tidak efektif-biaya apabila dibandingkan dengan program pelatihan terstruktur karena karyawan yang berkeahlian sangat tinggi digunakan sebagai pelatih dan pelatihan biasanya dilakukan secara satu per satu. Lebih jauh lagi, *on-the-job training* dapat menyebabkan waktu yang lebih banyak yang dikorbankan untuk melaksanakan pekerjaan—secara salah ataupun benar—daripada harus mempelajari bagaimana melaksanakan pekerjaan tersebut dengan lebih baik.

On-the-job training, dalam bentuknya yang paling sederhana, menyertakan karyawan yang telah diarahkan melalui semua fungsi pekerjaan pada saat ia melaksanakan tugas-tugasnya. Bagaimanapun juga, kerusakan potensial pada moral karyawan atau kinerja organisasional disebabkan oleh seorang individu yang tidak dapat belajar pada pekerjaan dapat menjadi signifikan.

5.7.2. Magang

Program magang (*apprenticeship*) dirancang untuk tingkat keahlian yang lebih tinggi. Program magang cenderung lebih mengarah kepada pendidikan (*education*) daripada pelatihan dalam hal pengetahuan dalam melakukan suatu keahlian atau suatu rangkaian pekerjaan yang saling berhubungan. Program magang

menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan di dalam ruang kelas untuk subyek-subyek tertentu.

Seorang karyawan baru ditugaskan pada karyawan yang ada saat ini selama jangka waktu yang ditentukan. Selama periode tersebut karyawan baru bekerja di bawah pengawasan anggota organisasi reguler dan diharapkan setahap demi setahap memperoleh keahlian-keahlian yang berkaitan. Magang digunakan secara luas pada tenaga kerja manual dan pekerjaan-pekerjaan keahlian tangan (*craft jobs*).

5.7.3. Internship

Internship mirip dengan magang kecuali bahwa program ini lebih bersifat sementara. *Internship* memberikan individu-individu dengan pengalaman pada pekerjaan tertentu, atau pengenalan terhadap pekerjaan, organisasi, atau industri. Digunakan terutama untuk belajar, *internship* dapat merupakan kesempatan-kesempatan yang dibayar ataupun tidak dibayar yang memberikan individu dengan pengalaman pada biaya yang relatif kecil pada organisasi.

5.7.4. Rotasi Pekerjaan

Tujuan rotasi pekerjaan adalah memperluas latar belakang *trainee* dalam bisnis. Individu-individu berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam sampai dua tahun. Karena mereka melaksanakan setiap pekerjaan, mereka memperoleh keahlian-keahlian, pengalaman, dan pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut. Sering digunakan dalam rangka menyiapkan individu-individu untuk posisi-posisi manajemen, rotasi pekerjaan memberikan orientasi pada berbagai fungsi pekerjaan pada biaya yang agak rendah.

Manfaat rotasi pekerjaan yang terencana adalah; (1) memberikan latar belakang umum, dan dengan demikian, sudut pandang sebuah organisasi; (2) menggalakkan kerja sama antardepartemen karena manajer telah melihat berbagai sisi persoalan; (3) secara periodis dipaparkan sudut pandang yang segar kepada berbagai unit; dan (4) meningkatkan fleksibilitas organisasional melalui pembentukan sumber daya manusia yang luwes. Rotasi pekerjaan dapat pula digunakan sebagai pengalaman baru yang diberikan kepada manajer yang kompeten tanpa kualitas untuk menanjak ke lebih tinggi. Kelemahan utama dari metode ini adalah bahwa kerja yang produktif dapat terganggu karena kekacauan periodik yang nyata yang disebabkan perubahan seperti itu dan keterbatasan jumlah keahlian pekerjaan yang dapat dikembangkan selama periode waktu yang lebih pendek ini. Manajer yang diberikan rotasi pekerjaan dapat menjadi tidak berminat dalam mengembangkan dan mengikuti proyek-proyek jangka panjang. Manajer dapat pula tergoda untuk "melikuidasi aset manusia" agar meningkatkan *record* pribadi ikhwal keluaran maksimal dan biaya minimal. Kelemahan ini dapat agak diperbaiki dengan memperpanjang interval waktu rotasi, membatasi rotasi hanya pada posisi asisten, dan mengukur aset manusia melalui survai moral.

5.7.5. *Off-the-Job Training*

Berlawanan dengan *on-the-job training*, *off-the-job training* dilaksanakan pada lokasi yang terpisah. Program ini memberikan individu-individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Kursus-kursus, *workshop*, seminar, dan simulasi komputer adalah contoh khas dari program *off-the-job training*. Terdapat dua bentuk umum dari *off-the-job training*: program-program *in-house* yang dikoordinasikan oleh karyawan organisasi dan diselenggarakan di dalam fasilitas pelatihan perusahaan; dan program-program *off-site* yang diadakan jauh dari organisasi dan disponsori oleh asosiasi profesional, institusi pendidikan, atau konsultan pelatihan independen.

Program-program pengembangan manajemen sering mengkombinasikan berbagai tipe *off-the-job training*, tetapi membawanya ke dalam perusahaan untuk menjawab kebutuhan-kebutuhan organisasional yang unik. Organisasi-organisasi mempertahankan pengendalian atas peserta program dan isinya. Agar berhasil, program-program seperti itu mestilah melibatkan semua lapisan manajemen, mendemonstrasikan diversitas dan relevansi, berjuang keras agar bermutu tinggi dalam penyajian, dan menyertakan evaluasi dan tindak lanjut.

Off-the-job training menawarkan beberapa keunggulan:

- Biaya pelatihan yang efisien—karena kelompok-kelompoklah, dan bukannya individu-individu, yang biasanya dilatih.
- Pelatih—biasanya instruktur purnawaktu atau staf pelatih, kemungkinan lebih merupakan pelatih yang kompeten dibandingkan *on-the-job trainer* yang biasanya hanya mengorbankan sebagian kecil waktu mereka untuk melatih.
- Kursus-kursus dan seminar yang *off-site* memungkinkan perusahaan-perusahaan kecil dengan sumber daya yang terbatas untuk melatih karyawan tanpa adanya biaya yang berat dari staf pelatih dan fasilitas pelatihan.
- Membuka wawasan karyawan terhadap perusahaan-perusahaan lain sering memungkinkan peserta untuk mempelajari metode-metode dan teknik-teknik baru di samping materi-materi yang disajikan selama program.
- Memindahkan pelatihan dari pekerjaan memungkinkan karyawan berkonsentrasi guna mempelajari keahlian-keahlian dan sikap baru tanpa harus secara bersamaan mengkhawatirkan kinerja pekerjaan. Program ini juga mengurangi risiko bagi organisasi untuk menggunakan karyawan yang tidak memiliki pengetahuan yang memadai.

Meskipun terdapat beberapa keunggulan metode ini, terdapat pula beberapa kelemahannya yang potensial:

- Para karyawan yang mengikuti *off-the-job training* tidaklah melakukan pekerjaan mereka. Ini merupakan tambahan biaya pelatihan, meskipun dalam jangka panjang manfaat pelatihan akan melebihi biaya-biayanya.

- Barangkali kekurangan terbesar dari tipe pelatihan ini adalah masalah “transfer belajar (*transfer of learning*). Kadang-kadang *off-the-job training* bersifat teoritis dan mempunyai nilai praktis yang terbatas bagi peserta—khususnya pada saat pelatihan diadakan jauh dari organisasi. Karena tidaklah mungkin bagi pelatih untuk membiasakan kursus kepada setiap partisipan, program *off-the-job training* normalnya berisi aplikasi-aplikasi yang terbatas pada masalah-masalah dan situasi khusus dari *trainee*.
- Kecocokan antara tipe-tipe pelatihan ini dan kebutuhan-kebutuhan yang dinilai kerap kali rendah. Para manajer sangat sering tertarik dengan pengalaman pelatihan dan pengembangan yang kedengarannya menyenangkan dan gagal mengecek kecocokannya dengan kebutuhan-kebutuhan yang dinilai. Tambahan pula, tipe-tipe pelatihan ini sering memerlukan biaya kantong yang lebih besar.

5.7.6. Kuliah

Kuliah-kuliah (*lectures*) adalah penyajian-penyajian informasi secara lisan. Kuliah-kuliah barangkali merupakan bentuk pelatihan yang paling umum. Kuliah menyajikan cakupan dan materi yang luas dalam jangka waktu pendek. Biayanya cenderung relatif rendah. Teknik kuliah dianggap paling tepat apabila tujuannya adalah memberikan informasi yang sangat banyak secara efisien kepada sejumlah besar orang. Kendatipun demikian, ketiadaan belajar secara aktif dan terbatasnya kesempatan bagi umpan balik mengurangi efektivitas pendekatan ini. Selain itu, ingatan terhadap materi-materi kuliah relatif lemah; dengan demikian, kuliah-kuliah haruslah dilengkapi dengan kesempatan untuk mempraktikkan atau mengingat-ingat kembali informasi yang diserap. Jenis pelatihan ini cenderung menekankan akumulasi fakta-fakta dan angka-angka; hal ini tidak berarti bahwa para partisipan bakal mampu menerapkan pengetahuan mereka.

Seorang pelatih dapat mengatasi keterbatasan tersebut dengan menggunakan bantuan visual, mendorong dan mengundang pertanyaan-pertanyaan, mengarahkan pembuatan catatan, menggalakkan diskusi, melibatkan pendengar melalui partisipasi tertulis, mempersiapkan *handout* pendukung, memberikan ilustrasi dan studi kasus, dan berbagai cara-cara lainnya.

5.7.7. Studi Kasus

Studi kasus (*case studies*) adalah penyajian tertulis dan naratif serangkaian fakta dari permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan. Kasus digunakan untuk merangsang topik-topik diskusi dan dari semua jenis topik. Sebagaimana halnya simulasi, kasus dapat sederhana ataupun rumit. Studi kasus memungkinkan peserta menerapkan keahlian-keahlian analitis dan pengambilan keputusan dengan menelaah sebuah deskripsi tertulis dari situasi nyata. Para partisipan diminta membaca laporan sebuah kasus yang menggambarkan aspek-aspek teknis, sosial, dan organisasional dari sebuah permasalahan organisasional

(umpamanya, kepemimpinan yang buruk, konflik antar kelompok). Setiap peserta menyiapkan sebuah laporan di mana mereka menggambarkan masalah-masalah dan tawaran-tawaran solusi (termasuk risiko-risiko dan manfaat-manfaat potensial). Bekerja di dalam sebuah kelompok, para peserta mungkin diminta menyuguhkan masalah-masalah yang mereka identifikasi dan rekomendasikan. Partisipan menganalisis permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh individu dan organisasi dalam kasus dan menawarkan saran-saran untuk tindakan. Kasus memungkinkan partisipan untuk (1) menerapkan prosedur khusus; (2) menganalisis informasi; (3) menawarkan pendekatan untuk pemecahan masalah; (4) menentukan tindakan-tindakan untuk menangani serangkaian dokumen; (5) memprediksi urutan kejadian-kejadian; atau (6) memikul suatu peran dalam sebuah kasus. Peran pelatih di sini adalah mempermudah belajar kelompok dan membantu para peserta untuk melihat konsep-konsep manajemen yang mendasari kasus.

Instruktur yang menggunakan metode studi kasus ini hendaknya berjaga-jaga supaya tidak (1) mendominasi diskusi, (2) memungkinkan segelintir peserta mendominasi diskusi, atau (3) menggiring diskusi tersebut ke arah solusi yang disukainya. Dengan berlaku sebagai katalis diskusi, instruktur seyogyanya mendorong sudut-sudut pandang yang beraneka ragam, memulai diskusi pada poin-poin yang dilewatkan oleh para manajer, dan menyiapkan diri sebaik mungkin.

Pendukung metode studi kasus membeberkan bukti bahwa studi kasus memberikan pengalaman manajemen, memungkinkan individu-individu untuk berjuang menghadapi berbagai persoalan, mempertahankan minat, mendorong partisipasi, dan menantang peserta. Penentang metode ini berpendapat bahwa metode ini tidak realistis, mendorong "si buta menuntun si buta", dapat menggagalkan partisipan yang tidak memiliki data yang benar dan tidak efisien untuk pengiriman/transmisi data.

5.7.8. Simulasi Komputer

Simulasi (*simulation*) mengacu kepada materi-materi yang berupaya menciptakan suatu lingkungan pengambilan keputusan yang realistis bagi petatar. Teknik simulasi ini memungkinkan seorang individu mengalami interaksi di antara bidang-bidang fungsional di dalam organisasi, antara organisasi dengan kompetitornya, atau antara organisasi dengan lingkungannya sebagai bagian dari pengalaman pelatihan. Individu membuat keputusan-keputusan pemasaran, produksi, atau finansial yang lantas bertindak sebagai masukan bagi simulasi komputer (*computer simulation*); program memperlihatkan dampak dari keputusan-keputusan ini pada kinerja organisasi yang disimulasikan. Umumnya berguna bagi pengembangan manajemen, simulasi komputer memungkinkan individu-individu bereksperimendengan berbagai tanggapan terhadap situasi organisasional dan melihat dampaknya tanpa sungguh-sungguh mempengaruhi fungsi organisasional.

Minat dan motivasi partisipan biasanya tinggi dalam latihan-latihan simulasi karena tindakan-tindakan yang diambil sangat menyerupai kondisi-kondisi pekerjaan

sesungguhnya. Simulasi sangat berfaedah apabila pelatihan pada pekerjaan dapat mengakibatkan kecelakaan serius, kesalahan yang mahal, atau kerusakan bahan-bahan yang sangat berharga.

5.7.9. Pelatihan Beranda

Pelatihan beranda (*vestibule training*) adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan di dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan-pekerjaan klerikal atau semiahli. Jenis pelatihan ini tepat apabila pada saat yang bersamaan jumlah karyawan yang akan dilatih banyak untuk jenis pekerjaan yang sama. Penekanan pelatihan ini cenderung pada belajar dibandingkan produksi. Jenis-jenis pelatihan ini biasanya dipakai untuk melatih klerek, teller bank, operator mesin, juru ketik, dan pekerjaan-pekerjaan sejenis.

5.7.10. Permainan Peran

Dalam latihan permainan peran (*role playing*), para peserta memainkan peran-peran dan berupaya melakukan perilaku-perilaku yang dibutuhkan dalam peran-peran tersebut. Tujuan pokok permainan peran adalah menganalisis masalah-masalah antarpribadi dan memupuk keahlian-keahlian hubungan manusia. Permainan peran lazim digunakan guna mengasah kecakapan-kecakapan wawancara, negosiasi, konseling pekerjaan, pendisiplinan, penilaian kinerja, penjualan, dan tugas-tugas pekerjaan lainnya yang melibatkan komunikasi antarpribadi. Sebagai contoh, seorang peserta mungkin diberikan peran penyelia yang memberikan umpan balik penilaian kinerja kepada seorang bawahan, sedangkan peserta lainnya memainkan peran bawahan. Peserta-peserta lainnya lagi mengamati permainan peran tersebut dan memberikan umpan balik atas perilaku-perilaku efektif dan tidak efektif yang digunakan. Supaya teknik ini berhasil, instruktur haruslah berupaya menciptakan situasi yang realistik dan memastikan bahwa setiap pemain peran memainkan perannya secara serius.

5.7.11. Peniruan Perilaku

Metode peniruan perilaku (*behavior modelling*) adalah teknik berorientasi kelas yang umumnya digunakan untuk mengajarkan ketangkasan-ketangkasan pemecahan masalah kepada penyelia-penyelia lini pertama. Teknik ini terfokus modul-modul keahlian (*skill modules*) yang menitikberatkan pada permasalahan yang lazim dihadapi oleh penyelia, seperti ketidakhadiran, keterlambatan, atau orientasi karyawan. Metode peniruan perilaku ini terdiri atas lima komponen yang berkaitan: (1) peniruan (melihat seseorang melakukan perilaku tertentu, biasanya pada video), (2) retensi/ingatan (proses membantu peserta mengingat apa yang diamati), (3) pengulangan perilaku (menggunakan permainan-permainan peran untuk mempraktikkan perilaku-perilaku baru), dan (4) umpan balik atau pengukuhan (menerima kesan-kesan pengamat atas perilaku-perilaku yang dilakukan), dan (5) transfer belajar.

5.7.12. Pelatihan Alam Terbuka

Pelatihan alam terbuka (*wilderness training*) adalah istilah umum guna menggambarkan program-program pengembangan manajemen dan eksekutif yang berlangsung di latar alam terbuka dan meliputi pendakian gunung, pelayaran, berkano, arung jeram, sepeda gunung, dll. Tujuan pelatihan alam terbuka bukanlah pengembangan keahlian-keahlian teknis, namun lebih pada pengembangan dan pengasahan keahlian-keahlian antarpribadi seperti keyakinan diri, penghargaan diri, kerja tim, penetapan tujuan, dan kepercayaan.

5.7.13. Pelatihan Sensitivitas

Tujuan pelatihan sensitivitas (*sensitivity training*) adalah meningkatkan sensitivitas antarpribadi dengan menuntut diskusi-diskusi yang terbuka dan jujur tentang perasaan-perasaan, sikap-sikap, dan perilaku partisipan pelatihan. Partisipan-partisipan dalam pelatihan ini didorong agar memberitahukan kepada peserta lainnya secara jujur bagaimana perilakunya di mata orang lain dan perasaan-perasaan orang lain terhadap perilaku itu. Melalui pelatihan sensitivitas, individu-individu menjadi lebih menyadari perasaan-perasaan mereka dan mempelajari bagaimana perilaku seseorang mempengaruhi perasaan-perasaan, sikap-sikap, dan perilaku orang lain. Tujuan pelatihan sensitivitas meliputi hal sebagai berikut:

- Menjadi lebih kompeten dalam hubungan-hubungan pribadi seseorang.
- Mempelajari lebih banyak tentang dirinya sebagai seorang pribadi.
- Mempelajari bagaimana orang lain bereaksi terhadap perilaku seseorang.
- Mempelajari tentang dinamika formasi kelompok, tujuan-tujuan kelompok dan pertumbuhan kelompok.

5.8. LATIHAN DAN DISKUSI

1. Diskusikan pentingnya orientasi, dan jelaskan bagaimana anda akan mengorientasi seorang peserta pelatihan manajemen
2. Jelaskan beberapa alasan dari semakin berkembangnya penggunaan pelatihan eksternal!
3. Asumsikan bahwa anda ingin mengidentifikasi kebutuhan pelatihan untuk sekelompok karyawan penjualan dalam sebuah toko perhiasan mewah. Apa yang akan anda lakukan?
4. Anda sedang melatih seseorang untuk menggunakan sistem komputer dengan program Word (WP). Metode pelatihan apa yang akan anda gunakan?
5. Apakah yang dimaksud dengan pengembangan sumberdaya manusia, dan mengapa dukungan manajemen tingkat tinggi diperlukan?

5.9. RANGKUMAN

Orientasi (*orientation*) adalah aktivitas-aktivitas yang menyangkut pengenalan individu terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan baru agar mulai

berfungsi secara efektif dan menyenangkan pada pekerjaan yang baru. Orientasi meliputi pengenalan karyawan baru terhadap perusahaan, fungsi-fungsi, tugas-tugas, dan orang-orangnya.

Pelatihan (*training*) adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Tujuan-tujuan utama pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam lima bidang, yaitu: Memperbaiki kinerja, Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan, Membantu memecahkan permasalahan operasional, Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Mengorientasi karyawan terhadap organisasi, Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

BAB VI PENILAIAN KINERJA

6.1. PENDAHULUAN

Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya bekerja dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar-standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu. Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Sayangnya, penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber kerisauan dan frustrasi bagi manajer dan karyawan. Hal ini kerap disebabkan oleh ketidakpastian-ketidakpastian dan ambiguitas di seputar sistem penilaian kinerja.

Pada intinya, penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat pula menjadi cara untuk membantu individu-individu mengelola kinerja mereka.

Bab VI ini antara lain mengupas pentingnya penilaian kinerja, persiapan penilaian kinerja, metode-metode penilaian kinerja yang berorientasi baik masa lalu maupun masa depan, Implikasi penilaian prestasi kerja, umpan balik bagi manajer personalia, dampak penilaian kinerja atas individu karyawan maupun atas organisasi dan tujuan-tujuan penilaian kinerja

Setelah membaca bab ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan pentingnya penilaian kinerja, menyebutkan secara spesifik Persiapan penilaian kinerja, membandingkan metode-metode penilaian kinerja berorientasi masa lalu dengan metode-metode penilaian kinerja berorientasi masa depan, mendiskusikan Implikasi penilaian prestasi kerja, menyebutkan dan mendiskusikan umpan balik bagi manajer personalia, menyebutkan secara garis besar dampak penilaian kinerja atas individu karyawan maupun dampak penilaian kinerja atas organisasi, dan mengidentifikasi tujuan-tujuan penilaian kinerja

6.2. PENTINGNYA PENILAIAN KINERJA

Bab-bab sebelumnya membahas bagaimana para karyawan ditarik, dipilih, dikembangkan dan dibentuk menjadi kelompok-kelompok kerja yang kohesif. Meskipun kegiatan-kegiatan tersebut penting, tetapi ukuran terakhir keberhasilan departemen personalia adalah prestasi atau pelaksanaan kerja (*performance*) karyawan. Baik departemen personalia maupun para karyawan memerlukan umpan balik atas upaya-upaya mereka. Dalam praktik, para manajer departemen-departemen lainnya sering tidak memahami pentingnya penilaian prestasi kerja karyawan ini.

Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan Penempatan
Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan Pengembangan Karier
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing
Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Ketidak-akuratan Informasional
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.
8. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan
Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan Kerja yang Adil
Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan Eksternal
Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

6.3. PERSIAPAN PENILAIAN PRESTASI KERJA

Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis, mempunyai standar-

standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. *Job related* berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan.

Di samping harus "*job related*" dan praktis, evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (*performance standards*), dengan mana prestasi kerja diukur. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut, evaluasi juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan (*performance measures*). Berbagai ukuran ini, agar berguna, harus mudah digunakan, reliabel dan melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan prestasi kerja.

Observasi-observasi penilaian dapat dilakukan secara langsung atau tidak langsung. Observasi langsung terjadi bila penilai secara nyata melihat pelaksanaan kerja. Di lain pihak, observasi tidak langsung terjadi bila penilai hanya dapat menilai "tiruan" pelaksanaan kerja nyata sehingga kurang akurat. Sebagai contoh, seorang penyelia yang memonitor petugas penerima telepon adalah observasi langsung, sedangkan tes tertulis tentang prosedur-prosedur perusahaan untuk penanganan panggilan darurat adalah observasi tidak langsung.

Dimensi lain ukuran-ukuran prestasi kerja adalah apakah hal itu bersifat obyektif atau subyektif. Ukuran-ukuran prestasi kerja obyektif adalah ukuran-ukuran yang dapat dibuktikan atau diuji oleh orang-orang lain. Ukuran-ukuran subyektif adalah ukuran-ukuran penilaian yang tidak dapat dibuktikan atau diuji oleh orang-orang lain.

6.3.1. Mempersiapkan Penilai

Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja karyawan. Ini menyebabkan evaluasi menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Masalah kemungkinan bias terutama bila ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subyektif. Berbagai bias penilai yang paling umum terjadi adalah:

1. Halo Effect

Halo effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang kepada seorang karyawan, maka pandangan ini bisa mengubah estimasi atasan terhadap prestasi kerja karyawan. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka.

2. Kesalahan Kecenderungan Terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian, distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilaian "ekstrim" tersebut, dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai-nilai tengah.

3. Bias Terlalu Lunak dan Terlalu Keras

Kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (*strickness bias*) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar prestasi tidak jelas.

4. Prasangka Pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada karyawan wanita karena suatu hal. Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

5. Pengaruh Kesan Terakhir

Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (*recensy effect*). Kegiatan-kegiatan terakhir - baik atau buruk - cenderung lebih diingat oleh penilai.

Berbagai distorsi di atas dapat dikurangi melalui pemberian latihan bagi para penilai, umpan balik, dan pemilihan teknik-teknik penilaian prestasi kerja secara tepat. Latihan-latihan untuk para penilai hendaknya mencakup tiga tahap. *Pertama*, berbagai bias atau kesalahan dan penyebab-penyebabnya harus dijelaskan. *Kedua*, peranan penilaian prestasi kerja dalam keputusan-keputusan karyawan hendaknya diuraikan dengan menekankan pentingnya obyektivitas dan sikap tidak memihak. *Ketiga*, para penilai diberi kesempatan untuk menerapkan ukuran-ukuran prestasi kerja sebagai bagian latihan mereka.

Di samping pemberian latihan, para penilai harus memperoleh umpan balik tentang penilaian mereka di waktu yang lalu. Umpan balik ini memungkinkan para penilai memperbaiki perilaku penilaian di kemudian hari.

Departemen personalia juga dapat mengurangi distorsi melalui pemilihan teknik-teknik penilaian prestasi kerja secara hati-hati. Untuk mempermudah pembahasan, teknik-teknik ini dikelompokkan menjadi metode-metode yang berorientasi pada prestasi di masa lalu dan yang berorientasi masa mendatang.

6.4. METODE-METODE PENILAIAN BERORIENTASI MASA LALU

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu. Hampir semua teknik-teknik tersebut merupakan suatu upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan lain. Tidak ada satu pun teknik yang sempurna, masing-masing mempunyai kebaikan dan kelemahan.

Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan, sampai derajat tertentu, dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja di masa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian tersebut mencakup antara lain:

1. *Rating scale*
2. *Checklist*
3. Metode peristiwa kritis
4. *Field review method*
5. Tes dan observasi prestasi kerja
6. Metode evaluasi kelompok

6.4.1. *Rating Scale*

Barangkali bentuk penilaian prestasi kerja yang tertua dan paling banyak digunakan adalah *rating scale*. Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Dalam banyak kasus, kriteria ini mungkin juga tidak berhubungan langsung dengan pelaksanaan kerja.

Formulir penilaian biasanya diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. Tanggapan-tanggapan penilai bisa diberikan dengan nilai-nilai numerik agar memungkinkan skor rata-rata dihitung dan diperbandingkan di antara para karyawan.

Kelebihan metode ini adalah

- tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya;
- penilai hanya memerlukan sedikit latihan;
- tidak memakan waktu; dan
- dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar.

Bagaimanapun juga, metode *rating scale* mempunyai banyak kelemahan.

Kelemahan pertama adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja. Apalagi kalau formulir akan diterapkan untuk semua pekerjaan. Suatu kriteria penting bagi pekerjaan tertentu mungkin tidak tercakup dalam formulir penilaian. Dan bila kriteria prestasi kerja tertentu sulit diidentifikasi, formulir bisa berisi variabel-variabel kepribadian yang tidak relevan dan mengurangi arti penilaian. Hasilnya adalah formulir dan prosedur yang distandardisasikan yang tidak selalu berhubungan dengan pelaksanaan kerja.

Evaluasi deskriptif tersebut juga dapat diinterpretasikan dengan sangat bervariasi oleh para penilai. Atau dengan kata lain, tipe penilaian ini merupakan peralatan penilaian yang subyektif. Bias penilai cenderung tercermin dalam metode skala penilaian.

6.4.2. Checklist

Metode penilaian *checklist* dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Seperti metode *rating scale*, penilai biasanya adalah atasan langsung. Tetapi tanpa diketahui oleh penilai, departemen personalia bisa memberikan bobot pada item-item yang berbeda pada *checklist*. Pemberian bobot ini memungkinkan penilaian dapat dikuantifikasikan sehingga skor total dapat ditentukan. Metode *checklist* bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai. Meskipun metode ini praktis dan terstandarisasi, penggunaan kalimat-kalimat yang umum mengurangi keterkaitan dengan pekerjaan.

Kebaikan *checklist* adalah ekonomis, mudah administrasinya latihan bagi penilai terbatas, dan standardisasi. Kelemahannya meliputi penggunaan kriteria kepribadian di samping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadinya bias penilai, (terutama *halo effect*), interpretasi salah terhadap item-item *checklist* dan penggunaan bobot yang tidak tepat. Satu kelemahan lain adalah tidak memungkinkan penilai memberikan penilaian relatif.

6.4.3. Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis (*critical incident method*) merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Berbagai peristiwa tersebut dicatat oleh penyelia selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan.

Metode peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahan-kelemahan metode ini adalah bahwa para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subyektif.

6.4.4. Metode Peninjauan Lapangan

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan (*field review method*). Dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke "lapangan" dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

6.4.5. Metode-metode Evaluasi Kelompok

Ada beberapa teknik untuk mengevaluasi kelompok-kelompok karyawan. Penilaian-penilaian seperti ini biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek. Berbagai metode evaluasi kelompok di antaranya adalah:

1. Metode Ranking

Metode ranking berarti penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik, dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan dari yang terbaik sampai terjelek. Departemen personalia dapat mengetahui para karyawan tertentu yang lebih baik daripada yang lain, tetapi tidak mengetahui berapa besar perbedaan prestasi kerja mereka. Karyawan yang mempunyai urutan nomer dua bisa jadi hampir sama baiknya dengan karyawan urutan pertama, atau sebaliknya sangat jauh bedanya. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subyektifitas kesan terakhir dan *halo effect*. Kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya.

2. *Grading* atau *Forced Distributions*

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau “menyortir” para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

3. *Point Allocation Method*

Metode ini merupakan bentuk lain metode *grading*. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar daripada para karyawan dengan prestasi lebih jelek. Kebaikan metode alokasi nilai adalah bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan *halo effect* dan bias kesan terakhir masih ada.

6.5. METODE-METODE PENILAIAN BERORIENTASI MASA DEPAN

Penggunaan pendekatan-pendekatan yang berorientasi masa lalu dapat diibaratkan seperti mengendarai mobil dengan melihat melalui kaca spion; kita hanya mengetahui di mana kita telah berada, bukan ke mana kita akan pergi. Penilaian-penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di masa mendatang. Teknik-teknik yang bisa digunakan adalah :

1. Penilaian Diri (*Self-Appraisals*)

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

2. **Penilaian Psikologis (*Psychological Appraisals*)**
Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi-evaluasi lainnya. Penilaian psikologis, biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan bisa membantu untuk memperkirakan prestasi kerja di waktu yang akan datang. Evaluasi tersebut terutama digunakan untuk keputusan-keputusan penempatan dan pengembangan. Akurasi penilaian sepenuhnya tergantung pada ketrampilan para psikolog.
3. **Pendekatan *Management By Objectives* (MBO)**
Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian, dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.
4. **Teknik Pusat Penilaian**
Untuk membantu identifikasi "talenta" manajemen di waktu yang akan datang, banyak perusahaan besar mempunyai pusat-pusat penilaian. *Assessment centers* adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandardisasikan di mana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi, dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang.

6.6. IMPLIKASI PENILAIAN PRESTASI KERJA

Proses penilaian prestasi kerja menghasilkan suatu evaluasi atas prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu dan atau prediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Seperti telah dikemukakan di muka, ketepatan penilaian terutama tergantung pada berbagai standar, ukuran dan teknik evaluasi yang dipilih. Bagaimanapun juga, proses penilaian ini kurang mempunyai nilai bila para karyawan tidak menerima umpan balik mengenai prestasi kerja mereka. Tanpa umpan balik, perilaku karyawan tidak akan dapat diperbaiki. Oleh karena itu, bagian kritis proses penilaian adalah wawancara evaluasi.

Wawancara evaluasi adalah periode peninjauan kembali prestasi kerja yang memberikan kepada para karyawan umpan balik tentang prestasi kerja di masa lalu

dan potensi mereka. Penilai bisa memberikan umpan balik ini melalui beberapa pendekatan:

1. *Tell and sell Approach*

Mereview prestasi kerja karyawan dan mencoba untuk meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik. Pendekatan ini paling baik digunakan untuk para karyawan baru.

2. *Tell and listen Approach*

Memungkinkan karyawan untuk menjelaskan berbagai alasan, latar belakang dan perasaan defensif mengenai prestasi kerja. Ini bermaksud untuk mengatasi reaksi-reaksi tersebut dengan konseling tentang bagaimana cara berprestasi lebih baik.

3. *Problem Solving Approach*

Mengidentifikasi masalah-masalah yang mengganggu prestasi kerja karyawan. Kemudian melalui latihan, *coaching* atau konseling, upaya-upaya dilakukan untuk memecahkan penyimpangan-penyimpangan (sering diikuti dengan penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di waktu yang akan datang).

Agar wawancara seleksi dapat berlangsung dengan efektif, pewawancara atau penilai perlu memperhatikan berbagai pedoman yang secara terinci adalah sebagai berikut:

1. Tekankan pada aspek-aspek positif prestasi kerja karyawan.
2. Beritahukan kepada karyawan bahwa periode evaluasi adalah untuk meningkatkan prestasi kerja, bukan untuk menegakkan disiplin.
3. Selenggarakan periode review prestasi kerja secara pribadi dengan gangguan-gangguan sedikit mungkin.
4. Review prestasi kerja secara formal paling tidak setiap tahun, dan lebih sering bagi para karyawan baru atau yang berprestasi jelek.
5. Ajukan kritik-kritik spesifik, bukan umum dan tidak jelas.
6. Pusatkan kritik-kritik pada prestasi kerja, bukan pada karakteristik-karakteristik kepribadian.
7. Tetap tenang dan tidak berdebat dengan orang yang sedang dievaluasi.
8. Identifikasikan kegiatan-kegiatan khusus yang dapat dilakukan karyawan untuk memperbaiki prestasi kerja.
9. Tunjukkan keinginan penilai untuk membantu usaha-usaha karyawan dan perbaiki prestasi kerja.
10. Akhiri periode evaluasi dengan menekankan aspek-aspek positif kerja karyawan.

6.7. UMPAN BALIK BAGI MANAJER PERSONALIA

Proses penilaian prestasi kerja juga menyediakan umpan balik tentang efektivitas fungsi manajemen personalia. Penilaian prestasi berfungsi sebagai suatu "quality control". Bila proses penilaian menunjukkan bahwa prestasi kerja jelek tersebar luas, banyak karyawan tidak memenuhi syarat keputusan-keputusan penempatan internal. Mereka tidak akan dipromosikan atau dipindahkan, atau bahkan diberhentikan.

Terlalu banyak karyawan yang berprestasi jelek bisa mencerminkan kesalahan-kesalahan pada salah satu atau beberapa fungsi manajemen personalia. Sebagai contoh, rencana sumberdaya manusia bisa salah karena informasi analisis jabatan keliru, atau pengembangan sumberdaya manusia gagal untuk mencapai sasaran-sasaran karier karena orang-orang yang diterima melalui proses seleksi disaring secara jelek, dan sebagainya. Di mana pun letak kesalahan, departemen personalia perlu memonitor hasil-hasil proses penilaian prestasi kerja organisasi. Kegiatan ini dapat berfungsi sebagai barometer fungsi personalia keseluruhan.

6.8. DAMPAK PENILAIAN KINERJA ATAS INDIVIDU KARYAWAN

Karena arti penting penilaian kinerja bagi karyawan, metode-metode penilaian yang digunakan dan cara hasil-hasilnya dikomunikasikan dapat memiliki imbas-imbas positif maupun negatif terhadap moral kerja karyawan. Pada saat penilaian-penilaian kinerja dipakai untuk tindakan disiplin, kenaikan-kenaikan gaji, promosi-promosi, pemecatan-pemecatan, atau pemberhentian sementara.

Penilaian-penilaian kinerja bakal dianggap menakutkan oleh orang-orang yang menilai dirinya rendah, orang-orang yang kurang produktif, dan orang-orang yang merasa bahwa penilaian-penilaian akan dilakukan secara serampangan dan tidak adil. Perasaan-perasaan serupa berkecamuk pada saat para karyawan tidak mengetahui atau memahami kriteria yang digunakan untuk menilai mereka, atau pada saat mereka melihat penilaian kinerja sebagai terlampau kritis daripada membantu.

Semakin para karyawan memahami proses penilaian kinerja, dan semakin penilaian kinerja dipakai sebagai peluang-peluang pengembangan daripada kejadian-kejadian pengkritikan, maka kebutuhan aktualisasi diri bakal kian terpenuhi. Gaya kepemimpinan dan iklim organisasional mempunyai imbas besar atas hasil-hasil motivasional dan kepuasan proses penilaian kinerja.

6.9. DAMPAK PENILIAN KINERJA ATAS ORGANISASI

Penilaian kinerja mempunyai dampak atas organisasi. Selain membantu dalam hal-hal seperti pengambilan keputusan kompensasi dan pemberian umpan balik atas kinerja, hasil-hasil proses penilaian kinerja dapat memasok data yang berfaedah tentang keberhasilan aktivitas-aktivitas lainnya seperti perekrutan, seleksi, orientasi, dan pelatihan. Jikalau, misalnya, proses penilaian kinerja mengungkapkan bahwa banyak karyawan yang lemah dalam beberapa bidang keahlian, maka modifikasi

dapat dilakukan pada aktivitas-aktivitas tersebut (misalnya aktivitas pelatihan dan pengembangan).

6.10. TUJUAN-TUJUAN PENILAIAN KINERJA

Meskipun penyelia merupakan bagian yang paling integral dari proses penilaian kinerja, banyak penyelia yang mengeluh bahwa penilaian perilaku karyawan mereka adalah tugas yang paling sulit dan tidak menyenangkan yang harus mereka laksanakan. Penyelia kerap mencari cara-cara menghindari penilaian kinerja.

Mengapa manajemen harus melakukan penilaian kinerja jika memang aktivitas ini merupakan proses yang tidak menyenangkan dan memakan waktu? Terdapat beberapa tujuan penting dari program penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain. Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.

Kendatipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka. Tujuan-tujuan khusus tersebut dapat digolongkan kepada dua bagian besar: (1) evaluasi (*evaluation*), dan (2) pengembangan (*development*).

Kedua tujuan tersebut tidaklah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode-metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan tersebut haruslah dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karir, penentuan tujuan dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan.

Dengan mengkombinasikan baik aspek evaluasi maupun aspek pengembangannya, penilaian kinerja haruslah (1) menyediakan basis bagi keputusan-keputusan personalia, termasuk promosi, transfer, demosi, atau pemberhentian, dan (2) meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia melalui penempatan pekerjaan yang lebih baik dan spesifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan.

Salah satu permasalahan pokok yang ditemui oleh perusahaan dalam menilai kinerja karyawan adalah tujuan rangkap (*dual purpose*) dari penilaian kinerja. Di satu pihak, perusahaan memerlukan evaluasi yang obyektif dari kinerja masa lalu individu dalam membuat keputusan-keputusan personalia. Di lain pihak, perusahaan membutuhkan alat-alat agar memampukan manajer membantu individu-individu meningkatkan kinerja mereka, merencanakan pekerjaan mendatang, mengembangkan keahlian-keahlian dan kemampuan-kemampuan bagi pertumbuhan karir, dan mempererat kualitas hubungan mereka sebagai manajer dan karyawan.

Manajer menjumpai kenyataan bahwasannya sulit untuk berfungsi sebagai juri dan penasihat sekaligus-peran rangkap yang dibutuhkan oleh tujuan-tujuan rangkap. Bilamana kedua tujuan tersebut dilayani oleh satu program penilaian, hasil-hasilnya sering dipaksakan oleh kebutuhan-kebutuhan pemberian gaji. membenarkan

penyesuaian-penyesuaian gaji saja sering mengesampingkan semua tujuan penilaian lainnya. Oleh karena itu, program penilaian kinerja cenderung digunakan untuk satu atau yang lain dari tujuan-tujuan ini.

Aspek penilaian ganda, evaluasi dan pengembangan, jelas membutuhkan karakteristik-karakteristik yang berbeda agar efektif. Tabel 6.1 menyoroti perbedaan-perbedaan kunci dalam penekannya dari segi tujuan, fokus, metode, tanggung jawab, subyek masalah, dan penerapan. Karena kesulitan evaluasi yang obyektif dan hasil perencanaan serta telaah kinerja yang lebih nyata, perhatian pada dekade lalu telah difokuskan pada aspek-aspek yang bersifat pengembangan (*developmental aspect*). Tetapi kini, dengan sorotan terhadap kemungkinan diskriminasi dalam penilaian, perusahaan-perusahaan kembali menaruh perhatian pada aspek evaluasi penilaian kinerja.

6.10.1. Tujuan Kinerja

Hasil-hasil penilaian kinerja sering berfungsi sebagai basis bagi evaluasi reguler terhadap kinerja anggota-anggota organisasi. Apakah seorang individu dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif, dapat dipromosikan atau tidak dapat dipromosikan, dan seterusnya adalah didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja. Selain itu, organisasi sering mencoba mempengaruhi motivasi dan kinerja mendatang dari anggota-anggota mereka dengan mengaitkan pemberian berbagai imbalan, seperti kenaikan gaji dan promosi, terhadap nilai-nilai yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja.

Dalam pendekatan evaluasi seorang manajer menilai kinerja masa lalu seorang karyawan. Evaluator menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan kemudian memakai data tersebut dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi. Metode penilaian kinerja evaluatif sering agak seragam, cepat, dan mudah dilaksanakan. Teknik evaluatif membandingkan semua karyawan satu dengan yang lain atau terhadap beberapa standar sehingga keputusan-keputusan dapat dibuat berdasarkan catatan-catatan kinerja mereka.

6.10.2. Penilaian Kinerja dan telaah Gaji

Keputusan-keputusan yang paling sering bertumpu pada tujuan evaluatif adalah keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan *merit pay*, bonus karyawan, dan kenaikan-kenaikan gaji lainnya. Sepanjang karyawan diberikan perhatian, hal ini merupakan salah satu tujuan utama dari penilaian kinerja. Itulah sebabnya mengapa ada istilah *merit evaluation* (evaluasi prestasi) atau *merit review* (tinjauan prestasi), yang dapat dijumpai di dalam organisasi-organisasi yang menggunakan penilaian kinerja untuk menentukan kenaikan gaji. Penilaian kinerja normalnya mempunyai efek dua langkah atas upah karyawan di masa yang akan datang. Dalam jangka pendek, penilaian kinerja dapat menentukan kenaikan *merit* untuk tahun berikutnya; dalam jangka panjang penilaian kinerja dapat menentukan karyawan-karyawan mana yang mendapatkan pembayaran yang lebih tinggi.

TABEL 6.1.: PENDEKATAN GANDA TERHADAP PENILAIAN KINERJA: EVALUASI DAN PENGEMBANGAN

	Pendekatan Evaluasi	Pendekatan Pengembangan
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk menilai kinerja masa lalu sebagai basis untuk pelaksanaan keputusan-keputusan personalia 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk memotivasi dan mengarahkan kinerja individu dan upaya-upaya pengembangan karir
Fokus Metode	<ul style="list-style-type: none"> • Telaah masa lalu • Penilaian • Pemberian Peringkat 	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan untuk konseling masa mendatang • Penetapan tujuan dan telaah
Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> • Manajer dan Penilai 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajer dan karyawan berbagi tanggung jawab bersama
Aplikasi Subyek permasalahan	<ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian pada masa lalu • Perencanaan kerja • Meningkatkan kinerja • Mengembangkan aneka kemampuan • Perencanaan aktivitas pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> • Berbagai tujuan dan rencana untuk masa yang akan datang • Pemberian gaji • Transfer, promosi, terminasi, pemberhentian, dan berbagai keputusan sumberdaya manusia lainnya

Hubungan antara penilaian kinerja dan telaah gaji adalah kontroversial. Jelasnya, jika tujuan organisasi dalam melakukan penilaian kinerja adalah mendapatkan informasi yang akan melandasi keputusan-keputusan gaji, maka gaji akan selalu merupakan bagian dari ekuasi (persamaan) penilaian kinerja. Terdapat beberapa kelemahan menyangkut hal ini. Pada saat gaji dan kinerja didiskusikan sekaligus, beberapa karyawan mungkin hanya mendengarkan pada bagian menyangkut gaji mereka dan tidak menaruh perhatian pada ulasan mengenai kinerja mereka. Jika gaji dibahas terdahulu, mereka akan menghabiskan sisa waktu diskusi untuk memikirkan bagaimana mereka bakal membelanjakan kenaikan gaji mereka dan memberikan sedikit kepercayaan kepada ide atasan mereka tentang bagaimana memperbaiki kinerja mereka. Beberapa manajer menghindari hal ini dengan membicarakan kinerja terlebih dahulu. Taktik ini tidak selalu berhasil. Bilamana karyawan mengetahui bahwa gaji akan dibicarakan dalam wawancara, mereka tidak akan membawa diskusi kinerja ke hati mereka. Sebagai gantinya, mereka akan

menimbang-nimbang setiap komentar untuk melihat apakah hal ini berarti bahwa mereka bakal mendapatkan kenaikan gaji atau tidak.

Terdapat bahaya lain dengan mendiskusikan kinerja dan seiring dengan itu juga diutarakan keputusan-keputusan gaji. Pada satu sebab, terlalu sering para manajer memutuskan kenaikan gaji dan selanjutnya menuliskan penilaian kinerja yang selaras dengan kenaikan gaji tersebut. Dalam hal ini, penilaian kinerja tidak masuk akal bagi karyawan dan barangkali kenaikan gaji tersebut tidak wajar pula.

Beberapa manajer yang mengetahui bahwa kenaikan gaji seseorang akan tergantung pada penilaian akan bermurah hati dalam upaya menghindari terjadinya konflik dengan karyawan-karyawannya.

Pada beberapa perusahaan, kaitan yang langsung dan eksplisit antara penilaian kinerja dan jumlah kenaikan gaji kelihatannya tidak ada. Kadang-kadang terdapat alasan yang baik bagi ketidakcocokan tersebut menjaga gaji tetap kompetitif, manajer memberikan kenaikan *merit*. Jika perusahaan mengakui memiliki sistem kenaikan *merit*, namun tidak ada hubungan antara kenaikan gaji dan penilaian kinerja, manajer dan karyawan akan cepat memperhatikan dan mengkritik ketidakcocokan tersebut. Harus selalu ada kaitan antara keduanya, tetapi sebagian pakar setuju bahwa kenaikan gaji dan penilaian kinerja harus didiskusikan secara terpisah.

6.10.3. Penilaian Kinerja dan Kesempatan Promosi

Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) adalah tujuan evaluatif kedua dari penilaian kinerja karena para manajer dan penyelia harus membuat keputusan-keputusan yang bertalian dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian. Penilaian kinerja masa lalu biasanya merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan karyawan mana yang paling pantas mendapatkan promosi atau perubahan kerja yang didambakan.

Informasi-informasi penilaian yang ada di dalam arsip sering digunakan guna menilai kesiapan karyawan untuk posisi-posisi yang lebih tinggi. Hal ini tidak akan menyebabkan terlalu banyak kesukaran apabila promosinya di dalam kelompok yang sama. Manajer yang jahat diketahui memberikan nilai-nilai yang rendah atau rekomendasi yang buruk bagi karyawan cemerlang yang meminta transfer pekerjaan ke bidang yang lain. Atasan-atasan seperti ini melakukannya agar mereka tidak sampai kehilangan karyawan-karyawan yang menonjol. Taktik seperti ini biasanya bakal ketahuan belakangan. Karyawan menyadari apa terjadi dan meninggalkan perusahaan. Atasan kehilangan karyawan kompeten yang mereka harapkan dapat dipertahankan, dan akhirnya sering mendapatkan reputasi jelek karena jenis perilaku licik seperti ini. Karyawan-karyawan yang mampu dan ambisius tidak bakal bekerja bagi para manajer yang menahan-nahan karyawan yang menonjol.

Perusahaan juga menggunakan informasi penilaian kinerja dalam mengambil keputusan-keputusan untuk mempertahankan atau memecat karyawan. Pada saat terjadi atau diperkirakan akan terjadi pengurangan staf, manajer kadang kala menggelembungkan penilaian dalam upaya melindungi karyawan-karyawan mereka

dari pemecatan. Hal ini merupakan salah satu persoalan yang mengeruhkan akurasi informasi yang dimuat di dalam formulir-formulir penilaian kinerja. Formulir penilaian kinerja juga digunakan sebagai dokumentasi pada saat seseorang dipecat.

Penilaian kinerja dapat dipakai untuk mengevaluasi sistem perekrutan, seleksi, dan penempatan. Efektivitas fungsi ini secara terpisah dapat diukur dengan membandingkan penilaian kinerja dengan skor-skor tes mereka pada waktu melamar pekerjaan. Sebagai contoh, manajemen mungkin menemukan bahwa pelamar-pelamar yang skornya kira-kira sama dalam tes seleksi memperlihatkan adanya perbedaan kinerja setelah satu tahun pada pekerjaan; dengan demikian, tes-tes mungkin tidak secara akurat memprediksi perilaku. Analisis seperti itu tidak hanya memvalidasi teknik-teknik seleksi tetapi juga menentukan kekuatan dan kelemahan proses seleksi dan juga proses penilaian kinerja.

Karena kontribusi mereka terhadap sistem evaluasi, spesialis sumber daya manusia dapat membantu manajer dengan mendesain atau menyeleksi format evaluasi, melatih manajer dalam penggunaannya, dan memantau penilaian keseluruhan organisasi guna memastikan konsistensinya dengan pekerjaan dan penilai yang berlainan.

6.10.4. Tujuan Pengembangan

Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian dapat pula digunakan untuk memudahkan pengembangan pribadi anggota organisasi. Sistem penilaian yang sehat dapat menghasilkan informasi yang sah berkenaan dengan bidang-bidang kekuatan dan kelemahan individu karyawan. Jika informasi seperti itu diumpankan kepada individu dengan jelas, tidak mendua, dan dengan cara yang tidak mengancam, informasi tersebut dapat melayani dua tujuan yang berfaedah. *Pertama*, jika informasi mengindikasikan bahwa orang tersebut bekerja secara efektif, proses umpan balik itu sendiri dapat diperkuat dan menguntungkan si penerima dengan meningkatkan rasa penghargaan diri (self esteem) dan kompetensi pribadi. *Kedua*, jika informasi menemukan sebuah bidang yang lemah, hal ini dapat berfungsi menstimulasi proses pelatihan dan pengembangan guna mengatasi kelemahan yang ditemukan. Proses penilaian itu sendiri juga menyediakan alat pemantau dan penilai hasil-hasil dan perbaikan yang muncul dari program-program pelatihan dan pengembangan. Suatu sistem penilaian tidak menjamin bahwa para karyawan akan dilatih dan dikembangkan dengan benar. Walaupun demikian, tugas penentuan kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan disederhanakan apabila tersedia data penilaian kerja.

Dalam pendekatan pengembangan, seorang manajer mencoba meningkatkan kinerja seorang individu di masa mendatang. Manajer memberikan saran kepada karyawan mengenai pengembangan karirnya dan membantu bawahan menentukan sasaran-sasaran kinerja. Manajer menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Karena karyawan memiliki masukan dalam penilaian,

proses pengembangan menjadi lebih memakan waktu dibandingkan ketika penyelia hanya sekadar mengisi formulir penilaian.

Karena untuk evaluasi, spesialis sumber daya manusia dapat mengawasi tahap-tahap yang bersifat pengembangan dari penilaian kinerja keseluruhan organisasi; mereka dapat menyeleksi format yang tepat dan melatih para manajer dalam menyediakan umpan balik secara efektif.

6.10.5. Mengukuhkan dan Menopang Kinerja

Umpan balik kinerja (*performance feedback*) adalah kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua karyawan ingin mengetahui bagaimana penyelia menilai kinerja mereka. Mereka ingin mengetahui apakah hasil-hasilnya memuaskan, dan apakah mereka berperilaku seperti yang diharapkan. Mereka menginginkan informasi ini tidak hanya untuk kepuasan pribadi yang diberikan oleh umpan balik positif saja, tetapi juga membantu mereka membenahi kinerja mereka agar memenuhi syarat bagi balas jasa organisasional seperti promosi dan *merit pay*. Umpan balik kinerja adalah sangat penting bagi karyawan, dan dalam ketiadaan umpan balik yang berarti dari penyelia, para karyawan akan mengambil jalur informal guna menilai kinerja mereka. Kalangan karyawan dapat sangat sensitif terhadap apakah penyelia berbicara dengan mereka, meluangkan waktu bersama mereka, atau menyertakan mereka dalam masalah-masalah yang berkenaan dengan urusan departemental.

Menggunakan penilaian kinerja sebagai alat pengembangan karyawan bisa menempatkan penyelia dalam peran pengukuhan dan penopangan kinerja. Dengan memberikan umpan balik atas kinerja masa lalu, penyelia dapat mendorong para karyawan untuk meneruskan proyeksi positif. Pujian dapat melengkapi imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh karyawan.

6.10.6. Meningkatkan Kinerja

Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian karyawan pedoman bagi kinerjanya di masa depan. Umpan balik ini mengenali kekuatan dan kelemahan dalam kinerja masa lalu dan menentukan arah apa yang harus diambil karyawan guna memperbaikinya. Karyawan biasanya ingin mengetahui bagaimana mereka dapat menanjak di masa depan. Karena penilaian kinerja dirancang untuk menanggulangi kesulitan-kesulitan kinerja yang buruk, penilaian sepatutnya dirancang untuk mengembangkan karyawan yang lebih baik.

Penyelia dapat menggunakan penilaian kinerja untuk menetapkan cara-cara di mana para karyawan dapat bekerja lebih baik di masa berikutnya. Penyelia dapat menunjuk kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dan membantu para karyawan mengidentifikasi cara-cara yang lebih efektif untuk merampungkan tugas-tugas penting. Lebih jauh, penyelia dapat membahas sasaran-sasaran kerja dengan karyawan dan menyetujui daftar guna mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Aspek pengembangan dari penilaian kinerja memacu pertumbuhan karyawan. Aspek ini memperhatikan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat pengembangan dari anggota-anggota organisasi termasuk keahlian, pengalaman, atau pengetahuan yang dibutuhkan seseorang supaya melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik; keahlian-keahlian atau pengetahuan yang harus dicapai seseorang untuk melaksanakan pekerja di masa mendatang; dan tipe-tipe tanggung jawab yang harus diberikan pada seseorang guna mempersiapkannya untuk penugasan-penugasan di masa mendatang.

6.10.7. Menentukan Tujuan-tujuan Progresi Karir

Sesi-sesi penilaian kinerja memberikan kepada penyelia dan karyawan suatu kesempatan untuk membahas tujuan-tujuan dan rencana-rencana karir jangka panjang. Penyelia dapat melontarkan saran langkah-langkah yang perlu diambil untuk meraih tujuan-tujuan tersebut. Berdasarkan kinerja masa lalu, penyelia dapat memberikan kepada karyawan saran-saran jangka pendek spesifik bagaimana meningkatkan kinerja dalam cara-cara yang bakal membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan karir jangka panjang. Hasilnya, karyawan dapat menjadi lebih termotivasi supaya bekerja lebih baik dalam posisinya sekarang karena penting baginya melangkah menuju tujuan akhir.

Untuk personalia manajerial, proses penilaian kinerja dapat menunjukkan kebutuhan akan pengembangan tambahan sebagai suatu alat meningkatkan kinerja saat ini dalam bidang-bidang seperti teknik kepenyeliaan, manajemen konflik antarpribadi, perencanaan dan penganggaran, dan lain-lain. Tambahan pula, seorang manajer kelihatan baik sekali untuk sebuah posisi yang lebih tinggi jika hasil penilaian kinerja mengindikasikan bahwa dia memiliki potensi untuk bekerja dengan baik dalam posisi yang bakal didudukinya.

6.10.8. Menentukan Kebutuhan-kebutuhan Pelatihan

Penilaian kinerja individu dapat memaparkan kumpulan data yang digunakan dalam sistem sumber daya manusia yang terintegrasi. Sebagai contoh, dengan mengumpulkan kekurangan kinerja di segala pekerjaan, eksekutif puncak dan spesialis sumber daya manusia dapat mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan di seluruh organisasi.

Beberapa organisasi menggunakan penilaian kinerja sebagai sumber analisis kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Kelemahan-kelemahan keahlian atau kebutuhan-kebutuhan pengembangan dimasukkan ke dalam formulir penilaian kinerja. Manajer pelatihan setelah itu menggunakan formulir-formulir ini guna menentukan jenis pelatihan seperti apa yang sebaiknya ditawarkan oleh perusahaan dan siapa yang perlu mengikutinya. Bahkan, walaupun perusahaan tidak memiliki program formal untuk menilai kebutuhan-kebutuhan seperti itu, manajer sering menemukan bahwa program-program pelatihan dapat digunakan untuk membantu karyawan mengatasi kelemahan kinerja. Dengan demikian, pada saat kebutuhan untuk memperbaiki

ditemukan selama penilaian kinerja, manajer mencari program-program guna membantu karyawan mengatasi permasalahannya.

Penilaian kinerja dapat menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan dari masing-masing karyawan. Jika karyawan-karyawan tertentu tidak berkinerja seperti harapan-harapan, program pelatihan dapat memungkinkan orang mengoreksi setiap kekurangan keahlian dan pengetahuan mereka. Karyawan-karyawan yang berprestasi di atas rata-rata dapat ditempatkan dalam program pengembangan yang akan menyiapkan mereka untuk promosi ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Penilaian kinerja juga memasok informasi yang berfaedah dalam membuat program-program pelatihan yang bakal selaras dengan kebutuhan-kebutuhan sebagian besar karyawan. Sebagai contoh, jika keahlian-keahlian komunikasi para karyawan dinilai rendah, perusahaan dapat membuat program yang menekankan kebutuhan ini.

6.11. LATIHAN DAN DISKUSI

1. Apa perbedaan antara standar kinerja dan kriteria pekerjaan, dan mengapa persoalan kinerja seperti kontaminasi dan defisiensi bisa terjadi?
2. Andaikan anda adalah seorang atasan. Kesalahan apa yang mungkin anda lakukan ketika mempersiapkan penilaian kinerja terhadap seorang karyawan klerikal?
3. Jelaskan persamaan dan perbedaan antara pendekatan perilaku dan pendekatan MBO terhadap penilaian kinerja
4. Susunlah rencana untuk wawancara setelah penilaian terhadap seorang karyawan yang telah berkinerja buruk.
5. Diskusikan kalimat berikut ini: "Kebanyakan sistem penilaian kinerja yang digunakan saat ini tidak akan lolos dari rumitnya segi hukum".

6.12. RANGKUMAN

Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut: Perbaikan Prestasi Kerja, Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi, Keputusan-keputusan Penempatan, Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan, Perencanaan dan Pengembangan Karier, Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing, Ketidak-akuratan Informasional, Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan, dan Kesempatan Kerja yang Adil, serta Tantangan-tantangan Eksternal.

Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan, maka, sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. *Job related* berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan. Evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (*performance standards*), dengan mana prestasi kerja diukur. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan, dan

memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan (*performance measures*).

Teknik-teknik penilaian dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu mencakup antara lain: *Rating scale*, *Checklist*, Metode peristiwa kritis, *Field review method*, dan Tes dan observasi prestasi kerja.

Penilaian-penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di masa mendatang, dengan Teknik-teknik yang bisa digunakan adalah : Penilaian Diri (*Self-Appraisals*), Penilaian Psikologis (*Psychological Appraisals*), Pendekatan *Management By Objectives* (MBO), dan Teknik Pusat Penilaian.

Penilaian kinerja mempunyai dampak atas organisasi. Selain membantu dalam hal-hal seperti pengambilan keputusan kompensasi dan pemberian umpan balik atas kinerja, hasil-hasil proses penilaian kinerja dapat memasok data yang berfaedah tentang keberhasilan aktivitas-aktivitas lainnya seperti perekrutan, seleksi, orientasi, dan pelatihan.

Tujuan-tujuan khusus penilaian kinerja dapat digolongkan kepada dua bagian besar: (1) evaluasi (*evaluation*), dan (2) pengembangan (*development*). Kedua tujuan tersebut tidaklah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode-metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan tersebut haruslah dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karir, penentuan tujuan dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan.

BAB VII KOMPENSASI

7.1. PENDAHULUAN

Sedikit bidang manajemen sumberdaya manusia yang lebih penting bagi karyawan dan perusahaan daripada kompensasi. Paket kompensasi, terdiri dari atas gaji dan tunjangan-tunjangan, merupakan pengeluaran pokok yang secara kritis mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan. Tingkat-tingkat kompensasi menentukan gaya hidup, status, harga diri, dan perasaan-perasaan karyawan terhadap organisasi. Selain itu, kompensasi dapat mempunyai imbas besar atas rekrutmen, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan.

Pengelolaan kompensasi adalah fungsi penting di dalam organisasi dan biasanya merupakan bagian dari tanggung jawab departemen sumberdaya manusia. Salah satu aset paling penting dari pekerjaan di mata sebagian besar karyawan adalah tingkat bayarannya. Karyawan umumnya dibayar setara dengan kualifikasi-kualifikasi yang relevan dengan pekerjaan dan jumlah orang dalam angkatan kerja yang memiliki kualifikasi-kualifikasi ini. Bayaran (*pay*) juga ditentukan oleh keahlian dan uaya yang dibutuhkan untuk menunaikan sebuah pekerjaan dan tingkat terhadapnya pekerjaan dinilai oleh organisasi dan masyarakat.

Bab VII ini pertama-tama akan mengulas mengenai terminologi kompensasi dan kaitannya dengan aspek-aspek lainnya. Pembahasan kemudian dilanjutkan dengan berbagai komponen-komponen kompensasi. Pembahasan setelah itu diteruskan dengan karakteristik-karakteristik kompensasi. Topik yang berikutnya diulas adalah mengenai tujuan-tujuan kompensasi.

Setelah membaca bab ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan pengertian kompensasi dan menyebutkan pentingnya kompensasi, membandingkan berbagai komponen-komponen kompensasi, menyebutkan dan mendiskusikan karakteristik-karakteristik kompensasi, serta mengidentifikasi tujuan-tujuan kompensasi

7.2. KOMPENSASI DAN KOMPONENNYA

Salah satu fungsi tradisional manajemen sumber daya manusia adalah penentuan kompensasi para karyawannya. Di dalam organisasi modern, dengan beraneka rupa program tunjangan karyawan yang mahal, program insentif gaji, dan skala gaji terstruktur, tugas kompensasi bahkan lebih sulit dan menantang bagi spesialis sumber daya manusia. Kompensasi karyawan mempengaruhi produktivitas dan tendensi mereka untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Meskipun para manajer dan peneliti tidak sepakat mengenai sejauh mana kompensasi mempengaruhi produktivitas, kompensasi sangatlah penting. Kebutuhan karyawan akan pendapatan dan keinginan mereka diperlakukan secara wajar oleh organisasi membuat program kompensasi menjadi semakin vital bagi departemen sumber daya manusia.

Kompensasi (*compensation*) meliputi kembalian-kembalian finansial dan nonfinansial yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Istilah kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah; bagaimanapun, istilah kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang lebih luas. Pada saat dikelola secara benar, kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya dan memperoleh, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Desain dan implementasi sistem kompensasi adalah salah satu aktivitas paling rumit bagi manajer sumber daya manusia yang bertanggung jawab. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kompleksitas tersebut:

- Walaupun aspek-aspek sistem sumber daya manusia lainnya (pelatihan, manajemen karir, sistem penilaian kinerja program-program kualitas kehidupan kerja) adalah penting bagi beberapa orang, pada akhirnya kompensasi tetaplah dianggap paling penting bagi setiap orang.
- Salah satu tujuan kompensasi adalah memotivasi para karyawan, namun terdapat kemajemukan nilai yang dilekatkan oleh individu-individu atas imbalan atau paket imbalan spesifik. Nilai-nilai individu tersebut dapat pula berubah-ubah sepanjang waktu.
- Pekerjaan-pekerjaan di dalam sebagian besar organisasi melibatkan hampir tanpa akhir keanekaan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan, dan dilakukan dalam situasi-situasi dengan kisaran tuntutan yang luas.
- Sistem kompensasi terdiri atas banyak elemen di samping gaji untuk pekerjaan; komponen-komponen ini tentunya patut dikoordinasikan.
- Kompensasi karyawan adalah biaya pokok dalam menjalankan roda usaha dan dapat menentukan daya saing barang-barang atau jasa-jasa perusahaan.
- Beraneka macam peraturan pemerintah pusat maupun daerah mempengaruhi sistem kompensasi.
- Para karyawan, baik secara langsung ataupun melalui ketentuan-ketentuan perundingan kolektif, mungkin ingin berpartisipasi dalam penetapan kompensasi.
- Biaya hidup sangat beraneka ragam di wilayah-wilayah geografis yang berbeda, menjadi pertimbangan penting bagi perusahaan-perusahaan yang berkiprah di berbagai lokasi.

Komponen-komponen dari keseluruhan program kompensasi diperagakan dalam Gambar 7.1. Secara kasar, komponen-komponen ini dapat di bagi ke dalam bentuk-bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisis. Kompensasi nonfinansial (*nonfinancial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari

lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja. Tipe kompensasi nonfinansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan.

Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya. Kompensasi finansial juga mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi mempunyai pengaruh kuat atas kepuasan kerja, produktivitas, perputaran karyawan, dan proses-proses lainnya di dalam sebuah organisasi. Hubungan antara kompensasi dan fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya dilukiskan dalam Gambar 7.2.

Kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya, bentuk kompensasi adalah finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Pengeluaran-pengeluaran moneter seperti itu bisa segera (kewajiban dalam periode waktu yang singkat) atau tertangguh (kewajiban perusahaan di kemudian hari). Gaji mingguan atau bulanan karyawan adalah contoh dari pembayaran segera (*immediate payment*), sedangkan pensiun, pembagian laba, atau bonus melambatkan pembayaran tertangguh (*deferred payment*). Kompensasi bisa langsung, di mana uang langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, di mana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk nonmoneter. Terminologi-terminologi dalam kompensasi adalah sebagai berikut:

- Upah dan gaji. Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan (pekerja-pekerja kerah biru). Gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja). Karyawan-karyawan manajemen, staf profesional, klerikal (pekerja-pekerja kerah putih) biasanya digaji.
- Insentif. Insentif (*incentive*) adalah tambahan-tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan, atau upaya-upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama program insentif adalah mendorong dan mengimbali produktivitas karyawan dan efektivitas biaya. Program-program insentif terdiri atas dua jenis:
 - Program insentif individu yang memberikan kompensasi berdasarkan penjualan-penjualan, produktivitas, atau penghematan-penghematan biaya yang dapat dihubungkan dengan karyawan tertentu.
 - Program insentif kelompok yang mengalokasikan kompensasi kepada sebuah kelompok karyawan (berdasarkan departemen, divisi, atau kelompok kerja) karena melampaui standar-standar profitabilitas,

produktivitas, atau penghematan biaya yang sudah ditentukan sebelumnya.

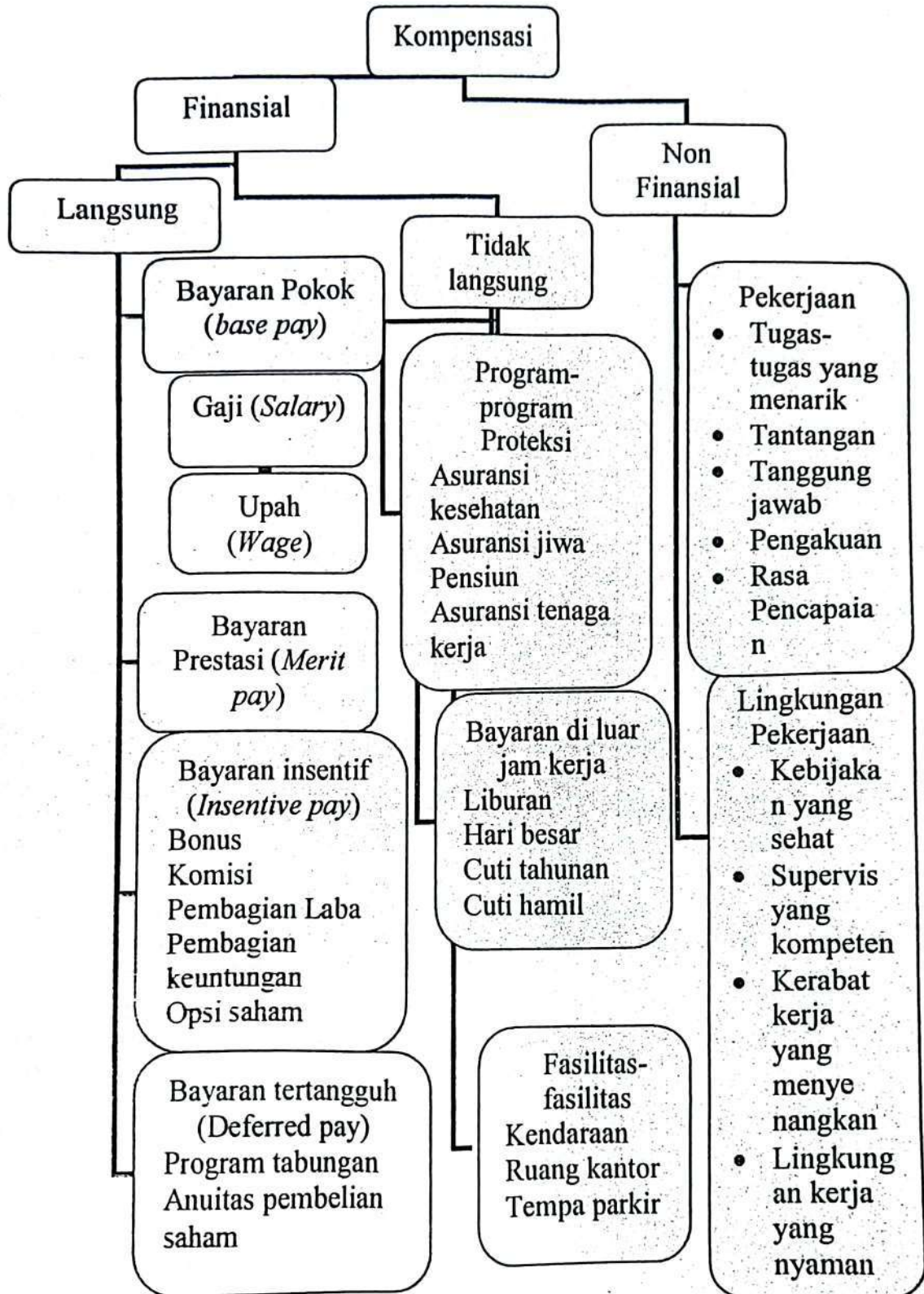
- Tunjangan. Contoh-contoh tunjangan (*benefit*) Asuransi kesehatan dan jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan hubungan kepegawaian.
- Fasilitas. Contoh-contoh fasilitas (*perquisites*) adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif-eksekutif yang dibayar mahal.

7.3. KOMPENSASI DAN KARAKTERISTIKNYA

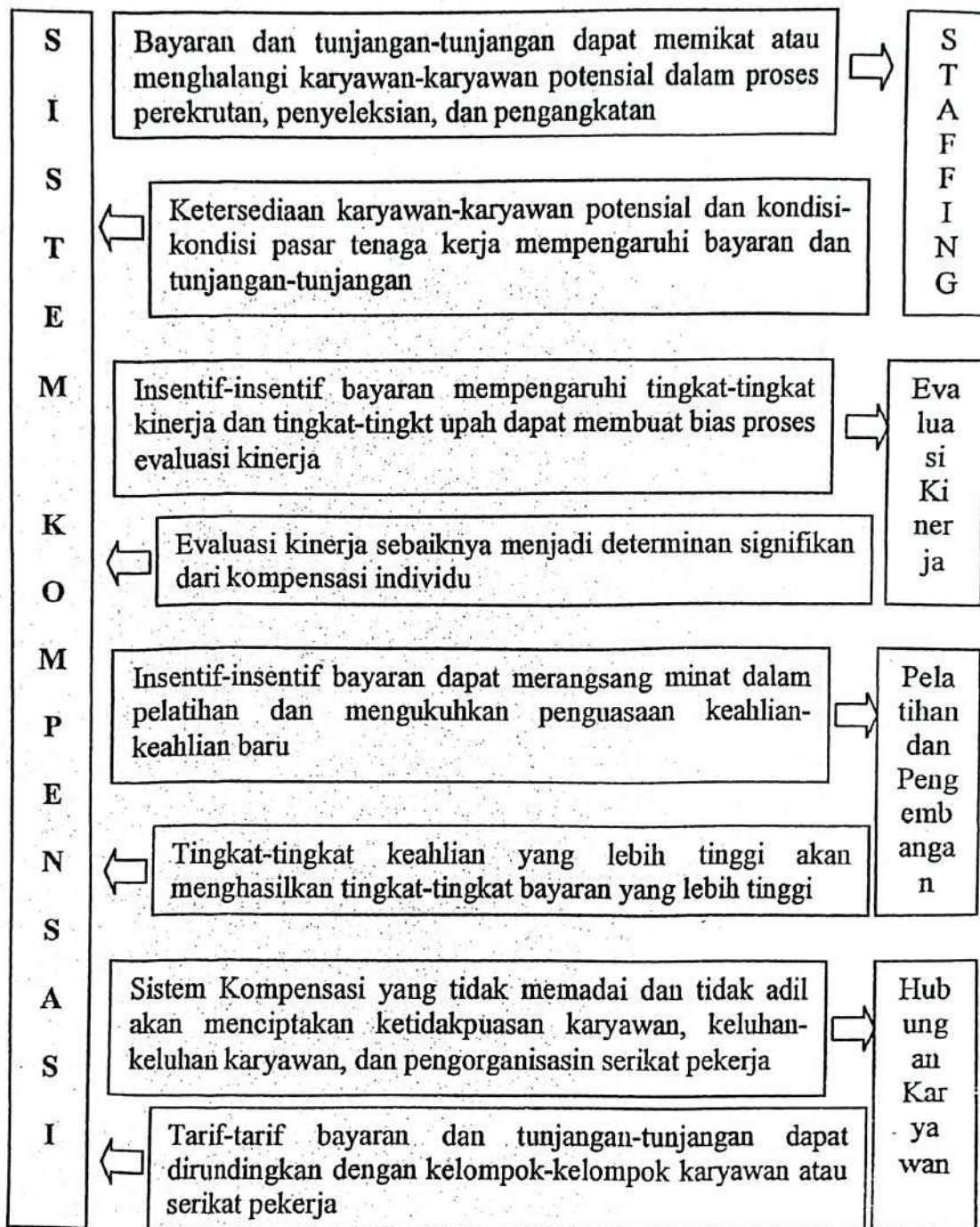
Terdapat empat karakteristik yang harus dimiliki oleh kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah:

- Arti penting. Sebuah imbalan tidak bakal dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang, atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Adanya rentang perbedaan yang luas di antara orang-orang jelaslah mustahil mencari imbalan apapun yang penting bagi setiap orang di dalam organisasi. Dengan demikian, tantangan dalam merancang sistem imbalan adalah mencari imbalan-imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran para karyawan dan menerapkan berbagai imbalan-imbalan guna meyakinkan bahwa imbalan-imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi.
- Fleksibilitas. Jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik-karakteristik unik dari anggota-anggota individu, dan jika imbalan-imbalan disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbalan-imbalan memerlukan beberapa tingkat fleksibilitas. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu-individu.
- Frekuensi. Semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, imbalan-imbalan yang sangat didambakan adalah imbalan-imbalan yang dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingnya.
- Visibilitas. Imbalan-imbalan mestilah betul-betul dapat dilihat jika dikehendaki supaya kalangan karyawan merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan-imbalan. Imbalan-imbalan yang kelihatan (*visible*) memiliki keuntungan tambahan karena mampu memuaskan kebutuhan-kebutuhan karyawan akan pengakuan dan penghargaan.
- Biaya. Sistem kompensasi nyata sekali tidak dapat dirancang tanpa pertimbangan yang diberikan terhadap biaya imbalan-imbalan yang tercakup. Jelasnya, semakin rendah biayanya, makin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi.

GAMBAR 7.1. : KOMPONEN-KOMPONEN KOMPENSASI



GAMBAR 7.2.: HUBUNGAN-HUBUNGAN STRATEGIK ANTARA KOMPENSASI DAN FUNGSI-FUNGSI SUMBERDAYA MANUSIA



7.3.1. Kompensasi dan Kehadiran Kerja

Gaji dapat menjadi faktor penting dalam penentuan apakah seorang karyawan akan masuk kerja pada hari tertentu. Ketidakhadiran dapat disebabkan oleh keinginan menghindari ketidaknyamanan suatu lingkungan kerja (pekerjaan, rekan sejawat, penyelia, kondisi kerja), atau kekecewaan terhadap struktur balas jasa organisasi (gaji, promosi, pengakuan karyawan). Oleh karenanya, ketidakhadiran dapat menjadi salah satu cara di mana seorang karyawan dapat bereaksi pada suatu bentuk ketidakadilan yang sesuai dengan teori keadilan (*equity theory*). Para karyawan pada umumnya diberikan kesempatan untuk kehilangan beberapa jumlah hari tertentu setiap tahun (karena sakit, izin meninggalkan kerja) tanpa kehilangan gaji mereka. Bagaimanapun, beberapa karyawan tetap tidak hadir kerja meskipun hal ini akan mengurangi gaji mereka.

Keterlambatan dan pulang kerja lebih dini juga membebankan biaya yang sama seperti ketidakhadiran, dan sering disebabkan oleh faktor-faktor yang sama. Ketidakhadiran, keterlambatan, dan pulang kerja lebih dini dapat dikendalikan dengan menggunakan gaji per jam kerja alih-alih gaji rata-rata per bulannya. Bagaimanapun, gaji per jam kerja dapat melahirkan ketidakpuasan di antara para profesional dan kerah putih (*white collars*) karena biasanya pekerja kasarliah yang dihubungkan dengan gaji seperti itu. Sistem gaji per jam dapat pula membebankan biaya-biaya administrasi karena beban tambahan penyimpanan catatan. Lebih jauh lagi, gaji lembur dapat mendorong kehadiran kerja di luar jam kerja normal jika diberikan gaji per jam dan bonus yang memadai.

Cara terbaik memotivasi kehadiran kerja mungkin tidak menyentuh gaji sama sekali. Melainkan, tingkat keterlibatan karyawan, hubungan antarkerabat kerja, dan aktualisasi diri dapat memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kehadiran kerja daripada imbalan moneter. Program-program gaji yang dirancang dan dilaksanakan dengan baik, bagaimanapun, dapat menyebabkan suatu perbedaan dalam kasus kehadiran marjinal.

7.3.2. Kompensasi dan Perputaran Karyawan

Sampai pada tingkat di mana gaji karyawan menentukan kepuasan kerja, hal tersebut juga memiliki dampak pada apakah seorang karyawan kemungkinan akan mengundurkan diri dan menerima sebuah pekerjaan di tempat lainnya. Keputusan untuk keluar dari organisasi melibatkan dua pertimbangan: (1) keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, dan (2) kemampuan karyawan untuk keluar. Karena karyawan-karyawan tertentu memiliki informasi lebih mengenai keadilan (ketidakadilan) internal, ada kemungkinan ketidakpuasan terhadap gaji mempunyai dampak yang lebih besar terhadap perputaran karyawan daripada ketersediaan pekerjaan-pekerjaan yang dibayar lebih baik di perusahaan yang lain. Kecuali untuk karyawan yang luar biasa berbakat atau sangat ahli, sebagian besar karyawan tidak secara rutin mendapat tawaran kerja yang tidak diminta dari perusahaan lain. Dengan

demikian, keinginan hengkang mungkin berakar dalam ketidakpuasan kerja daripada ketersediaan pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lainnya.

Sebagian besar karyawan menyadari bahwa terdapat biaya pribadi dan moneter tertentu yang berhubungan dengan perubahan pekerjaan. Relokasi sebuah keluarga yang telah membentuk suatu ikatan dalam sebuah komunitas dapat secara psikologis dan sosial traumatik. Kecuali perusahaan baru menanggung beban finansial, suatu kenaikan gaji manajer menengah di dalam sebuah perusahaan baru mungkin tidak cukup untuk mengimbangi biaya perpindahan/relokasi. Seorang karyawan yang memasuki suatu tempat kerja yang baru mesti mengalami suatu periode orientasi dan penerimaan dari kerabat-kerabat kerja dan penyeliaanya. Bahkan relokasi untuk menerima pekerjaan ideal mempunyai risikonya sendiri, dan meninggalkan keamanan dari suatu pekerjaan yang baik sering menjadi sesuatu yang menyebabkan karyawan ragu-ragu melakukannya, bahkan untuk kenaikan gaji yang sangat besar sekalipun. Bagaimanapun, ketidakadilan gaji dapat memicu perputaran karyawan jika tingkat ketidakpuasan adalah tinggi.

Permasalahan lainnya dapat muncul bagi karyawan-karyawan yang digaji secara tidak memadai yang terjebak dalam suatu pekerjaan karena kondisi pasar tenaga kerja atau keurangan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan. Para karyawan dalam keadaan sulit seperti ini dapat menderita stres, penarikan diri psikologis, dan kesehatan fisik dan mental yang buruk. Permasalahan-permasalahan seperti ini dapat menyebabkan perputaran karyawan secara terpaksa jika seorang karyawan memerlukan perawatan medis atau tidak mampu lagi bekerja karena tidak sehat.

7.3.3. Kompensasi dan Kepuasan

Kepuasan (*satisfaction*) adalah istilah evaluatif yang menggambarkan suatu sikap suka atau tidak suka. Kepuasan bayaran (*pay satisfaction*), oleh karenanya, mengacu pada sikap suka dan tidak suka terhadap sistem kompensasi organisasi. Edward Lawler menciptakan sebuah model berdasarkan teori ekuitas yang mulai menjelaskan sebab-sebab kepuasan dan ketidakpuasan gaji. Menurut Lawler, perbedaan antara jumlah yang diterima oleh karyawan dan jumlah yang mereka duga diterima oleh orang lain merupakan penyebab langsung kepuasan ataupun ketidakpuasan gaji. Jika mereka merasa bahwa jumlah keduanya adalah setara, maka terdapat kepuasan gaji. Antisipasi kepuasan gaji akan mempengaruhi keputusan-keputusan karyawan tentang seberapa keras dia akan bekerja. Kompensasi mempengaruhi kepuasan dan bertindak sebagai umpan balik yang memungkinkan karyawan menyesuaikan perilakunya belakangan. Jika mereka menyimpulkan bahwa mereka dibayar terlalu sedikit, mereka mungkin akan sering absen atau mengundurkan diri. Jika para karyawan menyadari bahwa mereka ternyata dibayar sangat mahal, mereka mungkin akan bosan atau mengkompensasikan dengan bekerja lebih keras.

7.3.4. Kompensasi dan Efektivitas Organisasional

Manajer sumber daya manusia dan spesialis kompensasi mestilah mengenali tiga poin pokok pada saat merancang, menerapkan, dan mengevaluasi suatu program kompensasi. Pertama, gaji umumnya merupakan faktor yang penting bagi karyawan dan sekurang-kurangnya akan mempunyai imbas terhadap pilihan pekerjaan, kepuasan kerja, ketidakhadiran, perputaran karyawan, dan produktivitas. Arti penting dan dampak gaji akan bervariasi di antara karyawan-karyawan tergantung pada variabel-variabel seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendapatan, situasi keluarga, faktor kultural, sosial, dan ekonomi lainnya. Kedua, tenaga kerja akan senantiasa berubah dalam cara-cara yang agak dapat diprediksi. Ketiga, organisasi mengubah misionis, tujuan, strategi dan kebijakan sumber daya manusia. Implikasi bagi manajer sumber daya manusia berkenaan dengan tiga poin pokok ini adalah bahwa sistem gaji mestilah beradaptasi dengan perubahan tenaga kerja, organisasional, legal, serta kesempatan dan ancaman lingkungan lainnya. Hal-hal esensial yang perlu diingat adalah:

- Program kompensasi akan menjadi semakin disesuaikan dengan kebutuhan individu karyawan. Alasan utamanya adalah meningkatnya diversitas tenaga kerja. Tidak ada program gaji tunggal yang sama cocoknya bagi semua karyawan.
- Perhatian yang lebih besar mesti diberikan terhadap gaji berdasarkan kinerja, pengetahuan, dan keahlian. Sebagai contoh, di bawah sistem gaji berbasis pengetahuan, seorang lulusan perguruan tinggi mungkin mendapatkan gaji yang lebih tinggi untuk sebuah pekerjaan yang tidak membutuhkan gelar universitas karena keuntungan yang tidak berwujud yang bertambah karena memiliki orang yang berpendidikan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Lebih jauh lagi, karena rencana penilaian kinerja semakin dirancang lebih baik dan sah, akan lebih laik untuk mengaitkan keputusan gaji dengan penunaian pekerjaan.
- Kebijakan, praktik, dan keputusan kompensasi mestilah dapat dipertahankan oleh orang-orang yang melaksanakan program manajemen sumber daya manusia. Hal ini berarti bahwa isu-isu gaji yang dapat diperbandingkan terhadap pekerjaan patut diperhatikan. Metode evaluasi pekerjaan yang digunakan untuk mengukur nilai pekerjaan bakal menjadi perhatian sentral.

7.4. TUJUAN-TUJUAN KOMPENSASI

Organisasi memiliki beberapa tujuan dalam merancang sistem kompensasi mereka. Spesialis sumber daya manusia mestilah memikirkan tujuan-tujuan sistem dan apa kebutuhan-kebutuhan organisasi yang hendak dicapai agar memperoleh tujuan-tujuan tersebut. Pada intinya, tujuan setiap organisasi dalam merancang sistem kompensasi haruslah untuk memikat dan menahan karyawan-karyawan yang cakap. Selain itu, sistem kompensasi haruslah memotivasi para karyawan dan mematuhi semua peraturan hukum. Tujuan-tujuan kompensasi ini melayani beberapa maksud.

Pertama, tujuan-tujuan memandu desain sistem gaji. Tujuan kompensasi menentukan kebijakan gaji (misalnya, gaji untuk kinerja) dan juga elemen-elemen dari sistem gaji (yakni, merit dan/atau insentif). Kedua, tujuan-tujuan menjadi standar-standar terhadapnya keberhasilan sistem gaji dievaluasi. Jika tujuan sistem gaji adalah memikat dan mempertahankan staf-staf yang sangat kompeten, namun karyawan-karyawan kompeten meninggalkan organisasi untuk menyambut gaji-gaji yang lebih tinggi di perusahaan lain, maka sistem kompensasi mungkin tidak berjalan secara efektif.

7.4.1. Memikat Karyawan-karyawan

Meskipun sebagian besar pelamar kerja tidak mengetahui gaji sebenarnya yang ditawarkan oleh organisasi yang berbeda untuk pekerjaan-pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja lokal, mereka membandingkan tawaran-tawaran pekerjaan dan skala-skala gaji. Pelamar-pelamar kerja yang memperoleh lebih dari satu tawaran kerja tentu saja membandingkan tawaran-tawaran moneter. Karena lebih mudah membandingkan jumlah rupiah, pelamar kerja sering menaruh bobot lebih pada gaji yang sedang ditawarkan dibandingkan faktor-faktor kompensasi lainnya seperti tunjangan-tunjangan dan imbalan-imbalan intrinsik.

Beberapa perusahaan membuktikan bahwa tingkat upah (*wage level*) bukanlah determinan penting dari pemilihan pekerjaan; jika demikian halnya, tingkat-tingkat gaji untuk pekerjaan-pekerjaan yang sama akan lebih serupa di pasar tenaga kerja yang sama. Para karyawan akan lebih bersedia meninggalkan organisasi-organisasi yang memberikan pembayaran lebih rendah, dan mencari organisasi yang membayar lebih tinggi. Dengan adanya pengetahuan yang terbatas mengenai berbagai organisasi yang sering dimiliki oleh pencari kerja, maka persepsi umum tipe pekerjaan yang akan mereka laksanakan dan gaji sebenarnya yang ditawarkan merupakan faktor-faktor terbaik yang harus mereka pertimbangkan.

Sebagian besar perusahaan akan mencoba tetap kompetitif di pasar tenaga kerja dengan menawarkan gaji yang serupa dengan yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan pesaing. Biasanya hal ini berarti penentuan tarif gaji berlaku untuk pekerjaan-pekerjaan tersebut di pasar tenaga kerja. Hal ini memerlukan survai gaji yang memperkirakan gaji rata-rata untuk posisi-posisi jenjang entry. Perusahaan memiliki dua alternatif. Pertama, mengadakan survai gaji untuk pekerjaan-pekerjaan di pasar tenaga kerja lokal. Kedua, menggunakan data yang dipublikasikan oleh pihak independen.

7.4.2. Menahan Karyawan-karyawan yang Kompeten

Setelah organisasi memikat dan mengangkat karyawan-karyawan baru, sistem kompensasi seyogyanya tidak merintangai upaya-upaya menahan karyawan-karyawan yang produktif. Meskipun banyak faktor yang memacu karyawan meninggalkan sebuah perusahaan, kompensasi yang tidak memadai adalah penyebab yang paling sering dari perputaran karyawan. Dalam upaya menahan karyawan-karyawan yang

kompeten, manajer sumber daya manusia haruslah memastikan bahwa terdapat kewajaran kompensasi di dalam organisasi.

Jika para karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara tidak adil oleh organisasi, maka akibatnya akan muncul tekanan. Persepsi ketidakadilan menyebabkan suasana emosi yang tidak menyenangkan yang dapat menyebabkan karyawan-karyawan mengurangi upaya-upaya mereka selanjutnya, mengubah persepsi mereka mengenai imbalan-imbalan untuk upaya-upaya kerja mereka, atau seperti yang sering terjadi, meninggalkan organisasi.

Kepuasan kerja karyawan sering dianggap sebagai determinan kuat dari perputaran karyawan. Bagaimanapun, persepsi karyawan terhadap perlakuan yang tidak adil bahkan telah dijumpai menjadi predictor yang lebih kuat dibandingkan kepuasan kerja. Jika karyawan merasa bahwa mereka akan diperlakukan secara lebih wajar atau tidak adil oleh organisasi yang lain, kemungkinan mereka meninggalkan organisasi meningkat.

Untuk memberikan keadilan di antara pekerjaan-pekerjaan, administrator-administrator biasanya menghasilkan hubungan yang sistematis di antara skala-skala gaji untuk berbagai pekerjaan di dalam sebuah organisasi. Proses ini disebut evaluasi pekerjaan.

Meskipun tidak ada program kompensasi yang akan tetap memuaskan segala karyawan sepanjang waktu, jika manajemen mampu meminimalkan perputaran karyawan dan kehilangan produksi akibat persepsi kompensasi yang tidak adil, maka tujuannya menahan karyawan-karyawannya yang baik telah tercapai. Organisasi tidak hanya harus memiliki sistem yang sangat wajar dan adil, sistem ini juga harus dijelaskan kepada karyawan-karyawannya. Pelaksana mestilah mengatakan kepada karyawan tarif-tarif berbagai gaji yang dibayarkan untuk berbagai posisi, dan bagaimana tarif-tarif tersebut ditentukan. Banyak manajer yang melibatkan karyawan dalam masalah-masalah klasifikasi pekerjaan dan kompensasi. Sistem kompensasi yang paling adil dan wajar akan sia-sia belaka kecuali jika karyawan merasakan bahwa sistem tersebut memang benar-benar adil.

7.4.3. Motivasi dan Kompensasi

Mengapa manajer harus peduli terhadap ketidakpuasan karyawannya mengenai gaji dan tunjangan-tunjangan mereka? Organisasi menggunakan kompensasi untuk memotivasi karyawan-karyawannya. Sebagai contoh, organisasi memberikan gaji reguler kepada karyawan-karyawan yang datang setiap hari, dan merampungkan aktivitas-aktivitas yang disyaratkan. Eksekutif mungkin mendorong individu-individu agar bekerja lembur dengan memberikan mereka kompensasi untuk upaya-upaya tambahan tersebut. Atau manajer mungkin memberikan bonus kepada individu-individu yang menjual lebih banyak dibandingkan karyawan lain, atau menemukan proyek-proyek baru. Banyak penyelia yang frustrasi dan kecewa pada saat kenaikan-kenaikan gaji tidak menghasilkan peningkatan yang sama dalam produktivitas kerja para karyawan. Masalah lainnya adalah bahwa imbalan-imbalan

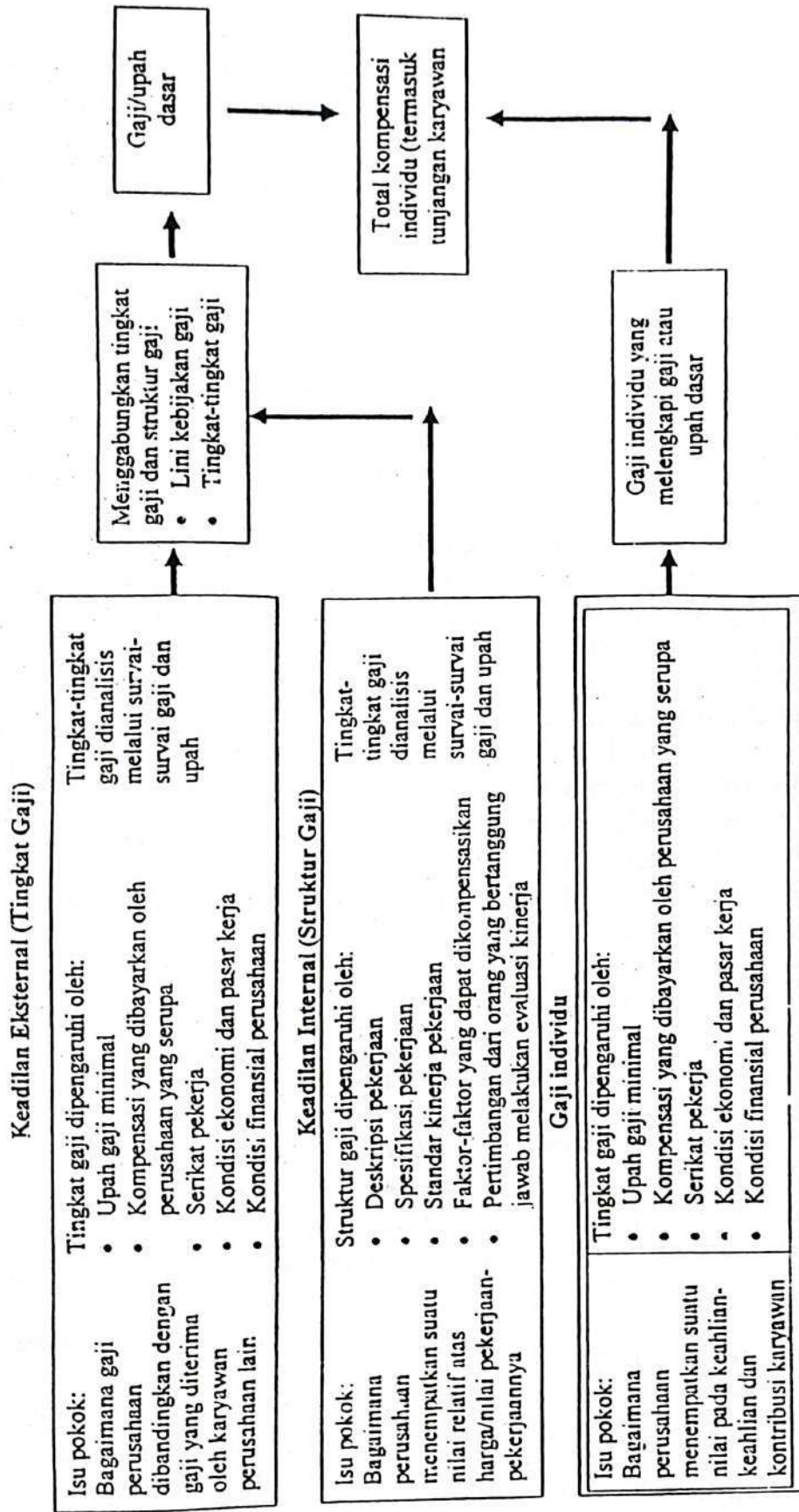
yang secara efektif memotivasi beberapa karyawan ternyata tidak berhasil memotivasi karyawan-karyawan lainnya.

7.4.4. Keadilan Eksternal

Individu-individu termotivasi untuk bekerja manakala mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Perancangan dan pelaksanaan sistem kompensasi haruslah memastikan bahwa terdapat keadilan eksternal, keadilan internal, dan keadilan individu melalui perancangan dan penerapan struktur gaji yang efektif dan tingkat gaji yang tepat. Keadilan eksternal (*external equity*) diartikan sebagai tarif-tarif upah (*wage rates*) yang pantas dengan gaji yang berlaku bagi pekerjaan-pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja eksternal. Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa di antara organisasi-organisasi yang dapat diperbandingkan. Dua kondisi mestilah dipenuhi: (1) pekerjaan yang sedang diperbandingkan mestilah sama atau hampir sama, dan (2) organisasi yang disurvei mestilah serupa dalam ukuran, misi dan sektornya. Tingkat kompensasi eksternal dipengaruhi oleh: (1) faktor-faktor pasar tenaga kerja, seperti sifat permintaan dan suplai tenaga kerja; (2) faktor-faktor pasar dari produk, seperti tingkat kompetisi, tingkat permintaan produk, karakteristik industri, dan faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kesehatan industri dan kemampuannya menggaji; (3) harga modal (*the price of capital*) dan tingkat terhadapnya harga modal tersebut dapat disubstitusikan untuk tenaga kerja dalam proses yang produktif. Suatu sistem gaji memastikan keadilan eksternal melalui penentuan tingkat gaji yang tepat.

Keadilan eksternal senantiasa dipertahankan dalam jangka panjang karena karyawan akan hengkang dari organisasi jika keadilan tersebut lenyap. Dalam jangka pendek, ketidakadilan eksternal dapat menyebabkan tekanan besar terhadap organisasi karena para karyawan memutuskan apakah akan meninggalkan organisasi atautkah menunggu situasinya berlalu. Dan karena organisasi-organisasi adalah berbeda, untuk alasan-alasan selain kompensasi—diperlukan sekali ataupun tidak—karyawan selalu mengukur kewajaran eksternal dalam kompensasi mereka; sebagai contoh, semakin mereka diberikan imbalan secara berimbang dengan karyawan-karyawan lain yang memegang jabatan yang sama dalam organisasi kompetitif, semakin mereka menghargai pekerjaan di dalam organisasi mereka. Gambar 7.3 memperlihatkan kaitan antara keadilan eksternal, keadilan internal, dan keadilan individu dalam penentuan kompensasi individu.

GAMBAR 7.3. : PENENTUAN KOMPENSASI INDIVIDU



7.4.5. Keadilan Internal

Karyawan-karyawan ingin diperlakukan secara wajar. Keadilan (*equity*) adalah keseimbangan antara masukan-masukan yang dibawa masuk oleh individu ke dalam sebuah pekerjaan dengan hasil-hasil yang diperolehnya dari pekerjaan tersebut. Masukan-masukan karyawan meliputi pengalaman, pendidikan, keahlian-keahlian khusus, upaya, dan waktu kerja. Keluaran-keluarannya meliputi gaji, tunjangan-tunjangan, pencapaian, pengakuan, dan imbalan-imbalan lainnya. Keadilan internal (*internal equity*) diartikan sebagai tingkat gaji yang pantas/patut dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Keadilan internal merupakan fungsi dari status relatif sebuah pekerjaan, seperti kekuasaan, pengaruh, dan statusnya di dalam hierarki organisasi. Keadilan internal berhubungan dengan kemajemukan gaji di antara pekerjaan-pekerjaan yang berbeda di dalam sebuah organisasi. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh keadilan internal adalah: seberapa banyak (sedikit) lagikah pekerjaan A harus dibayar dibandingkan pekerjaan B? Keadilan internal dapat memiliki dampak yang penting terhadap moral kerja, kepuasan, produktivitas, dan perputaran karyawan karena ketidakadilan eksternal. Banyak karyawan yang hanya mempunyai gambaran samar-samar mengenai berapa yang dibayar oleh organisasi lain, tetapi mereka biasanya mengetahui berapa karyawan kerabat-kerabat kerjanya dibayar oleh perusahaan. Hal ini biasanya benar bahkan meskipun suatu organisasi memiliki kebijakan kerahasiaan gaji.

Pemutus kunci antara orientasi keadilan internal dan keadilan eksternal hendaknya struktur dan strategi organisasional. Sebagai contoh, strategi eksternal biasanya cocok di dalam organisasi-organisasi yang menggelar serangkaian lapangan usaha yang tidak berkaitan dan mengembangkan pendekatan yang berbeda terhadap gaji. Keadilan internal, di lain pihak, pada umumnya serasi bilamana organisasi berada dalam bisnis tunggal yang terintegrasi.

7.4.6. Keadilan individu

Keadilan individu (*individual equity*) berarti bahwa individu-individu merasa bahwa mereka diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan sekerja mereka. Pada saat seorang karyawan memperoleh kompensasi dari perusahaan, persepsi-persepsi keadilan (*perceptions of equity*) dipengaruhi oleh dua faktor: (1) rasio kompensasi terhadap masukan upaya, pendidikan, pelatihan, ketahanan akan kondisi kerja yang merugikan dari seseorang; (2) perbandingan rasio ini dengan rasio-rasio yang dirasakan dari karyawan-karyawan lain dengannya terjadi kontak langsung. Keadilan biasanya ada pada saat seseorang merasa bahwa rasio hasil terhadap masukan adalah seimbang, baik yang secara internal berkaitan dengan dirinya sendiri maupun dalam hubungannya dengan orang lain.

Individu-individu menggunakan proses yang kompleks untuk menentukan apa itu adil. Masukan-masukan secara terus menerus dibandingkan dengan hasil-hasil—keahlian-keahlian khusus dan upaya-upaya individu ditimbang-timbang terhadap gaji dan pengakuan yang diberikan oleh organisasi. Sungguhpun begitu, masukan-

masukan dan hasil-hasil adalah unit-unit yang berlainan, dan sulit diperbandingkan secara langsung satu dengan lainnya. Teori keadilan bermula dengan penegasan bahwa kewajaran dan keadilan adalah penting bagi orang-orang. Teori keadilan (*equity theory*) menyatakan bahwa individu-individu menentukan apakah mereka telah diperlakukan secara wajar dengan membandingkan rasio masukan/keluaran mereka dengan rasio masukan/keluaran orang lain. Orang lain ini (atau kelompok orang) ini bisa saja dalam pekerjaan yang sama atau berbeda, di dalam perusahaan ataupun di luar perusahaan, dalam industri yang sama atau industri lain. Perasaan ketidakadilan muncul pada saat proses perbandingan menyingkapkan suatu ketidakseimbangan antara masukan-masukan dan keluaran-keluaran yang dibandingkan karyawan dengan yang lainnya.

Gambar 7.4 memperlihatkan hubungan antara keadilan dan kepuasan terhadap gaji. Seorang individu, A, menentukan rasio input-nya (upaya, pendidikan, pengalaman, keahlian-keahlian, tanggung jawab, kondisi kerja, dan hasil yang diharapkan) terhadap hasil-hasil (outcomes) atau imbalan-imbalan (rewards), O_a/I_a . Individu A membandingkan rasio ini terhadap persepsinya pada rasio individu B, O_b/I_b . Tergantung pada persepsi individu dari ukuran relatif rasio ini (apakah O_a/I_a lebih besar dibandingkan O_b/I_b ? Kurang dari? Atau sama?), dia termotivasi bertindak dalam cara-cara tertentu. Situasi ini memperkirakan, sebagai contoh, bahwa jika individu A merasa bahwa dia mengerahkan upaya yang lebih besar terhadap pekerjaan dibandingkan individu B, tetapi ternyata dibayar lebih sedikit atau memperoleh imbalan yang lebih kecil (contohnya $O_a/I_a < O_b/I_b$), maka individu A bakal kurang termotivasi untuk bekerja dibandingkan jika rasio tersebut adalah sama. Sebagai salah satu indikator status dan tanggung jawab yang paling kelihatan, kompensasi mestilah diberikan secara wajar di dalam organisasi. Struktur gaji dan tingkat-tingkat gaji mestilah mendorong keadilan individu dalam kompensasi.

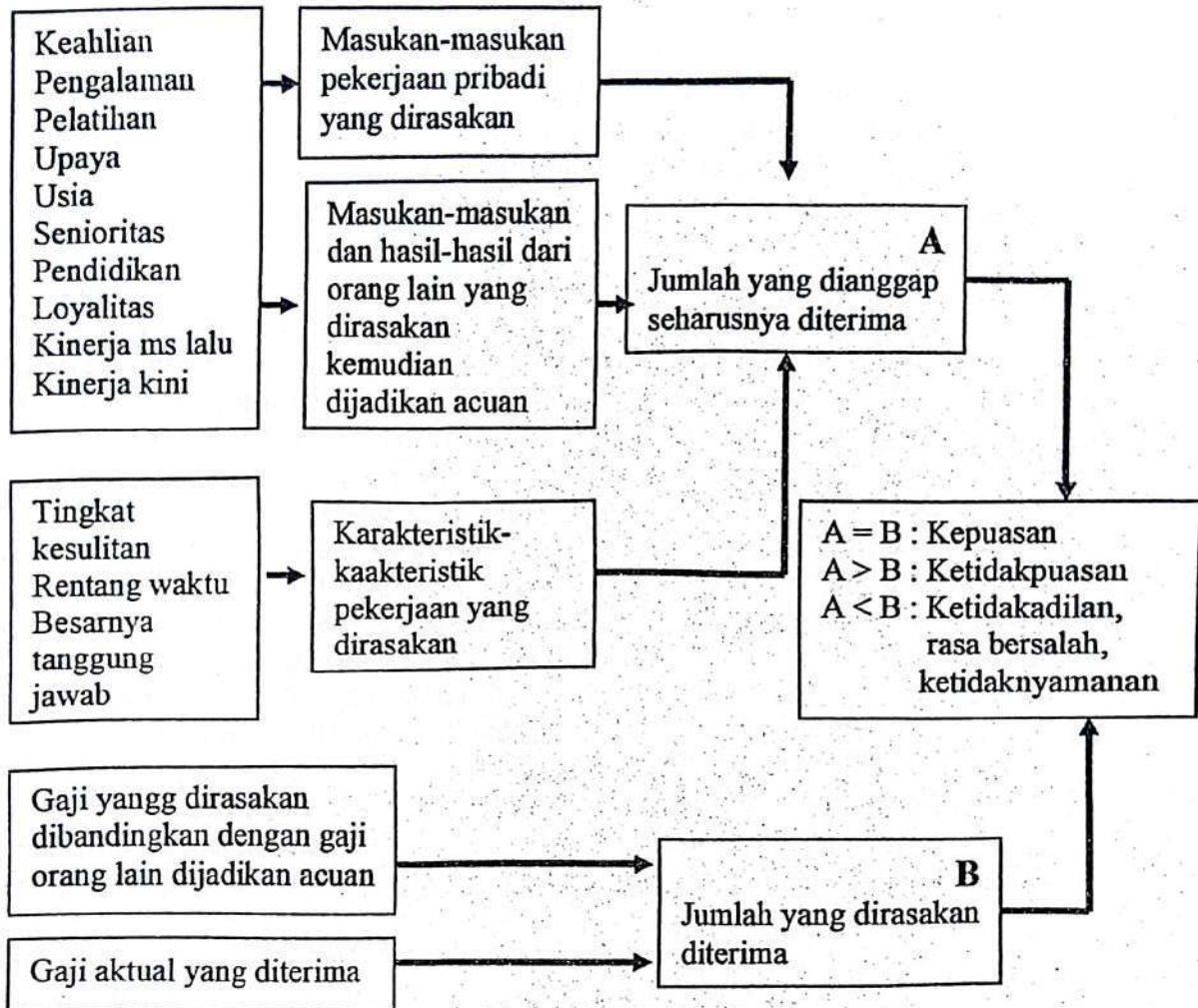
Teori keadilan menyatakan bahwa individu-individu biasanya melakukan upaya guna mengurangi ketegangan yang ditimbulkan oleh perasaan ketidakadilan tersebut. Karyawan mungkin merasa bahwa rasio imbalan-imbalan dan kontribusinya adalah kurang menguntungkan dibandingkan rasio yang berlaku untuk karyawan-karyawan lainnya.

Dari pengamatan terhadap Gambar 7.4 di atas dapat ditarik beberapa poin penting. Pertama, karyawan yang berbeda melekatkan tingkat yang berbeda atas arti penting gaji, dan memiliki preferensi yang berbeda mengenai jumlah, jenis (gaji versus tunjangan versus tambahan gaji) dan waktu (kompensasi segera versus yang ditangguhkan) dari gaji yang diterima.

Kedua, pekerjaan organisasional dan faktor-faktor lingkungan membentuk kebijakan kompensasi organisasi. Kebijakan kompensasi berhubungan dengan persoalan-persoalan seperti jumlah yang akan dibayar organisasi terhadap karyawannya relatif terhadap perusahaan lainnya (keputusan tingkat gaji), cara-cara di mana gaji di dalam organisasi akan ditentukan (keputusan struktur gaji dan evaluasi

pekerjaan), penggunaan program insentif, bentuk tunjangan karyawan dan kompensasi yang ditanggihkan, dan pelaksanaan program kompensasi.

GAMBAR 7.4.:
DETERMINAN-DETERMINAN KEPUASAN GAJI



Ketiga, para karyawan membentuk suatu opini apa yang secara pribadi mereka rasakan terhadap jumlah yang adil dan tipe kompensasi. Keadilan gaji, terlepas dari apa yang dipikirkan perusahaan mengenai keadilan tingkat dan struktur gaji, adalah penting bagi karyawan. Persepsi karyawan merupakan faktor yang paling relevan dalam menentukan keadilan bayaran. Seperti yang dilukiskan pada Gambar 7.4, suatu perbandingan gaji aktual dengan gaji yang diharapkan menentukan tingkat kepuasan dan ketidakpuasan. Dua teori gaji yang relevan terhadap Gambar 7.4

adalah: (1) teori penyimpangan/ ketidakcocokan (*discrepancy theory*), yang menunjukkan bahwa kepuasan gaji adalah perbedaan antara gaji yang diinginkan dengan gaji yang sesungguhnya diterima oleh seseorang, dan (2) teori keadilan (*equity theory*), yang menyatakan bahwa kepuasan gaji adalah hasil dari perbandingan input dan hasil individu dengan rekan-rekannya.

Individu termotivasi untuk berperilaku sehingga mereka mendapatkan imbalan yang berimbang terhadap kinerja mereka. Prinsip ini terutama didasari pada teori pengharapan. Teori pengharapan (*expectancy theory*) menyatakan bahwa motivasi adalah fungsi dari tiga karakteristik: (1) persepsi karyawan bahwa upayanya mengarah kepada kinerja; (2) persepsi karyawan bahwa kinerja dihargai (misalnya dengan gaji atau pujian); (3) nilai yang diberikan karyawan terhadap imbalan yang diberikan. Jelasnya, jika seseorang (1) bekerja keras dan menghasilkan pada tingkat yang tinggi; (2) diberikan imbalan untuk produksi tersebut dengan gaji; dan (3) menghargai gaji yang akan memotivasinya berkerja. Di lain pihak, jika orang tersebut menghargai gaji tetapi tidak memperoleh gaji untuk berprestasi, motivasi akan lebih rendah; atau jika orang tersebut tidak menghargai gaji tetapi mendapatkannya karena berprestasi, motivasi akan kurang. Sebagaimana halnya teori keadilan, teori pengharapan menawarkan pengeretian-pengertian untuk merancang struktur dan tingkat-tingkat gaji.

Individu termotivasi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan bervariasi dari satu orang ke yang lainnya, dan pada orang yang sama pada saat yang berbeda. Dengan demikian, bentuk-bentuk kompensasi yang berbeda mungkin tepat bagi individu-individu dengan kebutuhan-kebutuhan yang berbeda. Tunjangan-tunjangan, pada kenyataannya, haruslah tanggap terhadap kebutuhan-kebutuhan individu. Organisasi dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan ini melalui sistem kompensasi dengan menawarkan beraneka macam tunjangan, bonus, atau gaji yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan tertentu. Karyawan dengan kebutuhan penghargaan diri (*self-esteem*), sebagai contoh, mungkin lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik jika para manajer mengakui kinerja mereka dengan bonus atau mengumumkan pemberian imbalan merit. Seorang karyawan dengan kebutuhan keselamatan dan keamanan mungkin akan bekerja dengan baik jika organisasi memberikan imbalan kinerja yang baik tersebut dengan pensiun atau masa jabatan.

Individu-individu termotivasi berperilaku dalam cara yang mendapat pengukuhan (*reinforcement*) dari manajer-manajer mereka atau anggota organisasional lainnya. Teori pengukuhan (*reinforcement theory*) menyatakan bahwa seseorang dapat dipacu supaya berperilaku dalam cara tertentu yang dikehendaki jika reinforcer (pengukuh: imbalan atau hukuman) pertama-tama disertakan terhadap perilaku setiap kali terjadi, dan kemudian secara acak disertakan terhadap perilaku. Sebagai contoh, jika karyawan mendapatkan bonus setiap bulan untuk kehadiran yang sempurna, asosiasi imbalan (bonus) tersebut dengan suatu perilaku (kehadiran yang sempurna) akan memotivasi individu untuk hadir bekerja. Prinsip ini mempunyai implikasi bagi perancangan sistem insentif.

Individu-individu termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka tentukan secara pribadi dan menerimanya meskipun khusus dan sulit. Seorang juru ketik yang setuju meningkatkan jumlah halaman yang diketiknya per hari sebesar 25%, bakal termotivasi untuk bekerja dibandingkan seseorang yang hanya diperintahkan supaya bekerja lebih keras. Orang pertama memiliki seperangkat tujuan yang telah diterima yang spesifik dan mungkin pula sulit; orang kedua diberikan tujuan yang mungkin tidak diterimanya, umum, dan mungkin tidak sulit. Para manajer dan spesialis sumber daya manusia dapat mengintegrasikan penetapan tujuan ke dalam suatu sistem insentif.

Beberapa teori untuk menentukan pembayaran yang adil bagi pekerjaan telah dikemukakan. Teori-teori tersebut mempunyai tiga poin yang sama. Pertama, setiap teori menganggap bahwa karyawan memandang suatu kembalian (*return*) yang adil untuk apa yang mereka kontribusikan terhadap pekerjaan-pekerjaan mereka. Kedua, semua teori tersebut memasukkan konsep perbandingan sosial (*social comparison*), di mana karyawan menentukan apa yang seharusnya merupakan kembalian yang adil bagi mereka setelah membandingkan masukan-masukan mereka (keahlian, pendidikan, dan upaya) dan hasil-hasil (gaji, promosi, status pekerjaan) dengan yang diperoleh rekan sejawat mereka (orang-orang yang diperbandingkan). Ketiga, teori-teori tersebut menganggap bahwa para karyawan yang memandang mereka sendiri terjebak dalam suatu situasi yang tidak adil akan mencoba mengurangi ketidakadilan tersebut. Mereka dapat melakukannya dengan secara mental menyimpangkan masukan atau hasil, dengan secara langsung mengubah masukan atau hasil, atau dengan meninggalkan organisasi. Individu-individu cenderung mengikuti norma keadilan, dan menggunakannya sebagai basis untuk distribusi imbalan-imbalan. Mereka melaporkan kondisi-kondisi yang tidak adil sebagai menyusahkan, meskipun kemungkinan terdapat perbedaan individu dalam sensitivitas relatif terhadap keadilan.

Tujuan terakhir adalah keseimbangan—kombinasi optimal dari kompensasi langsung dan tidak langsung, dari imbalan finansial dan nonfinansial. Kemungkinan persoalan utamanya adalah tingkat terhadapnya nilai rupiah tunjangan dibandingkan dengan nilai rupiah gaji yang menambah motivasi karyawan dan realitas kompetitif. Aspek lainnya dari keseimbangan berhubungan dengan ukuran relatif dari perbedaan gaji di antara segmen-segmen tenaga kerja. Jika sistem gaji mencapai tujuan yang ditentukan baginya, maka pada akhirnya sistem tersebut haruslah dianggap memadai dan adil. Sebagai contoh, seyogyanya terdapat keseimbangan dalam hubungan antara penyelia dan bawahan yang dibayar paling tinggi yang melapor pada mereka.

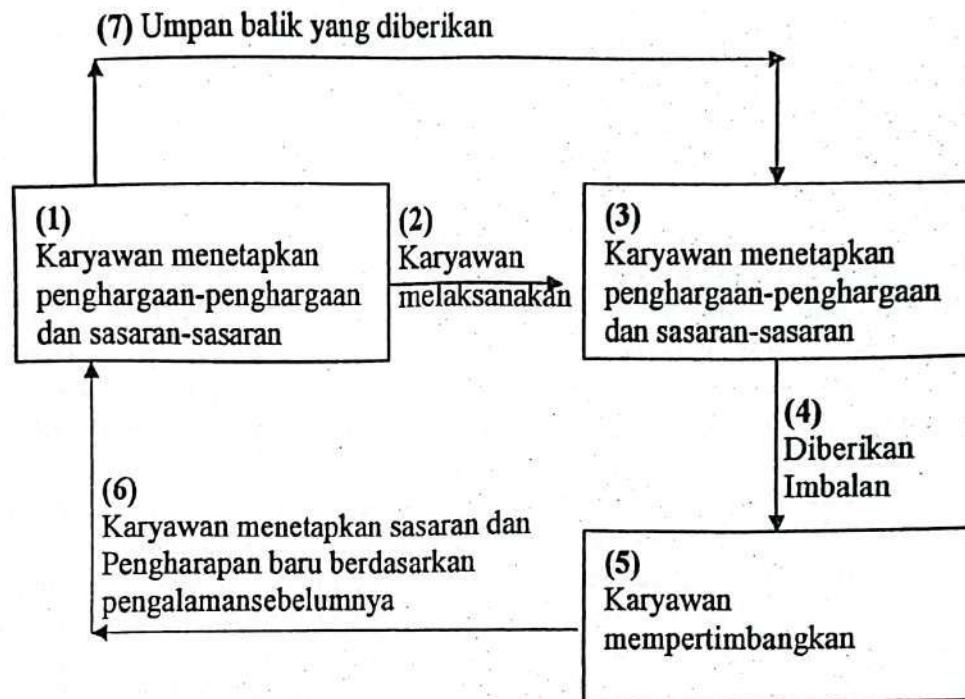
Seluruh kepuasan kerja dipengaruhi oleh bagaimana puasnya karyawan terhadap imbalan yang mereka terima dari pekerjaan mereka. Karena itu, sistem kompensasi haruslah juga mendorong kepuasan karyawan dengan gaji karena ketidakpuasan mungkin muncul dalam kinerja yang rendah, lebih banyak pemogokan dan keluhan, mencari pekerjaan dengan gaji yang lebih tinggi, serta ketidakhadiran dan perputaran karyawan yang tinggi. Membuat struktur gaji yang sistematis dan

komprehensif serta menentukan tingkat gaji yang tepat akan mendorong kepuasan karyawan terhadap kompensasi.

7.4.7. Motivasi dan Kinerja

Para karyawan mendambakan bahwa kinerja mereka akan berkorelasi dengan imbalan-imbalan yang diperoleh dari organisasi. Pada umumnya, hubungan yang dirasakan tersebut mengambil bentuk seperti tersaji pada Gambar 7.5.

GAMBAR 7.5.: MODEL MOTIVASI DAN KINERJA



Para karyawan menentukan pengharapan-pengharapan mengenai imbalan-imbalan dan kompensasi yang diterima jika tingkat kinerja tertentu dicapai. Pengharapan-pengharapan ini menentukan tujuan-tujuan dan tingkat-tingkat kinerja di masa depan. Selama langkah kedua dalam model tersebut, para karyawan yang mencapai tingkat kinerja yang dikehendaki mengharapkan tingkat kompensasi tertentu. Pada beberapa titik manajemen mengevaluasi dan memberikan imbalan pada kinerja karyawan. Contoh-contoh imbalan tersebut meliputi kenaikan merit, promosi, imbalan-imbalan intrinsik seperti pengakuan, dan peningkatan status. Dalam langkah kelima pada model tersebut, para karyawan mempertimbangkan hubungan antara kinerja yang telah mereka berikan kepada organisasi, imbalan yang dikaitkan dengan kinerja tersebut, dan kewajaran hubungan tersebut. Langkah terakhir dari proses

meliputi karyawan menentukan tujuan-tujuan dan pengharapan berdasarkan pengalaman sebelumnya di dalam organisasi.

Jika karyawan melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang unggul diakui dan diberikan imbalan oleh organisasi, mereka akan mengharapkan hubungan seperti itu berlanjut terus di masa depan. Oleh karena itu, mereka akan menentukan tingkat kinerja yang lebih tinggi yang mengharapkan tingkat kompensasi yang lebih tinggi. Sudah barang tentu, bilamana karyawan memperkirakan hubungan yang lemah antara kinerja dan imbalan, maka mereka mungkin akan menentukan tujuan-tujuan minimal guna mempertahankan pekerjaan mereka, tetapi tidak melihat perlunya menonjolkan diri dari posisi-posisi mereka.

Terdapat dua kondisi yang harus dipenuhi jika menghendaki para karyawan merasa bahwa imbalan-imbalan terkait dengan kinerja. Pertama, hubungan antara kinerja dan imbalan-imbalan mestilah kelihatan dengan jelas pada anggota-anggota organisasi. Kedua, tingkat keperonyaan yang memadai haruslah ada antara para karyawan dengan manajemen organisasi. Keperonyaan adalah prasyarat yang perlu untuk sifat-sifat motivasional dari sistem kompensasi, karena jika para karyawan tidak mempercayai bahwa manajemen sungguh-sungguh memberikan imbalan-imbalan yang dijanjikan untuk kinerja yang efektif, para karyawan tidak bakal termotivasi untuk bekerja secara efektif. Oleh karena itu, penggunaan sistem kompensasi untuk memotivasi kinerja yang efektif membutuhkan kaitan yang jelas dan terlihat antara kinerja dan imbalan serta iklim kepercayaan antara orang-orang yang bekerja dan orang-orang yang memberikan imbalan.

Untuk mempertahankan pertalian antara kinerja dan motivasi ini—yang menguntungkan organisasi dan karyawan—organisasi perlu menyediakan:

- Evaluasi yang akurat. Manajemen mestilah membentuk sebuah sistem penilaian kinerja yang akurat untuk mengidentifikasi siapa-siapa karyawan yang menonjol, karyawan yang lemah, pelaksana yang jelek. Meskipun pengembangan penilaian kinerja yang akurat tidaklah mudah, hal ini merupakan kaitan kritis antara kinerja karyawan dan motivasi.
- Imbalan-imbalan kinerja. Manajemen haruslah mengidentifikasi imbalan organisasional manakala yang terkait erat dengan tingkat-tingkat kinerja, dan mengatakan kepada para karyawan bahwa gaji, kenaikan tunjangan, perubahan jam kerja atau kondisi kerja, atau pengakuan akan berhubungan langsung dengan kinerja.
- Umpan balik para penyelia. Para penyelia mestilah memberikan umpan balik yang lengkap dan akurat kepada para karyawan pada saat menilai kinerja mereka. Para karyawan mestilah diberi tahu bahwa mereka bekerja dengan baik dan bidang-bidang kinerja mana yang memerlukan perbaikan.

Dalam upaya memenuhi berbagai tujuan kompensasi di atas, sistem kompensasi haruslah: (1) memberikan imbalan bagi kinerja karyawan sebelumnya; (2) tetap kompetitif di pasar tenaga kerja; (3) memelihara kowajaran gaji di antara karyawan; (4) memotivasi kinerja karyawan di masa mendatang; (5) mempertahankan

anggaran; (6) memikat karyawan baru; (7) mengurangi perputaran karyawan yang tidak perlu; (8) mempertahankan keuntungan perusahaan; (9) meningkatkan kepuasan kerja karyawan; (10) menghindari konflik dalam unit kerja; (11) menghilangkan pelaksana yang buruk (dengan mendorong perputaran mereka karena ketidakpuasan pada gaji); dan (12) memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi karyawan.

Jelas sekali bahwa keempat tujuan tersebut di atas bukanlah pedoman yang dapat diterapkan dengan mudah dalam perancangan sistem tertentu. Konflik-konflik dan pengorbanan yang perlu di antara kriteria-kriteria adalah jelas. Bagaimana sebuah organisasi mematok tujuan-tujuan kompensasinya dalam rancangan sistemnya akan tergantung pada nilai dan tujuan-tujuan manajemen puncak, dan pada situasi institusional dan lingkungan di mana organisasi tersebut beroperasi. Tujuan yang luas ini, meskipun sulit diterapkan, membentuk pertimbangan-pertimbangan dasar dalam menyusun kebijakan dan dimensi-dimensi administrasi penting dari sistem kompensasi tertentu.

7.4.8. Tujuan-tujuan Umum

Di samping tujuan untuk memikat, menahan, dan memotivasi para karyawan, sistem kompensasi juga dirancang supaya mencapai tujuan-tujuan tertentu yang lebih umum. Tujuan-tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

- Sistem upah dan gaji mestilah dirasa wajar oleh mayoritas karyawan. Terdapat beberapa dimensi terhadap kewajaran dalam kompensasi, beberapa di antaranya sangat subyektif. Aspek-aspek utama kewajaran berhubungan dengan: (1) gaji relatif terhadap individu yang bekerja pada pekerjaan yang sama/serupa; dan (2) tarif relatif gaji bagi pekerjaan-pekerjaan yang sangat berhubungan. Kewajaran gaji di antara pekerjaan-pekerjaan yang sangat berkaitan erat cenderung ditentukan terutama oleh perbandingan isi/muatan pekerjaan berdasarkan faktor-faktor evaluasi pekerjaan. Gaji relatif untuk pekerjaan-pekerjaan yang relatif berkaitan jauh cenderung dinilai terutama oleh perbandingan-perbandingan tarif pasar eksternal, baik yang langsung maupun seperti yang dimasukkan dalam pemilihan, dan pembobotan faktor-faktor evaluasi pekerjaan. Baik muatan pekerjaan internal maupun standar-standar tarif pasar eksternal adalah esensial dalam melakukan perbandingan tarif pekerjaan relatif. Dan yang ke (3) di samping gaji relatif individu pada pekerjaan-pekerjaan yang sama dan terhadap gaji relatif di antara pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, pertimbangan (judgment) yang wajar dibuat terhadap tingkat gaji-gaji dan upah umum dalam masyarakat, atau secara nasional untuk beberapa pekerjaan. Pertimbangan ini dibuat dengan membandingkannya terhadap tarif-tarif eksternal dengan melakukan survai gaji dan upah untuk pekerjaan-pekerjaan kunci yang dipilih.
- Sistem kompensasi haruslah nondiskriminatif, terbuka dan dapat dipertahankan, serta legal. Pertimbangan kewajaran dalam sistem

kompensasi sering tidak pernah dihadapi secara jujur di dalam organisasi. Penggajian kepada individu-individu telah dianggap pribadi dan rahasia. Semakin meningkat suatu sistem semestinya semakin terbuka sistem tersebut.

- Tujuan-tujuan dasar kompensasi seperti yang dinyatakan adalah untuk memikat, menahan, dan memotivasi para karyawan. Tujuan motivasional, bagaimanapun juga, adalah pelik dan agak kontroversial. Tidak ada teori motivasi yang diterima secara luas. Teori tidak menyediakan pedoman yang nonkontroversial, seperti pada sejauh mana sebuah organisasi harus menggunakan mekanisme insentif finansial atau nonfinansial. Legal, institusional, dan tekanan kelompok karyawan tampaknya akan menempatkan semakin banyak kendala pada penggunaan yang bermakna dari sistem imbalan finansial yang kompetitif. Bobot relatif yang diberikan kepada finansial sebagai kebalikan dari sistem imbalan nonfinansial terkesan sangat tergantung pada nilai-nilai dan tujuan dari sekelompok manajemen puncak.
- Sistem kompensasi mestilah dirancang untuk menghadapi kompetisi dan kemampuan membayar kebutuhan-kebutuhan pokok organisasi. Biaya tenaga kerja tentu saja merupakan fungsi baik tingkat upah dan gaji maupun tingkat kualitas karyawan dan kinerjanya. Tingkat di mana para karyawan pada kenyataannya sangat termotivasi dan bekerja untuk mencapai standar-standar kinerja yang tinggi terkesan sering menjadi determinan biaya kompetitif yang lebih penting dibandingkan lingkup kemajemukan dalam tingkat umum relatif gaji. Organisasi-organisasi dalam beberapa industri dihadapkan pada situasi di mana kemampuan mereka yang terbatas untuk menggaji secara serius mengganjal kemampuan mereka memenuhi tarif gaji pasar tenaga kerja dan masyarakat.

7.4.9. Tujuan Kompensasi dari Perspektif Sumber Daya Manusia

Dalam banyak kejadian, para manajer menggunakan program kompensasi sebagaimana apa adanya. Mereka benar-benar tidak pernah menentukan tujuan-tujuan program yang ditawarkan. Sikap bahwa “kami menggaji orang-orang untuk pekerjaan yang dilaksanakan” benar-benar menghilangkan poin yang sesungguhnya. Dari perspektif sumber daya manusia, setiap organisasi perlu mampu memikat karyawan-karyawan potensial, memelihara kontinuitas operasi-operasinya dengan memiliki angkatan tenaga kerja yang stabil, dan memperbaharui dirinya sendiri dengan ide-ide yang dihasilkan oleh semua karyawan. Tujuan-tujuan ini mendukung operasi yang menguntungkan dan kontinuitas serta meminimalkan kekacauan. Program kompensasi yang baik dapat berbuat banyak untuk memenuhi tujuan-tujuan ini. Perspektif sumber daya manusia dari pemberian kompensasi menekankan pada peran sentral yang dimainkan oleh orang-orang di dalam semua aktivitas sebuah organisasi.

7.4.10. Esensi Pendekatan-pendekatan Kompensasi.

Bentuk esensial program-program kompensasi dihasilkan dari keputusan-keputusan dasar yang dibuat oleh manajer:

- Jumlah keseluruhan rupiah yang dialokasikan untuk kompensasi.
- Waktu—Aliran kas, sekarang atau tertangguh; kapan karyawan diberi hak pensiun dan asuransi kesehatan/hidup; cakupan variabel terhadap karir seorang karyawan.
- Gaji langsung versus tunjangan-tunjangan dan pembagian di antara tunjangan-tunjangan (liburan, ketentuan-ketentuan kesehatan, hari-hari besar, jumlah jaminan asuransi, ketentuan-ketentuan pensiun).

Dengan menggunakan perspektif sumber daya manusia, manajer sumber daya manusia berusaha mengaitkan pilihan-pilihan yang diberikan organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan individu sehingga setiapnya saling memperkuat satu sama lain. Perasaan karyawan mengenai manfaat, keinginan mobilitas, pengembangan karir, dan/atau perasaan keadilan dapat dikaitkan dengan program-program yang meliputi hal seperti jalur karir (*career path*). Oleh karena itu, opsi-opsi kompensasi dapat sebagai alat memotivasi kinerja karyawan dan kreativitas yang diperlukan organisasi agar sejahtera.

7.5. LATIHAN DAN DISKUSI

1. Berikan contoh kompensasi langsung maupun tidak langsung dari pekerjaan yang saat ini anda pegang.
2. Mengapa kompensasi berdasarkan kompetensi, perluasan, dan gaji variabel dihubungkan dengan perubahan strategi dari kompensasi karyawan?
3. Diskusikan pernyataan berikut ini: "Jika seorang karyawan percaya bahwa subjektivitas dan sikap pilih kasih membentuk sistem gaji di dalam organisasi, maka tidaklah masalah apakah sistem gaji itu dirancang dengan baik dan diterapkan dengan baik juga."
4. Anda telah diangkat sebagai manajer kompensasi untuk sebuah rumah sakit. Bagaimana anda akan menyusun sistem gaji?
5. Mengapa sistem gaji berdasarkan kinerja semakin penting?

7.6. RANGKUMAN

Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Istilah kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah; bagaimanapun, istilah kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang lebih luas. Pada saat dikelola secara benar, kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya dan memperoleh, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya.

Gaji dapat menjadi faktor penting dalam penentuan apakah seorang karyawan akan masuk kerja pada hari tertentu. Ketidakhadiran dapat disebabkan oleh keinginan menghindari ketidaknyamanan suatu lingkungan kerja (pekerjaan, rekan sejawat, penyelia, kondisi kerja), atau kekecewaan terhadap struktur balas jasa organisasi (gaji, promosi, pengakuan karyawan). Oleh karenanya, ketidakhadiran dapat menjadi salah satu cara di mana seorang karyawan dapat bereaksi pada suatu bentuk ketidakadilan yang sesuai dengan teori keadilan (*equity theory*). Ketidakpuasan terhadap gaji mempunyai dampak yang lebih besar terhadap perputaran karyawan daripada ketersediaan pekerjaan-pekerjaan yang dibayar lebih baik di perusahaan yang lain

Tujuan setiap organisasi dalam merancang sistem kompensasi haruslah untuk memikat dan menahan karyawan-karyawan yang cakap.

Keadilan eksternal (*external equity*) diartikan sebagai tarif-tarif upah (*wage rates*) yang pantas dengan gaji yang berlaku bagi pekerjaan-pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja eksternal. Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa di antara organisasi-organisasi yang dapat diperbandingkan. Keadilan internal (*internal equity*) diartikan sebagai tingkat gaji yang pantas/patut dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Keadilan internal merupakan fungsi dari status relatif sebuah pekerjaan, seperti kekuasaan, pengaruh, dan statusnya di dalam hierarki organisasi.

BAB VIII HUBUNGAN INDUSTRIAL

8.1. PENDAHULUAN

Serikat pekerja dibahas dalam konteks hubungan industrial (*industrial relations*) merupakan hubungan yang berkesinambungan antara sekelompok karyawan (yang diwakili oleh serikat pekerja) dengan manajemen (dalam hal ini perusahaan). Hubungan ini meliputi negosiasi kontrak tertulis menyangkut gaji, jam kerja, ketentuan-ketentuan kerja, dan juga penafsiran dan pelaksanaan kontrak tersebut selama jangka waktu berlakunya. Pengetahuan tentang hubungan industrial adalah penting. Pada kenyataannya, sulit memisahkan hubungan perburuhan sebagai fungsi sumberdaya manusia dari banyak fungsi sumberdaya lainnya. Sebagai contoh, hubungan industrial sangat terkait dengan perencanaan sumberdaya manusia karena kontrak kerja biasanya menetapkan kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang berhubungan dengan promosi, transfer, keselamatan kerja, dan pemberhentian. Perekrutan dan seleksi juga terpaut dengan kontrak kerja karena *union shop*, pekerja-pekerja yang diangkat pada akhirnya harus bergabung dengan serikat pekerja.

Bagian awal dari bab VIII ini akan mengetengahkan topik tentang serikat pekerja secara umum. Pembahasan kemudian dilanjutkan dengan berbagai dampak serikat pekerja. Topik berikutnya mengupas sebab-sebab mengapa karyawan bergabung dengan serikat pekerja, yang dilanjutkan dengan uraian tentang tujuan-tujuan serikat pekerja.

Setelah membaca bab VIII ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan tentang serikat pekerja, menyebutkan berbagai dampak serikat pekerja, mendiskusikan sebab-sebab mengapa karyawan bergabung dengan serikat pekerja, dan menjelaskan beberapa tujuan-tujuan serikat pekerja

8.2. SERIKAT PEKERJA

Hubungan perburuhan (*labor relations*) adalah hubungan berkesinambungan di antara sekelompok karyawan (yang diwakili oleh serikat pekerja) dengan manajemen perusahaan. Serikat pekerja (*union*) adalah sebuah organisasi yang berunding bagi para karyawan tentang upah-upah, jam-jam kerja, dan syarat-syarat dan kondisi-kondisi pekerjaan lainnya. Kehadiran serikat pekerja secara signifikan mengubah beberapa aktivitas sumber daya manusia. Proses perekrutan, prosedur seleksi, tingkat-tingkat upah, kenaikan gaji, paket tunjangan, sistem keluhan, dan prosedur disiplin dapat berubah secara drastis disebabkan oleh persyaratan perjanjian perburuhan (*labor agreement*). Tanpa serikat pekerja, perusahaan-perusahaan leluasa membuat keputusan-keputusan unilateral (*unilateral decisions*) menyangkut gaji, jam kerja, dan kondisi-kondisi kerja. Keputusan-keputusan ini dapat dilakukan oleh perusahaan tanpa masukan-masukan atau persetujuan dari kalangan karyawan. Karyawan-karyawan yang tidak menjadi anggota serikat pekerja mestilah menerima persyaratan manajemen, menegosiasikannya sendirian jika ingin mengubahnya, atau

keluar dari perusahaan. Bagaimanapun, pada saat karyawan memilih memiliki wakil serikat ekerja sebagai wakil mereka, perusahaan diwajibkan menegosiasikan dengan serikat pekerja dalam pengambilan keputusan bilateral (*bilateral decision making*) mengenai tingkat-tingkat gaji, jam kerja, kondisi kerja, dan masalah-masalah lain dari keamanan pekerjaan. Alih-alih menghadapi setiap karyawan secara satu persatu, perusahaan mestilah berunding dengan serikat pekerja yang mewakili kalangan pekerja.

Serikat-serikat pekerja biasanya mencoba memperluas pengaruh mereka ke dalam wilayah-wilayah lain manajemen seperti penjadwalan kerja, penyusunan standar-standar kerja, desain ualng pekerjaan, dan pengenalan peralatan dan metode baru. Perusahaan-perusahaan biasanya menolak pelanggaran batas ke dalam wilayah-wilayah pengambilan keputusan ini dengan mengklaim bahwa persoalan-persoalan ini merupakan hak prerogatif manajemen. Apakah manajemen berhasil dalam mempertahankan pengendalian eksklusif terhadap hak-hak prerogatif ini akan tergantung pada kekuatan relatif dari kedua belah pihak dalam perundingan kolektif (*collective bargaining*) dan pada resolusi terhadap konflik-konflik lainnya seperti keluhan, pemogokan, dan perlambatan kerja.

8.2.1. Serikat Pekerja: Pro dan Kontra

Beberapa orang bersifat kritis terhadap serikat pekerja, menyalahkan mereka atas peraturan-peraturan kerja yang restriktif, membesar-besarkan tarif-tarif gaji, mengacaukan jasa-jasa publik yang penting, melindungi pekerja-pekerja yang tidak kompeten, membatasi hak-hak pekerja yang bukan anggota, melanggar undang-undang. Pihak lainnya bersimpati terhadap serikat pekerja dan memuji mereka karena melindungi para karyawan dari keputusan-keputusan manajemen yang semena-mena, karena menyediakan kondisi kerja yang aman dan menyenangkan, dan karena meningkatkan upah dan tunjangan-tunjangan sehingga pekerja dapat mengecap standar hidup yang patut. Orang-orang yang pro terhadap serikat pekerja mengklaim bahwa serikat pekerja diperlukan guna melindungi karyawan dari keputusan-keputusan manajemen yang semena-mena. Orang-orang ini melihat serikat pekerja sebagai perimbangan kekuatan (*balance of power*), perusahaan yang besar dan sangat berkuasa haruslah bernegosiasi dengan serikat pekerja yang sama besar dan pengaruhnya. Orang-orang yang anti terhadap serikat pekerja menuding bahwa serikat pekerja menyalahgunakan kekuatan mereka dengan mengabaikan efisiensi produktif, dan bahwa serikat pekerja lebih mengancam daripada melindungi hak-hak individu pekerja untuk memiliki pekerjaan-pekerjaan yang aman.

Seperti isu-isu politis, argumen-argumen ini dapat diperdebatkan tanpa habis-habisnya. Memutuskan pihak mana yang benar dan salah tidaklah sepenting memahami kedua sisi persoalan. Adalah penting mempelajari serikat pekerja dan mencoba menghargai signifikansinya dari sudut pandang serikat pekerja. Spesialis sumber daya manusia haruslah mampu menyajikan baik sudut pandang manajemen

maupun serikat pekerja atas sebuah persoalan, bahkan meskipun mereka bias terhadap pihak yang satu atau yang lainnya.

8.2.2. Peran Manajer dalam Hubungan Perburuhan

Manajer berada di garis depan dalam seluruh hubungan manajemen-pekerja. Sungguhpun begitu, pada saat serikat pekerja mewakili sekelompok karyawan di dalam sebuah perusahaan, manajer-manajer memerlukan spesialis-spesialis yang sanggup memaparkan perspektif kepentingan-kepentingan manajemen kepada serikat pekerja. Spesialis-spesialis hubungan perburuhan ini, yang kerap merupakan staf-staf di departemen sumber daya manusia, membantu memecahkan keluhan-keluhan, berunding dengan serikat pekerja menyangkut perubahan-perubahan dalam kontrak kerja, dan memberikan nasihat kepada manajemen puncak perihal strategi hubungan perburuhan.

Manajer-manajer juga yang memikul tanggung jawab utama atas hubungan-hubungan harian manajemen-serikat pekerja sehingga penting bagi para manajer memahami isu-isu lingkungan kerja yang berkaitan dengan serikat pekerja. *Pertama*, manajer-manajer perlu menyimak bagaimana perasaan para karyawan menyangkut lingkungan kerja mereka. *Kedua*, apabila terdapat serikat pekerja, manajer-manajer bertanggung jawab atas penerapan harian ketentuan-ketentuan yang ada dalam perjanjian kerja. Semakin efektif mereka melaksanakan tanggung jawab ini, semakin sedikit waktu yang bakal dicurahkan perusahaan dalam memecahkan konflik-konflik pekerja. *Ketiga*, para manajer perlu memiliki pemahaman dasar tentang undang-undang perburuhan sehingga mereka tidak secara sengaja menciptakan kewajiban legal bagi perusahaan. *Keempat*, manajer-manajer kerap diminta bertindak sebagai anggota-anggota komite untuk mendengar keluhan-keluhan yang dibawa oleh serikat pekerja kepada perusahaan. Manajer yang memahami isu-isu perburuhan akan lebih siap mendengar dan memutuskan kasus-kasus tersebut.

8.2.3. Bentuk dan Karakter Tantangan Serikat Pekerja dan Tanggapan Manajemen.

Dalam memeriksa bentuk dan karakter tantangan serikat pekerja dan tanggapan manajemen haruslah diketahui terlebih dahulu bahwa serikat pekerja mengenalkan pusat kekuatan kedua (*second power centre*) di dalam sebuah organisasi. Oleh karenanya, serikat pekerja menciptakan mekanisme tanggapan-tanggapan institusional di dalam sebuah organisasi. Meskipun mekanisme ini pada dasarnya merupakan jalur dua arah, tantangan yang langsung dan awal adalah khas bagi serikat pekerja. Serikat pekerja menantang manajemen dalam dua cara pokok: pertama, tantangan negosiasi; kedua, tantangan keluhan-keluhan dari hari ke hari. Tantangan negosiasi lebih dramatik dari keduanya. Negosiasi merebut tajuk berita surat kabar, khususnya bila terjadi pemogokan. Perjanjian perburuhan muncul dari tantangan negosiasi.

Meskipun tantangan negosiasi merebut tajuk berita media massa, tantangan keluhan-keluhan paling tidak sama pentingnya bagi karyawan, serikat pekerja, dan manajemen. Hampir semua perjanjian perburuhan mengandung prosedur formal keluhan. Perjanjian-perjanjian juga biasanya memiliki klausula-klausula tanpa pemogokan yang menghalangi serikat pekerja dari melakukan aksi-aksi langsung selama periode kontrak. Perjanjian-perjanjian perburuhan lazimnya menyediakan pula prosedur bertipe judicial untuk pemecahan perselisihan-perselisihan keluhan.

Serikat pekerja atas nama satu atau lebih karyawan dapat secara efektif mengutarakan keluhannya—yaitu memulai tantangan formal dan menggunakan perlengkapan keluhan kontraktual atas keputusan-keputusan atau tindakan-tindakan manajemen mengenai gaji, jam kerja, atau kondisi kerja yang diduga keras melanggar perjanjian perburuhan. Karena banyak ketentuan yang penting dari perjanjian perburuhan yang dinyatakan dalam istilah-istilah yang sangat umum, serikat pekerja dapat menduga keras bahwa berbagai keputusan atau tindakan manajemen telah melanggar beberapa ketentuan perjanjian perburuhan.

Pentingnya tantangan keluhan (*grievance challenge*) bagi manajemen dicerminkan oleh kenyataan bahwa banyak manajemen yang secara serius telah terbelenggu oleh hak-hak kontraktual mereka dan menciptakan biaya nonkompetitif oleh dampak kumulatif dari konsesi-konsesi yang dibuat dalam prosedur keluhan. Manajemen juga dapat membuat konsesi-konsesi yang tidak bijaksana dalam menjawab tantangan negosiasi, terutama di hadapan pemogokan aktual atau potensial. Negosiasi perselisihan jarang ditengahi akhirnya diselesaikan oleh proses kekuatan-kekuatan ekonomi pemogokan, boikot, picketing, atau ancaman mereka pada kemampuan perusahaan beroperasi selama pemogokan.

Tantangan serikat pekerja dalam kedua dimensi di atas mungkin lebih atau kurang militan dan dapat merefleksikan tingkat yang lebih kecil atau lebih besar dari kekuatan relatif serikat pekerja terhadap perusahaan. Bentuk tanggapan manajemen juga bervariasi dalam hal-hal yang penting. Tanggapan ini pada dasarnya bervariasi dalam tingkat terhadapnya manajemen menerima legitimasi serikat pekerja. Tanggapan ini bervariasi pula dalam tingkat terhadapnya tanggapan manajemen berorientasi pada kebijakan. Tanggapan ini bervariasi dalam kadar inisiatif yang diambil manajemen dalam hubungan perburuhan dan fungsi-fungsi sumber daya manusia.

8.3. DAMPAK-DAMPAK SERIKAT PEKERJA

Para karyawan bergabung dengan serikat pekerja guna meningkatkan upah-upah, kondisi-kondisi kerja, dan keselamatan kerja mereka. Apakah memang demikian pengaruh serikat pekerja bagi para karyawan? Terdapat dua perspektif perihal dampak-dampak serikat pekerja: perspektif monopoli (*monopoly perspective*) dan perspektif suara kolektif (*collective voice perspective*). Para ekonom pada intinya meyakini bahwa serikat-serikat pekerja itu berperilaku memonopoli pasar tenaga kerja. Mereka melihat serikat pekerja terutama menaikkan upah-upah, yang

mengakibatkan inefisiensi-inefisiensi ekonomi dan akhirnya memberikan dampak-dampak merusak atas para pekerja dan perusahaan. Sudut pandang suara kolektif melihat serikat pekerja secara lebih positif dengan memusatkan perhatian pada aspek-aspek politis dan ekonominya yang menguntungkan.

8.3.1. Dampak-dampak Monopoli

Perspektif monopoli atas serikat pekerja beranjak dari premis bahwa serikat pekerja menaikkan upah di atas tingkat-tingkat upah kompetitif. Seberapa banyak serikat pekerja menaikkan upah adalah bervariasi di seluruh pasar tenaga kerja, industri, jabatan, kelompok demografis, dan juga prosedur-prosedur estimasi dan data. Serikat pekerja tampaknya mempunyai dampak positif pula terhadap tunjangan-tunjangan pelengkap (*fringe benefits*).

Kemajemukan dalam dampak-dampak gaji serikat pekerja di semua industri sebagian disebabkan oleh kemampuan serikat pekerja membawa "upah keluar dari kompetisi." Apabila serikat pekerja menaikkan gaji terlalu tinggi di suatu pasar kompetitif, maka mereka mengancam kelangsungan hidup perusahaan dan dirinya sendiri. Upah-upah dapat dibawa keluar dari kompetisi dalam beberapa cara. Pertama, tuntutan serikat pekerja mungkin relatif tidak sensitif terhadap perubahan-perubahan upah. Yakni, para konsumen akan menyerap biaya-biaya tenaga kerja yang melambung tanpa mengimbangi dampak-dampak pekerjaan. Faktor-faktor yang memberikan andil atas inelastisitas permintaan tenaga kerja meliputi biaya-biaya tenaga kerja yang merupakan bagian kecil dari total biaya; insentivitas permintaan produk terhadap perubahan-perubahan harga; dan ketidakmampuan menggantikan tenaga kerja dengan modal, baik melalui teknologi maupun pasar.

Tingkat organisasi serikat pekerja di dalam suatu pasar tertentu dapat pula mempengaruhi kekuatan monopoli serikat pekerja. Pasar-pasar yang lebih terorganisasi serikat pekerja mempunyai perbedaan-perbedaan upah serikat pekerja/nonserikat pekerja yang lebih besar karena kompetisi upah nonserikat pekerja yang lebih lemah.

8.3.2. Dampak-dampak Suara Kolektif

Karyawan-karyawan mempunyai beberapa pilihan manakala mereka tidak puas dengan pekerjaan-pekerjaan mereka: mereka tidak berbuat apa-apa, mereka dapat berhenti dari pekerjaan mereka, atau mereka mengeluh dan mencoba memperbaiki kondisi-kondisi di seputar mereka. Dalam suasana kerja, suara seorang pekerja jarang efektif agar menghasilkan perubahan. Selain itu, banyak karyawan yang takut dipecat sehingga mereka menyembunyikan perasaan mereka sebenarnya. Sebagian besar karyawan merasa bahwa lebih mudah bertarung demi perbaikan kerja melalui serikat pekerja. Menggabungkan diri bersama dan menciptakan suara kolektif (*collective voice*) menawarkan perlindungan dari ketakutan ancaman manajemen di atas.

8.3.3. Dampak Serikat Pekerja terhadap Manajemen dan Produktivitas

Serikat pekerja memiliki sumber kekuatan dan pengaruh yang luar biasa terhadap praktik-praktik manajerial, perilaku pekerja, dan kondisi-kondisi dasar pekerjaan. Serikat pekerja mengakibatkan erosi signifikan otoritas pengambilan keputusan manajerial untuk mengendalikan kalangan karyawan. Penggerogotan wewenang ini terutama sekali terbukti pada penyelia tingkat pertama yang berinteraksi dengan para karyawan sehari-harinya. Banyak keputusan personalia penting yang harus sesuai dengan isi kontrak perjanjian antara manajemen-pekerja.

Kemampuan manajemen mengambil keputusan-keputusan yang tidak mendapat tantangan menyangkut gaji, promosi, transfer, pemecatan, dan urusan-urusan personalia lainnya kerap dibatasi secara signifikan di bawah perjanjian perundingan kolektif. Hak-hak manajemen barangkali merupakan persoalan paling kontroversial dalam hubungan manajemen-serikat pekerja. Sebagian besar perjanjian perundingan kolektif menetapkan bahwa manajemen mempunyai hak untuk membuat keputusan-keputusan menyangkut strategi korporat, lini-lini produk, lokasi-lokasi pabrik, dan kebijakan-kebijakan penentuan harga. Namun pada saat keputusan-keputusan seperti itu mempengaruhi anggota-anggota serikat pekerja, besar kemungkinan bahwa serikat pekerja bakal menantang hak-hak prerogatif manajerial.

Pertarungan perebutan otoritas akan kian menajam karena para manajerlah yang pada akhirnya bertanggung jawab bagi kesuksesan atau kegagalan organisasi bukan serikat pekerja. Karena alasan ini, banyak manajer yang memberikan kesaksian bahwa serikat pekerja memaksa mereka melanggar prinsip dasar organisasional yang menyatakan bahwa "otoritas haruslah sepadan dengan tanggung jawab". Karena merekalah yang pada akhirnya bertanggung jawab, kalangan manajer percaya bahwa mereka haruslah mempertahankan kekuasaan dan otoritas untuk membuat keputusan-keputusan pokok yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan keberhasilan organisasi.

Keseragaman yang lebih besar dalam praktik-praktik sumber daya manusia kerap dicapai sebagai akibat perjanjian perundingan kolektif yang menstandarisasi upah, jam kerja, dan kondisi kerja. Salah satu manfaat sampingan dari pembentukan serikat pekerja adalah bahwa perusahaan dapat dipaksa membenahi cara pelaksanaan fungsi-fungsi sumber daya manusianya. Moral kerja karyawan, produktivitas, dan harmoni bisa nyata-nyata membaik pada saat terjadi transisi dari suasana yang tanpa serikat pekerja dengan praktik-praktik sumber daya manusia yang menyedihkan ke suasana berserikat pekerja dengan perjanjian perundingan kolektif yang komprehensif.

Kontrak perburuhan antara manajemen dan serikat pekerja biasanya mencakup dua sampai tiga tahun. Terkunci kedalam banyak ketentuan dan kondisi kepegawaian untuk waktu yang lama, manajemen dan serikat pekerja tidak mampu merundingkan perubahan-perubahan yang dikehendaki sampai kontrak yang ada habis masa berlakunya. Meskipun terdapat ketentuan-ketentuan supaya menegosiasikan perubahan-perubahan dalam item-item tertentu pada saat kontrak

masih berlaku, serikat pekerja dengan sekuat tenaga bakal menolak upaya manajemen mengambil sesuatu dari kalangan karyawan. Sebagai contoh, manajemen mungkin merasa bahwa hak khusus tidak kerja karena sakit adalah terlampau liberal dan menyebabkan ketidakhadiran yang tinggi. Serikat pekerja, sudah barang tentu, akan menentang setiap upaya mengubah kontrak dan memotong balik hari-hari sakit yang dapat diambil karyawan.

Meskipun serikat pekerja tidak menyerang perusahaan, hubungan yang sulit dan hati-hati antara persekutuan buruh-manajemen menghasilkan stres harian dan ketegangan bagi kalangan pekerja dan penyelia lapisan yang lebih rendah. Agitasi yang konstan antara kalangan pekerja dan manajemen sering menimbulkan iklim kerja yang mempercepat perputaran karyawan yang tinggi dan ketidakhadiran serta moral kerja dan produktivitas yang rendah. Hal ini tidak untuk memberikan kesan bahwa kemitraan manajemen-buruh yang kooperatif dan bebas konflik adalah tidak ada dalam masyarakat industrial. Banyak perusahaan yang menikmati tidak adanya pemogokan, hubungan manajemen-karyawan yang harmonis selama bertahun-tahun. Tetapi kemungkinan konflik manajemen-buruh haruslah menjadi perhatian utama bagi manajer-manajer masa depan yang bakal memikul tanggung jawab yang penting atas penciptaan dan pemeliharaan kedamaian antara buruh dan manajemen.

Sumber kekhawatiran lainnya perihal pembentukan serikat pekerja adalah ketakutan bahwa perjanjian-perjanjian perundingan kolektif tidak akan memperkenankan perusahaan memanfaatkan penuh kemajuan-kemajuan teknologis. Serikat pekerja pada intinya berkepentingan dengan keamanan kerja dari anggota-anggota mereka, dan teknologi komputer, robotika, dan otomasi merupakan ancaman bagi pekerjaan-pekerjaan itu.

Model dalam Gambar 8.1 memaparkan bahwa serikat pekerja dapat mempunyai dampak positif maupun negatif atas produktivitas, tergantung pada kualitas hubungan serikat pekerja-manajemen. Model tersebut menentukan beberapa cara spesifik perilaku manajemen dan serikat pekerja yang dapat mempengaruhi produktivitas.

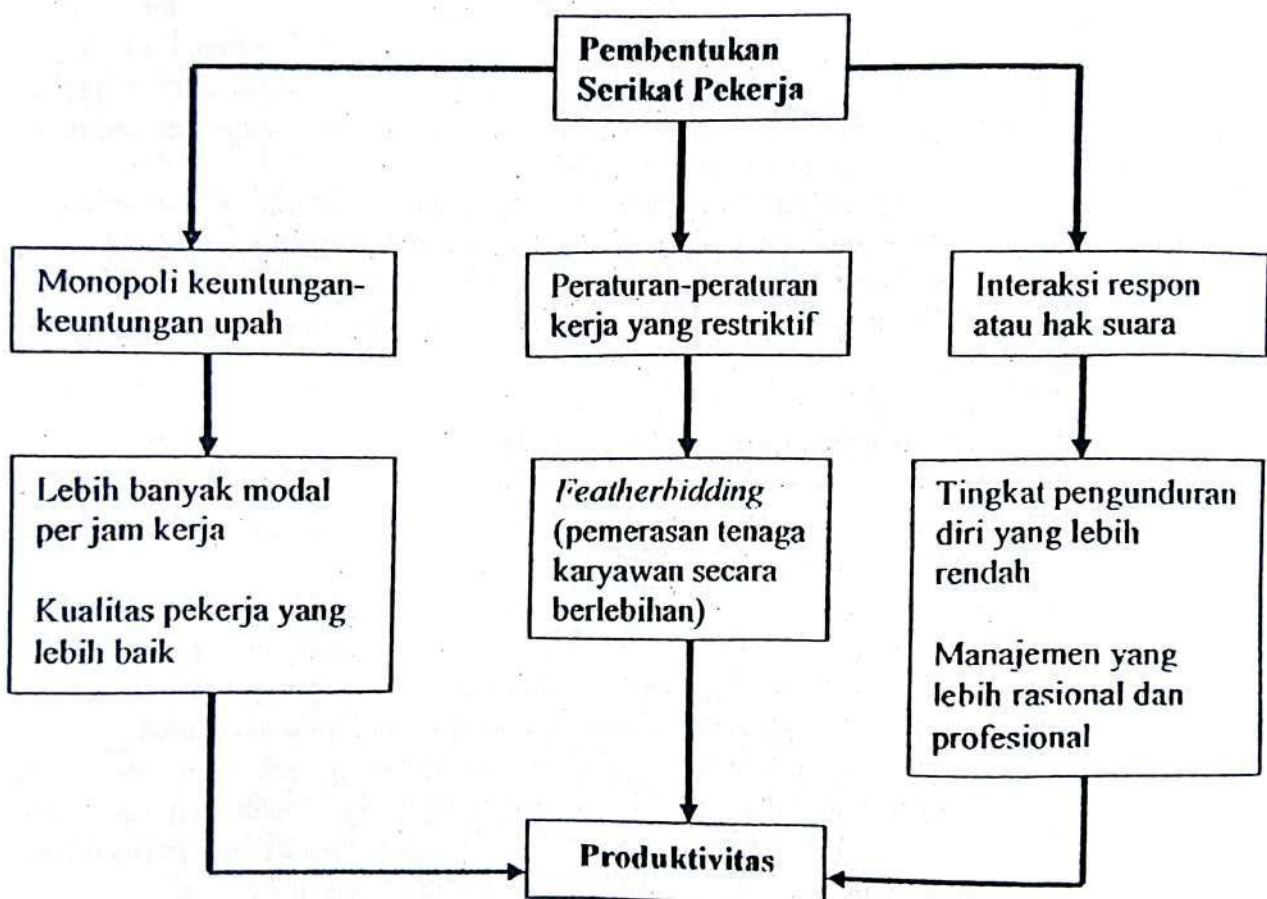
8.3.4. Dampak Serikat Pekerja terhadap Para Karyawan

Karyawan-karyawan yang bekerja di dalam perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dapat terpengaruh dalam beberapa hal. Pengaruh-pengaruh serikat pekerja atas para karyawan meliputi:

- Favoritisme dan ketidakpastian mengenai bayaran, jam kerja, dan kondisi-kondisi kerja akan merosot. Kompensasi dan paket tunjangan karyawan serta seperangkat peraturan kerja yang seragam akan mempersempit kemungkinan terjadinya kesalahpahaman antara kalangan karyawan dan manajemen.
- Karyawan-karyawan besar kemungkinan menerima proses pembelaan diri (due process) dan proteksi yang sama di tempat kerja. Pemecatan karyawan dan perlakuan yang semena-mena relatif jarang terjadi di perusahaan-perusahaan yang berserikat pekerja karena adanya prosedur keluhan.

- Serikat pekerja mempunyai kekuatan dalam jumlah. Apabila hanya perorangan, karyawan-karyawan memiliki daya tawar menawar yang lemah, namun mereka dapat memperoleh daya tawar menawar melalui aktivitas-aktivitas bersama dalam serikat pekerja. Senjata akhir para karyawan biasanya adalah mogok kerja. Dengan demikian, serikat pekerja merupakan alat dengannya kalangan karyawan dapat menyatukan kekuatan individual mereka ke dalam kekuatan kelompok yang sangat besar.
- Serikat pekerja mungkin mempersulit beberapa karyawan untuk melakukan inisiatif perorangan dan mendemonstrasikan kinerja yang sangat menonjol. Karena penekannya pada ekualitas di antara para karyawan, serikat pekerja mendorong ketentuan-ketentuan kontrak yang tidak menekankan penerapan merit pay dan penilaian-penilaian kinerja. Sebagai contoh, seorang karyawan yang merupakan pekerja sangat terampil yang patut mendapat promosi dalam waktu singkat, mungkin akan menjadi kecewa karena berlakunya sistem senioritas sehingga menyumbat kesempatannya mendapatkan promosi.

GAMBAR 8.1.:
PEMBENTUKAN SERIKAT PEKERJA DAN PRODUKTIVITAS



8.4. MENGAPA KARYAWAN MASUK SERIKAT PEKERJA?

Alasan-alasan pekerja memilih untuk masuk serikat pekerja atau tidak sangatlah bervariasi, berbeda mulai dari kepercayaan ideologis umum sampai alasan-alasan pragmatis sederhana. Beberapa orang mendasarkan keputusan-keputusan mereka pada kepercayaan ideologis fundamental. Bagi orang-orang seperti ini, perjuangan buruh-manajemen merupakan konflik kelas antara kaum "berpunya" dengan yang "tidak berpunya", atau antara kapitalis dengan para buruh. Sungguhpun demikian, isu filosofis ini kemungkinan hanya memiliki pengaruh kecil terhadap keputusan rata-rata pekerja.

Bagi sebagian besar karyawan, keputusan bergabung dengan serikat pekerja terletak pada dua persoalan utama: keuntungan ekonomi dan penghapusan kondisi-kondisi yang tidak adil. Sebagian besar anggota serikat pekerja meyakini bahwa serikat pekerja haruslah diberi kredit karena menciptakan banyak keuntungan ekonomi, termasuk upah yang lebih tinggi, tunjangan-tunjangan kesehatan yang meningkat, tunjangan pensiun yang lebih besar, liburan yang lebih panjang, waktu istirahat yang lebih lama, dan berbagai keuntungan lainnya. Anggota-anggota serikat pekerja juga percaya bahwa serikat pekerja melindungi mereka terhadap perlakuan-perlakuan yang tidak adil dan diskriminatif oleh manajemen.

8.4.1. Ketidakpuasan terhadap Manajemen

Setiap pekerjaan memiliki potensi untuk ketidakpuasan nyata. Setiap individu memiliki titik didih yang dapat memacunya mempertimbangkan serikat pekerja sebagai sebuah solusi bagi kesukaran-kesukaran nyata atau yang dirasakannya. Serikat pekerja melihat permasalahan di dalam organisasi dan kemudian menekankan manfaat keanggotaan serikat pekerja sebagai sarana menuntaskan masalah tersebut. Beberapa alasan yang lazim bagi ketidakpuasan karyawan dijelaskan berikut ini.

8.4.1.1. Kompensasi

Para karyawan menginginkan kompensasi mereka agar wajar dan adil. Upah penting bagi mereka karena upah menyediakan kebutuhan hidup dan kesenangan-kesenangan. Jika kalangan karyawan tidak puas dengan upahnya, maka mereka kemungkinan akan melirik serikat pekerja untuk bantuan dalam meningkatkan standar hidup mereka.

Aspek psikologis penting dari kompensasi menyangkut jumlah gaji yang diterima oleh individu dalam kaitannya dengan pekerja-pekerja lain yang melakukan pekerjaan yang serupa. Jika seorang karyawan merasa bahwa manajemen telah memperlihatkan favoritisme dengan menggaji seseorang lebih banyak untuk melakukan pekerjaan yang sama atau pekerjaan tingkat yang lebih rendah, karyawan kemungkinan akan menjadi tidak puas. Anggota-anggota serikat pekerja mengetahui secara persis basis gaji mereka dan bagaimana basis ini dibandingkan dengan yang lain. Oleh karena itu, ketidakadilan gaji, dengan senioritas sebagai kriteria yang dapat diterima untuk keadilan, kecil kemungkinannya menjadi bidang masalah utama.

8.4.1.2. Sistem Upah Dua Tingkat

Sistem upah dua tingkat (*two-tier wage system*) adalah struktur upah yang mencerminkan tarif-tarif upah yang lebih rendah bagi karyawan-karyawan yang baru diangkat tatkala dibandingkan dengan yang diterima oleh karyawan-karyawan mapan yang mengerjakan pekerjaan serupa. Sistem ini adalah salah satu perkembangan yang paling kontroversial dalam perundingan kolektif. Di bawah sistem upah ini, karyawan-karyawan yang baru diangkat dibayar lebih kecil dibandingkan karyawan-karyawan yang telah ada dalam daftar gaji. Meskipun *two-tier system* ini pada dasarnya memberikan gaji yang tidak sama untuk pekerjaan yang serupa, sistem ini tidak menghemat banyak uang perusahaan dalam biaya-biaya tenaga kerja dan pada saat yang sama menyediakan lebih banyak pekerjaan.

Terdapat dua tipe dasar dari skala *two-tier*: temporer dan permanen. Dalam sistem temporer, upah karyawan yang baru diangkat lebih sedikit dari yang telah diangkat sebelumnya, tetapi lambat laun dapat meningkat menjadi seimbang. Dalam sistem permanen, karyawan yang baru diangkat tidak akan pernah mencapai keseimbangan.

8.4.1.3. Keselamatan Kerja

Karyawan-karyawan kerap membutuhkan rasa keselamatan kerja dan ingin meyakini bahwa manajemen tidak bakal membuat keputusan-keputusan yang serampangan dan tidak adil atas pekerjaan mereka. Bagi karyawan muda, keselamatan kerja (*job security*) kerap kurang penting dibandingkan bagi karyawan yang lebih tua.

Tetapi jika para karyawan melihat manajemen secara konsisten memberhentikan karyawan-karyawan yang lebih tua dalam rangka melapangkan tempat bagi karyawan yang lebih muda dan lebih agresif, mereka mungkin mulai memikirkan keselamatan kerjanya. Jika perusahaan tidak memberikan kepada para karyawannya rasa keselamatan kerja, karyawan-karyawan mungkin akan berpaling ke serikat pekerja. Karyawan-karyawan bahkan lebih memperhatikan daripada sebelumnya perihal keselamatan kerja karena adanya penurunan lapangan pekerjaan dalam industri-industri kunci seperti otomotif dan perminyakan. Elemen paling penting dari keselamatan kerja adalah senioritas. Merupakan praktik yang lazim bagi keputusan-keputusan sumber daya manusia yang mempengaruhi anggota-anggota serikat pekerja—seperti pemberhentian, pemanggilan kembali, dan promosi—untuk membuatnya berdasarkan senioritas.

8.4.1.4. Sikap Manajemen

Orang-orang ingin merasa bahwa mereka penting. Mereka tidak ingin dianggap sebagai komoditi yang dapat dibeli dan dijual. Oleh karenanya, para karyawan tidak menyukai menjadi subyek tindakan-tindakan yang serampangan dan tidak terduga-duga yang dilakukan manajemen. Di dalam beberapa perusahaan, manajemen tidak peka terhadap kebutuhan-kebutuhan para karyawannya. Pada saat situasi ini terjadi, kalangan karyawan mungkin memandang bahwa mereka

mempunyai sedikit atau tidak ada sama sekali pengaruh dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Pekerja-pekerja yang merasa bahwa mereka benar-benar bukan bagian dari perusahaan merupakan target utama bagi pembentukan serikat pekerja.

Sikap manajemen dapat tercermin dalam tindakan-tindakan kecil seperti bagaimana surat edaran ditulis. Surat edaran yang dialamatkan "Kepada Semua Karyawan" sebagai pengganti "Kepada Karyawan Kami" dapat menunjukkan bahwa manajer acuh tak acuh terhadap kebutuhan-kebutuhan karyawan. Sikap-sikap seperti itu kemungkinan berasal dari manajemen puncak, tetapi sikap-sikap tersebut diperhatikan pada mulanya oleh karyawan dalam tindakan-tindakan penyelia lini pertama. Para karyawan mungkin memperhatikan bahwa penyelia-penyelia menilai orang-orang secara keseluruhan pada apa yang dapat mereka lakukan, berapa banyak yang dapat mereka lakukan, dan kapan mereka dapat melakukannya. Kalangan karyawan mungkin mulai merasa bahwa mereka diperlakukan lebih sebagai mesin daripada sebagai orang. Penyelia mungkin gagal memberikan alasan-alasan untuk penugasan yang tidak lazim dan mungkin berharap para karyawan mendedikasikan kehidupan mereka kepada perusahaan tanpa memberikan imbalan-imbalan yang memadai. Manajemen yang tidak memikirkan kebutuhan-kebutuhan karyawannya sebagai individu akan membuat perusahaan matang bagi pembentukan serikat pekerja.

8.4.1.5. Supervisi yang Adil dan Wajar

Para karyawan sering merasa jemu apabila para penyelia mengatur bawahan-bawahannya secara kaku. Alasan signifikan bagi pergeseran dalam gaya-gaya kepemimpinan dari otokratis ke pola-pola yang berorientasi orang merupakan desakan dari serikat pekerja dengan harapan agar para penyelia memperlakukan karyawan-karyawannya secara adil, wajar, dan hormat. Perjanjian-perjanjian perundingan kolektif umumnya menetapkan bahwa karyawan-karyawan hanya dapat disiplinkan karena sebab yang adil.

8.4.1.6. Saluran Sosial

Secara alamiah banyak orang yang memiliki kebutuhan-kebutuhan sosial yang kuat. Mereka umumnya menikmati berada di sekitar orang lain yang memiliki minat-minat dan keinginan-keinginan yang serupa. Beberapa karyawan bergabung dengan serikat pekerja karena tidak ada alasan lain kecuali mengambil keuntungan dari aktivitas-aktivitas rekreasi dan sosial yang disponsori oleh serikat pekerja. Orang-orang yang membentuk hubungan pribadi yang dekat, baik di dalam organisasi yang memiliki serikat pekerja ataupun tidak, kemungkinan akan bertahan bersama-sama dalam masa-masa sulit.

8.4.1.7. Agar Suara Mereka Didengar

Keinginan ekspresi diri merupakan dorongan fundamental manusia bagi sebagian besar orang. Mereka berharap dapat mengkomunikasikan tujuan-tujuan, perasaan-

perasaan, keluhan-keluhan, dan ide-ide mereka kepada orang lain. Sebagian besar karyawan berharap lebih dari sekadar sekrap di dalam sebuah mesin besar. Mereka ingin agar manajemen mendengarkan mereka. Serikat pekerja menyediakan mekanisme melaluinya perasaan-perasaan dan pikiran-pikiran tersebut dapat disalurkan kepada manajemen.

Masuknya serikat pekerja ke dalam sebuah organisasi membawa serta pembentukan prosedur keluhan yang formal. Prosedur keluhan (*grievance procedure*) ini memberikan sebuah wahana dengannya keluhan-keluhan dan masalah-masalah karyawan dibawa ke hadapan manajemen. Pengurus-pengurus serikat pekerja mewakili kepentingan-kepentingan dari kalangan karyawan dalam menyajikan masalah-masalah ini kepada manajemen.

8.4.1.8. Menyediakan Kesempatan untuk Kepemimpinan

Beberapa individu mendambakan peran-peran kepemimpinan, namun tidaklah selalu mudah bagi karyawan operasional untuk berkembang ke arah posisi manajerial. Sungguhpun begitu, karyawan-karyawan dengan aspirasi-aspirasi kepemimpinan sering dapat memenuhinya melalui serikat pekerja. Sebagaimana halnya pada perusahaan, serikat pekerja juga memiliki hierarki kepemimpinan dan anggota-anggota individu memiliki kesempatan menapak tangga ke atas melalui berbagai tingkatnya. Manajemen perusahaan sering memperhatikan karyawan-karyawan yang menjadi pemimpin dalam serikat pekerja dan bukanlah hal yang luar biasa bagi mereka untuk mempromosikan karyawan-karyawan seperti itu ke posisi manajerial sebagai penyelia.

8.4.1.9. Tekanan Rekan Sejawat

Banyak individu yang sama sekali memasuki serikat pekerja karena didesak untuk melakukannya oleh anggota lain dari kelompok kerja. Teman-teman dan rekan sejawat mungkin secara konstan mengingatkan seorang karyawan bahwa dia bukan seorang anggota serikat pekerja. Tekanan sosial dari rekan-rekan sejawat ini sulit ditolak. Kegagalan menggabungkan diri dengan serikat pekerja dapat berakibat penolakan terhadap karyawan tersebut oleh pekerja-pekerja lainnya. Dalam kondisi ekstrim, anggota-anggota serikat pekerja mengancam yang bukan anggota dengan kekerasan fisik dan kadang-kadang melaksanakan ancaman ini.

8.5. TUJUAN-TUJUAN SERIKAT PEKERJA

Tujuan-tujuan serikat pekerja tidak berubah secara signifikan dalam hampir dua ratus tahun. Dalam pengertian yang luas, tujuan utama setiap serikat pekerja adalah mempromosikan kepentingan-kepentingan anggotanya. Melalui perundingan kolektif dan lobi bagi legislasi perburuhan (*labor legislation*), pemimpin-pemimpin serikat pekerja meningkatkan standar kehidupan anggota-anggotanya dan memperbaiki banyak kondisi di sekitar pekerjaan mereka.

Tujuan kedua yang telah lama menjadi bagian penting dari pergerakan buruh adalah peningkatan tujuan-tujuan sosial secara keseluruhan. Pengejaran sasaran-sasaran sosial telah menjadi bagian kontroversial dari filosofi serikat pekerja, terutama bagi orang kebanyakan yang umumnya lebih menyukai bahwa dana dan energi serikat pekerja dibaktikan secara khusus hanya untuk meningkatkan kesejahteraan mereka sendiri. Dalam tahun-tahun terakhir, diiringi dengan dukungan yang meningkat dari pihak pemilih mereka, banyak serikat pekerja telah mendukung secara kritis perubahan-perubahan yang dibutuhkan dalam cara masyarakat berfungsi; masyarakat yang lebih baik merupakan bagian yang penting dari filosofi serikat pekerja yang terorganisasi dewasa ini.

8.5.1. Keselamatan Serikat Pekerja

Keselamatan serikat pekerja, atau kemampuan bertumbuh dan sejahtera dalam kondisi ekonomi yang cerah maupun suram, merupakan tujuan paling penting bagi serikat pekerja yang terorganisasi. Maksud ketentuan-ketentuan keselamatan serikat pekerja (*union security*) adalah untuk memastikan bahwa serikat pekerja terus berlanjut dan melaksanakan fungsi-fungsinya. Ketentuan-ketentuan keselamatan serikat pekerja yang kuat membuat serikat pekerja untuk mendaftar dan menahan anggota-anggotanya. Dengan pengecualian pada *closed shop*, serikat pekerja terorganisasi dapat secara kolektif merundingkan:

- *Union shop*—Semua karyawan baru mestilah bergabung dengan serikat pekerja dalam jangka waktu tertentu, biasanya 30 hari. Para karyawan harus tetap sebagai anggota serikat pekerja sebagai suatu kondisi kepegawaian.
- *Agency shop*—Karyawan-karyawan yang tidak bergabung dengan serikat pekerja mestilah membayar iuran serikat pekerja, namun demikian tidak diwajibkan bergabung dengan serikat pekerja. Setiap karyawan membayar iuran-iuran untuk jasa-jasa yang diberikan oleh serikat pekerja sungguhpun beberapa karyawan tidak bergabung dengannya.
- *Maintenance of membership shop*—Para karyawan tidak diwajibkan bergabung dengan serikat pekerja. Walaupun demikian, karyawan-karyawan yang bergabung haruslah tetap dalam serikat pekerja sampai kontrak berakhir.
- *Closed shop*—Karyawan baru mestilah menjadi anggota serikat pekerja pada saat dia diangkat menjadi pegawai. Meskipun *closed shop* adalah ilegal, *closed shop* ada dalam praktik khususnya dalam industri-industri konstruksi. Lawan dari *closed shop* adalah *open shop* di mana karyawan bebas menentukan apakah akan bergabung dengan serikat pekerja atau tidak.
- *Sole bargaining unit*—Serikat pekerja mewakili dan berunding bagi semua karyawan dalam unit perundingan terlepas apakah mereka menjadi anggota atau tidak.

8.5.2. Mengendalikan Keluaran Karyawan

Pemimpin-pemimpin serikat pekerja telah lama khawatir bahwa kemajuan teknologi dan praktik-praktik manajemen tertentu akan menggantikan karyawan-karyawan yang tidak ahli dan semiahli. Pemimpin-pemimpin serikat pekerja bersikeras menolak prinsip-prinsip manajemen ilmiah Frederick Taylor, di mana kajian-kajian gerak dan waktu secara ilmiah menentukan jumlah hari kerja yang wajar dan menggantikan metode-metode desain pekerjaan yang serampangan. Mereka merasa bahwa penerapan massal metode-metode Taylor itu akan mengakibatkan pengangguran yang meluas dan menciutkan keanggotaan serikat pekerja. Meskipun manajemen ilmiah gagal menjadi pembalas keadilan buruh yang terorganisasi, manajemen yang mencoba memekanisasi atau memanfaatkan efisiensi teknologi yang lain dipandang dengan prasangka oleh serikat pekerja dewasa ini. Dalam latar pabrikasi, anggota-anggota serikat pekerja pada komite standar-standar pekerjaan mungkin menggunakan tekanan untuk menciptakan standar-standar pekerjaan yang lebih rendah; serikat pekerja mungkin pula menolak kemajuan-kemajuan teknologis seperti ini perakitan berkecepatan tinggi atau robot-robot industrial.

8.5.3. Aktivitas-aktivitas *Make-Work*

Meskipun ilegal untuk mewajibkan perusahaan-perusahaan membayar beberapa jasa yang tidak diberikan, serikat pekerja secara legal merundingkan peraturan-peraturan kerja atau kondisi-kondisi yang sesungguhnya tidak perlu untuk menghasilkan barang atau jasa. Banyak pengurus serikat pekerja yang tidak ingin terlibat dalam *make-work activities*, lebih menyukai bekerja sama dengan manajemen atas persoalan-persoalan efisiensi dan produktivitas. Dalam kasus seperti ini, pemimpin-pemimpin serikat pekerja mengakui bahwa produktivitas dan keluaran karyawan yang meningkat, dalam jangka panjang, akan menguntungkan bagi perusahaan maupun kelompok karyawan. Banyak pemimpin serikat pekerja telah menyuarakan dukungan yang gencar bagi perubahan teknologis yang dirancang agar meningkatkan standar kehidupan nasional, membantu industri secara efektif menghadapi kompetisi di luar negeri, dan meningkatkan keselamatan kerja.

Meskipun demikian, beberapa pengurus serikat pekerja lokal masih menentang perubahan teknologis karena ketakutan akan pemindahan (*displacement*) karyawan. Di masa mendatang, kalangan karyawan dan manajemen mestilah bekerja lebih erat untuk menentukan bagaimana perubahan teknologis dapat diterapkan dengan dampak minimal terhadap karyawan.

8.5.4. Peningkatan Kompensasi

Isu-isu ekonomi telah menjadi perhatian utama bagi serikat pekerja sejak awal pembentukannya. Terutama di sektor industrial, tuntutan-tuntutan bagi upah yang lebih tinggi hampir dipastikan tersaji selama negosiasi kontrak manajemen-buruh. Sistem upah yang relatif baru yang telah berhasil dirundingkan oleh beberapa serikat

pekerja adalah biaya penyesuaian hidup (*cost of living adjustment*, COLA). Dalam sistem ini, biaya penyesuaian hidup dikaitkan dengan indeks-indeks tertentu yang dikeluarkan oleh lembaga yang berwenang.

8.5.5. Kondisi Kerja

Perbaikan-perbaikan dalam kondisi kerja telah menjadi sorotan penting bagi serikat pekerja dalam tahun-tahun terakhir. Serikat pekerja telah sukses berunding untuk perlengkapan keselamatan kerja yang lebih baik, hari kerja yang lebih pendek, kewajiban lembur yang lebih sedikit, jam istirahat yang lebih panjang, dan seterusnya.

8.5.6. Kewajaran dan Keadilan

Penegasan filosofi serikat pekerja adalah perlakuan yang wajar dan sama terhadap semua karyawan. Tanpa perlindungan serikat pekerja yang terorganisasi, pemimpin-pemimpin serikat pekerja mengklaim bahwa manajemen bakal memperlihatkan favoritisme dengan memberikan atau menyembunyikan hak-hak dan tunjangan khusus kepada karyawan-karyawan tertentu. Serikat pekerja mempersempit kemungkinan favoritisme dan perlakuan yang tidak sama dengan mendesak agar keputusan-keputusan personalia pokok seperti promosi, transfer, pemberhentian, dan tindakan-tindakan pekerjaan lainnya dibuat berdasarkan senioritas. Meskipun kriteria senioritas dapat dikritik karena karyawan yang paling efektif mungkin tidak memperoleh promosi atau mungkin yang paling pertama diberhentikan, hal ini merupakan cara yang tidak memihak dan obyektif untuk membuat keputusan-keputusan personalia yang penting.

8.6. LATIHAN DAN DISKUSI

1. Diskusikan pernyataan berikut: "saya rasa setiap orang yang mengantisipasi bahwa serikat pekerja akan kembali membalikkan (memperbaiki) penurunan keanggotaannya selama 10 tahun yang akan datang adalah bermimpi."
2. Seorang rekan kerja baru saja membawakan anda sebuah liflet serikat pekerja yang mendesak setiap karyawan untuk menandatangani kartu otorisasi. Kejadian apa yang anda harapkan untuk terjadi sejak saat itu?
3. Diskusikan bagaimana kerjasama manajemen-serikat pekerja dipengaruhi oleh peraturan pemerintah.
4. Langkah-langkah apa yang diikuti dalam proses keluhan pada umumnya? Mengapa arbitrase, sebagai langkah terakhir dari proses keluhan, penting dan berguna?

8.7. RANGKUMAN

Hubungan perburuhan (*labor relations*) adalah hubungan berkesinambungan di antara sekelompok karyawan (yang diwakili oleh serikat pekerja) dengan manajemen perusahaan. Serikat pekerja (*union*) adalah sebuah organisasi yang

berunding bagi para karyawan tentang upah-upah, jam-jam kerja, dan syarat-syarat dan kondisi-kondisi pekerjaan lainnya

Manajer berada di garis depan dalam seluruh hubungan manajemen-pekerja. Sunggubpun begitu, pada saat serikat pekerja mewakili sekelompok karyawan di dalam sebuah perusahaan, manajer-manajer memerlukan spesialis-spesialis yang sanggup memaparkan perspektif kepentingan-kepentingan manajemen kepada serikat pe kerja. Spesialis-spesialis hubungan perburuhan ini, yang kerap merupakan staf-staf di departemen sumber daya manusia, membantu memecahkan keluhan-keluhan, berunding dengan serikat pekerja menyangkut perubahan-perubahan dalam kontrak kerja, dan memberikan nasihat kepada manajemen puncak perihal strategi hubungan perburuhan.

Perspektif monopoli atas serikat pekerja beranjak dari premis bahwa serikat pekerja menaikkan upah di atas tingkat-tingkat upah kompetitif. Seberapa banyak serikat pekerja menaikkan upah adalah bervariasi di seluruh pasar tenaga kerja, industri, jabatan, kelompok demografis, dan juga prosedur-prosedur estimasi dan data. Karyawan-karyawan mempunyai beberapa pilihan manakala mereka tidak puas dengan pekerjaan-pekerjaan mereka: mereka tidak berbuat apa-apa, mereka dapat berhenti dari pekerjaan mereka, atau mereka mengeluh dan mencoba memperbaiki kondisi-kondisi di seputar mereka

Tujuan utama setiap serikat pekerja adalah mempromosikan kepentingan-kepentingan anggotanya dan peningkatan tujuan-tujuan sosial secara keseluruhan.

BAB IX KEPUASAN KERJA, STRESS, DAN DISIPLIN

9.1. PENDAHULUAN

Ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta keperilakuan lainnya. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas ini sangat penting, karena fungsi personalia kemudian dapat memilih faktor-faktor peningkatan produktivitas yang sesuai dengan situasi tertentu.

Dalam bab ini akan dibahas dua kondisi utama karyawan yang semakin penting bagi dan menentukan tingkat produktivitas karyawan, yaitu kepuasan kerja dan stress. Bagian berikutnya menjelaskan program-program konseling dan cara program-program tersebut diterapkan. Program konseling merupakan kegiatan personalia yang mempunyai pengaruh langsung pada kepuasan kerja, motivasi, dan reaksi terhadap stress. Bila konseling tidak berhasil dan karyawan tetap berprestasi kerja yang memadai, berbagai bentuk tindakan pendisiplinan mungkin diperlukan, seperti diuraikan pada akhir bab.

Setelah membaca bab IX ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan tentang kepuasan kerja dan stress, menyebutkan berbagai program konseling, mendiskusikan berbagai macam tindakan disiplin bagi karyawan.

9.2. KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya.

Fungsi personalia mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung pada kepuasan kerja karyawan. Fungsi personalia bisa membuat kontak langsung dengan para penyelia dan karyawan dengan berbagai cara untuk mempengaruhi mereka. Di samping itu, berbagai kebijaksanaan dan kegiatan personalia mempunyai dampak pada iklim organisasi. Iklim organisasional ini memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi; di mana hal itu selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan

9.2.1. Fungsi Kepuasan Kerja

Apakah ada hubungan antara kepuasan kerja tinggi dan prestasi kerja tinggi? Bila ada, bagaimana hubungan tersebut? Secara historis, sering dianggap bahwa para karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Dalam banyak kasus, memang sering ada hubungan positif antara kepuasan tinggi dan prestasi kerja tinggi, tetapi tidak selalu cukup kuat dan berarti (signifikan). Ada banyak karyawan dengan kepuasan kerja tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi, tetapi tetap hanya sebagai karyawan rata-rata. Kepuasan kerja itu sendiri, bukan merupakan suatu motivator kuat. Bagaimanapun juga, kepuasan kerja perlu untuk memelihara karyawan agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan.

Masalah pokok hubungan di atas adalah apakah kepuasan kerja mengarahkan ke pelaksanaan kerja lebih baik, atau sebaliknya, prestasi kerja menimbulkan kepuasan. Seperti kasus ayam dan telur, mana yang muncul lebih dulu? Dalam kenyataannya, banyak pendapat yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi terutama dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya. Prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan yang lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Di lain pihak, bila penghargaan di pandang tidak mencukupi untuk suatu tingkat prestasi kerja mereka, ketidakpuasan kerja cenderung terjadi. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut.

Menurut Strauss dan Sayles, kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadang-kadang berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak mempunyai kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan.

9.2.2. Kepuasan Kerja, Perputaran Karyawan dan Absensi

Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor pengaruh lainnya, kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Perusahaan bisa mengharapkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat, perputaran karyawan dan absensi menurun, atau sebaliknya. Kepuasan kerja yang lebih rendah

biasanya akan mengakibatkan perputaran karyawan lebih tinggi. Mereka lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain. Hubungan serupa berlaku juga untuk absensi. Para karyawan yang kurang mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih sering absen. Mereka sering tidak merencanakan untuk absen, tetapi bila ada berbagai alasan untuk absen, untuk mereka lebih mudah menggunakan alasan-alasan tersebut.

9.2.3. Kepuasan Kerja, Umur dan Jenjang Pekerjaan

Semakin tua umur karyawan, mereka cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan-pekerjaan mereka. Ada sejumlah alasan yang melatarbelakangi kepuasan kerja mereka., seperti pengharapan-pengharapan yang lebih rendah dan penyesuaian-penyesuaian lebih baik terhadap situasi kerja karena mereka lebih berpengalaman. Para karyawan yang lebih muda, di lain pihak cenderung kurang terpuaskan, karena berbagai pengharapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian, dan penyebab-penyebab lainnya. Tentu saja ada pengecualian, tetapi banyak studi yang membuktikan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dipengaruhi oleh umur.

Orang-orang dengan jenjang pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih mendapatkan kepuasan kerja. Mereka biasanya memperoleh kompensasi lebih baik, kondisi kerja lebih nyaman, dan pekerjaan-pekerjaan mereka memungkinkan penggunaan segala kemampuan yang mereka punyai, sehingga mereka mempunyai alasan-alasan untuk lebih terpuaskan. Sebagai contoh, dalam praktek para karyawan trampil cenderung memperoleh kepuasan kerja lebih besar daripada para karyawan tidak trampil.

9.2.4. Besar Organisasi dan Kepuasan Kerja

Ukuran organisasi cenderung mempunyai hubungan secara berlawanan dengan kepuasan kerja. Semakin besar organisasi, kepuasan kerja cenderung turun secara moderat kecuali manajemen mengambil berbagai tindakan korektif. Tanpa tindakan koreksi, organisasi besar akan “menenggelamkan” orang-orangnya dan berbagai proses seperti partisipasi, komunikasi dan koordinasi kurang lancar. Karena kekuasaan pengambiln keputusan terletak jauh dari para karyawan, mereka sering merasa kehilangan peranan. Di samping itu, lingkungan kerja yang terlalu besar juga menghapuskan berbagai elemen kedekatan pribadi, persahabatan, dan “kehangatan” kelompok kerja kecil yang merupakan faktor penting kepuasan kerja karyawan. Istilah “besar atau ukuran organisasi” berkaitan dengan besarnya satuan pengoperasian, seperti sebuah pabrik cabang, bukan dalam arti satuan perusahaan sebagai keseluruhan. Akhirnya karena ada hubungan antara besar organisasi dan kepuasan kerja, fungsi personalia dalam organisasi-organisasi besar mungkin mempunyai atau menghadapi kesulitan lebih berat untuk mempertahankan kepuasan kerja karyawan.

9.3. STRESS KARYAWAN

Berbagai bentuk kekuatiran dan masalah selalu dihadapi para karyawan. Kita semua dari waktu ke waktu menjumpai kesulitan-kesulitan, masalah-masalah dan mengalami kesedihan emosional. Beberapa bentuk kesulitan terjadi di luar pekerjaan, tetapi kesulitan-kesulitan lain berkaitan dengan pekerjaan. Dalam banyak kasus, hal itu bisa mempengaruhi prestasi kerja, sehingga harus menjadi perhatian manajemen. Berikut akan dibahas stress, yang merupakan salah satu kondisi utama karyawan yang menimbulkan kebutuhan konseling.

Stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan fisik maupun kesehatan mental. Orang-orang yang mengalami stress bisa menjadi nervous dan merasakan kekuatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresi, tidak dapat relaks, atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif. Lebih lanjut, mereka melarikan diri dengan minum alkohol (minuman keras) dan/atau merokok secara berlebihan. Di samping itu, mereka bahkan bisa terkena berbagai penyakit phisik, seperti masalah pencernaan dan/atau tekanan darah tinggi, serta sulit tidur. Kondisi-kondisi tersebut meskipun dapat juga terjadi karena penyebab-penyebab lain, tetapi pada umumnya hal itu merupakan gejala-gejala stress.

9.3.1. Penyebab-penyebab Stress

Kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stress disebut stressors. Meskipun stress dapat diakibatkan oleh hanya satu stressors, biasanya karyawan mengalami stress karena kombinasi stressors. Ada dua kategori penyebab stress, yaitu *on-the-job* dan *off-the-job*.

Hampir setiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stress tergantung pada reaksi karyawan. Sebagai contoh, seseorang karyawan akan mudah menerima dan mempelajari prosedur kerja baru, sedangkan seorang karyawan lain tidak atau bahkan menolaknya. Bagaimanapun juga, ada sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stress bagi para karyawan. Di antara kondisi-kondisi kerja tersebut adalah sebagai berikut :

1. Beban kerja yang berlebihan
2. Tekanan atau desakan waktu
3. Kualitas supervisi yang jelek
4. Iklim politis yang tidak aman
5. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
6. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab
7. Kemenduaan peranan (*role ambiguity*)
8. Frustrasi
9. Konflik antar pribadi dan antar kelompok
10. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan

11. Berbagai bentuk perubahan

Di lain pihak, stress karyawan juga dapat disebabkan masalah-masalah yang terjadi di luar perusahaan. Penyebab-penyebab stress "*off-the-job*" antara lain :

1. Kekuatiran finansial
 2. Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak
 3. Masalah-masalah phisik
 4. Masalah-masalah perkawinan (misal perceraian)
 5. Perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal
 6. Masalah-masalah pribadi lainnya, seperti kematian sanak saudara
- Departemen personalia perlu secara khusus memperhatikan hal itu dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia, konseling dan program-program lainnya.

9.3.2. Stress dan Prestasi Kerja

Stress dapat sangat membantu atau fungsional, tetapi juga dapat berperan salah (*dysfuctional*) atau merusak prestasi kerja. Secara sederhana hal ini berarti bahwa stress mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stress. Sejalan dengan meningkatnya stress, prestasi kerja cenderung naik, karena stress membantu karyawan untuk mengerahkan segala sumberdaya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan. Adalah suatu rangsangan sehat untuk mendorong para karyawan agar memberikan tanggapan terhadap tantangan-tantangan pekerjaan. Bila stress telah mencapai "puncak", yang dicerminkan kemampuan pelaksanaan kerja harian karyawan, maka stress tambahan akan cenderung tidak menghasilkan perbaikan prestasi kerja.

Akhirnya, bila stress menjadi terlalu besar, prestasi kerja akan mulai menurun, karena stress mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, menjadi tidak mampu untuk mengambil keputusan-keputusan dan perilakunya menjadi tidak teratur. Akibat paling ekstrim, adalah prestasi kerja menjadi nol, karena karyawan menjadi sakit atau tidak kuat bekerja lagi, putus asa, keluar atau "melarikan diri" dari pekerjaan, dan mungkin diberhentikan.

9.3.3. Reaksi Terhadap Stress

Orang-orang mempunyai toleransi yang berbeda terhadap berbagai situasi stress. Banyak orang mudah sedih hanya karena peristiwa ringan. Di lain pihak, banyak orang lain yang dingin dan tenang, terutama karena mereka mempunyai kepercayaan diri atas kemampuannya untuk menghadapi stress.

Berdasarkan reaksi terhadap situasi stress, kita dapat membedakan dua tipe orang, yaitu tipe A dan tipe B. Orang-orang tipe A adalah mereka yang agresif dan kompetitif, menetapkan standar-standar tinggi dan meletakkan diri mereka di bawah tekanan waktu yang ajeg (konstan). Mereka bahkan masih giat dalam kegiatan-kegiatan olahraga yang bersifat rekreasi dan kegiatan-kegiatan sosial

kemasyarakatan. Mereka sering tidak menyadari bahwa banyak tekanan yang mereka rasakan salah lebih disebabkan oleh perbuatannya sendiri daripada lingkungan mereka. Karena mereka merasakan tingkat stress yang ajeg. Mereka lebih cenderung mengalami gangguan-gangguan fisik akibat stress, seperti serangan jantung, penyakit lever dan sebagainya.

Sedangkan orang-orang tipe B adalah lebih relaks dan tidak suka menghadapi "masalah" atau "*easygoing*". Mereka menerima situasi-situasi yang ada dan bekerja di dalamnya, serta tidak senang bersaing. Mereka terutama relaks dalam kaitannya dengan tekanan waktu, sehingga mereka lebih kecil kemungkinannya untuk menghadapi masalah-masalah yang berhubungan dengan stress.

Di samping itu, orang-orang juga mempunyai perbedaan dalam memulihkan kondisi dari situasi stress. Ada orang-orang yang dengan mudah dan cepat pulih kembali, tetapi banyak orang sulit melupakan dan melepaskan diri dari situasi yang baru saja dialami. Orang-orang terakhir inilah yang harus diperhatikan oleh departemen personalia.

9.3.4. Kegiatan-kegiatan Personalia untuk Mengurangi Stress

Cara terbaik untuk mengurangi stress adalah dengan menangani penyebab-penyebabnya. Sebagai contoh, departemen personalia dapat membantu karyawan untuk mengurangi stress dengan memindahkan (*transfer*) ke pekerjaan lain, mengganti penyelia yang berbeda, dan menyediakan lingkungan kerja yang baru. Latihan dan pengembangan karier dapat diberikan untuk membuat karyawan mampu melaksanakan pekerjaan baru.

Cara lain untuk mengurangi stress adalah dengan merancang kembali pekerjaan-pekerjaan sehingga para karyawan mempunyai pilihan keputusan lebih banyak dan wewenang untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. Desain pekerjaan juga dapat mengurangi kelebihan beban kerja, tekanan waktu dan kemenduan peranan. Selanjutnya komunikasi dapat diperbaiki untuk memberikan umpan balik pelaksanaan kerja, dan partisipasi dapat ditingkatkan.

Departemen personalia hendaknya juga membantu para karyawan untuk memperbaiki kemampuan mereka dalam menghadapi stress. Komunikasi yang lebih baik bisa memperbaiki pemahaman karyawan terhadap situasi-situasi stress, dan program-program latihan dapat diselenggarakan untuk mengembangkan ketrampilan dan sikap dalam menangani stress. Bagaimanapun juga, pelayanan konseling mungkin merupakan cara paling efektif untuk membantu para karyawan menghadapi stress.

9.4. PROGRAM KONSELING

Konseling atau pembimbingan dan penyuluhan adalah pembahasan suatu masalah dengan seorang karyawan, dengan maksud pokok untuk membantu karyawan tersebut agar dapat menangani masalah secara lebih baik. Atau dengan kata

lain, konseling bertujuan untuk membuat orang-orang menjadi lebih efektif dalam memecahkan masalah-masalah mereka.

Pengertian konseling di atas menyangkut sejumlah karakteristik yang membuat kegiatan ini berguna dalam departemen personalia. Pertama, kegiatan konseling memerlukan dua orang, orang yang membimbing (*counselor*) dan orang yang dibimbing (*counselee*). Pertukaran gagasan mereka menciptakan hubungan konseling, dan oleh karena itu konseling merupakan suatu kegiatan komunikasi. Kedua konseling dapat memperbaiki prestasi kerja organisasional, karena karyawan menjadi lebih kooperatif, berkurang kekuatirannya terhadap masalah-masalah pribadi atau berkurang kesedihan emosionalnya, atau membuat kemajuan di bidang tertentu. Hal ini juga memungkinkan organisasi menjadi lebih manusiawi dan penuh perhatian karena berkaitan dengan masalah-masalah orang.

Selanjutnya, konseling bisa dilaksanakan baik oleh para profesional maupun bukan profesional. Sebagai contoh, baik ahli personalia dalam konseling maupun penyelia yang tidak dilatih dalam memberikan konseling bisa membimbing dan menyalur para karyawan. Para dokter perusahaan, atau bahkan rekan-rekan sekerja, bisa memberikan konseling.

Konseling biasanya bersifat rahasia agar para karyawan merasa bebas untuk mengemukakan berbagai masalah mereka secara bebas. Konseling mencakup baik masalah-masalah pribadi maupun pekerjaan, karena kedua tipe masalah tersebut bisa mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Kebutuhan akan konseling terus meningkat dengan semakin berkembang dan kompleksnya kehidupan karyawan. Masalah-masalah karyawan yang timbul sangat bervariasi, baik yang bersumber dari pekerjaan ataupun kehidupan di luar perusahaan.

9.4.1. Fungsi-fungsi Konseling

Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam konseling sering disebut fungsi-fungsi konseling. Berbagai fungsi pokok konseling adalah:

1. **Pemberian Nasehat**
Proses konseling sering berupa pemberian nasehat kepada karyawan dengan maksud untuk mengarahkan mereka dalam pelaksanaan serangkaian kegiatan yang diinginkan.
2. **Penentruman Hati**
Pengalaman konseling bisa menentruman hati karyawan, karena mereka diyakinkan kemampuannya untuk mengerjakan serangkaian kegiatan dan mereka didorong untuk mencobanya.
3. **Komunikasi**
Konseling adalah suatu proses komunikasi. Ini menciptakan komunikasi ke atas ke manajemen, dan juga memberikan kesempatan kepada pembimbing untuk menginterpretasikan masalah-masalah manajemen dan menjelaskan berbagai pandangan kepada para karyawan.
4. **Pengenduran Ketegangan Emosional**

Orang cenderung menjadi kendur ketegangan emosionalnya bila mereka mempunyai kesempatan untuk membahas masalah-masalah mereka dengan orang lain.

5. Penjernihan Pemikiran

Pembahasan masalah-masalah secara serius dengan orang lain akan membantu seseorang untuk berpikir lebih jernih tentang berbagai masalah mereka.

6. Reorientasi

Reorientasi mencakup perubahan berbagai tujuan dan nilai karyawan. Konseling yang mendalam oleh para psikolog atau psikiatrik dalam praktek sering sangat membantu para karyawan merubah nilai-nilai mereka. Sebagai contoh, mereka lebih menyadari keterbatasan-keterbatasan mereka.

9.4.2. Tipe-tipe Konseling

Berdasarkan besarnya pengarahan yang diberikan dalam proses konseling, kita mengenal tiga tipe konseling. Secara ringkas, ketiga tipe konseling tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Directive Conseling*

Directive conseling adalah proses mendengarkan masalah-masalah emosional karyawan, memutuskan dengan karyawan apa yang seharusnya dilakukan, dan kemudian memberitahukan kepada dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan hal itu.

2. *Nondirective counseling*

Nondirective, atau *client-centered, counseling* adalah kebalikan *directive counseling*. Tipe konseling ini merupakan suatu proses mendengarkan secara penuh perhatian dan mendorong karyawan untuk menjelaskan masalah-masalah yang menyusahkan mereka, memahaminya dan menentukan penyelesaian-penyelesaian yang tepat. Jadi, *nondirective counseling* terpusat pada karyawan (*counselee*) bukan pada pembimbing (*counselor*).

3. *Cooperative counseling*

Cooperative counseling adalah hubungan timbal balik antara pembimbing dan karyawan yang mengembangkan pertukaran gagasan secara kooperatif untuk membantu pemecahan masalah-masalah karyawan. Tipe ini tidak sepenuhnya terpusat pada karyawan dan tidak sepenuhnya terpusat pada pembimbing; tetapi mengintegrasikan berbagai gagasan, pengetahuan, pandangan dan nilai-nilai kedua partisipan dalam hubungan konseling. Oleh karena itu, *cooperatif counseling* mengkombinasikan berbagai kebaikan kedua tipe konseling lainnya.

Cooperatif counseling dimulai dengan menggunakan teknik-teknik mendengarkan seperti dalam *nondirective counseling*, tetapi sejalan dengan kemajuan pembicaraan, pembimbing bisa memainkan peranan lebih aktif.

Pembimbing bisa memberikan berbagai pandangan dan pengetahuan mereka tentang hal-hal yang berkaitan dengan masalah yang dibicarakan.

9.4.3. Program-program Konseling

Perusahaan dapat menawarkan program-program konseling bagi para karyawannya untuk menangani masalah-masalah yang dapat dibantu manajemen. Program-program ini penting karena perusahaan mempunyai kepentingan jangka panjang dalam bekerja dengan para karyawan. Bagaimanapun juga, bila masalah karyawan adalah bersifat pribadi, seperti masalah perkawinan, karyawan bisa disarankan untuk mendatangi lembaga-lembaga masyarakat yang tersedia untuk umum.

9.5. DISIPLIN

Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Adapun dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif.

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen.

Manajemen mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventif di mana berbagai standar diketahui dan dipahami. Bila para karyawan tidak mengetahui standar-standar apa yang harus dicapai, mereka cenderung menjadi salah arah atau eratik. Di samping itu, manajemen hendaknya menetapkan standar-standar secara positif dan bukan secara negatif, seperti "jaga keamanan!" bukan "jangan ceroboh". Mereka biasanya juga perlu mengetahui alasan-alasan yang melatarbelakangi suatu standar agar mereka dapat memahaminya.

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing.

Sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah. Maksud pendisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu. Pendekatan negatif yang bersifat menghukum biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan, seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, apati atau kelesuan, dan ketakutan pada penyelia. Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan, secara ringkas adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperbaiki pelanggar

2. Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa.
3. Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

Bentuk tindakan pendisiplinan yang terakhir adalah pemecatan. Tindakan ini sering dikatakan sebagai kegagalan manajemen dan departemen personalia, tetapi pandangan tersebut tidak realistis. Tidak ada manajer maupun karyawan yang sempurna, sehingga hampir pasti ada berbagai masalah yang tidak dapat dipecahkan. Kadang-kadang lebih baik bagi seorang karyawan untuk pindah bekerja di perusahaan lain. Bagaimanapun juga, organisasi mempunyai batas kemampuan yang dapat dicurahkan untuk mempertahankan seorang karyawan jelek.

9.5.1. Aturan Kompor Panas

Suatu pedoman yang sangat berguna untuk disiplin korektif adalah aturan "kompor-panas". Aturan ini pada hakekatnya menyatakan bahwa tindakan pendisiplinan hendaknya mempunyai ciri-ciri yang sama dengan hukuman yang diterima seseorang karena menyentuh sebuah kompor panas. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah bahwa disiplin hendaknya dilakukan dengan peringatan, segera, konsisten dan tidak bersifat pribadi (*impersonal*).

Peringatan adalah esensial. Ini dilakukan dengan mengkomunikasikan peraturan-peraturan kepada semua karyawan. Disiplin hendaknya juga diterapkan segera atau secepat mungkin agar karyawan dapat memahami hubungan dua peristiwa yang di alaminya. Dengan demikian, kemungkinan pelanggaran atau penyelewengan sejenis di waktu yang akan datang bisa diperkecil.

Lebih lanjut, disiplin harus diterapkan dengan konsisten, karena konsistensi adalah bagian penting keadilan. Ini berarti karyawan-karyawan yang melakukan kesalahan yang sama hendaknya diberi hukuman yang sama pula. Kurangnya konsistensi akan menyebabkan para karyawan merasa diperlakukan tidak adil atau didiskriminasikan. Akhirnya, pendisiplinan harus bersifat "*impersonal*", sama persis seperti kompor panas yang menyebabkan luka bakar bagi semua orang, pria dan wanita, tua dan muda. Perasaan senang atau tidak senang dari penyelia terhadap seorang karyawan adalah tidak relevan untuk tindakan pendisiplinan.

Disiplin yang efektif menghukum kegiatan karyawan yang salah, bukan menyalahkan karyawan sebagai orang. Ada perbedaan antara penerapan suatu hukuman bagi pekerjaan yang tidak dilaksanakan dan pemanggilan seorang karyawan yang bermalas-malasan. Dan tidak seperti sebuah kompor panas, para manajer hendaknya mempertimbangkan perasaan karyawan dalam tindakan pendisiplinan, yaitu melalui pelaksanaan disiplin secara pribadi, bukan di depan orang banyak atau para karyawan lain.

9.5.2. Disiplin Progresif

Perusahaan bisa menerapkan, suatu kebijaksanaan disiplin progresif, yang berarti memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran

yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih "serius" dilaksanakan. Disiplin progresif juga memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan memperbaiki kesalahan. Sebuah contoh sistem disiplin progresif secara ringkas dapat ditunjukkan sebagai berikut:

1. Teguran secara lisan oleh penyelia
2. Teguran tertulis, dengan catatan dalam file personalia
3. Skorsing dari pekerjaan satu sampai tiga hari
4. Skorsing satu minggu atau lebih lama
5. Diturunkan pangkatnya (demosi)
6. Dipecat

Urutan tindakan pendisiplinan tersebut disusun atas dasar tingkat berat atau kerasnya hukuman. Untuk pelanggaran-pelanggaran serius tertentu, seperti berkelahi dalam perusahaan atau mencuri, biasanya dikecualikan dari disiplin progresif. Seorang karyawan yang melakukan pelanggaran-pelanggaran itu bisa langsung dipecat.

9.6. LATIHAN DAN DISKUSI

1. Apakah ada hubungan antara kepuasan kerja tinggi dan prestasi kerja tinggi? Bila ada, bagaimana hubungan tersebut?
2. Semakin tua umur karyawan, mereka cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan-pekerjaan mereka. Ada sejumlah alasan yang melatarbelakangi kepuasan kerja mereka. Anda sebut dan jelaskan beberapa alasan yang melatarbelakinya
3. Stress dapat sangat membantu atau fungsional, tetapi juga dapat berperan salah (*dysfunctional*) atau merusak prestasi kerja. Anda berikan contoh stress fungsional dan *dysfunctional*.
4. Dari enam fungsi program konseling, manakah yang sering berfungsi di perusahaan dimana anda bekerja
5. Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Adapun dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif. Anda jelaskan masing-masing kegiatan pendisiplinan. Dan juga jelaskan kebijakan pendisiplinan progressif

9.7. RANGKUMAN

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi

tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya.

Kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan. Perusahaan bisa mengharapkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat, perputaran karyawan dan absensi menurun, atau sebaliknya

Stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan fisik maupun kesehatan mental. Orang-orang yang mengalami stress bisa menjadi nervous dan merasakan kekuatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresi, tidak dapat relaks, atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif.

Cara terbaik untuk mengurangi stress adalah dengan menangani penyebab-penyebabnya. Sebagai contoh, departemen personalia dapat membantu karyawan untuk mengurangi stress dengan memindahkan (*transfer*) ke pekerjaan lain, mengganti penyelia yang berbeda, dan menyediakan lingkungan kerja yang baru. Latihan dan pengembangan karier dapat diberikan untuk membuat karyawan mampu melaksanakan pekerjaan baru.

Cara lain untuk mengurangi stress adalah dengan merancang kembali pekerjaan-pekerjaan sehingga para karyawan mempunyai pilihan keputusan lebih banyak dan wewenang untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. Desain pekerjaan juga dapat mengurangi kelebihan beban kerja, tekanan waktu dan kemenduan peranan. Selanjutnya komunikasi dapat diperbaiki untuk memberikan umpan balik pelaksanaan kerja, dan partisipasi dapat ditingkatkan.

Konseling atau pembimbingan dan penyuluhan adalah pembahasan suatu masalah dengan seorang karyawan, dengan maksud pokok untuk membantu karyawan tersebut agar dapat menangani masalah secara lebih baik. Atau dengan kata lain, konseling bertujuan untuk membuat orang-orang menjadi lebih efektif dalam memecahkan masalah-masalah mereka.

Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam konseling sering disebut fungsi-fungsi konseling. Berbagai fungsi pokok konseling adalah: Pemberian Nasehat, Penentruman Hati, Komunikasi, Pengenduran Ketegangan Emosional, Penjernihan Pemikiran dan Reorientasi

Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Adapun dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif.

Disiplin yang efektif menghukum kegiatan karyawan yang salah, bukan menyalahkan karyawan sebagai orang. Ada perbedaan antara penerapan suatu hukuman bagi pekerjaan yang tidak dilaksanakan dan pemanggilan seorang karyawan yang bermalas-malasan.

BAB X PERENCANAAN KARIR

10.1. PENDAHULUAN

Kompetisi global dan perubahan-perubahan kondisi ekonomi menyebabkan banyak organisasi dari bermacam-macam ukuran melakukan langkah restrukturisasi. Perubahan-perubahan ini berarti bahwa organisasi-organisasi dewasa ini mesti mengetahui bagaimana secara paling baik mendayakan karyawan-karyawan pada semua jenjang di dalam organisasi. Orang-orang yang cakap mesti tersedia untuk mengisi pekerjaan-pekerjaan baru, lebih besar, dan secara teknologis lebih canggih daripada organisasi modern. Dalam banyak hal, kunci untuk memenangkan komitmen menang perusahaan karyawan-karyawannya adalah menawarkan kepada mereka suatu kesempatan untuk memiliki dan mengisi sebuah karir yang berhasil.

Manajemen karir tidak hanya perkara departemen sumber daya manusia saja. Manajer-manajer dan karyawan-karyawan hendaknya dilibatkan pula dalam pengembangan karirnya. Sungguh begitu, individu-individu karyawan kerap tidak mempunyai kemampuan dan info yang dibutuhkan supaya secara sistematis menyusun rencana-rencana karirnya dalam cara-cara yang menguntungkan dirinya dan organisasi.

Topik pertama dari Bab X ini akan membahas mengenai karir dan analisis konteks manajemen karir. Topik berikutnya akan mengulas mengenai efektivitas karir. Pembahasan kemudian berlanjut ke tahap-tahap perkembangan karir. Topik lainnya yang juga dibahas adalah manajemen karir individu dan manajemen karir organisasional. Bab X ini akan diakhiri dengan ulasan mengenai keterkaitan antara kerja, keluarga, dan waktu senggang

Setelah membaca bab X ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan tentang karir, mendiskusikan efektivitas karir, menyebutkan berbagai tahap-tahap pengembangan karir, mendiskusikan manajemen karir individu dan manajemen karir organisasional, serta mendiskusikan keterkaitan antara kerja, keluarga, dan waktu senggang

10.2. KARIR

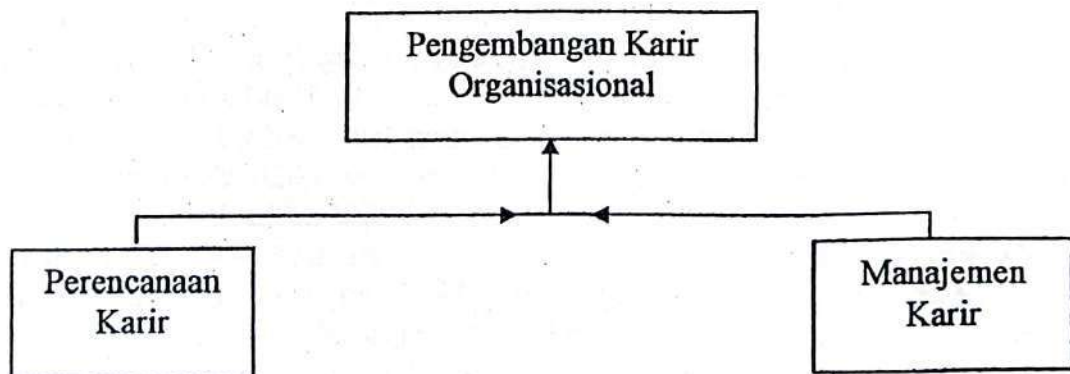
Sebagian orang menganggap karir (*career*) sebagai promosi di dalam organisasi. Kata "karir" dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda. Dari satu perspektif, karir adalah urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Ini merupakan karir yang obyektif. Meskipun begitu, dari perspektif lainnya karir terdiri atas perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Ini merupakan karir yang subyektif. Kedua perspektif tersebut, obyektif dan subyektif, terfokus pada individu. Kedua perspektif tersebut menganggap bahwa orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka sehingga mereka dapat memanipulasi peluang agar memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka. Perspektif tersebut lebih

jauh menganggap bahwa aktivitas-aktivitas sumber daya manusia haruslah mengenali tahap karir (*career stage*), dan membantu karyawan dengan tugas-tugas pengembangan yang mereka hadapi pada setiap tahap karir. Perencanaan karir penting karena konsekuensi keberhasilan atau kegagalan karir terkait erat dengan konsep diri, identitas, dan kepuasan setiap individu terhadap karir dan kehidupannya.

Pengembangan karir (*career development*) meliputi manajemen karir (*career management*) dan perencanaan karir (*career planning*). Memahami pengembangan karir di dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses: bagaimana masing-masing orang merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karirnya. Proses-proses ini dipaparkan dalam Gambar 10.1. Perencanaan karir (*career planning*) adalah proses melalui individu karyawan mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Manajemen karir (*career management*) adalah proses melalui organisasi memilih, menilai, menugaskan dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

Terdapat tanggung jawab yang berbeda dari para karyawan dan organisasi dalam mengelola karir-karir, lihat Tabel 10.1. Bagian puncak memperlihatkan bagaimana karyawan, manajer, dan organisasi memberikan kontribusi kepada perencanaan karir yang efektif, memastikan bahwa karir-karir memenuhi kemampuan-kemampuan dan minat-minat karyawan. Bagian bawah menunjukkan bagaimana setiap pihak memberikan sumbangan untuk manajemen karir yang efektif—memastikan bahwa keputusan-keputusan penyusunan staf internal menugaskan peran-peran kepada individu yang memberikan kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasional.

GAMBAR 10.1.
MODEL PENGEMBANGAN KARIR ORGANISASIONAL



10.3. ANALISIS KONTEKS MANAJEMEN KARIR

Manajemen karir yang efektif tidak berlangsung secara spontan atau dalam suatu kevakuman. Melainkan, hal tersebut didahului dengan penilaian cermat terhadap situasi di mana karir berlangsung dan juga pengakuan bahwa para karyawan, manajer, dan spesialis sumber daya manusia mestilah mengambil langkah-langkah perencanaan yang hati-hati. Oleh karenanya, tidak mengherankan jika pengembangan dan perencanaan karir telah menjadi "persoalan besar" dalam organisasi selama beberapa tahun terakhir. Beberapa penyebabnya adalah :

TABEL 10.1.
INTEGRASI ANTARA PERENCANAAN KARIR DAN
MANAJEMEN KARIR

Aktivitas-aktivitas Perencanaan Karir
<p><i>Berbagai tanggung jawab Karyawan:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Menilai sendiri kemampuan, minat, dan nilai-nilai• Menganalisis opsi-opsi karir• Memutuskan tujuan dan kebutuhan• Mengkomunikasikan preferensi pengembangan kepada manajer• Merencanakan bersama manajer rencana-rencana tindakan yang saling disetujui oleh kedua belah pihak• Mengikuti rencana yang telah disepakati
<p><i>Berbagai tanggung jawab manajer:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Bertindak sebagai katalisator; membuat karyawan tetap peka terhadap proses perencanaan pengembangan• Menilai realisme tujuan-tujuan yang dinyatakan oleh karyawan dan kebutuhan-kebutuhan pengembangan yang dirasakan• Memberikan nasehat kepada karyawan dan mengembangkan sebuah rencana yang telah disetujui• Menindaklanjuti dan memutakhirkan rencana-rencana karyawan apabila tepat
<p><i>Berbagai tanggung jawab organisasi:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Memberikan sebuah model perencanaan karir, sumberdaya, konseling, dan informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan karir individu• Memberikan pelatihan dalam rencana pengembangan karir kepada manajer dan karyawan serta konseling karir kepada para manajer• Memberikan program-program pelatihan keahlian dan peluang-peluang pengalaman pengembangan di pekerjaan
Aktivitas-aktivitas Manajemen Karir
<p><i>Berbagai tanggung jawab karyawan:</i></p>

- Menyediakan informasi yang akurat kepada manajemen pada saat dibutuhkan menyangkut keahlian-keahlian, pengalaman kerja, minat, dan aspirasi-aspirasi karir

Berbagai tanggung jawab manajer:

- Mengotorisasi informasi yang diberikan oleh parakaryawan
- Memberikan informasi mengenai posisi-posisi yang lowong terhadapnya manajer bertanggung jawab
- Menggunakan semua informasi yang disediakan oleh proses untuk:
 - 1) Mengidentifikasi semua calon yang dapat terus untuk posisi-posisi lowong dan melakukan seleksi,
 - 2) Mengidentifikasi peluang-peluang pengembangan karir (lowongan, program-program pelatihan, rotasi pekerjaan) karyawan

Berbagai tanggung jawab organisasi:

- Menyediakan sistem informasi dan proses untuk mengakomodasikan kebutuhan-kebutuhan pengambilan keputusan manajemen
- Memastikan penggunaan informasi yang objektif dengan
 - 1) Merancang metode-metode yang menyenangkan untuk pengumpulan, analisis, interpretasi, dan penggunaan informasi, dan
 - 2) Memantau dan mengevaluasi efektivitas proses

- Meningkatnya perhatian terhadap kualitas kehidupan kerja dan perencanaan kehidupan pribadi.
- Peraturan mengenai kesempatan kerja yang sama.
- Meningkatnya tingkat pendidikan dan aspirasi mengenai jabatan.
- Pertumbuhan ekonomik yang rendah dan mengurangi kesempatan promosi.

Karakteristik lingkungan, organisasional, dan pekerjaan semuanya mempengaruhi berbagai aspek manajemen karir, termasuk tingkat di mana organisasi membantu dan mendanai perencanaan karir individu, lingkup kesempatan kerja di dalam dan di luar sebuah organisasi, jenis jalur karir yang tersedia, dan interaksi cara kerja serta kewajiban keluarga.

10.2.1. Lingkungan

Lingkungan yang berubah, kompleks, dan tidak dapat diramalkan mencuatkan dilema unik bagi manajemen karir individu dan organisasional. Individu mestilah secara terus-menerus mempersiapkan diri untuk pekerjaan dan perubahan karir; mereka perlu mencari cara-cara memperbaiki keterampilan mereka yang sekarang dan mengembangkan pengetahuan dan keahlian-keahlian baru guna memastikan kemampupasaran (*marketability*) tenaga mereka. Organisasi mestilah secara konstan mengevaluasi ulang rangkaian pekerjaan yang ditawarkan kepada kalangan

karyawan. Individu dan organisasi perlu memantau lingkungan untuk mengenali peran kerja yang berubah. Selanjutnya, organisasi perlu mencari kiat-kiat mengadaptasi perubahan ini. Manajemen karir seyogyanya proaktif daripada reaktif. Spesialis sumber daya manusia, manajer, dan karyawan-karyawan lainnya patut giat mencari cara-cara mempersiapkan peran kerja di masa mendatang sehingga mereka dapat beradaptasi dengan kebutuhan kerja yang baru dari lingkungan yang dinamik.

10.2.2. Organisasi

Sumber daya, iklim, tujuan, dan struktur sebuah organisasi mempengaruhi sistem manajemen karirnya. Sumber daya finansial dibutuhkan, sebagai contoh, untuk menyelenggarakan kursus karir; sumber daya waktu dibutuhkan guna melibatkan para karyawan dan manajer dalam aktivitas perencanaan karir; dan sumber daya manusia dibutuhkan bagi konseling ataupun pemberian nasehat.

Beberapa organisasi menciptakan iklim yang mendorong manajemen karir yang komprehensif. Contohnya adalah sebuah organisasi yang mengenalkan suatu sistem penilaian kinerja yang menitikberatkan pada pengembangan. Dalam iklim seperti itu, manajemen puncak dapat mengimbali manajer atas seberapa baiknya mereka mengembangkan bawahan mereka. Departemen sumber daya manusia dapat mendukung edukasi lebih lanjut dengan menawarkan pembayaran biaya sekolah atau program pelatihan dan pengembangan lainnya. Tingkat di mana organisasi terpusat pada karyawan—penekanan utama organisasi adalah kepuasan dan pengembangan karyawan—fokusnya adalah memaksimalkan profitabilitas atau pendapatan, mengembangkan produk, atau mendorong produktivitas karyawan—meningkatkan penekanan pada perencanaan dan pengembangan karir.

Sebuah organisasi dengan tujuan fleksibilitas dan adaptabilitas akan lebih membutuhkan manajemen karir dibandingkan organisasi yang hanya berharap agar tetap stabil. Maka dari itu, banyak organisasi berteknologi tinggi menekankan manajemen karir. Pada saat organisasi mengubah tujuan mereka guna menjawab suatu lingkungan yang dinamik dan tidak dapat diprediksi, mereka sering mengenalkan program-program untuk penilaian diri karyawan (*employee self-assessment*), pengembangan jalur karir alternatif dan pelatihan silang (*cross training*) karyawan.

Alokasi tanggung jawab manajemen karir untuk jenjang atau departemen yang berbeda dalam hierarki organisasi mempengaruhi persepsi manajer dan karyawan akan arti penting manajemen karir tersebut. Tingkat dan formalitas manajemen karir di dalam organisasi sering lebih besar pada saat spesialis sumber daya manusia bertanggung jawab atas pengenalan dan implementasi manajemen karir. Membuat manajemen madya dan yang lebih bawah bertanggung jawab terhadap manajemen karir bawahan mereka kerap memperluas nilai yang melekat pada program manajemen karir di seluruh organisasi.

10.2.3. Pekerjaan

Lingkungan dan organisasi menyediakan konteks bagi manajemen karir, tetapi pekerjaan merupakan fokus puncak dari banyak aktivitas manajemen karir. Manajer dan spesialis sumber daya manusia dapat mengadakan program manajemen karir yang membantu perencanaan karir individu dengan cara memberitahukan karyawan mengenai jumlah dan bentuk pekerjaan yang ada sekarang dan di masa mendatang. Analisis reguler terhadap pekerjaan merupakan prasyarat bagi pemutakhiran komponen organisasional dari sistem manajemen karir, seperti pengembangan jalur karir atau penggunaan sistem pelacakan karir. Audit situasional dan pengetahuan mengenai pekerjaan yang tersedia oleh karyawan, manajer, dan spesialis sumber daya manusia merupakan langkah pertama dalam menentukan strategi karir

10.3. EFEKTIVITAS KARIR

Dalam latar organisasional, efektivitas karir (*career effectiveness*) dinilai tidak hanya oleh individu, namun juga oleh organisasi itu sendiri. Namun apa yang dimaksud dengan efektivitas karir? Di bawah kondisi bagaimana individu-individu akan menyatakan bahwa karir-karirnya “memuaskan” atau “berhasil?” Apakah organisasi dan individu-individu memiliki pandangan yang sama mengenai karir mereka. Terdapat empat karakteristik efektivitas karir: kinerja, sikap, kemampusesuaian, dan identitas.

10.3.1. Kinerja Karir

Gaji dan posisi adalah indikator-indikator paling populer dari kinerja karir (*career performance*). Pada umumnya, semakin cepat kenaikan-kenaikan gaji seseorang dan menanjak di jenjang organisasional, maka semakin tinggi tingkat kinerja karirnya. Pada saat seseorang menanjak (dipromosikan), semakin besar tanggung jawabnya dari sudut karyawan yang diawasi, anggaran yang dialokasikan, dan pendapatan yang ditanggung. Organisasi tentu saja tertarik pada kinerja karir karena hal ini berhubungan langsung dengan efektivitas organisasional. Yakni, pada sebagian besar kejadian, tingkat gaji dan kemajuan posisi merefleksikan tingkat terhadapnya individu telah memberikan kontribusi bagi kinerja organisasional.

Manajemen perlu mencatat beberapa hal. Pertama, sejauh evaluasi kinerja dan proses-proses imbalan organisasi tidak mengakui kinerja secara penuh, individu-individu mungkin tidak menyadari indikator ini sebagai efektivitas karir. Jadi, individu-individu mungkin tidak menerima imbalan-imbalan tersebut (gaji dan promosi) yang bertalian dengan efektivitas karir karena organisasi tidak menyediakan atau tidak mampu memberikannya. Dalam banyak kasus, beberapa organisasi menyatakan bahwa kinerja diberi imbalan, namun dalam kenyataannya yang diberikan imbalan adalah hasil-hasil di luar kinerja pekerjaan. Kedua, organisasi mungkin mempunyai pengharapan-pengharapan terhadap kinerja individu yang tidak bersedia atau tidak sanggup dicapai oleh individu bersangkutan. Organisasi mungkin

akurat dalam menilai potensi individu sebagai lebih besar daripada kinerjanya sekarang, namun karena individu tersebut mempunyai kepentingan-kepentingan lainnya yang tidak berhubungan dengan pekerjaan (sebagai contoh, keluarga, masyarakat, agama, dll), maka kinerjanya tidak selaras dengan potensinya. Dalam kejadian seperti itu, orang yang bersangkutan tidak puas dengan kinerja karirnya, sedangkan organisasi pun kecewa. Ketidakselarasan seperti ini berasal dari sikap-sikap individu terhadap karirnya.

10.3.2. Sikap-sikap Karir

Konsep sikap-sikap karir (*career attitudes*) mengacu kepada cara individu-individu melihat dan mengevaluasi karir-kekarir mereka. Individu-individu yang memiliki sikap-sikap karir positif juga akan memiliki persepsi-persepsi dan evaluasi-evaluasi positif karir-kekarir mereka. Sikap-sikap mereka memiliki implikasi-implikasi penting bagi organisasi karena individu-individu dengan sikap-sikap positif lebih besar kemungkinannya mempunyai komitmen bagi organisasi dan terlibat dalam pekerjaan-pekerjaan mereka.

10.3.3. Adaptabilitas Karir

Hanya beberapa saja profesi yang stagnan dan tidak berubah. Sebaliknya, perubahan dan perkembangan adalah bagian dari profesi-profesi kontemporer. Perubahan-perubahan dalam profesi itu sendiri menuntut pengetahuan dan keahlian-keahlian baru untuk diterapkan; sebagai contoh, kedokteran dan rekayasa akan selalu memerlukan informasi dan teknologi baru. Profesi-profesi lainnya juga berubah secara menyolok. Individu-individu yang tidak mampu beradaptasi terhadap perubahan-perubahan ini menanggung risiko keusangan dan kehilangan pekerjaan.

Organisasi tentunya mendulang faedah-faedah dari kemampusesuaian para karyawannya. Manfaat yang diraih oleh kedua belah pihak tercermin dari dana yang dikucurkan oleh organisasi untuk pelatihan dan pengembangan para karyawannya. Oleh karena itu, adaptabilitas karir (*career adaptability*) menyiratkan aplikasi pengetahuan, keahlian, dan teknologi paling terdepan dalam sebuah karir.

10.3.4. Identitas Karir

Identitas karir (*career identity*) mengandung dua komponen penting. *Pertama*, tingkat terhadapnya individu-individu mempunyai kesadaran yang konsisten dan jelas menyangkut minat-minat, nilai-nilai dan ekspektasi-ekspektasi mereka untuk masa depan. *Kedua*, tingkat terhadapnya individu-individu melihat hidup mereka konsisten sepanjang waktu.

Karir-kekarir yang efektif di dalam organisasi kemungkinan terjadi bagi individu-individu dengan tingkat-tingkat kinerja yang tinggi, sikap-sikap positif, kemampusesuaian, dan resolusi identitas. Karir-kekarir yang efektif sangatlah bertalian dengan kinerja organisasional.

Kinerja karir tampaknya berkaitan dengan produksi, kualitas, efisiensi organisasional. Di sebagian besar perusahaan, proses evaluasi kinerja sangatlah menitikberatkan ketiga kriteria tersebut, dan efektivitas kinerja karir dinilai sesuai dengannya. Sikap-sikap karir positif menyiratkan komitmen terhadap produksi, kualitas, efisiensi, dan kepuasan. Individu-individu dengan sikap karir positif dan bekerja di dalam organisasi yang memperhatikan pertumbuhan dan pengembangan karyawan tidak pelak lagi akan menjadi efektif. Adaptabilitas karir secara langsung berkaitan dengan fleksibilitas, daya saing, dan pengembangan organisasional, terutama bagi pekerjaan-pekerjaan dan organisasi-organisasi yang menjadi subyek perubahan pesat. Individu-individu yang dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan-tuntutan baru memungkinkan organisasi merespon tuntutan-tuntutan yang senantiasa berubah-ubah. Akhirnya, identitas karir terkait secara langsung dengan kepuasan.

10.4. TAHAP-TAHAP PERKEMBANGAN KARIR

Riset terakhir menunjukkan bahwa karir melalui suatu rangkaian fase/tahap yang relatif dapat diprediksi, dimulai dengan eksplorasi dan investigasi awal terhadap kesempatan karir dan diakhiri dengan pensiun. Perencanaan karir mestilah mengingat isu dan tugas yang berbeda yang dihadapi individu pada setiap tahap tersebut. Karir dan model-model taraf hidup adalah sangat berkaitan karena keduanya bersangkut paut dengan usia dengan norma-norma kultural. Yakni, keduanya mengungkapkan pola pertumbuhan yang berulang, atau mengembagkan kecakapan-kecakapan baru dan menantang pada saat seorang memasuki sebuah tahap; stabilisasi, atau memperagakan kinerja yang sangat produktif selama suatu tahap; dan transisi, atau membuat perubahan-perubahan dari tuntutan-tuntutan tahap sekarang ke tuntutan-tuntutan yang diantisipasi pada tahap berikutnya. Supaya efektif, program-program karir perlu disesuaikan guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan unik individu-individu pada berbagai tahap kehidupan dan karir mereka.

10.4.1. Karir Awal

Meskipun organisasi menyediakan kesempatan internship agar individu dapat mencoba pilihan karir yang berbesa, dan individu dapat pula menguji beraneka pilihan jabatan melalui kursus-kursus di universitas, perhatian kunci manajemen sumber daya manusia baru dimulai pada saat seorang individu memasuki organisasi. Manajer dan spesialis sumber daya manusia, dan juga karyawan itu sendiri, mestilah memastikan bahwa individu secara efektif bergerak di dalam organisasi. Tantangan pekerjaan pertama dan bentuk pengawasan pada pekerjaan tersebut berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan karir individu di kemudian hari.

Karakteristik penyelia pertama juga sangat kritis. Dia mestilah secara pribadi aman, tidak terancam oleh pelatihan, ambisi, dan energi dari bawahan yang baru, dan mampu menyampaikan norma dan nilai-nilai perusahaan. Di luar itu, penyelia idealnya hendaknya mampu memainkan peranan pelatih, pemberi umpan balik, model peran, dan pelindung dalam menerima perilaku pemupukan kepercayaan diri.

Variabel lainnya yang mempengaruhi kemungkinan pencapaian suatu jenjang pekerjaan yang tinggi kelak dalam karir seseorang adalah: aspirasi awal. Kalangan karyawan patut dipacu agar mencapai sesuatu yang tinggi karena pada umumnya aspirasi yang lebih tinggi memacu kinerja yang lebih tinggi.

Karyawan melalui tiga tahap pada saat mereka memasuki sebuah organisasi. Selama tahap memasuki (*getting-in phase*), karyawan mencoba mendapatkan gambaran realistik mengenai organisasi, dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman, preferensi, dan minatnya. Selama tahap berlatih (*breaking-in phase*), karyawan mencoba menjadi partisipan yang dapat diterima dalam suatu kelompok kerja; dia menjalin hubungan dengan rekan sejawat dan penyelia, menunjukkan kompetensi, dan menentukan perannya. Akhirnya, sebagai bagian dari tahap mengatur (*settling-in phase*) karyawan menyelesaikan konflik-konflik di luar kehidupan kerja dan juga konflik tuntutan di dalam pekerjaan. Di sini pemangku jabatan menjernihkan interaksi antara tuntutan pekerjaan dengan tuntutan keluarga, dan memprioritaskan tanggung jawab dan aktivitas pekerjaan.

Karir awal (*early career*) tidak selalu berjalan dengan mulus. Individu biasanya mengalami permasalahan-permasalahan berikut:

- Frustrasi dan ketidakpuasan awal disebabkan pengharapannya tidak sesuai dengan realitas yang ada.
- Penyelia yang tidak kompeten.
- Insentivitas kepada aspek politis organisasi.
- Pasivitas dan kegagalan memantau lingkungan internal dan eksternal.
- Pengabaian kriteria sesungguhnya untuk pengevaluasian kinerja dari karyawan yang baru diangkat atau baru memulai karir.
- Ketegangan antara profesional yang lebih muda dan yang tua serta manajer yang disebabkan oleh perbedaan pengalaman, kebutuhan, dan minat.
- Ketidakpastian mengenai tipe dan batasan loyalitas yang dibutuhkan oleh organisasi.
- Kegelisahan mengenai integritas, komitmen, dan dependensi.
- Dilema etis.

Organisasi dapat membantu karyawan-karyawan baru supaya terlibat dalam eksplorasi karir dan menyusun karir-karir mereka selama awal karir dengan melakukan rekrutmen, orientasi, dan praktik-praktik mentoring yang efektif memberikan tantangan-tantangan pekerjaan dan tanggung jawab; dan menawarkan umpan balik kinerja yang konstruktif. Selain itu, perusahaan-perusahaan seyogyanya mendorong para karyawannya agar berpartisipasi dalam latihan-latihan penilaian diri (*self assessment exercises*), dan hendaknya membantu mereka dalam menentukan jalur-jalur karir yang realistik dan luwes dan memformulasikan rencana-rencana karir.

10.4.2. Karir Pertengahan

Setelah menyelesaikan permasalahan pada karir awal, individu selanjutnya bergerak ke dalam suatu periode stabilisasi di mana mereka dianggap produktif, menjadi semakin lebih kelihatan, memikul tanggung jawab yang lebih berat, dan menerapkan suatu rencana karir yang lebih berjangka panjang. Kemapanan dan promosi kerap menandai tahap ini. Tahap karir pertengahan (*middle career*) kerap pula meliputi pengalaman baru seperti penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih jauh, tawaran dari organisasi lain, kesempatan visibilitas untuk jenjang organisasi yang lebih tinggi, dan pembentukan nilai seseorang bagi organisasi. Tahap ini juga merupakan suatu periode pembentukan seseorang sebagai eksekutif dan pengembangan tingkat keahlian yang dapat bernilai bagi organisasi serta memberikan kontribusi bagi nilai orang tersebut.

Di tengah perjalanan melalui tahap ini banyak individu yang mengalami suatu transisi atau perubahan pertengahan karir (*midcareer*), yang akhirnya menjadi krisis pertengahan karir pada beberapa orang. Dalam tahap ini, individu menilai ulang pencapaiannya sampai pada saat itu, dan kemungkinan untuk mencapai karir pribadi dan tujuan hidup di masa mendatang. Faktor-faktor positif, seperti memikirkan ulang keputusan karir, mencari keselamatan finansial, melanjutkan pendidikan, atau pensiun dini; atau faktor-faktor negatif seperti, kebosanan, kegelisahan, depresi, konflik antara pekerjaan dan tahap kehidupan, memburuknya iklim organisasional, pengetahuan, kealihan, atau ide yang tidak terpakai, dan berubahnya persyaratan tenaga kerja, dapat berubah secara cepat pada pertengahan karir. Pelaksana yang stabil dan usang (*plateaued and obsolete performers*) sering menemui kesulitan pada pertengahan karir. Analisis situasional dan penilaian diri, pemeriksaan lternatif, penentuan tujuan, dan perencanaan dapat membantu individu menghadapi tahap karir pertengahan ini.

Salah satu strategi menghadapi masalah pada pertengahan karir adalah melatih karyawan pada karir pertengahan untuk membina karyawan yang lebih junior (contohnya, bertindak sebagai pelatih atau mentor). Karyawan yang berada pada karir pertengahan dapat menjaga dirinya tetap segar, energik, dan mutakhir, sedangkan karyawan yang lebih muda belajar melihat gambaran besar dan mengambil manfaat dari pengalaman karyawan yang lebih senior. Suatu kebutuhan psikologis yang penting pada karir pertengahan adalah membangun sesuatu yang merupakan kontribusi permanen pada organisasi atau profesinya. Pengembangan suatu generasi pemimpin di masa depan dapat menjadi suatu kontribusi yang signifikan, permanen, dan sangat memuaskan.

Strategi lainnya untuk menghadapi masalah karir pertengahan adalah dengan menghadapi atau mencegah keusangan (*obsolescence*). Untuk menghadapi masalah ini, beberapa perusahaan mengirimkan karyawan mereka ke seminar, workshop, kursus-kursus di universitas dan berbagai bentuk "memperlengkapi kembali (*retooling*).” Tetapi solusi yang lebih baik adalah mencegah keusangan sebelum terjadi. Hal ini dapat dilakukan melalui tugas-tugas awal yang menantang, perubahan

periodik dalam penugasan, proyek, atau pekerjaan; iklim kerja yang berisikan komunikasi yang sering dan relevan; balas jasa yang dikaitkan erat dengan kinerja; serta gaya kepemimpinan yang partisipatif. Selanjutnya, tiga karakteristik pribadi cenderung diasosiasikan dengan kadar keusangan yang rendah: kemampuan intelektual yang tinggi, motivasi diri yang tinggi, dan fleksibilitas pribadi (tidak adanya kekakuan).

10.4.3. Karir Akhir

Suatu titik balik terhadap produktivitas, atau penurunan dan pensiun dini, dapat mengikuti suatu krisis pertengahan karir. Individu yang produktif dapat memikul peran staf senior atau manajemen puncak, atau mereka mungkin tetap sebagai kontributor dalam peran nonkepemimpinan. Dalam tahap ini, individu mestilah menjernihkan bagi mereka sendiri dan anggota organisasi lainnya peran yang tepat yang mereka hendak mainkan di dalam organisasi.

Pada akhirnya, mereka mulai melepaskan diri dari belitan tugas-tugasnya dan bersiap-siap pensiun. Melatih penerus, mengurangi beban kerja, atau mendelegasikan tanggung jawab kepada karyawan yang kurang senior dapat mendahului pensiun. Bagi sebagian besar karyawan, tugas-tugas pokok periode karir akhir (*late career*) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun yang efektif. Selama karir akhir, sebagian besar karyawan harus mengatasi keusangan setelah pertengahan karir atau masa stabil dan juga bias usia negatif pada pekerjaan.

Para karyawan dievaluasi pada saat perpindahan yang efektif dan produktif melalui karir mereka dari membntu dan belajar pada awalnya, melalui kontribusi secara independen dalam tahap berikutnya dari karir mereka, melatih dan mengaitkan pada pertengahan karir, membentuk arah organisasi pada akhir karir mereka. Manajemen karir individu terfokus pada perhatian yang berbeda, tergantung pada tahap perkembangan karyawan.

Supaya menyesuaikan secara berhasil dengan karir akhir, individu-individu seyogyanya mempertahankan sikap positif, berpikir ke depan, dan menerima dukungan-dukungan sosial dari kerabat-kerabat kerjanya dan suami/istrinya. Karyawan-karyawan yang berada pada penghujung karir mereka hendaknya terlibat dalam perencanaan jangka panjang finansial mereka dan mencari waktu bersenang-senang dengan pasangan hidupnya serta merencanakan pensiun mereka dengan hati-hati.

10.5. PERENCANAAN KARIR

Melalui perencanaan karir (*career planning*), seseorang mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama perencanaan karir haruslah pada sesuai dengan tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia. Perencanaan karir sepatutnya tidak hanya terkonsentrasi pada kesempatan-kesempatan promosi. Pada beberapa

poin, perencanaan karir perlu pula terfokus pada pencapaian keberhasilan psikologis yang tidak harus selalu memerlukan promosi.

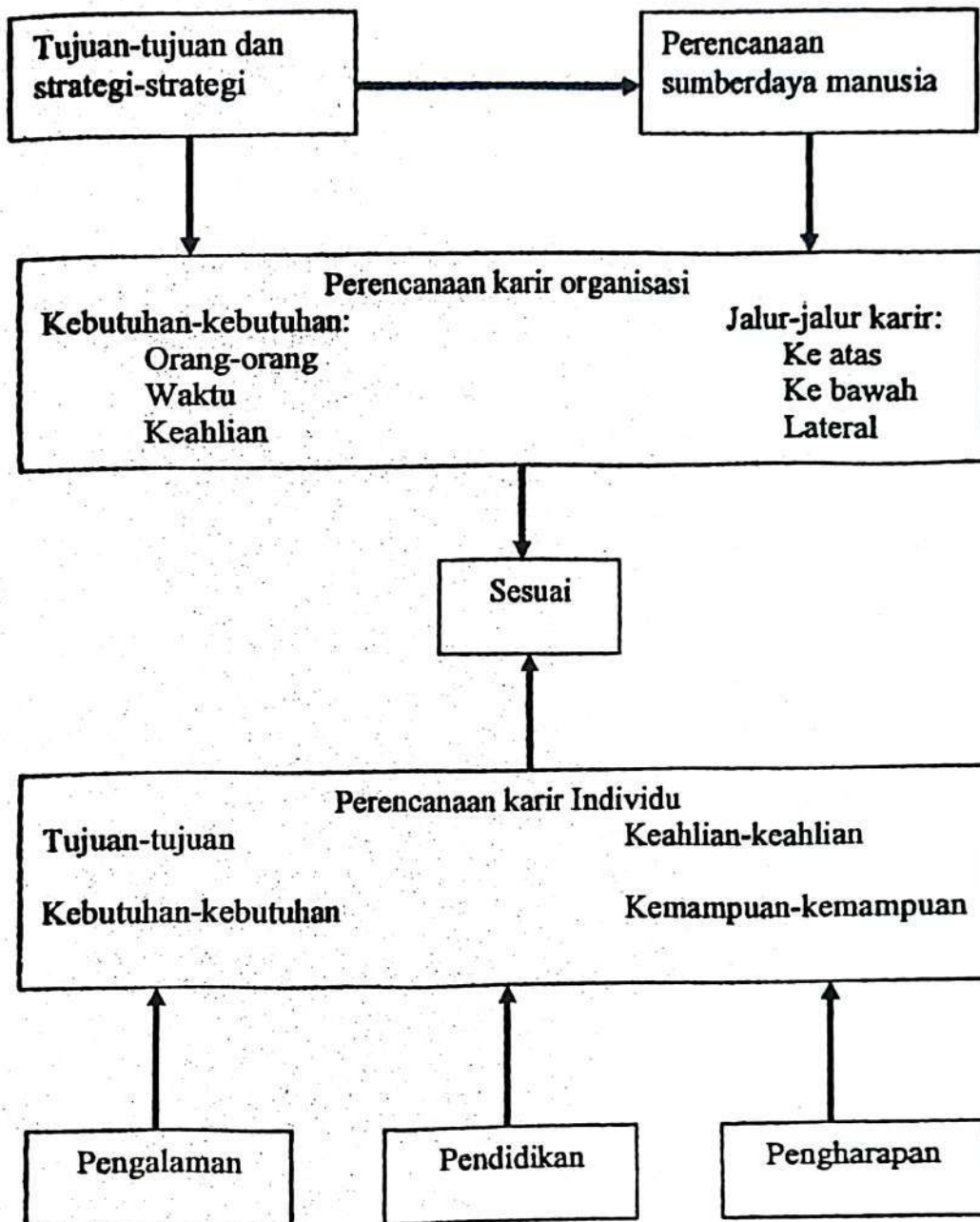
Seperti yang diperagakan dalam Gambar 10.2., perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama: perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*) dan perencanaan karir individual (*individual career planning*). Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumber daya manusia dan sejumlah aktivitas karir, lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir. Kebutuhan sumber daya manusia merupakan komponen penting dari proses perencanaan sumber daya manusia, sedangkan jalur karir merupakan perangkat yang menghubungkan keluarga pekerjaan di dalam organisasi. Perencanaan karir individual berbeda secara filosofis dan prosedural dari perencanaan karir organisasional. Jenis perencanaan karir ini terfokus pada individu dan keinginan, keahlian dan hasrat mereka. Dan yang paling penting, perencanaan karir individual meliputi latihan diagnostik dan prosedur untuk membantu orang tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya. Prosedur ini meliputi suatu “pengecekan realitas” untuk membantu individu menuju suatu identifikasi yang bermakna dari kekuatan dan kelemahannya dan dorongan memimpin kekuatan dan mengoreksi kelemahan.

Karir individual dan organisasional tidaklah terpisah dan berbeda. Seorang karyawan yang rencana-rencana karir individualnya tidak dapat diikuti di dalam organisasi, cepat atau lambat karyawan tersebut kemungkinan bakal meninggalkan perusahaan. Oleh karenanya, organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Jalur karir (*career path*) adalah suatu lini progresi yang fleksibel melaluinya seorang karyawan bergerak sepanjang kepegawaiannya dengan sebuah perusahaan. Mengikuti jalur karir yang disusun karyawan dapat melakukan pengembangan karir dengan bantuan perusahaan. Pengembangan karir (*career development*) adalah pendekatan formal yang diambil organisasi guna memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi.

Di samping penilaian diri, seorang karyawan hendaknya juga membuat penilaian kesempatan perusahaan dengan menanyakan hal-hal berikut:

- Apa prospek untuk promosi atau transfer dari pekerjaan saya saat ini?
- Berapa persentase karyawan yang mencapai suatu tingkat target tertentu di dalam organisasi ini?
- Bagaimana kisaran gaji untuk berbagai jenjang jabatan?
- Di mana pertumbuhan yang paling cepat dan oleh karenanya kesempatan promosi paling bagus di dalam organisasi.
- Jika saya menemui kebuntuan, jalur karir apa lagi yang tersedia agar saya dapat menanjak di dalam organisasi?

GAMBAR 10.2
ELEMEN-ELEMEN PERENCANAAN KARIR



Perencanaan karir sebaiknya dimulai dengan penempatan seseorang di dalam pekerjaan jenjang *entry* dan orientasi awal. Manajemen akan mengobservasi kinerja karyawan dan membandingkannya dengan standar pekerjaan. Pada tahap ini, manajemen akan mencatat kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan karyawan, memungkinkan mereka membantu karyawan dalam membuat keputusan karir tentatif. Tentu saja, keputusan ini dapat diubah belakangan pada saat prosesnya berjalan. Keputusan karir tentatif ini didasarkan pada sejumlah faktor, termasuk kebutuhan pribadi, kemampuan dan aspirasi, dan kebutuhan organisasi. Manajemen lantas dapat menjadwalkan program pengembangan sumber daya manusia yang bertalian dengan kebutuhan spesifik individu.

Perencanaan karir adalah proses yang berkelanjutan. Perencanaan ini memperhitungkan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam orang dan organisasi. Jenis fleksibilitas ini mutlak perlu dalam lingkungan organisasional yang dinamik dewasa ini. Tidak hanya kebutuhan perusahaan saja yang berubah, tetapi individu dapat memilih merevisi pengharapan-pengharapan karir mereka. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin percaya bahwa dia akan dapat lebih produktif dalam bidang sumber daya manusia daripada pemasaran, atau sebaliknya. Alih-alih kehilangan seorang karyawan yang bernilai, perusahaan mungkin mencoba mengakomodasikan karyawan tersebut.

10.5.1. Mengapa Perencanaan Karir itu Penting.

Tujuan program perencanaan karir adalah menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan, kemampuan-kemampuan, dan tujuan-tujuan karyawan dengan kesempatan-kesempatan dan tantangan-tantangan saat ini dan di masa mendatang di dalam organisasi. Dengan kata lain, program perencanaan karir dirancang untuk meningkatkan kesempatan-kesempatan bahwa organisasi menempatkan orang-orang yang tepat di tempat yang benar pada waktu yang tepat. Jadi, program perencanaan karir ditujukan untuk menserasikan keahlian-keahlian, pengetahuan, kemampuan, dan tuntutan-tuntutan pekerjaan dengan kepribadian, minat-minat, preferensi-preferensi, dan imbalan-imbalan pekerjaan.

Individu-individu merasa tergerak untuk terikat dalam perencanaan karir karena lingkungan kerja saat ini sangatlah kompetitif. Namun, karyawan-karyawan dewasa ini menghendaki kendali atas perburuhan pekerjaan dan yang bukan pekerjaan. Selain itu, makna sukses juga telah melebar tidak hanya meliputi gaji dan status saja, namun juga kontribusi pribadi dan realisasi potensi diri. Karyawan-karyawan dewasa ini merasa bahwa mereka berhak terhadap hal-hal seperti tugas-tugas yang diperkaya, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keamanan pekerjaan, dan perlakuan yang adil. Karyawan-karyawan juga semakin memperhatikan keseimbangan antara tuntutan-tuntutan pekerjaan, keluarga dan aktivitas-aktivitas waktu senggang.

Manajemen karir yang efektif berarti utilisasi sumber daya yang efektif dan kesempatan kepegawaian yang sama, yang keduanya penting bagi organisasi. Jika

para karyawan merupakan aset organisasi yang paling penting, maka karyawan-karyawan yang keahlian-keahliannya kurang didayagunakan dan disalahgunakan dan menjadi kecewa dan tidak puas merupakan pemborosan aset-aset organisasi. Oleh karena itu, keterlibatan aktif dalam manajemen karir merupakan perkara penting bagi organisasi.

Kesempatan kerja yang sama (*equal employment opportunity*) pada mulanya terfokus pada rekrutmen dan seleksi. Namun, dewasa ini kesempatan kerja yang sama bergeser pula ke arah individu-individu yang dikaryakan oleh organisasi. Pemberian kesempatan-kesempatan karir kepada wanita dan minoritas-minoritas etnik menjadi penting.

10.6. MANAJEMEN KARIR INDIVIDU

Individu merencanakan karir mereka guna meningkatkan status dan gaji mereka, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampupasaran mereka dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Organisasi mendorong manajemen karir individu karena ingin: (1) mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan; (2) mengurangi suatu kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan; (3) menyatakan minat dalam karyawan mereka; (4) meningkatkan produktivitas; (5) mengurangi turnover karyawan; (6) memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi mereka terhadap bawahannya; dan (7) menciptakan citra rekrutmen yang positif.

Perencanaan karir oleh individu meliputi:

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

10.7. MANAJEMEN KARIR ORGANISASIONAL

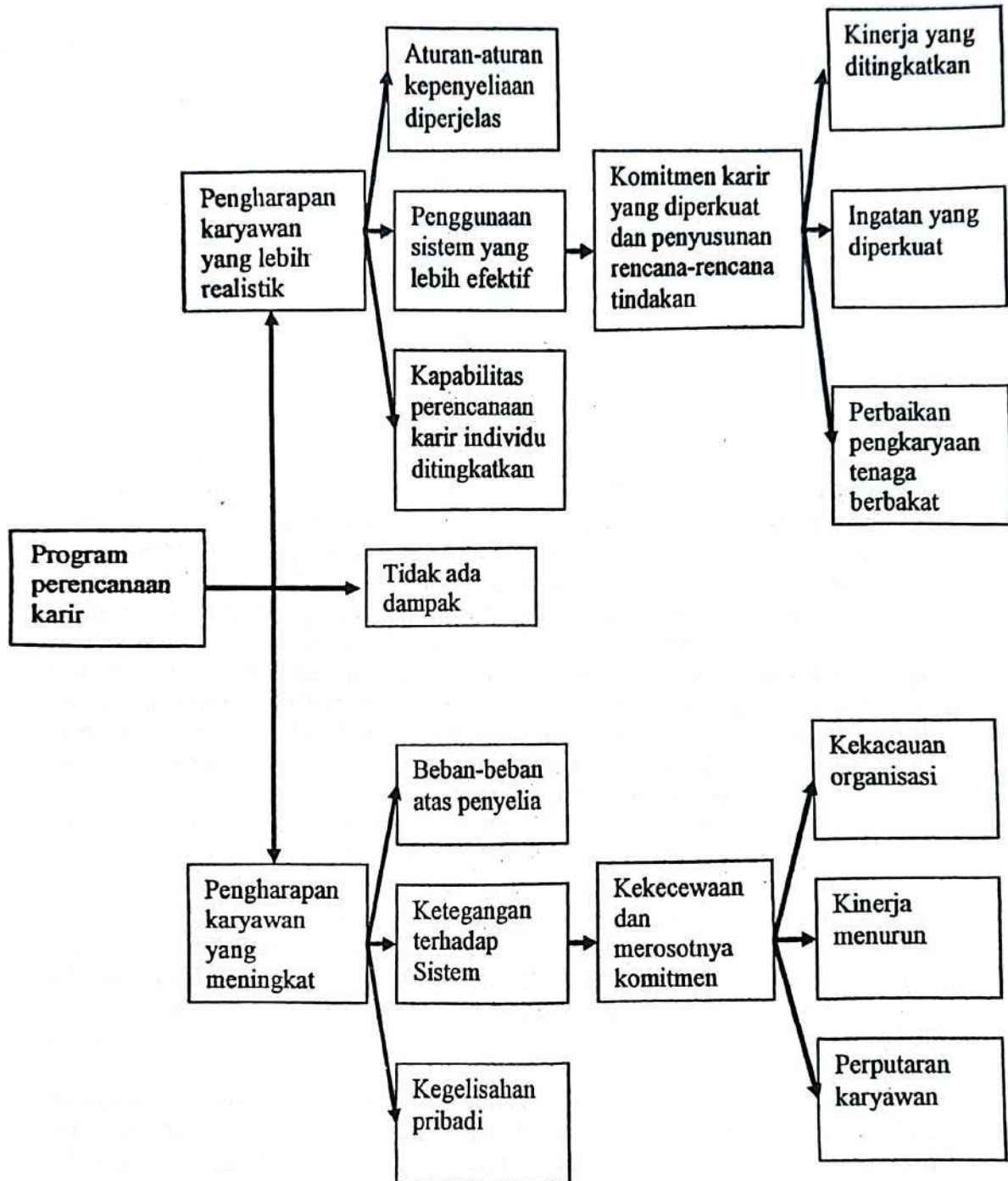
Karir bukanlah sesuatu yang harus diserahkan pada setiap karyawan saja; melainkan karir haruslah dikelola oleh organisasi guna memastikan alokasi sumber daya manusia dan modal yang efisien. Proses penyusunan jalur karir di dalam sebuah perusahaan disebut perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*). Perusahaan haruslah melakukan program perencanaan karir organisasional hanya jika program tersebut memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Oleh karenanya, dasar pemikiran dan pendekatan terhadap program perencanaan karir bervariasi di antara perusahaan-perusahaan. Di dalam sebagian besar organisasi, program perencanaan karir diharapkan mencapai satu atau lebih tujuan berikut:

- Pengembangan yang lebih efektif tenaga berbakat yang tersedia. Individu kemungkinan bakal lebih committed terhadap pengembangan yang menjadi bagian dari rencana karir tertentu. Dengan cara ini mereka dapat lebih memahami tujuan pengembangan karir organisasional.
- Kesempatan penilaian diri bagi para karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karir tradisional atau yang abru. Beberapa karyawan yang menonjol tidak memandang mobilitas tradisional ke atas sebagai suatu jalur karir optimal. Karyawan-karyawan lain merasa bahwa mereka telah menemui jalan buntu dan mencari jalan keluar. Alih-alih kehilangan karyawan tersebut, sebuah perusahaan dapat menawarkan perencanaan karir guna membantu mereka mengidentifikasi jalur karir yang baru dan berbeda.
- Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi dan/atau lokasi geografis. Jika progresi tradisional para karyawan telah naik ke atas dalam sebuah divisi, jalur karir yang memotong lintas divisi dan lokasi geografis hendaknya dikembangkan.
- Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan. Individu-individu yang melihat kebutuhan pengembangan pribadi mereka terpenuhi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan organisasi.
- Peningkatan kinerja melalui pengalaman on-the-job training yang diberikan oleh perpindahan karir vertikal dan horizontal. Pekerjaan itu sendiri adalah pengaruh yang paling penting terhadap pengembangan karir. Setiap pekerjaan dapat memberikan tantangan dan pengalaman yang berbeda.
- Meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan menyebabkan berkurangnya perputaran karyawan. Individu yang percaya bahwa perusahaan menaruh minat dalam perencanaan karir mereka kemungkinan akan tetap bersama organisasi.
- Suatu metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Jika seseorang menginginkan suatu jalur karir tertentu dan saat ini tidak memiliki kualifikasi yang tepat, fakta ini mengidentifikasi suatu kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Semua tujuan ini mungkin sangat diinginkan. Tetapi perencanaan karir yang berhasil tergantung pada kemampuan perusahaan memenuhi tujuan-tujuan yang dianggap sangat krusial bagi pengembangan karyawan dan pencapaian tujuan organisasional.

Seperti yang diperlihatkan pada Gambar 10.3, suatu program perencanaan karir dapat mendorong beberapa karyawan agar mengembangkan pengharapan yang lebih realistik. Hal ini pada akhirnya menyebabkan kinerja yang meningkat, retensi/ingatan yang menguat, dan pendayagunaan tenaga berbakat yang lebih baik. Meskipun perencanaan karir memiliki kelebihan-kelebihan tertentu, terdapat pula resikonya. Kesulitan terjadi pada saat program perencanaan karir meningkatkan pengharapan karyawan pada taraf yang tidak realistik.

GAMBAR 10.3.: EFEK-EFEK PERENCANAAN KARIR



Apabila hal ini terjadi, kekacauan organisasional, melorotnya kinerja, dan perputaran karyawan yang tinggi dapat terjadi. Maka dari itu, program perencanaan karir seyogyanya didasarkan pada pengharapan-pengharapan yang realistik.

Program manajemen karir meliputi konseling karyawan; melacak pekerjaan, keahlian, dan pengalaman relevan lainnya dari karyawan; menawarkan workshop dalam perencanaan karir dan kehidupan, menekankan penilaian kinerja yang bersifat pengembangan, dan mengadakan pusat penilaian. Aktivitas perencanaan karir terfokus pada (1) membantu perencanaan karir individu; (2) menyediakan nasihat untuk membantu individu secara efektif berpindah di dalam organisasi; dan (3) membentuk beraneka urutan pekerjaan atau jalur karir bagi karyawan.

10.7.1. Jalur Karir

Jalur karir (*career path*) adalah gambaran tujuan urutan pengalaman kerja oleh seorang individu di dalam sebuah organisasi. Manajemen karir haruslah meliputi ketentuan beraneka cara peningkatan karir. Program kemajuan kerja dapat meliputi identifikasi di antara tujuan-tujuannya sebagai berikut: (1) jalur rasional ke pekerjaan yang ditargetkan; (2) jalur cepat ke pekerjaan yang ditargetkan; (3) perpindahan lateral (yaitu pertumbuhan karir yang lebih lambat); (4) perpindahan ke bawah yang rasional; (5) kelompok jalur karir; (6) perpindahan pengembangan yang baik dari setiap pekerjaan yang ada; (7) kebutuhan pelatihan untuk pekerjaan di waktu mendatang; (8) kumpulan orang bagi pekerjaan staf yang lowong.

Dalam rangka membentuk jalur karir yang realistik, manajer dan spesialis sumber daya manusia haruslah secara teliti menentukan aktivitas pekerjaan dengan menentukan beban pekerjaan, menentukan keahlian dan pengetahuan pribadi yang dibutuhkan bagi pekerjaan, dan mengelompokkan pekerjaan ke dalam kelompok dasar (*natural cluster*) atau keluarga-keluarga pekerjaan. Mereka dapat juga mengadakan pengenalan pendahuluan pekerjaan yang realistik (*realistic job preview*) sebagai bagian dari penentuan jalur karir yang tepat.

Jalur karir haruslah memiliki empat karakteristik. *Pertama*, jalur karir haruslah mewakili kemungkinan kemajuan riil, baik secara lateral maupun ke bawah. *Kedua*, jalur karir haruslah merespons perubahan-perubahan dalam beban kerja, prioritas kerja, struktur organisasional, dan kebutuhan manajemen. *Ketiga*, jalur karir haruslah luwes; jalur karir haruslah mempertimbangkan kualitas individu, manajer, bawahan, atau orang lain yang mempengaruhi cara kerja dilaksanakan. *Terakhir*, jalur karir haruslah menentukan keahlian, pengetahuan, dan atribut spesifik lainnya yang dapat diperoleh guna melaksanakan pekerjaan pada setiap posisi sepanjang jalur yang ada.

Data yang dihasilkan dari riset manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk menentukan jalur karir dalam cara tersebut. Analisis pekerjaan yang berorientasi pada karyawan yang dapat dinyatakan dalam istilah kuantitatif sangatlah sesuai dengan tugas ini karena analisis tersebut terfokus langsung pada kebutuhan yang bersifat keperilakuan dari setiap pekerjaan. Kelompok atau keluarga-keluarga

pekerjaan (*families of job*) yang membutuhkan pola perilaku yang serupa selanjutnya dapat diidentifikasi.

Setelah hal tersebut dirampungkan, tugas berikutnya adalah menentukan jalur karir di dalam dan di antara keluarga pekerjaan, dan memadukan keseluruhan jaringan jalur tersebut sebagai suatu sistem karir tunggal. Prosesnya dilukiskan pada Gambar 10.4. Jalur karir yang berdasarkan analisis pekerjaan perilaku karyawan memberikan basis yang terdokumentasi dan dapat dipertahankan untuk manajemen karir organisasional, dan suatu poin referensi yang kuat untuk perencanaan karir individu dan aktivitas pengembangan.

Dalam praktiknya, sistem manajemen karir organisasional kadang-kadang gagal karena alasan-alasan berikut: (1) para karyawan meyakini bahwa penyelia tidak begitu peduli terhadap pengembangan karir mereka; (2) baik karyawan maupun organisasi tidak menyadari kebutuhan karyawan dan kendala organisasional; dan (3) rencana-rencana karir disusun tanpa memandang dukungan sistem yang diperlukan untuk memenuhi rencana tersebut.

Manajer secara tradisional menanjak sepanjang lini fungsional, dari bawah sampai ke puncak hierarki dalam fungsi pemasaran, keuangan, atau produksi. Tetapi lima variasi pada jalur karir fungsional tradisional adalah mungkin:

- Kemajuan unit-silang lateral—Manajer mempertahankan pekerjaan yang sama, tetapi disertai tanggung jawab unit kerja yang lebih besar dari sebelumnya.
- Jalur generalis—Manajer mempertahankan pekerjaan yang sama, namun diberikan tanggung jawab program dan produk yang lebih besar.
- Lompatan hierarki ekstra—Manajer melakukan perpindahan karir yang tidak biasa yang tidak lazim diperkirakan sebelumnya dari pandangan rantai pekerjaan ataupun bagan organisasi.
- Tangga profesional atau ganda—Karyawan profesional ataupun teknis menapak sepanjang jalur teknis yang paralel, dan mendapatkan imbalan yang sama dengan promosi sepanjang jalur manajerial.
- Pola analisis tingkat tinggi—Organisasi membawa masuk beberapa analisis yang dekat dengan hierarki puncak guna memecahkan permasalahan tertentu, atau memberikan nasihat atas aspek utama strategi.

Untuk menerapkan jalur karir seperti ini, spesialis sumber daya manusia dapat membantu dengan menyempurnakan deskripsi pekerjaan yang cocok untuk setiap jalur karir dan bekerja sama dengan manajer guna mengintegrasikan berbagai jalur karir.

GAMBAR 10.4.: PEMBENTUKAN SISTEM KARIR

Langkah 1	Menganalisis pekerjaan-pekerjaan untuk menentukan kesamaan-kesamaan dan perbedaan-perbedaan di antara pekerjaan-pekerjaan tersebut
Langkah 2	Mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan dengan persyaratan-persyaratan perilaku yang serupa ke dalam keluarga pekerjaan
Langkah 3	Mengidentifikasi jalur-jalur karir di dalam dan di antara keluarga-keluarga pekerjaan
Langkah 4	Mengintegrasikan keseluruhan jaringan jalur karir ke dalam suatu jalur karir tunggal

10.7.2 Dukungan Manajerial

Dukungan manajerial adalah kritis tidak hanya dari segi penunjukkan staf saja, namun juga dalam menunjang pengembangan karir staf mereka sekarang. Umpan balik langsung atas kinerja kini dan potensi karir adalah vital terutama dalam bentuk kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan karyawan, dan perbaikan apa yang perlu dilakukan. Manajer langsung berada dalam posisi tepat untuk menunjuk seseorang kepada manajer-manajer lain dan memperkenalkan mereka kepada jaringan yang akan menunjang perpindahan-perpindahan karir mereka. Selain itu, manajer berada dalam posisi ideal untuk memberikan tantangan-tantangan dan pengalaman-pengalaman pekerjaan pada pekerjaan saat ini yang akan menyiapkan pemangku jabatan dengan keahlian-keahlian yang dibutuhkan untuk perpindahan karir yang dikehendaknya.

10.8. KETERKAITAN ANTARA KERJA, KELUARGA, DAN WAKTU SENGANG

Peningkatan karir tidaklah berlangsung secara bebas dari aktivitas-aktivitas lainnya, seperti aktivitas di luar pekerjaan. Suatu perubahan dalam status keluarga seseorang seperti pernikahan, atau pengembangan minat di luar pekerjaan seperti

keterlibatan dalam organisasi agama, politik, atau masyarakat, dapat mengubah komitmen seseorang terhadap pekerjaan atau karirnya. Individu menggunakan bermacam-macam strategi untuk memecahkan dilema yang diakibatkan oleh interaksi antara kepentingan kerja dan diluar pekerjaan, tetapi semakin bertambah jumlah orang yang menggunakan suatu strategi akomodatif—mereka berorientasi pekerjaan maupun keluarga.

10.8.1. Karir dan Siklus Kehidupan

Sebagian besar konflik kritis antara pekerjaan dan keluarga muncul pada titik waktu (*junction*) jalur karir, di mana kemungkinan berlangsung perubahan besar dalam gaya hidup. Seorang individu dapat memasuki ketidakpastian pekerjaan pertamanya, dan pada saat yang sama dia menikah; atau seorang karyawan yang lebih senior dapat stabil di pekerjaannya dan memperoleh kompensasi yang lebih rendah, dan seiring dengan itu karyawan tersebut mempunyai anak yang akan kuliah yang membutuhkan tambahan biaya ekstra. Pada saat individu mengalami tahap karir yang berbeda, individu tersebut juga mengalami tahap biologis dan perkembangan keluarga yang berbeda.

Setelah masa kanak-kanak, tahap pertama kehidupan biasanya berlangsung antara usia enam belas tahun dan dua puluh dua tahun; di sini individu meninggalkan keluarga dan membangun hubungan persahabatan yang kuat. Mengikuti hal ini, dalam usia awal duapuluhan individu untuk pertama kalinya mementingkan orang lain. Setelah berkeluarga mereka lebih terfokus pada keluarga dibandingkan rekan-rekannya.

Pada usia awal tiga puluhan individu sering mempertanyakan identitas mereka. Seiring dengan itu mereka memfokuskan perhatian mereka bahkan lebih intens pada keluarga. Selama dekade berikutnya individu mungkin mengalami suatu pertanyaan hebat akan kemajuan mereka sampai saat itu. Mengetahui mortalitas mereka sendiri, individu berusia antara 35 dan 50 dapat menumbuhkan dirinya sendiri, meninggalkan keluarganya, atau memecahkan dilema hidup pertengahan. Resolusi terhadap krisis ini dihasilkan dalam penyelesaian dan stabilisasi keluarga dan hal lainnya, hubungan di luar pekerjaan.

Dilema yang dihadapi pada setiap tahap keluarga dapat mempunyai imbas signifikan terhadap perkembangan karir seorang individu. Perhatian yang dicurahkan untuk membangun sebuah perkawinan, keluarga, atau menghadapi sindrom “sarang yang kosong”, bakal mengurangi waktu, upaya, dan energi yang dapat dikerahkan seorang individu bagi karirnya.

Individu dan organisasi mestilah belajar untuk menyeimbangkan aktivitas kerja dan nonkerja. Karena keterkaitan antara keduanya, perencanaan karir seyogyanya mempertimbangkan dampak aktivitas nonkerja terhadap pekerjaan. Orang-orang yang berbeda memperlihatkan pola aktivitas nonkerja yang berlainan. Dan tidak ada pola tunggal yang secara konsisten berhubungan dengan kesuksesan pekerjaan; pola yang berbeda mempengaruhi kinerja dan kepuasan individu secara

berbeda. Maka dari itu, program manajemen karir mestilah meliputi ketentuan untuk pemantauan kaitan ini dan mendorong pola-pola yang melahirkan perilaku dan sikap yang paling efektif bagi setiap orang.

10.8.2. Pasangan Berkarir Ganda

Organisasi-organisasi pada saat ini telah dipaksa memperluas perencanaan karir ke dalam perencanaan kehidupan. Hal ini sebagian besar sebagai akibat dari pelonjakan dramatik jumlah wanita di tempat kerja selama sepuluh tahun terakhir. Banyak dari wanita yang bekerja saat ini menikah dan mempunyai anak; dengan demikian, organisasi semakin harus menghadapi implikasi keluarga dua-pekerja (*two-worker families*). Sebaliknya, karir pria yang merupakan puncak di masa lalu, kini karir tersebut mestilah menyesuaikan diri dengan karir istrinya. Organisasi tidak dapat menganggap bahwa seorang karyawan berkeinginan untuk pindah ke lokasi lainnya atau bahkan sudi menerima pekerjaan yang lebih menuntut.

Pasangan berkarir ganda (*dual career couples*) dapat berupa satu dari tiga tipe berikut: (1) pasangan yang mengikuti karir yang sama dan bekerja pada perusahaan yang sama, contohnya, pasangan insinyur perminyakan yang bekerja pada perusahaan minyak yang sama; (2) pasangan yang mengikuti karir yang berbeda dan bekerja bagi perusahaan yang sama, contohnya seorang bekerja di departemen pemasaran dan seorang di departemen produksi pada perusahaan otomotif; atau (3) pasangan yang bekerja untuk perusahaan yang berbeda tanpa memperhatikan kemiripan pilihan karir, contohnya seorang yang bekerja sebagai humas di perusahaan otomotif dan seorang di kantor konsultan hukum.

Pasangan berkarir ganda menghadapi masalah pengelolaan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga. Lebih jauh lagi, tampaknya terdapat suatu dampak interaksi yang memperpelik permasalahan dan menekan setiap karir yang terpisah. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa perencanaan dan pengembangan karir dapat menjadi tidak berarti kecuali jika peran karyawan sebagai anggota keluarga juga dipertimbangkan, terutama jika peran ini bersimpangan dengan aktivitas pekerjaan.

Dalam tahap karir awal, mereka mesti memilih di mana menentukan pekerjaan pertama mereka. Jika kesempatan tidak sama dalam lokasi yang berbeda, mereka kerap mesti memutuskan karir mana yang lebih penting daripada yang lainnya. Jika kedua belah pihak mempunyai komitmen karir yang sama, kebutuhan-kebutuhan yang serupa, namun miskin pengalaman dalam menyelesaikan konflik, mereka akan sedikit berjuang tetapi pada akhirnya menemukan solusi yang dapat diterima kedua belah pihak. Pasangan pada karir pertengahan lebih kaya pengalaman dalam menghadapi masalah, lebih terikat pada keluarga mereka, dan pada umumnya memiliki prioritas yang lebih jelas.

Untuk mengelola karir ganda (*dual career*), orang-orang yang terlibat mestilah terikat pada kedua karir, memperlihatkan keluwesan pribadi serta pekerjaan, dan mengembangkan mekanisme penyelesaian. Mekanisme penyelesaian yang biasa adalah perencanaan, penjadwalan, dan pengorganisasian yang lebih baik; menyusun

prioritas yang lebih jelas; mengabaikan tugas yang tidak begitu penting, seperti membersihkan rumah; atau mengurangi kontak sosial di luar pekerjaan dan keluarga. Dan mereka semakin menuntut organisasi supaya menjawab kebutuhan khusus mereka.

Dari suatu perspektif organisasional, pengelolaan yang berhasil terhadap pasangan berkarir ganda membutuhkan: (1) jadwal kerja yang luwes; (2) konseling khusus; (3) pelatihan bagi penyelia dalam keahlian konseling karir; dan (4) penyusunan struktur pendukung untuk transfer dan relokasi.

Organisasi memiliki tanggapan terhadap tuntutan dari keluarga berkarir ganda dalam berbagai cara. Organisasi dapat merevisi kebijakan nepotisme sehingga suami istri dapat bekerja pada organisasi yang sama. Organisasi mengizinkan transfer yang tidak esensial untuk mobilitas ke atas. Organisasi dapat menyediakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel melalui pengenalan jadwal kerja yang fleksibel. Organisasi dapat menawarkan konseling dan pelatihan bagi pasangan berkarir ganda.

10.9. LATIHAN DAN DISKUSI

1. Diskusikan apakah anda lebih suka perencanaan karir yang berpusat pada organisasi atau yang berpusat pada individu
2. Buat daftar alasan-alasan mengapa jenjang karir ganda bagi pekerja teknik dan profesional semakin bertambah penting di masa mendatang
3. Asumsikan bahwa anda harus mengembangkan kebijakan perusahaan untuk menghadapi persoalan pasangan suami istri berkarir. Apa yang akan anda usulkan untuk kebijakan seperti ini?

10.10. RANGKUMAN

Dari salah satu perspektif, karir adalah urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama jangka waktu hidupnya. Dan perspektif lainnya, karir terdiri dari perubahan-perubahan dalam nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua.

Karakteristik lingkungan, organisasional, dan pekerjaan semuanya mempengaruhi berbagai aspek manajemen karir, termasuk tingkat di mana organisasi membantu dan mendanai perencanaan karir individu, lingkup kesempatan di dalam dan di luar organisasi, tipe jalur karir yang tersedia, dan interaksi cara kerja serta kewajiban keluarga.

Terdapat empat karakteristik efektivitas karir: kinerja, sikap, kemampuan, dan identitas.

Karir melalui suatu rangkaian fase yang relatif dapat diprediksi, dimulai dengan eksplorasi dan investigasi awal terhadap kesempatan karir, dan diakhiri dengan pensiun.

Perencanaan karir adalah proses dengannya individu merencanakan kehidupan kerja mereka. Fokus utama perencanaan karir haruslah pada penyesuaian tujuan-tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia.

Perencanaan karir terdiri dari dua elemen utama: perencanaan karir organisasional dan perencanaan karir individu

Manajemen karir individu terdiri dari atas beberapa langkah. Langkah-langkah tersebut meliputi: pengidentifikasian orientasi jabatan, penilaian diri, penilaian pasar, penyusunan tujuan karir, pencocokan individu terhadap pekerjaan, dan perencanaan transisi karir.

Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumberdaya manusia dan sejumlah aktivitas karir, lebih menekankan pada jenjang atau jalur karir. Perencanaan karir individual terfokus pada individu dan keinginan, keahlian, dan hasrat mereka.

Jalur karir adalah suatu lini progresi yang fleksibel melalui mana seorang karyawan bergerak sepanjang masa kepegawaiannya dengan sebuah perusahaan. Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi guna memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat yang dibutuhkan

Dari suatu perspektif organisasional, pengelolaan yang berhasil terhadap pasangan berkarir ganda membutuhkan: (1) jadwal kerja yang luwes; (2) konseling khusus; (3) pelatihan bagi penyelia dalam keahlian konseling karir; dan (4) penyusunan struktur pendukung untuk transfer dan relokasi.

BAB XI AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

11.1. PENDAHULUAN

Kemampuan menyelenggarakan audit dan memecahkan masalah-masalah sumberdaya manusia adalah kritis bagi spesialis-spesialis dan manajer sumberdaya manusia semakin dituntut memainkan lebih banyak peran dalam diagnosis masalah-masalah sumberdaya manusia dan penyusunan kebijakan-kebijakan dan program-program untuk memecahkan masalah itu. Penciptaan, implementasi, dan evaluasi banyak program sumberdaya manusia biasanya melibatkan beberapa bentuk audit sumberdaya manusia

Topik pertama dari bab XI ini akan menguraikan tentang pentingnya audit sumberdaya manusia. Ulasan kemudian diteruskan dengan audit fungsi sumberdaya manusia. Selanjutnya akan dikupas tentang audit ketaatan manajerial. Di dalam bab XI ini juga akan dikupas instrumen-instrumen audit sumberdaya manusia. Bagian akhir dari bab XI ini akan mengulas laporan audit.

Setelah membaca bab ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan pentingnya audit sumberdaya manusia, menyebutkan secara spesifik audit fungsi sumberdaya manusia, mendiskusikan audit ketaatan manajerial, menjelaskan dan membandingkan instrumen-instrumen audit sumberdaya manusia, serta menyebutkan secara garis besar berbagai laporan audit

11.2. AUDIT SUMBERDAYA MANUSIA

Audit sumber daya manusia (*human resource audit*) mengevaluasi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dengan tujuan memperbaiki aktivitas-aktivitas tersebut. Audit dapat meliputi satu divisi atau seluruh organisasi. Audit ini memberikan umpan balik mengenai fungsi sumber daya manusia kepada manajer-manajer operasi dan spesialis-spesialis sumber daya manusia. Audit ini juga memberikan umpan balik perihal seberapa baik manajer memenuhi tanggung jawab sumber daya manusia mereka. Pendeknya, audit merupakan kontrol kualitas keseluruhan yang mencek aktivitas sumber daya manusia di dalam sebuah departemen, divisi, atau seluruh perusahaan.

Audit sumber daya manusia dapat dilaksanakan dalam berbagai situasi:

- Dirasa perlu oleh manajemen puncak.
- Suatu kekuatan eksternal yang memaksa suatu tinjauan (perusahaan induk, perusahaan yang mengakuisi, dewan komisaris, badan pemerintah, dan lain-lain).
- Seorang manajer baru yang bertanggung jawab atas departemen sumber daya manusia.
- Suatu perubahan yang signifikan dalam dunia usaha yang memaksa konsiderasi ulang manajemen sumber daya manusia (sebagai contoh,

penurunan bisnis, ekspansi yang gencar, ancaman serikat pekerja, dan perputaran karyawan yang tinggi sekali).

- Suatu keinginan spesialis sumber daya manusia untuk meningkatkan praktik dan sistem sumber daya manusia perusahaan.

Audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan sumber daya manusia serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut. Termasuk di dalamnya adalah asumsi bahwa peluang telah hilang karena tetap bertahan dengan pendekatan sekarang ini, dan proses manajemen sumber daya manusia adalah dinamik dan mestilah secara terus menerus diarahkan ulang agar responsif terhadap kebutuhan.

Tabel 11.1 mendaftarkan manfaat yang dihasilkan dari audit sumber daya manusia. Audit mengingatkan manajer sumber daya manusia akan kontribusi departemen yang dipimpinya. Audit juga menciptakan citra departemen sumber daya manusia yang lebih profesional di antara manajer dan spesialis sumber daya manusia. Audit membantu menjernihkan peran departemen dan menghasilkan keseragaman yang lebih besar. Barangkali, yang paling penting adalah bahwa audit menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan dan rencana-rencana strategik perusahaan.

TABEL 11.1.:
MANFAAT-MANFAAT AUDIT SUMBERDAYA MANUSIA

-
- Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen sumberdaya manusia bagi organisasi
 - Meningkatkan citra profesional departemen sumberdaya manusia
 - Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar di antara anggota-anggota departemen sumberdaya manusia
 - Menjernihkan tugas-tugas dan tanggung jawab departemen sumberdaya manusia
 - Merangsang keseragaman berbagai kebijakan dan praktik sumberdaya manusia
 - Menemukan masalah-masalah sumberdaya manusia yang kritis
 - Memastikan ketaatan yang tepat waktu terhadap ketentuan-ketentuan legal
 - Mengurangi biaya-biaya sumberdaya manusia melalui prosedur personalia yang efektif
 - Menciptakan peningkatan penerimaan terhadap perubahan-perubahan yang dibutuhkan di dalam departemen sumberdaya manusia
 - Mewajibkan suatu telaah yang cermat atas sistem informasi departemen
-

11.3. AUDIT FUNGSI SUMBERDAYA MANUSIA

Audit secara logis dimulai dengan suatu telaah kerja departemen sumber daya manusia. Tabel 11.2. memaparkan bidang-bidang utama yang dicakupnya.

TABEL 11.2.:
BIDANG-BIDANG UTAMA YANG DICAKUP OLEH AUDIT FUNGSI SUMBERDAYA MANUSIA

Sistem informasi sumberdaya manusia	
<p>Rencana-rencana sumberdaya manusia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taksiran-taksiran permintaan dan suplai • Persediaan keahlian • Bagan penggantian dan ringkasan penggantian 	<p>Pemberian kompensasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat gaji dan upah • Paket tunjangan karyawan • Jasa-jasa untuk karyawan yang disediakan oleh perusahaan
Informasi analisis pekerjaan:	
<ul style="list-style-type: none"> • Deskripsi pekerjaan • Spesifikasi pekerjaan • Standar kinerja pekerjaan 	
Penyusunan staf dan Pengembangan	
<p>Rekrutmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sumber-sumber rekrutmen • Ketersediaan calon pelamar • Lamaran-lamaran pekerjaan <p>Pelatihan dan Orientasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Program-program orientasi • Tujuan-tujuan pelatihan dan prosedur • Tingkat proses belajar 	<p>Seleksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rasio-rasio seleksi • Prosedur-prosedur seleksi • Adanya peluang kerja yang sama <p>Pengembangan karir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keberhasilan penempatan internal • Program perencanaan karir • Upaya-upaya pengembangan SDM
Kontrol dan evaluasi organisasi	
<p>Penilaian kinerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standar-standar dan ukuran kinerja • Prosedur-prosedur disiplin • Prosedur perubahan dan pengembangan 	<p>Hubungan manajemen-karyawan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepatuhan legal • Manajer-manajer pelaksana • Umpan balik karyawan atas personalia

Audit sumber daya manusia biasanya meliputi langkah-langkah berikut ini:

- Suatu perencanaan rapat yang melibatkan staf-staf kunci dan manajer senior. Disini prosedur audit disesuaikan guna memberi penekanan pada isu yang dirasa penting; rencana pengumpulan data dan wawancara dikembangkan pula.

- Pemeriksaan informasi terkait yang tersedia, termasuk data personalia, kapabilitas komputer, buku manual karyawan dan manajerial, buku pedoman, formulir dan materi penilaian kinerja, materi rekrutmen, komunikasi, dan bahan-bahan lainnya yang kemungkinan relevan.
- Wawancara dengan manajer kunci unit operasi, staf kunci divisi, eksekutif senior, dan perwakilan karyawan untuk menunjuk isu yang menjadi perhatian, kekuatan saat ini, kebutuhan yang diantisipasi, dan filosofi manajerial mengenai sumber daya manusia. Jumlah wawancara ditentukan dalam rapat permulaan.
- Informasi tambahan seperti rencana bisnis, anggaran, data penilaian, dan data kompensasi dapat berguna dalam menyelidiki isi tertentu yang diidentifikasi sebagai pembenaran konsiderasi dalam perencanaan kebutuhan di masa yang akan datang.
- Berbagai masukan disatukan dalam rangka menyajikan suatu gambaran yang terintegrasi dari aktivitas saat ini, prioritas, sumber daya staf, dan permasalahan yang diidentifikasi. Kebutuhan prinsipil di masa mendatang diidentifikasi sebagai kriteria untuk menilai prioritas sumber daya manusia dan program spesifik yang diusulkan.
- Normalnya, hasil-hasil audit didiskusikan dalam serangkaian rapat yang melibatkan manajer dan staf profesional. Sering, aspek-aspek tertentu menjadi isu untuk penelitian lebih lanjut (sebagai contoh, analisis *staffing*, pengembangan sistem informasi, dan revisi praktik penilaian kinerja).

11.4. AUDIT KETAATAN MANAJERIAL

Audit juga menelaah seberapa baik manajer mematuhi kebijakan dan prosedur sumber daya manusia. Jika manajer mengabaikan kebijakan personalia atau melanggar peraturan hubungan karyawan, audit akan mengungkapkan kesalahan-kesalahan ini sehingga tindakan korektif dapat segera diambil. Ketaatan terhadap hukum khususnya amatlah penting.

Di samping memastikan ketaatan, audit dapat meningkatkan citra departemen sumber daya manusia dan kontribusinya terhadap perusahaan. Manajer operasi dapat memperoleh respek yang lebih tinggi untuk departemen pada saat tim audit meminta pandangan mereka. Jika komentar para manajer ditindaklanjuti, departemen sumber daya manusia akan dipandang sebagai lebih responsif terhadap kebutuhan mereka. Dan karena departemen sumber daya manusia merupakan departemen pelayanan, tindakan ini dapat memperbesar kontribusinya terhadap tujuan-tujuan organisasional.

11.4.1. Audit Kepuasan Karyawan

Departemen sumber daya manusia yang efektif memenuhi tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan. Jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, perputaran karyawan, ketidakhadiran, dan aktivitas serikat pekerja kemungkinan akan terjadi. Untuk mempelajari seberapa baik kebutuhan karyawan, tim audit mengumpulkan

data dari karyawan. Tim audit mengumpulkan informasi mengenai gaji, tunjangan, praktik kepenyeliaan, bantuan perencanaan karir, dan umpan balik yang diterima karyawan mengenai kinerja mereka.

11.5. INSTRUMEN-INSTRUMEN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

Beberapa instrumen pengumpulan informasi membantu menghimpun data aktivitas-aktivitas sumber daya manusia. Setiap instrumen memberikan sebagian wawasan ke dalam aktivitas-aktivitas perusahaan. Jika alat-alat ini digunakan secara cekatan, tim audit dapat merangkai wawasan-wawasan ini menjadi gambaran yang jernih mengenai aktivitas sumber daya manusia perusahaan. Instrumen-instrumen ini meliputi:

- Wawancara
- Kuesioner
- Informasi eksternal
- Eksperimen riset

11.5.1. Wawancara

Wawancara dengan karyawan dan manajer adalah suatu sumber informasi mengenai aktivitas sumber daya manusia. Komentar mereka membantu tim audit mencari bidang-bidang yang membutuhkan perbaikan. Kritik dari karyawan dapat menunjukkan tindakan-tindakan yang harus diambil oleh departemen untuk memenuhi kebutuhan mereka. Demikian juga, sumbang saran manajer dapat mengungkapkan cara-cara untuk memberikan mereka servis yang lebih baik. Apabila kritik mereka sah, perubahan haruslah dilakukan. Tetapi, apabila departemen sumber daya manusialah yang benar, departemen haruslah mendidik yang lainnya di dalam perusahaan dengan menjelaskan prosedur yang dipertanyakan.

11.5.2. Kuesioner

Karena wawancara itu menyita waktu dan mahal serta kerap hanya terbatas pada sedikit orang, banyak departemen sumber daya manusia yang menggunakan kuesioner-kuesioner untuk memperluas lingkup riset mereka. Selain itu, kuesioner juga dapat memberikan jawaban-jawaban yang lebih terbuka dibandingkan wawancara tatap muka.

11.5.3. Informasi Eksternal

Informasi adalah alat sentral dari tim audit. Perbandingan-perbandingan luar memberikan kepada tim audit suatu perspektif terhadapnya aktivitas-aktivitas perusahaan dapat dinilai. Beberapa informasi yang dibutuhkan dengan segera tersedia, sedangkan data lainnya mungkin sulit ditemukan. Barangkali sumber informasi eksternal yang paling signifikan adalah pemerintah pusat atau pemerintah daerah. Melalui departemen tenaga kerja, beraneka ragam statistik dan laporan dapat dihimpun.

Asosiasi-asosiasi industri biasanya membuat data khusus tersedia bagi anggota-anggota mereka. Yang paling berguna bagi tim audit adalah statistik-statistik tentang norma-norma industri seperti tingkat perputaran, tingkat ketidakhadiran, tarif upah standar, tingkat pertumbuhan, deskripsi-deskripsi pekerjaan terstandardisasi, tingkat kecelakaan kerja, biaya-biaya tunjangan, dan lain-lain.

Asosiasi-asosiasi profesional kerap menyediakan data yang serupa kepada anggota-anggota profesi. Kajian-kajian yang diadakan oleh asosiasi-asosiasi meliputi survai-survai gaji dan tunjangan, profil-profil demografis, dan data lainnya yang dapat bertindak sebagai tolak ukur terhadapnya upaya-upaya departemen sumber daya manusia dibandingkan.

11.5.4. Eksperimen-eksperimen Riset

Instrumen terakhir yang tersedia bagi tim-tim audit adalah eksperimen riset, terutama eksperimen lapangan, yang membandingkan kelompok eksperimental dengan kelompok kendali di bawah kondisi-kondisi realistik. Eksperimentasi digunakan untuk meneliti ketidakhadiran, perputaran karyawan, kepuasan kerja, kompensasi, keselamatan kerja, dan aktivitas-aktivitas lainnya. Sebagai contoh, departemen dapat menerapkan program pelatihan keselamatan untuk sebagian penyelia. Sebagian penyelia ini disebut kelompok eksperimental. Sedangkan kelompok kendali adalah penyelia-penyelia yang tidak mendapatkan pelatihan. Beberapa bulan kemudian, catatan-catatan keselamatan kerja dari kedua kelompok itu diperbandingkan setelah menyelesaikan program pelatihan. Jika kelompok eksperimental memiliki tingkat kecelakaan kerja yang jauh di bawah kelompok kendali, maka terdapat bukti bahwa program pelatihannya efektif. Kemudian diadakan analisis biaya-manfaat dengan membandingkan biaya-biaya pelatihan dengan manfaat-manfaat pelatihan bagi perusahaan guna menentukan apakah pelatihan tersebut efektif-biaya.

11.5.5. Audit-audit Internasional

Audit-audit sumber daya manusia dari organisasi-organisasi internasional adalah lebih rumit dan penting. Kompleksitas pengauditan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia melewati batas-batas asing diperpelik lagi oleh perbedaan-perbedaan bahasa, hukum, kultur, praktik tradisional, dan harapan-harapan. Tendensi tim audit dari negara asal adalah menggunakan pengalaman-pengalaman dan standar-standarnya sebagai tolak ukur terhadapnya evaluasi diadakan. Kemajemukan-kemajemukan bisa kelihatan keliru karena berbeda dari pengalaman-pengalaman tim audit. Sebagai misal, diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, ras, suku, status sosial, agama, kasta, atau kriteria lainnya bisa melanggar kebijakan-kebijakan perusahaan, namun bisa pula terperkirakan dan bahkan praktik yang penting di beberapa negara asing.

11.6. LAPORAN AUDIT

Laporan audit (*audit report*) adalah deskripsi komprehensif aktivitas-aktivitas sumber daya manusia yang meliputi rekomendasi-rekomendasi untuk praktik-praktik yang efektif dan rekomendasi-rekomendasi untuk memperbaiki praktik-praktik yang tidak efektif. Suatu pengakuan baik praktik-praktik yang efektif maupun yang tidak efektif jauh lebih seimbang dan mendorong penerimaan laporan tersebut.

Laporan audit sumber daya manusia kerap terdiri dari beberapa bagian. Satu bagian untuk manajer-manajer lini, yang lainnya untuk spesialis sumber daya manusia, dan yang terakhir untuk manajer sumber daya manusia.

11.6.1. Laporan untuk Manajer-manajer Lini

Laporan audit untuk manajer-manajer lini meringkas tugas, tujuan, dan tanggung jawab sumber daya manusia mereka. Contoh-contoh tugas mereka meliputi pewawancara pelamar, pelatihan karyawan, pengevaluasian kinerja, pemotivasian para karyawan, dan pemuasan kebutuhan-kebutuhan karyawan. Laporan ini juga mengidentifikasi masalah-masalah orang-orang. Pelanggaran terhadap kebijakan-kebijakan dan hubungan-hubungan karyawan juga digarisbawahi. Praktik-praktik manajemen yang menyedihkan akan disajikan di dalam laporan disertai dengan rekomendasi-rekomendasinya.

11.6.2. Laporan untuk Spesialis Sumber Daya Manusia

Spesialis yang menangani kepegawaian, pelatihan, kompensasi, dan aktivitas personalia lainnya juga memerlukan umpan balik. Laporan audit yang mereka terima mengisolasi bidang-bidang spesifik kinerja yang buruk dan baik. Sebagai contoh, tim audit mengamati bahwa banyak jabatan yang tidak memiliki pengganti yang berbobot. Informasi ini diberikan kepada manajer pelatihan dan pengembangan bersama dengan rekomendasi agar lebih banyak program guna mengembangkan penyelia dan manajer yang menjanjikan.

11.6.3. Laporan untuk Manajer Sumber Daya Manusia

Laporan untuk manajer sumber daya manusia berisi semua informasi yang diberikan kepada manajer lini dan spesialis di dalam departemen sumber daya manusia. Di samping, manajer sumber daya manusia memperoleh umpan balik mengenai:

- Sikap manajer operasi dan karyawan mengenai servis departemen sumber daya manusia.
- Telaah tujuan departemen dan organisasinya untuk mencapai tujuan tersebut.
- Permasalahan sumber daya manusia dan implikasinya.
- Rekomendasi untuk yang membutuhkan perubahan yang dapat dinyatakan dalam prioritas yang dilihat oleh tim audit.

Dengan informasi yang ada di dalam laporan audit, manajer sumber daya manusia dapat mengambil pandangan luas mengenai fungsi sumber daya manusia. Alih-alih

menyelesaikan permasalahan secara serampangan, manajer sumber daya manusia kini dapat memusatkan perhatian pada bidang-bidang yang memiliki potensi paling besar untuk meningkatkan kontribusi departemen terhadap perusahaan.

11.7. LATIHAN DAN DISKUSI

1. Anda jelaskan mengapa Audit manajemen sumberdaya manusia menjadi penting bagi sebuah organisasi/perusahaan? Dan jelaskan pula kapan audit manajemen sumberdaya manusia itu dilaksanakan?
2. Audit ketaatan manajerial adalah menelaah seberapa baik manajer mematuhi kebijakan dan prosedur sumber daya manusia. Anda jelaskan fungsi lain audit ini selain memastikan ketaatan manajemen?
3. Anda sebut dan jelaskan beberapa instrumen pengumpulan informasi untuk membantu menghimpun data aktivitas-aktivitas sumber daya manusia dalam rangka pelaksanaan audit manajemen sumberdaya manusia.
4. Laporan audit sumber daya manusia kerap terdiri dari beberapa bagian. Anda jelaskan bagian-bagian apa saja yang sangat memerlukan laporan Audit sumberdaya manusia

11.8. RANGKUMAN

Audit sumberdaya manusia mengevaluasi aktivitas sumberdaya manusia yang digunakan di dalam sebuah organisasi. Audit dapat meliputi satu divisi atau seluruh organisasi. Audit ini memberikan umpan balik mengenai fungsi sumberdaya manusia kepada manajer operasi dan spesialis sumberdaya manusia.

Audit ketaatan manajerial menelaah seberapa baik manajer mematuhi kebijakan dan prosedur personalia. Jika manajer mengabaikan kebijakan personalia atau melanggar peraturan hubungan karyawan, audit akan mengungkapkan kesalahan-kesalahan ini sehingga tindakan korektif dapat dimulai.

Terlepas dari pendekatan audit yang dilakukan, tim audit mestilah mengumpulkan data mengenai aktivitas sumberdaya perusahaan. Teknik untuk mengumpulkan data yang dapat dipergunakan meliputi: wawancara, kuesioner, analisis catatan, dan informasi eksternal.

Agar informasi yang dihasilkan berguna, maka informasi tersebut disusun ke dalam suatu laporan audit. Laporan audit adalah gambaran komprehensif dari aktivitas sumberdaya manusia, yang meliputi rekomendasi untuk praktik yang efektif dan rekomendasi untuk memperbaiki praktik yang tidak efektif.

Laporan audit sumberdaya manusia dapat disusun untuk manajer operasi, spesialis sumberdaya manusia, dan manajer sumberdaya manusia

DAFTAR PUSTAKA

- Flippo, B. Edwin, 2003, *Personnel Management*, Mc Graw-Hill, Inc. Singapore
- French Wendell, 2001, *The Personnel Management Process*, Houghton Mifflin Company, Boston
- Dessler, Gary, 2004, *Human Resources Management*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, 2004 *Organizations Behavior, Structure, and Process*, Boston: Richard D. Irwin, Inc
- Glueck, William F, 2002, *Personnel: A Diagnostic Approach*, Texas: Business Publication, Inc
- Henry Simamora, 2001, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta
- Hersey, Paul and Ken Blanchard, 2002, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc
- Ivancevich, John M, 2003, *Human Resources Management*, Boston: Richard D. Irwin, Inc
- Rue, Leslie W., and Lloyd L. Byars, 2005, *Management: Theory an Application*, Homewood: Richard D. Irwin, Inc
- Stoner, James A.F., and Edward Freeman, 2000, *Management*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc