

Dr. Saptaningsih Sumarmi, M.M.



Manajemen

SUMBER DAYA MANUSIA



Manajemen

SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada bagaimana organisasi mengelola sumber daya manusianya. Buku ajar "Manajemen Sumber Daya Manusia" ini hadir sebagai panduan komprehensif bagi para profesional HR, manajer, dan mahasiswa untuk memahami serta menerapkan prinsip-prinsip kunci dalam manajemen SDM.

Dari perencanaan dan rekrutmen hingga pengembangan karir dan evaluasi kinerja, buku ini menyajikan pendekatan yang sistematis dan praktis. Setiap bab dilengkapi dengan teori terkini, studi kasus, serta alat dan teknik yang dapat langsung diterapkan dalam lingkungan kerja. Pembaca akan diajak untuk mengeksplorasi topik-topik seperti strategi SDM, motivasi dan kepuasan kerja, manajemen konflik, serta isu-isu kontemporer seperti keberagaman dan inklusi.

Dengan bahasa yang jelas dan ilustrasi yang mendukung, buku ini dirancang untuk memfasilitasi pemahaman mendalam tentang peran strategis SDM dalam mencapai tujuan organisasi. Apakah Anda seorang profesional HR berpengalaman atau baru memulai karir di bidang ini, "Manajemen Sumber Daya Manusia" adalah sumber daya berharga yang akan memperkaya wawasan dan keterampilan Anda dalam mengelola aset terpenting perusahaan: manusia.



☎ 0858 5343 1992
✉ eurekamediaaksara@gmail.com
📍 Jl. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Saptaningsih Sumarmi, M.M.



eureka
media aksara

PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis : Dr. Saptaningsih Sumarmi, M.M.

Desain Sampul: Eri Setiawan

Tata Letak : Salsabela Meiliana Wati

ISBN : 978-623-516-377-2

Diterbitkan oleh: **EUREKA MEDIA AKSARA, AGUSTUS 2024**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel: eurekaediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2024

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh
isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun,
termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman
lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan berkat dan rahmat-Nya, kami dapat menyelesaikan penyusunan buku ini yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia”. Buku ini disusun dengan tujuan untuk memberikan panduan komprehensif mengenai pengelolaan sumber daya manusia (SDM) baik di Indonesia maupun dalam konteks global.

Seiring dengan perkembangan ekonomi, pengelolaan SDM menjadi salah satu aspek krusial yang perlu diperhatikan dengan serius. Banyak organisasi menghadapi berbagai tantangan unik yang memerlukan pendekatan khusus dalam manajemen SDM. Buku ini hadir untuk menjawab kebutuhan tersebut dengan menyajikan berbagai konsep, strategi, dan alat yang relevan untuk meningkatkan efisiensi serta efektivitas pengelolaan SDM.

Kami menyadari bahwa setiap perusahaan memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, buku ini dirancang untuk memberikan wawasan yang adaptif dan aplikatif. Mulai dari pengertian dasar tentang manajemen SDM, perbedaan antara perusahaan kecil dan besar, hingga strategi pemanfaatan alat-alat modern untuk mendukung upaya SDM, kami berharap buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi para pengusaha, manajer SDM, dan semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan SDM. Buku ini terdiri dari 18 Bab, yang dijelaskan secara rinci dalam pembahasan pada setiap babnya:

- Bab 1 Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Pendahuluan
- Bab 2 Tanggungjawab Manajemen Sumber Daya Manusia
- Bab 3 Keberagaman dan Kesetaraan dalam Pekerjaan
- Bab 4 Strategi dan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia
- Bab 5 Analisis Pekerjaan dan Manajemen Talent
- Bab 6 Perencanaan SDM dan Perekrutan
- Bab 7 Pengujian dan Seleksi Karyawan
- Bab 8 Pelatihan dan Pengembangan Karyawan
- Bab 9 Manajemen Kinerja dan Penilaian
- Bab 10 Manajemen Karir dan Retensi
- Bab 11 Menetapkan Rencana Gaji Strategis

- Bab 12 Pembayaran Berdasarkan Kinerja dan Insentif Finansial
- Bab 13 Manfaat dan Layanan
- Bab 14 Membangun Hubungan Karyawan yang Positif
- Bab 15 Hubungan Perburuhan dan Perundingan Bersama
- Bab 16 Keselamatan, Kesehatan, dan Manajemen Risiko
- Bab 17 Mengelola Sumber Daya Manusia Global
- Bab 18 Mengelola Sumber Daya Manusia di Perusahaan Kecil dan Wirausaha

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam pembuatan buku ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Terima kasih juga kami sampaikan kepada para pembaca yang telah memberikan dukungan dan semangat. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan solusi praktis bagi pembaca dalam menghadapi berbagai tantangan dalam manajemen SDM.

Kami juga mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa mendatang. Akhir kata, kami berharap buku ini dapat menjadi alat yang berguna dan inspiratif dalam mengelola sumber daya manusia, serta berkontribusi pada pertumbuhan dan kesuksesan bisnis di Indonesia.

Yogyakarta, 10 Agustus 2024

Saptaningsih Sumarmi

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA:	
SEBUAH PENDAHULUAN	1
A. Apa itu Sumber Daya Manusia?	1
B. Rencana Strategis	2
C. SDM: Sejarah Singkat.....	3
D. Peran SDM dalam Organisasi	5
E. Pertanyaan Diskusi	11
BAB 2 TANGGUNGJAWAB MANAJEMEN SUMBER	
DAYA MANUSIA	12
A. Manajemen Dasar	12
B. Tujuan Manajemen SDM.....	14
C. Lingkup Manajemen SDM	15
D. Aspek Lini dan Staf Manajemen Sumber Daya Manusia	17
E. Tanggung Jawab Manajemen SDM Manajer Lini	18
F. Tren Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia	19
G. Manajer Sumber Daya Manusia Baru	22
H. Pertanyaan Diskusi	23
BAB 3 KEBERAGAMAN DAN KESETARAAN DALAM	
PEKERJAAN	24
A. Isu Diskriminasi	24
B. Kesempatan Kerja yang Setara (<i>Equal Employment Opportunity</i>)	27
C. Mengelola Keberagaman (<i>Diversity</i>)	29
D. Melaksanakan Program Tindakan Afirmatif.....	31
E. Pertanyaan Diskusi	32
BAB 4 STRATEGI DAN KINERJA MANAJEMEN SUMBER	
DAYA MANUSIA	34
A. Proses Manajemen Strategis.....	34
B. Tipe Strategis.....	38
C. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis.....	41
D. Metrik SDM, Benchmarking, dan Analisis Data	45

E. Pertanyaan Diskusi	50
BAB 5 ANALISIS PEKERJAAN DAN MANAJEMEN	
TALENT	52
A. Analisis Pekerjaan	52
B. Tahapan dalam Analisis Pekerjaan.....	56
C. Metode Pengumpulan Informasi	57
D. Deskripsi Pekerjaan.....	59
E. Spesifikasi Pekerjaan.....	62
F. Proses Manajemen Talent	63
G. Pertanyaan Diskusi	66
BAB 6 PERENCANAAN SDM DAN PEREKRUTAN	68
A. Perencanaan dan Perkiraan SDM	68
B. Rekrutment	74
C. Pertanyaan Diskusi	78
BAB 7 PENGUJIAN DAN SELEKSI KARYAWAN	79
A. Tujuan Seleksi Karyawan	79
B. Dasar-dasar Menguji dan Memilih Karyawan	80
C. Jenis Tes.....	83
D. Menggunakan Work Sampling untuk Pemilihan Karyawan.....	85
E. Pertanyaan Diskusi	86
BAB 8 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	
KARYAWAN.....	87
A. Orientasi dan Onboarding Karyawan Baru	87
B. Gambaran Umum Proses Pelatihan.....	89
C. Mengelola Program Perubahan Organisasi	95
D. <i>Organizational Development</i>	96
E. Pertanyaan Diskusi	98
BAB 9 MANAJEMEN KINERJA DAN PENILAIAN	100
A. Penilaian Kinerja.....	100
B. Pihak yang Bisa Menilai Kinerja	102
C. Peralatan untuk Penilaian Kinerja	104
D. <i>Management by Objectives</i> (MBO).....	106
E. Kesalahan dalam Penilaian Kinerja	108
F. Wawancara penilaian.....	109
G. Bawahan Defensif.....	110
H. Manajemen Kinerja	112

I. Pertanyaan Diskusi.....	113
BAB 10 MANAJEMEN KARIR DAN RETENSI.....	114
A. Manajemen Karir	114
B. Kontrak Psikologis (<i>The Psychological Contract</i>).....	115
C. Peran Karyawan dalam Manajemen Karier.....	116
D. Komponen Manajemen Karir	117
E. Retensi Karyawan	119
F. Mengelola Pergantian Karyawan	120
G. Pendekatan Komprehensif untuk Menjaga Karyawan.....	121
H. Manajemen Karir, Employee Life Cycle	122
I. Pertanyaan Diskusi.....	125
BAB 11 MENETAPKAN RENCANA GAJI STRATEGIS.....	126
A. Faktor Dasar dalam Penentuan Gaji.....	126
B. Strategi Imbalan.....	127
C. Kebijakan Penggajian	128
D. Job Evaluation Method.....	129
E. Membuat Rencana Pembayaran yang Kompetitif terhadap Pasar.....	132
F. Manajemen Harga Pekerjaan Manajerial dan Profesional	136
G. Gaji Eksekutif	137
H. Mengkompensasi Eksekutif	138
I. Mengkompensasi Karyawan Profesional	139
J. Topik Kontemporer dalam Kompensasi.....	140
K. Pertanyaan Diskusi:	141
BAB 12 PEMBAYARAN BERDASARKAN KINERJA DAN INSENTIF FINANSIAL.....	143
A. Peran Uang dalam Motivasi.....	143
B. Program Insentif dan Penghargaan untuk Karyawan Individu	147
C. Insentif untuk Tenaga Penjual	152
D. Insentif untuk Manajer dan Eksekutif.....	154
E. Rencana Insentif Tim dan Perusahaan.....	159
F. Sumberdaya Manusia Berbasis Bukti: Ketidakadilan yang Mengurangi Efektivitas Insentif Tim.....	161

G. Rencana Kepemilikan Saham Karyawan	164
H. Panduan Keterlibatan Karyawan untuk Manajer.....	165
I. Pertanyaan Diskusi	166
BAB 13 MANFAAT DAN LAYANAN.....	167
A. Gambaran Manfaat Saat Ini.....	167
B. Pembayaran untuk Waktu yang Tidak Bekerja	168
C. Manfaat Asuransi	171
D. Manfaat Pensiun.....	172
E. Layanan Pribadi dan Manfaat Ramah Keluarga	175
F. Pertanyaan Diskusi	181
BAB 14 MEMBANGUN HUBUNGAN KARYAWAN YANG POSITIF.....	183
A. Hubungan Karyawan.....	183
B. Program Hubungan Karyawan untuk Membangun dan Mempertahankan Hubungan Karyawan yang Positif	184
C. Organisasi yang Etis.....	189
D. Mengelola Disiplin Karyawan.....	194
E. Pertanyaan Diskusi	197
BAB 15 HUBUNGAN PERBURUHAN DAN PERUNDINGAN BERSAMA	198
A. Gerakan Buruh	198
B. Alasan Pekerja Berorganisasi	201
C. Apa yang Dikehendaki Serikat Pekerja?	202
D. Proses Serikat Pekerja dan Pemilihan.....	204
E. Perundingan Bersama.....	206
F. Pertanyaan Diskusi	208
BAB 16 KESELAMATAN, KESEHATAN, DAN MANAJEMEN RISIKO.....	209
A. Pentingnya Keselamatan dan Kesehatan Kerja	209
B. Peraturan dan Standar K3	210
C. Implementasi dan Pengawasan.....	212
D. Manajemen Risiko K3	213
E. Pengamanan Fasilitas.....	216
F. Terorisme	218
G. Pertanyaan Diskusi	218

BAB 17 MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA	
GLOBAL	220
A. Tantangan Global bagi Manajer	220
B. Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional	221
C. Mengisi Posisi di Organisasi Global.....	223
D. Pelatihan dan Pemeliharaan Karyawan di Luar Negeri.....	226
E. Hubungan Serikat Pekerja di Luar Negeri	229
F. Repatriasi: Masalah dan Solusi	229
G. Pertanyaan Diskusi	231
BAB 18 MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA DI PERUSAHAAN KECIL DAN WIRUSAHA.....	232
A. Tantangan Bisnis Kecil	232
B. Perbedaan Manajemen SDM di Bisnis Kecil.....	234
C. Menggunakan Internet, Pemerintah, dan Alat Lain untuk Mendukung Upaya SDM.....	236
D. Memanfaatkan Ukuran Kecil dengan Familiaritas, Fleksibilitas, Keadilan, dan Informalitas.....	238
E. Mengelola Sistem, Prosedur, dan Dokumen SDM.....	240
F. Pertanyaan Diskusi	242
DAFTAR PUSTAKA	244
TENTANG PENULIS	245



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Saptaningsih Sumarmi, M.M.



BAB 1

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: SEBUAH PENDAHULUAN

Tujuan pembelajaran

Ketika Anda selesai mempelajari bab ini, Anda harus dapat:

1. Mendefinisikan HRM dan menjelaskan evolusinya.
2. Jelaskan peran HRM dalam organisasi.
3. Mendefinisikan, mendiskusikan dan menjelaskan kegiatan utama HRM.

A. Apa itu Sumber Daya Manusia?

Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management) adalah serangkaian proses, praktik, program, dan sistem terintegrasi dalam suatu organisasi yang berfokus pada penempatan dan pengembangan karyawannya secara efektif. Proses-proses ini mencakup bagaimana merancang kebutuhan orang, menyeleksi orang, mempekerjakan orang, melatih, memberikan kompensasi, mengembangkan kebijakan yang berkaitan, dan mengembangkan strategi untuk mempertahankan orang-orang tersebut. Secara umum, hal ini merupakan salah satu fungsi paling penting dalam suatu organisasi, karena agar suatu organisasi menjadi efisien, diperlukan karyawan dan sistem yang mendukung mereka.

PT. Angkasa Pura 11 mendapatkan penghargaan The Best Human Capital Team of The Year 2023, Jasa Raharja mendapatkan penghargaan pada ajang Indonesia Human Capital Award 2023 yang digelar Economic Review, Danone pada tahun 2022 Best Company to Work for in Asia.

Jika kita mencermati perusahaan-perusahaan diatas, kita akan menemukan bahwa semua perusahaan, tanpa kecuali, dibangun berdasarkan proses SDM yang efisien, kuat, dan inovatif. Setiap organisasi, besar atau kecil, menggunakan berbagai modal untuk menjalankan bisnisnya. Modal mencakup uang tunai, barang berharga, atau barang yang digunakan untuk menghasilkan pendapatan bagi bisnis. Apa pun industrinya, semua perusahaan memiliki satu kesamaan: mereka harus memandang manusia sebagai modal intelektual.

SDM juga bergantung pada serangkaian proses terintegrasi yang canggih untuk membantu organisasi mengelola sumber daya manusia. Efektivitas MSDM terletak pada seberapa baik proses-proses tersebut terintegrasi dan seberapa selaras proses-proses tersebut dengan misi dan strategi organisasi.

B. Rencana Strategis

Rencana strategis adalah rencana organisasi untuk menyelaraskan kekuatan dan kelemahan internalnya dengan peluang dan ancaman eksternal. Beberapa perusahaan melakukan hal tersebut melalui Analisis SWOT yang merupakan alat perencanaan dan penilaian terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis SWOT membantu perusahaan menemukan fakta dan data dalam industrinya. Setelah selesai, organisasi dipersenjatai dengan informasi untuk mengembangkan rencana strategis. Dari sini, perusahaan dapat "mengambil tindakan." Seringkali istilah visi, misi, tujuan dan sasaran digunakan untuk merujuk pada rencana strategis. Terakhir, rencana tersebut perlu dikelola. Ini disebut manajemen strategis. Rencana tersebut dijalankan melalui kekuatannya untuk mencapai kesuksesan.

Profesional sumber daya manusia dapat memainkan peran penting dalam rencana strategis. Mereka dapat memfasilitasi proses tersebut, terlibat dalam penelitian eksternal dan internal, dan/atau mengelola rencana strategis yang berkaitan dengan orang-orangnya.

C. SDM: Sejarah Singkat

SDM tidak secara mendadak terlahir dengan sempurna, namun melalui sebuah proses transformasi. Transformasi SDM yang sebenarnya adalah pendekatan yang terintegrasi, selaras, inovatif, dan berfokus pada bisnis, untuk mendefinisikan ulang bagaimana pekerjaan SDM dilakukan dalam suatu organisasi sehingga membantu organisasi memenuhi janji yang dibuat kepada pelanggan, investor, dan pemangku kepentingan lainnya. Pekerjaan ini dimulai dengan memperjelas alasan dilakukannya transformasi SDM. Alasan untuk melakukan transformasi SDM seringkali datang dari dalam perusahaan (misalnya, ketika seorang pemimpin senior mengeluh tentang praktik, struktur, atau orang-orang HR), padahal alasan tersebut seharusnya datang dari luar organisasi.

Sebagai sebuah bidang, HRM memiliki sejarah yang panjang, yang berakar pada studi psikologi, perilaku organisasi, dan teknik industri. Bidang ini telah mengalami banyak perubahan selama dua puluh tahun terakhir, menjadikannya peran yang lebih penting dalam organisasi saat ini. Pada awalnya, manajemen sumber daya manusia disebut dengan departemen personalia. Departemen ini bertugas mempekerjakan orang dan menangani dokumen yang berkaitan dengan pekerjaan. Namun baru-baru ini, departemen personalia telah dibagi menjadi manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia, seiring dengan berkembangnya fungsi-fungsi ini. Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting bagi keberhasilan organisasi dan memainkan peran pendukung utama dalam perencanaan strategis perusahaan karena begitu banyak bisnis saat ini bergantung pada orang-orang untuk mendukung visi dan mencapai misi mereka.

Contoh perbedaan antara manajemen personalia dan manajemen sumberdaya manusia

Manajemen Personalia Fokus	Manajemen Sumberdaya manusia fokus
Mengelola kebijakan	Membantu merancang, menerapkan dan mengelola kebijakan manajemen bakat
Program yang berdiri sendiri, seperti pelatihan	Program HRM yang terintegrasi dengan visi dan nilai-nilai perusahaan
Departemen personalia bertanggung jawab atas administrasi sumber daya manusia	Bermitra dengan manajemen di semua bidang perekrutan dan pengelolaan sumber daya manusia
Menciptakan biaya dalam organisasi	Berkontribusi pada tujuan keuntungan organisasi

Dalam buku *HR From the Outside In* (Ulrich et al., 2009), penulis menggambarkan evolusi pekerjaan HR dalam empat “gelombang (wave)”:

Awal tahun 1900-an: Gelombang 1 berfokus pada pekerjaan administratif personel SDM, seperti syarat dan ketentuan kerja, pemberian layanan SDM, dan kepatuhan terhadap peraturan (misalnya, penggajian). Sisi administratif ini masih ada dalam HR saat ini, namun sering kali dicapai secara berbeda melalui teknologi dan solusi outsourcing.

1970an: Gelombang 2 berfokus pada desain bidang praktik SDM yang inovatif, seperti kompensasi, pembelajaran, dan sumber daya. Para profesional HR di bidang praktik ini mulai berinteraksi dan berbagi satu sama lain untuk membangun pendekatan yang konsisten terhadap manajemen sumber daya manusia. Kredibilitas SDM di Gelombang 2 berasal dari penyampaian solusi SDM “praktik terbaik”.

1990an: Gelombang 3 berfokus pada integrasi strategi SDM dengan strategi bisnis secara keseluruhan. Sumber daya manusia secara tepat mulai melihat strategi bisnis untuk menentukan prioritas HRM apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara terbaik menggunakan sumber daya. SDM mulai

menjadi mitra sejati bagi bisnis, dan kredibilitas SDM bergantung pada posisi HR saat bisnis sedang melakukan diskusi strategis.

2000an: Pada Gelombang 4, SDM terus menjadi mitra bisnis, namun juga menjadi praktik kompetitif untuk merespons kondisi bisnis eksternal. Organisasi menjadi yang terdepan dalam persaingan dengan praktik HRM mereka.

Meskipun setiap “gelombang” evolusi MSDM penting dan harus dikelola secara efektif, perspektif “luar ke dalam” yang memungkinkan fungsi manajemen sumber daya manusia bersinar melalui reputasi eksternal dan keberhasilan organisasi.

D. Peran SDM dalam Organisasi

SDM adalah istilah 'payung' untuk banyak fungsi yang berbeda dan saling terkait. Penting untuk ditegaskan di awal teks ini, bahwa setiap manajer mempunyai peran yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. Hanya karena kami tidak memiliki gelar manajer SDM, bukan berarti kami tidak akan melaksanakan semua atau setidaknya sebagian tugas SDM. Misalnya, sebagian besar manajer berurusan dengan seleksi, kompensasi, dan motivasi karyawan – menjadikan aspek-aspek ini tidak hanya bagian dari Sumber Daya Manusia tetapi juga bagian dari manajemen secara umum. Kebanyakan ahli menyepakati delapan peran utama yang dimainkan MSDM dalam sebuah organisasi. Peran-peran ini dijelaskan di bagian berikut.

1. Perundang-undangan dan Hukum

Sangat penting bagi manajer sumber daya manusia untuk mengetahui semua undang-undang yang mempengaruhi tempat kerja dan mereka memastikan bahwa proses yang ada mematuhi. Manajer SDM akan bekerja berdasarkan kerangka hukum berikut:

- a. Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
Isi Utama:
 - 1) Mengatur hubungan kerja, hak dan kewajiban pekerja serta pengusaha, syarat-syarat kerja, perlindungan kerja, pengupahan, dan pemutusan hubungan kerja.
 - 2) Menetapkan ketentuan mengenai jam kerja, cuti, upah minimum, serta keselamatan dan kesehatan kerja (K3).

- b. Undang-Undang No. 18 Tahun 2017 tentang Pelindungan Pekerja Migran Indonesia
Isi Utama:
 - 1) Mengatur perlindungan bagi pekerja migran Indonesia, baik sebelum, selama, maupun setelah bekerja di luar negeri.
 - 2) Menyediakan mekanisme untuk pengaduan dan penyelesaian masalah yang dihadapi oleh pekerja migran.

- c. Peraturan Pemerintah No. 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan
Isi Utama:
 - 1) Mengatur mengenai struktur dan skala upah, upah minimum, dan pengupahan yang adil bagi pekerja.
 - 2) Menentukan cara penetapan dan peninjauan upah minimum yang dilakukan setiap tahun.

- d. Undang-Undang No. 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS)
Isi Utama:
 - 1) Mengatur tentang penyelenggaraan program jaminan sosial, termasuk jaminan kesehatan dan jaminan ketenagakerjaan.
 - 2) Menetapkan kewajiban perusahaan untuk mendaftarkan pekerjanya ke dalam program BPJS.

- e. Peraturan Pemerintah No. 50 Tahun 2012 tentang Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3)

Isi Utama:

- 1) Mengatur penerapan SMK3 di tempat kerja untuk mencegah kecelakaan dan penyakit akibat kerja.
 - 2) Menentukan kewajiban perusahaan untuk menyusun kebijakan K3, melakukan pelatihan, dan menyediakan alat pelindung diri.
- f. Undang-Undang No. 21 Tahun 1999 tentang Pengesahan Konvensi ILO No. 111 mengenai Diskriminasi dalam Pekerjaan dan Jabatan

Isi Utama:

- 1) Mengatur larangan diskriminasi dalam pekerjaan dan jabatan berdasarkan ras, warna kulit, jenis kelamin, agama, politik, kebangsaan, atau asal usul sosial.
- 2) Menekankan pentingnya kesempatan kerja yang sama bagi semua individu.

Lingkungan hukum MSDM selalu berubah, oleh karena itu MSDM harus selalu mewaspadaikan perubahan yang terjadi dan kemudian mengkomunikasikan perubahan tersebut kepada seluruh manajemen organisasi. Dalam buku teks ini, kami memutuskan untuk membahas undang-undang ini dalam setiap bab yang relevan dibandingkan menyajikannya dalam satu bab saja.

2. Kebijakan Perusahaan

Selain harus mematuhi persyaratan yang diamanatkan oleh undang-undang, setiap organisasi pasti memiliki kebijakan tersendiri yang membedakan dengan organisasi lain. Kebijakan-kebijakan ini dapat ditetapkan untuk memastikan keadilan (misalnya, kebijakan liburan melebihi yang diamanatkan secara hukum), untuk meningkatkan efektivitas (misalnya, kebijakan penggunaan internet), atau sekadar untuk memperkuat budaya (misalnya, aturan berpakaian).

Beberapa peran MSDM adalah mengidentifikasi isu-isu yang dapat diatasi dengan menerapkan kebijakan. Sumber Daya Manusia, manajemen dan eksekutif semuanya

terlibat dalam proses pengembangan kebijakan. Misalnya, profesional Sumber Daya Manusia kemungkinan besar akan menyadari perlunya kebijakan baru atau perubahan kebijakan, mereka kemudian akan mencari opini mengenai kebijakan tersebut, menulis kebijakan tersebut, dan kemudian mengkomunikasikan kebijakan tersebut kepada karyawan. Cakupan kebijakan yang dapat dirancang tidak terbatas; berikut adalah beberapa contoh kebijakan inovatif yang dapat ditemukan di beberapa perusahaan, termasuk memberikan waktu istirahat kepada karyawan untuk menjadi sukarelawan di organisasi masyarakat (untuk meningkatkan kesejahteraan dan kerja kelompok) dan menghilangkan jabatan.

3. Analisis dan Desain Pekerjaan

Organisasi bergantung pada pelaksanaan tugas yang banyak dan beragam. Tugas-tugas yang sering diemban oleh karyawan ini harus disusun sedemikian rupa untuk memaksimalkan efisiensi. Mereka harus jelas dan berbeda satu sama lain. Hal ini juga harus dilakukan oleh karyawan yang cakap. SDM mendukung definisi, dokumentasi dan pengorganisasian tugas-tugas ini melalui proses analisis pekerjaan dan desain pekerjaan.

4. Akuisisi Bakat

Anda memerlukan orang yang tepat untuk melaksanakan tugas dan menyelesaikan pekerjaan dalam organisasi. Bahkan dengan mesin tercanggih sekalipun, manusia tetap dibutuhkan, oleh karena itu, salah satu tugas utama dalam HRM adalah talent acquisition. Talent acquisition melibatkan seluruh proses perekrutan mulai dari penempatan pekerjaan hingga negosiasi paket gaji.

5. Pelatihan dan pengembangan

Karyawan baru yang sudah direkrut, perlu dipastikan untuk dilatih melakukan pekerjaan tersebut dan terus tumbuh dan mengembangkan keterampilan baru. Hal ini menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi bagi organisasi. Pelatihan juga merupakan komponen kunci dalam motivasi karyawan. Karyawan yang merasa telah mengembangkan keterampilannya cenderung lebih bahagia dalam pekerjaannya, yang berdampak pada peningkatan kinerja, produktivitas, dan retensi karyawan. Contoh kursus dan program pelatihan dapat mencakup hal berikut: Pelatihan keterampilan kerja, seperti cara menggunakan program computer; Pelatihan komunikasi; Kegiatan membangun tim; Pelatihan kebijakan dan hukum, seperti pelatihan pelecehan seksual, pelatihan keselamatan dan pelatihan etika; Keterampilan manajemen waktu.

6. Penilaian Kinerja dan Manajemen

SDM memiliki tanggung jawab untuk merancang, memelihara, dan mengelola kebijakan dan sistem manajemen kinerja organisasi. Pada dasarnya, orang harus pandai dalam apa yang mereka lakukan, dan disesuaikan dengan standar minimal. Di kedai kopi, barista harus menghasilkan secangkir kopi yang enak, dalam jangka waktu tertentu, dan menyajikannya kepada pelanggan dengan cara yang menyenangkan. Setiap pekerjaan berbeda dan cukup kompleks jika Anda memikirkan cara berbeda dalam mendefinisikan kinerja. Menjadi peran profesional SDM untuk merancang sistem guna mengukur kinerja ini dengan tepat dan menggunakan informasi ini untuk membantu karyawan dan organisasi. Namun, menilai kinerja hanyalah permulaan. Setelah ukuran kinerja diperoleh, profesional SDM menggunakannya untuk berbagai tujuan, termasuk: Memberikan umpan balik bagi karyawan, Tentukan kompensasi (misalnya bonus, kenaikan gaji, dll.), Ambil tindakan disipliner, Mendukung pengembangan karir,

7. Administrasi Kompensasi dan Tunjangan.

Para profesional SDM perlu menentukan bahwa kompensasi itu adil, memenuhi standar industri, dan cukup tinggi untuk menarik orang agar bekerja di organisasi. Kompensasi mencakup segala sesuatu yang diterima karyawan atas pekerjaannya. Selain itu, profesional SDM perlu memastikan bahwa gajinya sebanding dengan gaji yang diterima oleh orang lain yang melakukan pekerjaan serupa. Hal ini melibatkan penetapan sistem pembayaran yang mempertimbangkan jumlah tahun bekerja di organisasi, pengalaman bertahun-tahun, pendidikan, dan juga mempertimbangkan hasil survei gaji eksternal. Total kompensasi (paket) dapat mencakup yang berikut: gaji, waktu cuti, bonus, penggantian biaya sekolah, cuti sakit dan manfaatnya, Asuransi jiwa & kesehatan kelompok, program pensiun, hibah saham dan rencana pembelian.

8. Hubungan Perburuhan

Serikat pekerja, disebut juga serikat pekerja atau serikat pekerja, adalah organisasi yang mewakili kepentingan kolektif pekerja. Profesional HRM terlibat dalam negosiasi (perundingan bersama) dan pengelolaan kontrak serikat pekerja. Kontrak ini biasanya mencakup kompensasi, jadwal kerja, tunjangan, disiplin, dan proses terkait pekerjaan lainnya. Oleh karena itu, pemahaman tentang serikat pekerja sangat penting agar bisa efektif.

9. Kesehatan dan keselamatan

Keselamatan adalah pertimbangan utama di semua organisasi. Seringkali undang-undang baru dibuat dengan tujuan menetapkan standar federal atau provinsi untuk menjamin keselamatan pekerja. Serikat pekerja dan kontrak serikat pekerja juga dapat berdampak pada persyaratan keselamatan pekerja di tempat kerja. Manajer Sumber Daya Manusia harus menyadari persyaratan perlindungan pekerja dan memastikan tempat kerja memenuhi standar federal,

provinsi, industri tertentu, dan serikat pekerja. Permasalahan perlindungan pekerja dapat mencakup hal-hal berikut: Bahaya kimia; Persyaratan pemanasan dan ventilasi; Penggunaan zona “tanpa wewangian”.; Perlindungan informasi pribadi karyawan

10. Analisis SDM

Seperti setiap fungsi dalam organisasi, MSDM telah dipengaruhi secara drastis oleh teknologi. Saat ini, sejumlah besar informasi dikumpulkan tentang karyawan melalui Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS). Informasi ini, pada gilirannya, dapat digunakan untuk mendukung keputusan manajemen dengan menggunakan alat analisis yang canggih. Misalnya, lembaga keuangan dapat menerapkan survei kepuasan karyawan triwulanan (ESAT) dan menyelidiki prediktor ‘penurunan’ dan ‘lompatan’ kepuasan. Hal ini dapat mengungkap bahwa karyawan yang bekerja di sisi investasi bisnis cenderung mengalami stres berat selama persiapan pelaporan kinerja dana akhir kuartal. Mengetahui hal ini, mereka dapat menerapkan upaya komunikasi khusus dan peningkatan proses atau pelatihan bagi karyawan tersebut selama siklus bisnis penting tahun ini.

E. Pertanyaan Diskusi

1. Apakah yang dimaksud dengan manajemen SDM?
2. Bagaimana kedudukan professional SDM dalam rencana strategis?
3. Jelaskan evolusi perkembangan manajemen SDM!
4. Peran apa saja yang dijalankan SDM dalam sebuah perusahaan!
5. Apakah manfaat seorang manajer SDM harus menguasai perundang-undangan dan hukum terkait ketenagakerjaan?

BAB 2

TANGGUNGJAWAB MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan Pembelajaran:

Ketika Anda selesai mempelajari bab ini, Anda harus dapat:

1. Jelaskan apa itu manajemen sumber daya manusia dan bagaimana hubungannya dengan proses manajemen.
2. Diskusikan dan ilustrasikan secara singkat tren penting yang memengaruhi manajemen sumber daya manusia.
3. Jelaskan secara singkat enam komponen atau pilar penting manajemen sumber daya manusia saat ini.
4. Sebutkan setidaknya empat kompetensi manajer sumber daya manusia yang penting.

A. Manajemen Dasar

Sebuah organisasi terdiri dari orang-orang dengan peran yang ditetapkan secara formal yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi tersebut dipimpin oleh seorang manajer, yaitu seseorang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi, dan yang melakukannya dengan mengelola upaya orang-orang organisasi. Terdapat lima fungsi dasar manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepegawaian (*staffing*), memimpin (*leading*), dan mengendalikan (*controlling*) untuk mencapai tujuan organisasi. Secara total, fungsi-fungsi ini mewakili proses manajemen.

1. *Planning*: Menetapkan tujuan dan standar; mengembangkan aturan dan prosedur; mengembangkan rencana dan prakiraan

2. *Organizing*: Memberi setiap bawahan tugas tertentu; membentuk departemen; mendelegasikan wewenang kepada bawahan; membangun saluran otoritas dan komunikasi; mengkoordinasikan pekerjaan bawahan
3. *Staffing*: Menentukan jenis orang apa yang harus dipekerjakan; merekrut calon karyawan; memilih karyawan; menetapkan standar kinerja; kompensasi karyawan; mengevaluasi kinerja; konseling karyawan; pelatihan dan pengembangan karyawan
4. *Leading*: Membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan; menjaga moral; memotivasi bawahan
5. *Controlling*: Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi; memeriksa untuk melihat bagaimana kinerja sebenarnya dibandingkan dengan standar ini; mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan

Keberadaan orang-orang dalam organisasi, membutuhkan sebuah pengelolaan yang dikatakan sebagai manajemen sumber daya manusia (SDM). Manajemen SDM akan membantu organisasi untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan bisnis yang diinginkan. Selain itu, manajemen SDM juga bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi dan meraih kepuasan kerja.

Penulis mendefinisikan manajemen SDM sebagai serangkaian proses, praktik, program, dan sistem terintegrasi dalam suatu organisasi yang berfokus pada penempatan dan pengembangan karyawannya secara efektif. Pengertian menurut (Dessler, 2020), proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan. Sedangkan (Armstrong, 2006) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling berharga - orang-orang yang bekerja di sana yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya.

Mengamati dari pengertian diatas, pada dasarnya manajemen SDM tidak hanya berfokus pada tugas-tugas administratif, tetapi juga melibatkan pengelolaan hubungan antara karyawan dan manajemen, pengembangan budaya organisasi yang sehat, serta pengelolaan keterlibatan dan motivasi karyawan.

B. Tujuan Manajemen SDM

Manajemen SDM dalam organisasi memiliki tujuan untuk menciptakan dan memelihara sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan bisnis yang diinginkan. Untuk membantu organisasi mencapai tujuan bisnis yang diinginkan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Dengan demikian, manajemen SDM merupakan bagian penting dari manajemen organisasi modern, karena dapat membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, dan memberikan nilai tambah bagi organisasi secara keseluruhan.

Secara terperinci, tujuan kunci dari manajemen SDM antara lain:

1. Merekrut dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas: HRM bertanggung jawab untuk merekrut karyawan yang berkualitas dan mempertahankan mereka dalam jangka panjang, sehingga organisasi dapat memiliki tenaga kerja yang handal dan produktif.
2. Menyediakan pelatihan dan pengembangan karyawan: HRM membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka melalui pelatihan dan pengembangan yang sesuai, sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih baik bagi organisasi.
3. Meningkatkan kinerja karyawan: HRM berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan umpan balik yang tepat melalui evaluasi kinerja, dan memberikan insentif atau penghargaan yang layak sebagai pengakuan atas kontribusi yang diberikan.

4. Mengelola hubungan kerja: HRM membantu mengelola hubungan antara karyawan dan manajemen dengan memberikan dukungan dan saran dalam penyelesaian konflik dan masalah di tempat kerja, sehingga lingkungan kerja menjadi kondusif dan harmonis.
5. Mengelola perubahan organisasi: HRM membantu organisasi dalam mengelola perubahan organisasi yang terjadi, seperti restrukturisasi, pengurangan karyawan, dan perubahan strategi bisnis, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat dan efektif dengan perubahan tersebut.
6. Memastikan kepatuhan hukum: HRM juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi mematuhi peraturan perundang-undangan terkait sumber daya manusia, seperti aturan ketenagakerjaan dan peraturan keselamatan dan kesehatan kerja, sehingga organisasi dapat menghindari risiko hukum dan menjaga reputasi yang baik

Tujuan keseluruhan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui orang. (Ulrich & Lake, 1991), mengatakan Sistem manajemen SDM dapat menjadi sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk belajar dan memanfaatkan peluang baru.

C. Lingkup Manajemen SDM

Lingkup manajemen SDM meliputi berbagai aspek terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, dan memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan efektif. Jika dalam bab 1. Sudah dijelaskan peran dari manajemen SDM, namun ada beberapa aspek utama yang mencakup ruang lingkup dari manajemen SDM secara lebih terperinci.

1. Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*): manajemen SDM bertanggung jawab dalam merencanakan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi, seperti memperkirakan kebutuhan tenaga kerja, keterampilan yang diperlukan, dan anggaran yang dibutuhkan.

2. Rekrutmen dan Seleksi (*Recruitment and Selection*): manajemen SDM bertanggung jawab untuk merekrut dan memilih karyawan yang tepat, melalui proses rekrutmen dan seleksi yang terstruktur dan efektif.
3. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*): manajemen SDM membantu dalam memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai bagi karyawan, sehingga dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik.
4. Evaluasi Kinerja (*Performance Appraisal*): manajemen SDM membantu dalam mengevaluasi kinerja karyawan secara teratur, dan memberikan umpan balik yang tepat untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka.
5. Kompensasi dan Penghargaan (*Compensation and Rewards*): manajemen SDM bertanggung jawab dalam memberikan kompensasi yang layak dan penghargaan yang sesuai bagi karyawan, sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan.
6. Manajemen Hubungan Industrial (*Industrial Relations Management*): manajemen SDM membantu dalam mengelola hubungan antara karyawan dan manajemen, serta memberikan dukungan dalam penyelesaian konflik dan masalah di tempat kerja.
7. Kesehatan dan Keselamatan Kerja (*Occupational Health and Safety*): manajemen SDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa lingkungan kerja aman dan sehat, serta memenuhi peraturan dan persyaratan terkait kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Pengelolaan Perubahan (*Change Management*): manajemen SDM membantu organisasi dalam mengelola perubahan organisasi, seperti restrukturisasi atau perubahan strategi bisnis, dan memberikan dukungan kepada karyawan dalam menghadapi perubahan tersebut

Manajemen SDM akan melalui sebuah evolusi yang mencerminkan perubahan paradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi, dari fokus pada administrasi dan pemenuhan persyaratan peraturan ketenagakerjaan, hingga menjadi bagian integral dari strategi bisnis dan budaya organisasi yang berbasis nilai. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen SDM memiliki peran penting dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasi, dengan mengoptimalkan kontribusi sumber daya manusia sebagai aset strategis.

D. Aspek Lini dan Staf Manajemen Sumber Daya Manusia

Semua perusahaan akan terlibat dalam perekrutan, wawancara, pemilihan, dan pelatihan karyawan mereka, sehingga sebagian besar perusahaan juga memiliki departemen sumber daya manusia dengan manajer puncaknya sendiri. Bagaimana tugas manajer dan departemen sumber daya manusia ini berhubungan dengan tugas sumber daya manusia penjualan dan produksi dan manajer lainnya? Untuk dapat menjawab hal ini, membutuhkan definisi singkat tentang otoritas garis versus otoritas staf. Wewenang adalah hak untuk mengambil keputusan, mengarahkan pekerjaan orang lain, dan memberi perintah. Manajer biasanya membedakan antara otoritas lini dan otoritas staf.

Dalam organisasi, otoritas lini secara tradisional memberi manajer hak untuk mengeluarkan perintah kepada manajer atau karyawan lain. Oleh karena itu, otoritas lini menciptakan hubungan atasan (pemberi pesanan)-bawahan (penerima pesanan). Ketika wakil presiden penjualan memberi tahu direktur penjualannya untuk "menyiapkan presentasi penjualan paling lambat hari Selasa", dia menjalankan otoritas lininya. Otoritas staf memberi seorang manajer hak untuk menasihati manajer atau karyawan lain. Ini menciptakan hubungan penasehat. Ketika manajer sumber daya manusia menyarankan agar manajer pabrik menggunakan tes seleksi tertentu, dia menggunakan otoritas staf

Pada bagan organisasi, manajer dengan otoritas lini adalah manajer lini. Mereka yang memiliki otoritas staf (penasihat) adalah manajer staf. Dalam penggunaan populer, orang cenderung mengasosiasikan manajer lini dengan mengelola departemen (seperti penjualan atau produksi) yang sangat penting untuk kelangsungan hidup perusahaan. Manajer staf umumnya menjalankan departemen yang memberi nasihat atau mendukung, seperti pembelian dan manajemen sumber daya manusia. Manajer sumber daya manusia biasanya manajer staf. Mereka membantu dan menasihati manajer lini di bidang-bidang seperti *recruiting*, *hiring*, dan *compensation*.

E. Tanggung Jawab Manajemen SDM Manajer Lini

Manajer lini memiliki banyak tugas sumber daya manusia, dikarenakan penanganan langsung orang, selalu menjadi bagian dari tugas setiap manajer lini, dari presiden hingga supervisor lini pertama. Tanggung jawab penyelia lini untuk manajemen sumber daya manusia yang efektif antara lain:

1. Menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat
2. Memulai karyawan baru dalam organisasi (orientasi)
3. Melatih karyawan untuk pekerjaan yang baru bagi mereka
4. Meningkatkan prestasi kerja setiap orang
5. Menjalin kerja sama yang kreatif dan mengembangkan hubungan kerja yang lancar
6. Menafsirkan kebijakan dan prosedur perusahaan
7. Mengontrol biaya tenaga kerja
8. Mengembangkan kemampuan otoritas setiap orang
9. Menciptakan dan mempertahankan moral departemen
10. Melindungi kesehatan dan kondisi fisik karyawan

Pada organisasi kecil seperti Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), manajer lini dapat melaksanakan semua tugas personel ini tanpa bantuan. Namun seiring pertumbuhan organisasi, manajer lini biasanya membutuhkan bantuan, pengetahuan khusus, dan nasihat dari staf sumber daya manusia yang terpisah (Brewster et al., 2015). Di perusahaan yang lebih

besar, departemen sumber daya manusia memberikan bantuan khusus semacam itu.

F. Tren Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia

Bekerja secara kooperatif dengan manajer lini, manajer SDM telah lama membantu pemberi kerja mempekerjakan dan memecat karyawan, mengelola tunjangan, dan melakukan penilaian. Namun, tren yang terjadi mengubah cara pemberi kerja menyelesaikan tugas manajemen SDM. Tren tersebut meliputi tren demografi tenaga kerja, tren pekerjaan yang dilakukan orang, tren teknologi, serta tren globalisasi dan ekonomi.

1. Tren Demografi Tenaga Kerja

Komposisi tenaga kerja akan terus menjadi lebih beragam dengan lebih banyak perempuan, anggota kelompok minoritas, dan pekerja yang lebih tua di angkatan kerja.

2. Tren Pekerjaan Yang Dilakukan Orang

Ada tiga tren besar dalam pekerjaan yang dilakukan orang. Pertama, pekerjaan telah bergeser dari manufaktur ke layanan. Saat ini lebih dari dua pertiga tenaga kerja A.S. dipekerjakan dalam memproduksi dan memberikan layanan, bukan produk.

Kedua, saat ini di perusahaan seperti Uber dan Upwork, sebagian besar pekerja bukanlah karyawan sama sekali: Mereka adalah pekerja lepas dan pekerja kontrak independen, yang bekerja kapan pun mereka bisa, mengerjakan apa yang ingin mereka kerjakan, saat dibutuhkan.

Ketiga, semakin banyak pekerjaan yang menjadi “berteknologi tinggi” (high tech). Pekerjaan seperti insinyur selalu menekankan pengetahuan dan pendidikan. Perubahan besar sekarang adalah bahkan pekerjaan manufaktur tradisional seperti assembler semakin berteknologi tinggi. Demikian pula teller bank, pegawai ritel, penagih tagihan, pemroses hipotek, dan pengirim paket saat ini membutuhkan

tingkat kecanggihan teknologi yang tidak mereka butuhkan beberapa tahun yang lalu.

3. Tren Globalisasi

Globalisasi mengacu pada perusahaan memperluas penjualan, kepemilikan, dan / atau manufaktur ke pasar baru di luar negeri. Contoh adalah Toyota membuat Camry di Kentucky, sedangkan Apple merakit iPhone di China. Perjanjian perdagangan bebas yang disepakati dan diikuti beberapa negara, merupakan perjanjian yang mengurangi tarif dan hambatan di antara mitra dagang, yang selanjutnya mendorong perdagangan internasional. Globalisasi telah berkembang pesat selama 50 tahun terakhir.

Globalisasi juga meningkatkan persaingan internasional. Lebih banyak globalisasi berarti lebih banyak kompetisi, dan lebih banyak kompetisi berarti lebih banyak tekanan untuk menjadi *"world class"*, untuk menurunkan biaya, membuat karyawan lebih produktif, dan melakukan sesuatu dengan lebih baik dan lebih murah. Saat ini kehilangan pekerjaan dan meningkatnya ketidaksetaraan pendapatan mendorong beberapa orang untuk memikirkan kembali kebijaksanaan globalisasi. Jadi globalisasi bukannya tanpa biaya yang signifikan. Karena perusahaan multinasional memperebutkan posisi, banyak yang memindahkan operasi ke luar negeri, tidak hanya untuk mencari tenaga kerja yang lebih murah tetapi juga untuk memasuki pasar baru.

4. Trend Ekonomi

Meskipun globalisasi mendukung pertumbuhan ekonomi global, periode sekitar 2007-2015 ekonomi di beberapa negara mengalami kesulitan.

5. Tren Teknologi

Teknologi mengubah manajemen sumber daya manusia dalam dua cara utama. Pertama, perubahan teknologi mempengaruhi sifat pekerjaan. Saat seseorang berpikir tentang "pekerjaan teknologi", pekerjaan di Google muncul di pikiran, tetapi teknologi memengaruhi semua jenis

pekerjaan. Kedua, teknologi mengubah cara pengusaha menyelesaikan tugas manajemen sumber daya manusia. Dalam satu survei, 41% perusahaan merancang aplikasi seluler untuk memberikan layanan manajemen sumber daya manusia, dan sekitar sepertiganya menggunakan kecerdasan buatan.

Beberapa teknologi penting yang banyak digunakan:

- a. Pemberi kerja menggunakan alat media sosial seperti Twitter, Facebook, dan LinkedIn (daripada, katakanlah, agen tenaga kerja) untuk merekrut karyawan baru.
- b. Pemberi kerja menggunakan aplikasi seluler, misalnya, untuk memantau lokasi karyawan dan menyediakan foto digital di lokasi jam masuk fasilitas untuk mengidentifikasi pekerja.
- c. Situs web seperti Knack, Gild, dan True Office memungkinkan pemberi kerja memasukkan fitur game ke dalam pelatihan, penilaian kinerja, dan perekrutan.
- d. Alat berbasis komputasi awan memungkinkan pemberi kerja memantau hal-hal seperti pencapaian tujuan tim dan memberikan umpan balik evaluatif langsung secara real-time.
- e. Analitik data pada dasarnya berarti menggunakan teknik statistik, algoritme, dan pemecahan masalah untuk mengidentifikasi hubungan antar data untuk tujuan memecahkan masalah tertentu (seperti bagaimana cara mengetahui sebelumnya karyawan terbaik saya mana yang kemungkinan besar akan berhenti?). Ketika diterapkan pada manajemen sumber daya manusia, analitik data disebut analitik bakat.
- f. Kecerdasan buatan (AI) pada dasarnya berarti menggunakan komputer untuk melakukan tugas dengan cara yang mirip manusia.
- g. Augmented reality (AR) mengubah sejumlah besar data dan menempatkan ringkasan dan gambar digital di dunia fisik.

G. Manajer Sumber Daya Manusia Baru

Beberapa trend yang mempengaruhi manajemen SDM, membuat untuk menjadi manajer sumber daya manusia saat ini semakin rumit. Tugas seperti merumuskan strategi dan membuat keputusan berbasis data memerlukan kompetensi dan keterampilan baru. Manajer SDM tidak bisa hanya pandai dalam tugas personel tradisional seperti perekrutan dan pelatihan. Untuk membuat rencana strategis, manajer SDM harus memahami perencanaan strategis, pemasaran, produksi, dan keuangan. Saat perusahaan bergabung dan berekspansi ke luar negeri, manajer SDM harus merumuskan dan menerapkan perubahan organisasi skala besar, mendorong keterlibatan karyawan, dan mendesain ulang struktur organisasi dan proses kerja. Semua ini tidak mudah. Saat ditanya, "Mengapa Anda ingin menjadi manajer SDM?" banyak orang pada dasarnya berkata, "Karena saya orang yang ramah." Bersosialisasi memang penting, tetapi dibutuhkan lebih banyak lagi.

Apa yang dibutuhkan untuk menjadi manajer sumber daya manusia saat ini? *The Society for Human Resource Management* (SHRM) memperkenalkan "model kompetensi", yang merinci kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan serta keahlian yang dibutuhkan manajer sumber daya manusia. Berikut adalah perilaku atau kompetensi menurut SHRM yang harus ditunjukkan oleh manajer SDM saat ini

1. *Leadership and Navigation*: Kemampuan untuk mengarahkan dan berkontribusi pada inisiatif dan proses dalam organisasi
2. *Ethical Practice*: Kemampuan untuk mengintegrasikan nilai-nilai inti, integritas, dan akuntabilitas di seluruh praktik organisasi dan bisnis.
3. *Business Acumen*: Kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi yang dapat digunakan untuk berkontribusi pada rencana strategis organisasi.
4. *Relationship management*: Kemampuan mengelola interaksi untuk menyediakan layanan dan mendukung organisasi.
5. *Consultation*: Kemampuan memberikan pengarahan kepada pemangku kepentingan organisasi

6. *Critical Evaluation*: Kemampuan untuk menginterpretasikan informasi yang dapat digunakan untuk membuat keputusan dan rekomendasi bisnis.
7. *Global and Cultural Effectiveness*: Kemampuan untuk menilai dan mempertimbangkan perspektif dan latar belakang semua pihak
8. *Communication*: Kemampuan untuk bertukar informasi secara efektif dengan pemangku kepentingan

H. Pertanyaan Diskusi

1. Jelaskan fungsi-fungsi dalam manajemen, dan apakah manajemen SDM memiliki hubungan dengan proses manajemen!
2. Berikan contoh bagaimana konsep dan teknik manajemen SDM dapat berguna bagi semua manajer.
3. Bandingkan wewenang manajer lini dan staf. Berikan contoh masing-masing!
4. Jelaskan trend yang mempengaruhi pola berpikir manajemen SDM!
5. Perilaku atau kompetensi apa saja yang harus dimiliki manajer SDM versi SHRM!

BAB 3

KEBERAGAMAN DAN KESETARAAN DALAM PEKERJAAN

Tujuan Pembelajaran:

Ketika Anda selesai mempelajari bab ini, Anda harus dapat:

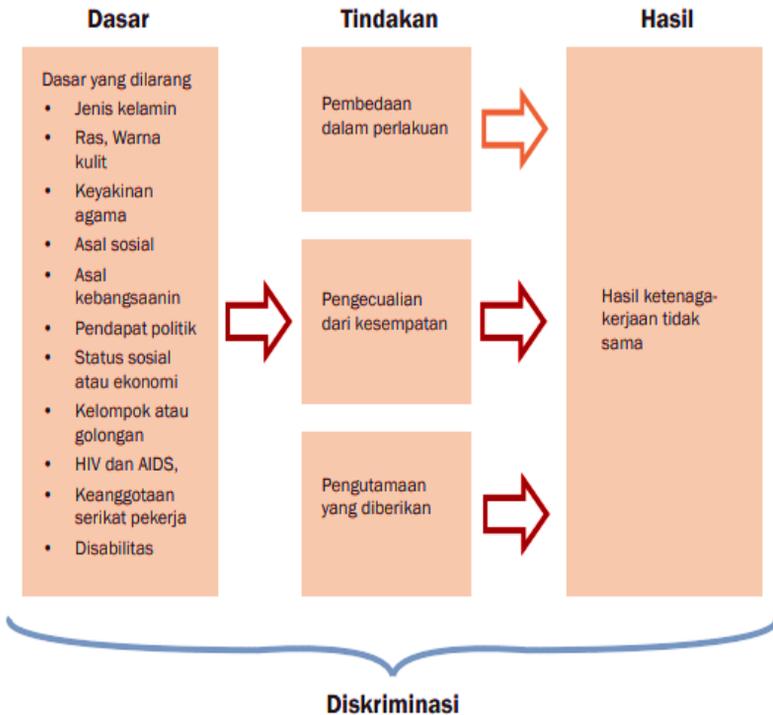
1. Memahami Konsep Keragaman di Tempat Kerja
2. Mengaplikasikan Prinsip Kesetaraan Kesempatan Kerja (*Equal Employment Opportunity*)
3. Merancang dan Melaksanakan Program Tindakan Afirmatif

A. Isu Diskriminasi

Kasus dan isu diskriminasi dalam perusahaan, selalu menjadi hal yang sulit untuk dihilangkan bagi beberapa perusahaan. Klaim diskriminasi yang saat ini banyak diajukan adalah diskriminasi terkait dengan kondisi berbeda yang dimiliki oleh karyawan. Tumbuhnya kesadaran akan keragaman, kesetaraan dalam pekerjaan, mendorong hampir tidak ada hari berlalu tanpa tuntutan hukum kesempatan yang sama di tempat kerja.

Kesetaraan dan non-diskriminasi di tempat kerja adalah dua cara untuk menyatakan hal yang sama: Kesetaraan berarti tidak adanya diskriminasi, dan diskriminasi berarti hilangnya atau berkurangnya kesetaraan. Hak atas kesetaraan adalah hak asasi manusia yang fundamental, yang dijamin di dalam Undang-undang Dasar Republik Indonesia, Undang-Undang Ketenagakerjaan (UU No.13 Tahun 2003) maupun di dalam instrumen-instrumen hukum internasional yang telah diratifikasi oleh Indonesia. Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk menghormati prinsip kesetaraan, baik sebagai

pengusaha maupun sebagai pelaku ekonomi (International Labour Organization, 2013).



Gambar 3.1. Komponen definisi diskriminasi berdasarkan Konvensi ILO No. 111 (*International Labour Organization, 2013*)

Kasus diskriminasi yang pernah terjadi pada perusahaan:

1. Diskriminasi Upah, Serikat Pekerja PT Smelting Mogok Kerja

Serikat Pekerja Logam Federasi Serikat Pekerja Metal Indonesia (FSPMI) PT Smelting di Gresik telah 47 hari mogok kerja di satu-satunya pabrik pemurnian tembaga milik PT Freeport Indonesia sejak 19 Januari 2017. Ketua Pimpinan Unit Kerja Serikat Pekerja Metal Indonesia PT Smelting Zainal Arifin mengatakan, 390 pekerja melakukan aksi mogok kerja. Aksi mogok disebabkan tindakan diskriminasi perusahaan yang hanya menaikkan gaji pekerja sebesar 5 persen, sedangkan karyawan bidang manajerial 170 persen.

<https://bisnis.tempo.co/read/853453/diskriminasi-upah-serikat-pekerja-pt-smelting-mogok-kerja>

2. Tesla Kena Gugatan Diskriminasi terhadap Pekerja Kulit Hitam

Lima belas mantan pegawai dan pegawai Tesla mengajukan gugatan terhadap perusahaan ke pengadilan negara bagian California. Mereka menggugat produsen mobil listrik ini dengan tuduhan diskriminasi terkait ras di pabrik Tesla. Menurut gugatan itu, para pekerja sering menjadi sasaran komentar dan perilaku rasis oleh rekan kerja, manajer, dan karyawan divisi sumber daya manusia. Pelecehan, yang sebagian besar terjadi di pabrik Tesla Fremont, California, termasuk menggunakan istilah-istilah, seperti "perbudakan" atau "perkebunan".

"Prosedur operasi standar termasuk diskriminasi ras yang terang-terangan, terbuka, dan tidak tanggung-tanggung," tulis gugatan itu dilansir Reuters, Sabtu (2/7/2022).

<https://www.cnbcindonesia.com/tech/20220702120935-37-352382/tesla-kena-gugatan-diskriminasi-terhadap-pekerja-kulit-hitam>

3. Grab Copot Posisi Karyawan di Kasus Diskriminasi Calon Mitra Tuli

Grab memindahkan posisi karyawannya yang telah melakukan diskriminasi terhadap calon mitra Grab penyandang tunarungu. Karyawan tersebut juga akan ditugaskan untuk membantu komunitas disabilitas.

Penyandang disabilitas tunarungu itu bernama Tonanda Putra. Karyawan pelaku diskriminasi terhadap Tonanda dipindahtugaskan ke bagian administrasi. Karyawan tersebut juga diberi pelatihan tentang budaya disabilitas.

"Mencopot karyawan Grab terkait dari posisinya, menghentikan semua perannya di lini depan dan memindahtugaskan beliau ke pekerjaan administrasi. Sesuai prosedur ketenagakerjaan, tindakan ini disertai pemberian surat peringatan keras. Karyawan tersebut juga akan diberikan pelatihan tentang budaya disabilitas, yang akan dimulai pada tanggal 9 Mei 2022," tulis Grab dalam situs resminya, Jumat (29/4/2022).

<https://news.detik.com/berita/d-6057592/grab-copot-posisi-karyawan-di-kasus-diskriminasi-calon-mitra-tuli>.

Terkait dengan beberapa isu tentang keragaman dan kesetaraan dalam pekerjaan, seperti contoh kasus diatas, manajer SDM harus memahami tentang hal tersebut. Isu legal/hukum yang mengatur praktek SDM, dimana kebijakan maupun keputusan yang dikeluarkan perusahaan akan dibatasi oleh hukum. Manajer SDM harus mempertimbangkan aspek hukum yang berlaku, ketika mengambil keputusan, khususnya terkait kandidat karyawan yang akan dipekerjakan, bagaimana mengatur kompensasi yang akan diberikan, apa benefit yang akan ditawarkan, bagaimana mengakomodasi kebutuhan karyawan yang memiliki tanggungan, sampai dengan bagaimana dan kapan Ia dapat melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terhadap karyawannya (Vembriati et al., 2017).

B. Kesempatan Kerja yang Setara (*Equal Employment Opportunity*)

Equal Employment Opportunity (EEO) adalah prinsip pengelolaan MSDM yang bertujuan untuk mempromosikan kesetaraan dalam pekerjaan dan mencegah diskriminasi terhadap karyawan berdasarkan jenis kelamin, ras, agama, usia, atau kecacatan. Prinsip EEO ini mendorong perusahaan untuk memberikan kesempatan yang sama dan merata dalam hal perekrutan, pelatihan, promosi, penggajian, dan manfaat karyawan

Penerapan prinsip tersebut di tempat kerja, dapat membawa berbagai manfaat bagi perusahaan. Pertama, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keragaman dapat meningkatkan produktivitas dan kreativitas karyawan. Kedua, perusahaan yang menerapkan prinsip EEO dapat menarik dan mempertahankan karyawan terbaik dari berbagai latar belakang. Ketiga, perusahaan yang mematuhi prinsip EEO juga dapat menghindari tuntutan hukum dan kerugian finansial akibat diskriminasi dalam pengelolaan MSDM.

Tetapi penerapan prinsip EEO di tempat kerja tidak selalu mudah. Perusahaan perlu mengambil langkah-langkah konkret untuk memastikan kesetaraan dalam pekerjaan dan mencegah diskriminasi, seperti menghilangkan bahasa atau praktik yang merugikan, meningkatkan kesadaran dan pelatihan karyawan, dan mempromosikan diversitas dalam rekrutmen.

Di Indonesia, implementasi *Equal Employment Opportunity* (EEO) dilakukan melalui berbagai peraturan perundang-undangan:

1. Undang-undang 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang mengatur hak dan kewajiban pekerja dan pengusaha, termasuk hak atas kesempatan kerja yang setara tanpa diskriminasi.
2. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas, yang menjamin hak-hak penyandang disabilitas untuk bekerja dan mendapatkan kesempatan yang sama dalam dunia kerja.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan, yang mengatur hak pekerja atas upah yang adil dan setara tanpa diskriminasi.
4. Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor 19 Tahun 2012 tentang Pekerjaan yang Dilarang Bagi Anak, yang melarang penggunaan tenaga kerja anak dan memastikan kesetaraan akses pekerjaan bagi anak laki-laki dan perempuan.

5. Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 4 Tahun 2019 tentang Kewajiban Pengusaha untuk Menyediakan Fasilitas Kesehatan dan Keselamatan Kerja, yang memastikan hak pekerja untuk bekerja di tempat yang aman dan sehat, tanpa diskriminasi.
6. Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1983 tentang Kesetaraan Kesempatan Kerja bagi Laki-Laki dan Perempuan, yang menjamin kesetaraan akses pekerjaan dan hak pekerjaan bagi laki-laki dan perempuan.

C. Mengelola Keberagaman (*Diversity*)

Keanekaragaman berarti beragam atau beragam dan di tempat kerja berarti memiliki tenaga kerja yang terdiri dari dua atau lebih kelompok karyawan dengan berbagai ras, etnis, jenis kelamin, budaya, asal negara, cacat, usia, dan latar belakang agama (Dessler, 2020).

Keanekaragaman tenaga kerja menghasilkan manfaat dan masalah bagi pemberi kerja. Jika tidak dikelola, hal itu dapat menghasilkan hambatan perilaku yang mengurangi kerja sama. Potensi masalah meliputi:

1. Stereotip. Di sini seseorang menganggap ciri-ciri perilaku tertentu pada individu berdasarkan keanggotaan mereka yang tampak dalam suatu kelompok. misalnya, "orang tua tidak bisa bekerja keras." Cheryl Sandberg, Chief Operating Officer Facebook, mengatakan banyak orang memiliki asumsi (stereotype) yang tidak disadari; satu adalah bahwa laki-laki diharapkan tegas sementara perempuan harus kolaboratif. Jadi, seorang wanita yang mendorong lebih untuk dirinya sendiri dipandang sebagai "bossy," sedangkan seorang pria dipandang melakukan pekerjaannya.
2. Diskriminasi adalah prasangka dalam tindakan. Itu berarti mengambil tindakan tertentu terhadap atau melawan orang tersebut berdasarkan kelompok orang tersebut. Tentu saja, umumnya ilegal untuk mendiskriminasi di tempat kerja berdasarkan usia, ras, jenis kelamin, disabilitas, atau asal

kebangsaan seseorang. Namun dalam praktiknya, diskriminasi mungkin tidak kentara.

3. Tokenisme berarti sebuah perusahaan menunjuk sekelompok kecil perempuan atau minoritas untuk posisi profil tinggi, daripada mencari representasi penuh untuk kelompok itu secara lebih agresif.
4. Etnosentrisme adalah kecenderungan untuk melihat anggota kelompok sosial lain kurang disukai daripada kelompoknya sendiri. Jadi, dalam satu penelitian, para manajer mengaitkan kinerja beberapa minoritas bukan dengan kemampuan mereka dan lebih banyak dengan bantuan yang mereka terima dari orang lain. Manajer yang sama mengaitkan kinerja nonminoritas dengan kemampuan mereka sendiri.

Kunci untuk memperoleh manfaat dari keberagaman adalah mengelola potensi masalah keragaman dengan benar. Mengelola keragaman berarti memaksimalkan potensi manfaat keragaman sambil meminimalkan potensi masalah, seperti prasangka yang dapat merusak kerja sama. Dalam praktiknya, manajemen keragaman membutuhkan tindakan wajib dan sukarela. Tindakan wajib (khususnya kepatuhan hukum) tidak dapat menjamin kerja sama. Oleh karena itu, mengelola keragaman juga bergantung pada pengambilan langkah-langkah sukarela untuk mendorong karyawan bekerja sama secara produktif

1. Program Manajemen Keberagaman Top Down

Pemberi kerja dapat melembagakan program manajemen keragaman, biasanya atas inisiatif eksekutif puncak. Tujuan utama program ini adalah membuat karyawan lebih peka dan lebih mampu menghadapi perbedaan budaya. Pertama, pastikan pelatihan keragaman adalah solusinya, atau jika ada pendekatan lain yang lebih disarankan. Selanjutnya, tetapkan sasaran program yang terukur, misalnya, dalam hal sikap terukur terhadap keragaman. Kemudian, ada lima langkah umum:

- a. Memberikan kepemimpinan yang kuat. Perusahaan dengan reputasi teladan dalam mengelola keragaman biasanya memiliki CEO yang mendukung penyebab keragaman. Satu studi menyimpulkan bahwa manajer puncak yang unggul dalam menciptakan organisasi inklusif juga merupakan mereka yang secara pribadi bersemangat mendorong inklusi dan keragaman.
- b. Nilai situasinya. Satu studi menemukan bahwa alat yang paling umum untuk menilai keragaman perusahaan mencakup metrik perekrutan dan retensi pekerjaan yang setara, survei sikap karyawan, evaluasi manajemen dan karyawan, dan kelompok fokus.
- c. Memberikan pelatihan dan pendidikan keragaman. Titik awal paling umum untuk upaya manajemen keragaman biasanya adalah beberapa jenis program pendidikan karyawan.
- d. Mengubah budaya dan sistem manajemen. Gabungkan program pendidikan dengan langkah-langkah konkrit lainnya yang ditujukan untuk mengubah budaya organisasi dan sistem manajemen. Misalnya, ubah prosedur penilaian kinerja untuk menilai supervisor sebagian berdasarkan keberhasilan mereka dalam mengurangi konflik antarkelompok.
- e. Mengevaluasi program manajemen keragaman. Misalnya, apakah survei sikap karyawan sekarang menunjukkan peningkatan sikap karyawan terhadap keragaman?

2. Keragaman Melalui Keterlibatan

Dilakukan dengan bijak merancang upaya keragaman mereka untuk mendapatkan keterlibatan dan partisipasi aktif karyawan mereka

D. Melaksanakan Program Tindakan Afirmatif

Kesempatan kerja yang setara (*equal employment opportunity*) bertujuan untuk memastikan bahwa siapa pun, terlepas dari ras, warna kulit, disabilitas, jenis kelamin, agama,

asal kebangsaan, atau usia, memiliki kesempatan yang sama berdasarkan kualifikasinya. Tindakan afirmatif berarti mengambil tindakan (dalam perekrutan, promosi, dan kompensasi) untuk menghilangkan efek diskriminasi masa lalu saat ini. Tindakan afirmatif masih merupakan masalah tempat kerja yang signifikan. Insiden program tindakan afirmatif yang dimandatkan oleh pengadilan menurun, tetapi pengadilan masih menggunakannya. Selain itu, banyak pengusaha masih harus terlibat dalam program sukarela.

Dalam membahas metode untuk meningkatkan keragaman, dua peneliti mengatakan bahwa “hanya sedikit yang seefektif kebijakan tindakan afirmatif (Hiddeg & Ferris, 2017).” Tujuan utama program tindakan afirmatif adalah (1) menggunakan analisis numerik untuk menentukan yang mana (jika setiap) kelompok sasaran yang kurang dimanfaatkan perusahaan relatif terhadap pasar tenaga kerja yang relevan, dan (2) untuk menghilangkan hambatan terhadap pekerjaan yang setara.

Menghindari penolakan karyawan terhadap program tindakan afirmatif merupakan hal penting, dan berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan saat ini perlu percaya bahwa program tersebut adil. Prosedur seleksi yang transparan (menjelaskan dengan jelas alat dan standar seleksi apa yang digunakan perusahaan) membantu dalam hal ini. Komunikasi juga penting.

E. Pertanyaan Diskusi

1. Apa yang Anda pahami tentang keragaman di tempat kerja? Jelaskan dengan contoh konkret.
2. Bagaimana prinsip *Equal Employment Opportunity* (EEO) diterapkan di perusahaan Anda atau perusahaan yang Anda kenal? Diskusikan dampak dari diskriminasi tidak kentara (covert discrimination) di tempat kerja. Bagaimana cara mengidentifikasi dan mengatasinya?
3. Apa peran manajer puncak dalam mempromosikan dan mengelola keragaman di organisasi? Berikan contoh nyata.

4. Bagaimana evaluasi program tindakan afirmatif dapat dilakukan untuk memastikan efektivitasnya? Berikan indikator yang dapat digunakan.
5. Diskusikan tantangan yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan kebijakan Equal Employment Opportunity. Bagaimana cara mengatasi tantangan tersebut?
6. Bagaimana Anda menilai pentingnya pelatihan keragaman bagi karyawan? Apakah pelatihan ini efektif? Mengapa?
7. Apa langkah-langkah yang dapat diambil untuk memastikan bahwa proses rekrutmen dan promosi di perusahaan bebas dari bias diskriminasi?
8. Bagaimana peraturan perundang-undangan di Indonesia mendukung penerapan prinsip EEO? Berikan contoh konkret dari peraturan yang relevan.

BAB 4

STRATEGI DAN KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan Pembelajaran:

Ketika Anda selesai mempelajari bab ini, Anda harus dapat:

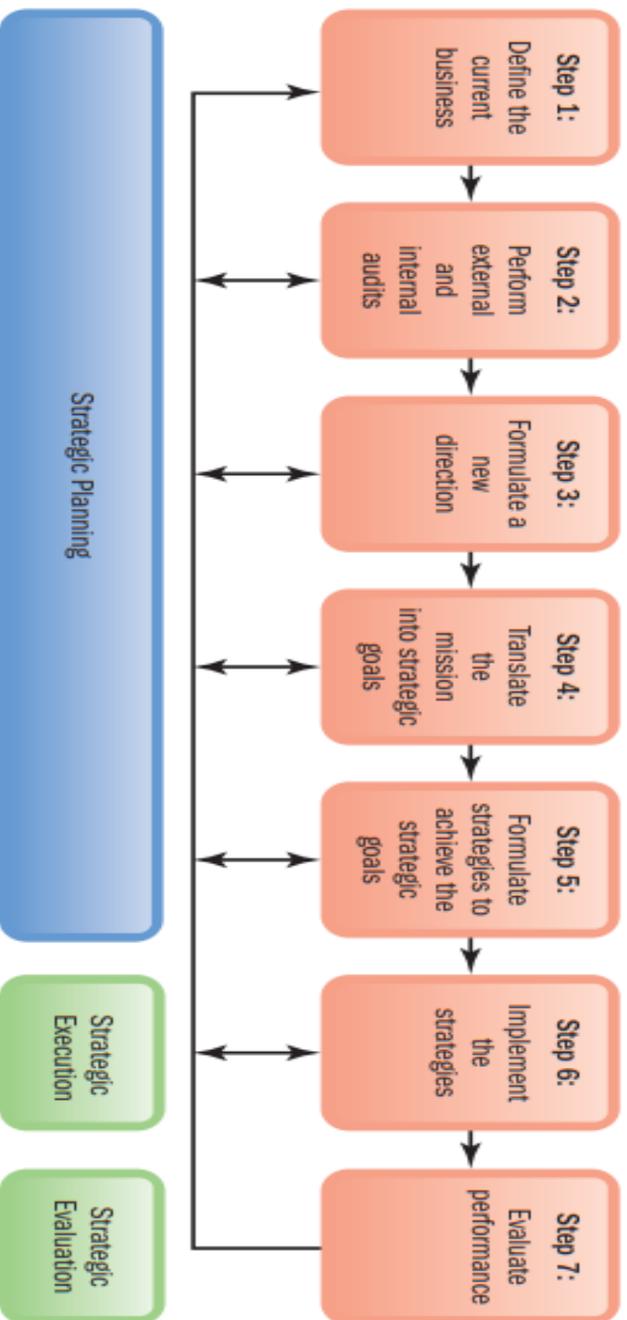
1. Memahami proses manajemen strategis dalam konteks sumber daya manusia.
2. Menjelaskan peran strategi dan rencana strategis dalam mencapai tujuan perusahaan.
3. Mengidentifikasi langkah-langkah dalam proses manajemen strategis.
4. Menggunakan analisis SWOT dan faktor PEST dalam mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan.
5. Menjelaskan pentingnya keterkaitan antara kebijakan dan praktik sumber daya manusia dengan tujuan strategis perusahaan.
6. Menggunakan alat-alat perencanaan strategis seperti strategy map, HR scorecard, dan dasbor digital untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja SDM.

A. Proses Manajemen Strategis

Pengusaha tidak dapat dengan cerdas merancang kebijakan dan praktik sumber daya manusia mereka tanpa memahami peran yang harus dimainkan oleh kebijakan dan praktik ini dalam mencapai tujuan strategis perusahaan mereka. Proses perencanaan manajemen dasar terdiri dari lima langkah: menetapkan tujuan, membuat prakiraan perencanaan dasar, meninjau alternatif tindakan, mengevaluasi opsi mana yang

terbaik, dan kemudian memilih dan mengimplementasikan rencana. Sebuah rencana menunjukkan tindakan untuk mendapatkan dari tempat berada berada ke tujuan. Perencanaan selalu "berorientasi pada tujuan" (seperti, "menggandakan pendapatan penjualan menjadi \$16 juta pada tahun fiskal 2020").

Strategi merupakan suatu tindakan yang dapat dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Sedangkan rencana strategis adalah rencana perusahaan untuk mencocokkan kekuatan dan kelemahan internalnya dengan peluang dan ancaman eksternal untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Manajemen strategis sendiri merupakan Proses mengidentifikasi dan melaksanakan rencana strategis organisasi dengan mencocokkan kemampuan perusahaan dengan tuntutan lingkungannya.



Gambar 4.1 Proses Manajemen Strategis (Dessler, 2020)

Gambar 4.1, menggambarkan tujuh proses manajemen strategis, yang meliputi (1) bertanya, "Bisnis apa yang kita geluti sekarang?"; (2) mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman internal dan eksternal perusahaan; (3) merumuskan arah bisnis baru; (4) memutuskan tujuan strategis; dan (5) memilih strategi atau tindakan tertentu. Langkah (6) dan (7) adalah mengimplementasikan dan kemudian mengevaluasi rencana strategis.

1. Langkah pertama dimulai dengan, "Bisnis apa yang kita geluti?" Di sini manajer mendefinisikan bisnis perusahaan saat ini. Secara khusus, "Produk apa yang kami jual, di mana kami menjualnya, dan bagaimana produk atau layanan kami berbeda dari pesaing kami?"
2. Langkah kedua adalah bertanya, "Apakah kita berada di bisnis yang tepat berdasarkan kekuatan dan kelemahan kita serta tantangan yang kita hadapi?" Untuk menjawab ini, manajer "mengaudit" atau mempelajari baik lingkungan perusahaan maupun kekuatan dan kelemahan internal perusahaan.

Seorang manajer menggunakan SWOT analisis untuk menyusun dan mengatur kekuatan (strengths), kelemahan (weakness), peluang (opportunities) dan ancaman perusahaan (threats). Audit ini juga dapat mencakup analisis yang disebut faktor PEST (politic, economy, social, technology).

Ini termasuk faktor politik seperti peraturan pemerintah dan undang-undang ketenagakerjaan; Faktor ekonomi termasuk pengangguran dan pertumbuhan ekonomi; Faktor sosial seperti perubahan demografi dan tren kesadaran kesehatan; dan Faktor teknologi seperti media sosial, digitalisasi, dan kendaraan self-driving. Bagaimanapun, tujuan manajer adalah untuk membuat rencana strategis yang masuk akal dalam kaitannya dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan.

3. Memutuskan bisnis baru kita akan seperti apa, dalam hal apa yang kita jual, di mana kita akan menjualnya, dan bagaimana produk atau layanan kita berbeda dari produk dan layanan pesaing? Beberapa manajer mengungkapkan esensi bisnis baru mereka dengan pernyataan visi. Visi adalah Pernyataan umum tentang arah yang diinginkan perusahaan; itu menunjukkan, dalam arti luas, "menjadi apa yang kita inginkan". Sedangkan pernyataan visi menggambarkan secara luas apa yang seharusnya menjadi bisnis, pernyataan misi perusahaan merangkum apa tugas utama perusahaan saat ini.
4. Menerjemahkan arah baru yang diinginkan menjadi tujuan strategis.
5. Manajer memilih strategi, arahan tindakan yang akan memungkinkan perusahaan mencapai tujuan strategisnya.
6. Eksekusi strategi, berarti menerjemahkan strategi menjadi tindakan. Ini berarti benar-benar mempekerjakan (atau memecat) orang, membangun (atau menutup) pabrik, dan menambah (atau menghilangkan) produk dan lini produk.
7. Manajer mengevaluasi hasil perencanaan dan pelaksanaannya. Hal-hal tidak selalu berjalan sesuai rencana. Semua manajer harus secara berkala menilai kemajuan keputusan strategis mereka.

B. Tipe Strategis

Dalam praktiknya, manajer terlibat dalam tiga jenis atau tingkat perencanaan strategis, yaitu:

1. *Corporate Level Strategy*

Jenis strategi yang mengidentifikasi portofolio bisnis yang, secara total, terdiri dari perusahaan dan cara bisnis ini berhubungan satu sama lain.

2. *Business Unit (Or Competitive) Strategic Planning*

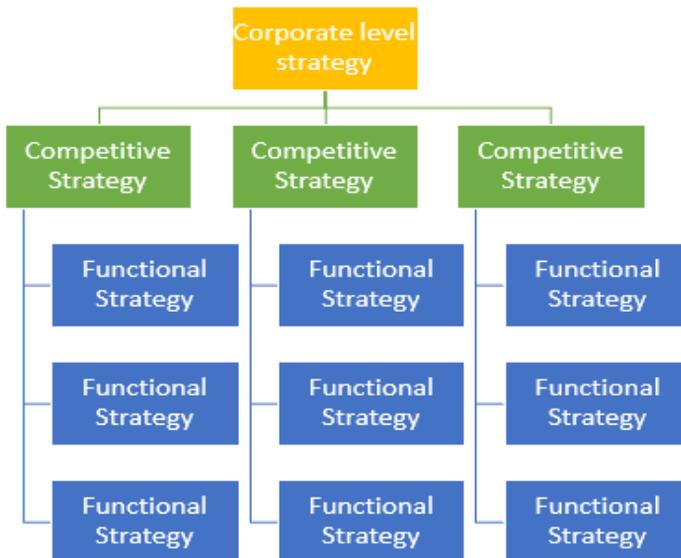
Sebuah strategi yang mengidentifikasi bagaimana membangun dan memperkuat posisi kompetitif jangka panjang bisnis di pasar. Manajer membangun strategi kompetitif mereka di sekitar keunggulan kompetitif bisnis

mereka. Keunggulan kompetitif (competitive advantage) berarti setiap faktor yang memungkinkan perusahaan untuk membedakan produk atau layanannya dari para pesaingnya untuk meningkatkan pangsa pasar

3. *Functional (Or Departmental) Strategic Planning*

Strategi yang mengidentifikasi aktivitas luas yang akan dikejar setiap departemen untuk membantu bisnis mencapai tujuan kompetitifnya.

Merancang rencana strategis perusahaan secara keseluruhan merupakan tanggung jawab manajemen puncak. Namun, hanya sedikit eksekutif puncak yang merumuskan rencana strategis tanpa masukan dari manajer tingkat bawah. Tidak ada yang tahu lebih banyak tentang tekanan kompetitif perusahaan, tren produk dan industri, dan kemampuan karyawan daripada manajer departemen perusahaan. Dalam praktiknya, menyusun rencana strategis keseluruhan perusahaan melibatkan diskusi yang sering di antara dan di antara manajer tingkat atas dan bawah. Manajer puncak kemudian menggunakan informasi ini untuk menuntaskan rencana strategis mereka.



Gambar 4.2 Jenis Strategi di Setiap Level Perusahaan

Perbedaan Antara Strategi level Perusahaan, Strategi level Bisnis dan Strategi level Fungsional

Aspect	Corporate Strategy	Business Strategy	Functional Strategy
Focus	Seluruh perusahaan dan beragam bisnisnya	Segmen pasar atau unit bisnis tertentu	Masing-masing departemen atau fungsi
Objectives	Kesuksesan dan arah perusahaan secara keseluruhan	Sukses dalam pasar atau segmen tertentu	Kontribusi departemen terhadap kesuksesan perusahaan
Scope	Luas dan mencakup banyak industri atau sektor	Lebih sempit, terfokus pada aktivitas bisnis tertentu	Rencana terperinci dalam setiap departemen atau area
Decision	Diversifikasi portofolio, alokasi sumber daya	Pengembangan produk, target pasar, persaingan	Tindakan dan tanggung jawab khusus departemen
Examples	Contoh: Strategi perusahaan GE untuk menjadi pemimpin di bidang energi, penerbangan, layanan kesehatan, dan banyak lagi.	Contoh: Strategi bisnis Apple untuk iPhone, berfokus pada inovasi dan pengalaman pengguna.	Contoh: Strategi fungsional departemen pemasaran dapat melibatkan kampanye online dan keterlibatan media sosial.

Aspect	Corporate Strategy	Business Strategy	Functional Strategy
Time Horizon	Jangka menengah hingga jangka panjang	Jangka pendek hingga menengah	Eksekusi dan penyesuaian jangka pendek

C. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Manajemen sumber daya manusia strategis (*strategic human resource management*) adalah proses yang digunakan organisasi untuk mengelola karyawannya. Ini adalah cara untuk memastikan bahwa sumber daya manusia organisasi digunakan dengan cara yang mendukung tujuan organisasi. Anggap saja sebagai jembatan yang menghubungkan sumber daya manusia dan tujuan perusahaan. Dengan SDM strategis, bisnis dapat mengelola kinerja dan pengembangan karyawan secara lebih efektif, serta membuat program dan kebijakan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.

Tujuan SHRM adalah untuk menciptakan kebijakan dan program yang selaras dengan strategi bisnis perusahaan. Perbedaan utama antara sumber daya manusia dan sumber daya manusia strategis adalah sumber daya manusia fokus pada pengelolaan karyawan sehari-hari, sedangkan sumber daya manusia strategis fokus pada bagaimana karyawan dapat mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Artinya SHRM harus terlebih dahulu memahami tujuan bisnis perusahaan kemudian membuat program dan kebijakan yang mendukung tujuan tersebut.

Biasanya di dalam Perusahaan, manajer puncak perusahaan memilih strategi korporat secara keseluruhan, dan kemudian memilih strategi bersaing untuk setiap bisnis perusahaan. Kemudian manajer departemen dalam masing-masing bisnis ini merumuskan strategi fungsional untuk departemen mereka. Tujuan mereka harus memiliki strategi fungsional yang akan mendukung strategi kompetitif dan tujuan strategis seluruh perusahaan. Bagian pemasaran akan memiliki

strategi pemasaran. Departemen produksi akan memiliki strategi produksi. Departemen manajemen sumber daya manusia (“SDM”) akan memiliki strategi manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia strategis berarti merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang menghasilkan kompetensi dan perilaku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Ide dasar manajemen sumber daya manusia strategis adalah sebagai berikut: Dalam merumuskan kebijakan dan aktivitas manajemen sumber daya manusia, manajer harus merumuskan kebijakan yang menghasilkan keterampilan dan perilaku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya.

Strategi SDM bersifat dinamis, bukan statis. Dengan kata lain, manajer harus menentukan di mana setiap aktivitas SDM (perekrutan, dan sebagainya) sekarang, dan di mana seharusnya untuk mendukung tujuan strategis pemberi kerja. Kunci keberhasilan adalah memikirkan bagaimana manajer akan mengubah berbagai aktivitas SDM sehingga sejalan dan mendukung prioritas strategis perusahaan. Intinya adalah bahwa manajer tidak boleh merancang aktivitas SDM apa pun tanpa memahami dengan jelas tujuan bisnis, kebutuhan strategis, dan bagaimana menyelaraskan aktivitas SDM dengan kebutuhan strategis tersebut.

Keberlanjutan (sustainability) memiliki konsekuensi penting bagi manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia strategis berarti memiliki kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang menghasilkan keterampilan dan perilaku karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan, dan ini sering kali mencakup tujuan keberlanjutan. Manajer menggunakan beberapa alat untuk menerjemahkan tujuan strategis perusahaan ke dalam kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia. Alat-alat ini termasuk peta strategi (strategy map), HR Scorecard, dan dasbor digital.

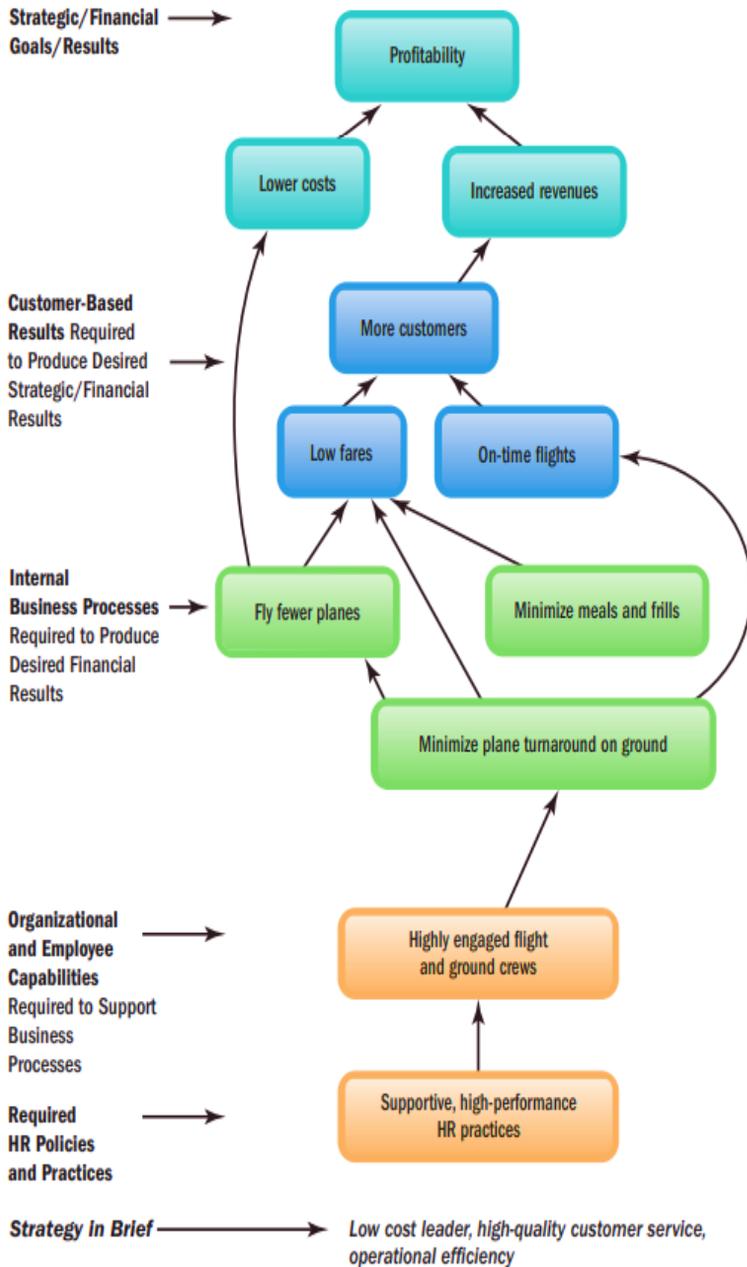
1. *Strategy Map*

Alat perencanaan strategis yang menunjukkan “gambaran besar” tentang bagaimana kinerja masing-masing departemen berkontribusi untuk mencapai tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan. Melalui strategy map akan membantu manajer dan setiap karyawan, memvisualisasikan dan memahami peran departemennya dalam mencapai rencana strategis perusahaan. Pakar manajemen terkadang mengatakan bahwa peta tersebut memperjelas "garis pandang" karyawan. Ini dilakukan dengan menghubungkan upaya mereka secara visual dengan tujuan akhir perusahaan.

2. *HR Scorecard*

HR Scorecard mengacu pada proses untuk menetapkan tujuan atau metrik keuangan dan non keuangan ke rantai peta strategi manajemen sumber daya manusia dari kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Idenya adalah mengambil peta strategi dan mengukurnya.

Manajer menggunakan software score card khusus untuk memfasilitasinya. Proses score card terkomputerisasi membantu manajer mengukur hubungan antara (1) aktivitas SDM (jumlah pengujian, pelatihan, dan sebagainya), (2) hasil perilaku karyawan (layanan pelanggan, misalnya), dan (3) hasil dan kinerja strategis di seluruh perusahaan (seperti kepuasan pelanggan dan profitabilitas).³⁰ HR scorecard berasal dari pendekatan perencanaan "balanced scorecard", yang bertujuan untuk menyeimbangkan hard data seperti ukuran keuangan dengan soft data seperti kepuasan pelanggan dalam menilai kinerja perusahaan.



Gambar 4.3 Strategy map untuk Southwest Airlines (Dessler, 2020)

3. Dasbor Digital (Digital Dashboards)

Menyajikan manajer dengan grafik dan bagan desktop, dan menunjukkan gambar terkomputerisasi tentang posisi perusahaan pada semua metrik tersebut dari proses kartu skor SDM.

D. Metrik SDM, Benchmarking, dan Analisis Data

Konsep dari manajemen SDM strategis berarti merumuskan kebijakan dan praktik SDM yang menghasilkan kompetensi dan perilaku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Mampu mengukur hasil sangat penting untuk proses ini.

1. Metrik SDM

Metrik SDM (human resource metrics) merupakan ukuran kuantitatif aktivitas manajemen sumber daya manusia, seperti perputaran karyawan, jam pelatihan per karyawan, atau pelamar yang memenuhi syarat per posisi. *HR metrics* perlu diukur secara rutin supaya perusahaan mampu menentukan strategi atau langkah bisnis yang hendak diambil berikutnya, dan dapat digunakan untuk menilai efektivitas tim HR dalam menjalankan tugasnya. Hasil penilaian dari *HR metrics* ini akan diberikan kepada manajemen tertinggi perusahaan, seperti jajaran direksi, direktur utama, bahkan *Chief Executive Officer* (CEO).

Metrik terkait SDM dalam perusahaan yang penting untuk dibuat antara lain.

- a. Tingkat Retensi: Tingkat retensi adalah metrik yang mengukur persentase karyawan yang tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Tingkat retensi yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan memiliki lingkungan kerja yang sehat dan karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, tingkat retensi yang rendah dapat menunjukkan masalah dengan manajemen atau budaya perusahaan.

- b. **Tingkat Absensi:** Tingkat absensi adalah metrik yang mengukur jumlah waktu yang hilang dari pekerjaan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu. Tingkat absensi yang rendah menunjukkan karyawan yang hadir secara konsisten dan memperlihatkan kedisiplinan dan motivasi yang baik. Sebaliknya, tingkat absensi yang tinggi dapat menunjukkan masalah dengan kesehatan karyawan, stres, atau tidak menyukai pekerjaan mereka.
- c. **Produktivitas Karyawan:** Produktivitas karyawan adalah metrik yang mengukur kinerja karyawan dalam jangka waktu tertentu. Metrik ini membantu perusahaan menilai seberapa efektif karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka. Produktivitas karyawan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.
- d. **Tingkat Kepuasan Karyawan:** Tingkat kepuasan karyawan adalah metrik yang mengukur kepuasan karyawan dengan lingkungan kerja, manajemen, gaji, dan tunjangan. Kepuasan karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan merasa dihargai dan senang bekerja di perusahaan. Sebaliknya, tingkat kepuasan karyawan yang rendah dapat menunjukkan masalah dengan budaya perusahaan atau manajemen.
- e. **Tingkat Pengembalian Investasi Pelatihan:** Tingkat pengembalian investasi pelatihan adalah metrik yang mengukur efektivitas program pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan hasil bisnis perusahaan. Metrik ini membantu perusahaan menilai apakah investasi dalam pelatihan memiliki pengaruh positif pada produktivitas karyawan dan kinerja bisnis.
- f. **Biaya Rekrutmen:** Biaya rekrutmen adalah metrik yang mengukur biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam mencari, merekrut, dan mempekerjakan karyawan baru. Tingkat biaya rekrutmen yang rendah menunjukkan bahwa perusahaan dapat merekrut dengan efektif dan efisien, sementara tingkat biaya rekrutmen yang tinggi

dapat menunjukkan masalah dengan proses rekrutmen atau strategi perekrutan.

2. *Benchmarking*

Pemberi kerja bisa melakukan *benchmarking* dengan membandingkan metrik SDM mereka, dengan perusahaan lain. Pemberi kerja dapat meminta angka (patokan) yang sebanding tidak hanya berdasarkan industri, tetapi berdasarkan ukuran pemberi kerja, pendapatan perusahaan, dan wilayah geografis.

Benchmarking memberikan satu perspektif tentang kinerja sistem manajemen sumber daya manusia perusahaan. Ini menunjukkan bagaimana kinerja sistem manajemen sumber daya manusia sebuah perusahaan, dibandingkan dengan kompetisi. Namun, itu mungkin tidak mengungkapkan sejauh mana praktik SDM perusahaan dapat mendukung tujuan strategisnya.

Manajer menggunakan **metrik berbasis strategi** (*strategy-based metrics*) untuk menjawab pertanyaan semacam itu. Metrik berbasis strategi mengukur aktivitas yang berkontribusi untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.

3. **Audit SDM**

Manajer SDM sering menilai hal-hal seperti pergantian karyawan dan keselamatan melalui audit sumber daya manusia. Audit SDM adalah analisis kelengkapan, efisiensi, dan efektivitas fungsi SDM organisasi, termasuk kebijakan, praktik, proses, dan metrik SDM yang relevan. Ini umumnya melibatkan penggunaan daftar periksa untuk meninjau fungsi sumber daya manusia perusahaan (perekrutan, pengujian, pelatihan, dan sebagainya), serta memastikan bahwa perusahaan mematuhi peraturan, undang-undang, dan kebijakan perusahaan.

Ruang lingkup audit SDM bervariasi, antara lain:

- a. Peran dan jumlah karyawan (termasuk deskripsi pekerjaan, dan karyawan yang dikategorikan berdasarkan bebas/tidak bebas dan penuh atau paruh waktu)
- b. Kepatuhan terhadap undang-undang terkait ketenagakerjaan federal, negara bagian, dan lokal
- c. Rekrutmen dan seleksi (termasuk penggunaan alat seleksi, pemeriksaan latar belakang, dan sebagainya)
- d. Kompensasi (kebijakan, insentif, prosedur survei, dan sebagainya)
- e. Hubungan karyawan (perjanjian serikat pekerja, manajemen kinerja, prosedur kedisiplinan, pengakuan karyawan)
- f. Tunjangan wajib (Jaminan Sosial, asuransi pengangguran, kompensasi pekerja, dan sebagainya)
- g. Tunjangan kelompok (asuransi, cuti, tunjangan fleksibel, dan sebagainya)
- h. Penggajian (seperti kepatuhan hukum)
- i. Dokumentasi dan pencatatan. Misalnya, apakah file kami menyertakan resume dan lamaran, surat penawaran, deskripsi pekerjaan, evaluasi kinerja, formulir pendaftaran tunjangan, pemberitahuan perubahan gaji, dan dokumentasi terkait tindakan personel seperti pengakuan buku pedoman karyawan?
- j. Pelatihan dan pengembangan (orientasi karyawan baru, pengembangan, teknis dan keselamatan, perencanaan karir, dan sebagainya)
- k. Komunikasi karyawan (buku pegangan karyawan, buletin, program pengakuan)
- l. Kebijakan dan praktik penghentian dan transisi.

4. Analisa Data

Data seperti biaya penggajian bulanan memang menarik tetapi relatif tidak berguna hingga diubah menjadi informasi. **Informasi** adalah data yang disajikan dalam bentuk yang membuatnya berguna untuk pengambilan

keputusan. Misalnya, mengetahui biaya per perekrutan itu menarik. Namun, menyajikan data biaya per sewa yang menunjukkan apakah tren biaya naik atau turun memberikan informasi yang dapat Anda gunakan untuk mengambil keputusan. **Analisis data** berarti menggunakan analisis statistik dan matematika untuk menemukan hubungan dan membuat prediksi. Misalnya, ketika toko buku online menggunakan algoritme untuk memprediksi buku mana yang kemungkinan besar akan Anda beli berdasarkan hal-hal seperti buku apa yang telah Anda beli dan kesamaan antara Anda dan grup lain, mereka menggunakan analitik data.

5. *Talent Analytics*

Alat analitik data seperti ini memungkinkan pemberi kerja untuk menganalisis bersama data karyawan (seperti demografi karyawan, pelatihan, dan peringkat kinerja) dari sumber tradisional seperti catatan karyawan, serta data dari sumber baru (seperti situs media sosial internal perusahaan, pelacakan GPS, dan aktivitas email). Pengusaha menggunakan *talent analytics* (analitik data yang diterapkan pada masalah SDM) untuk menjawab pertanyaan yang di masa lalu tidak dapat mereka jawab, atau juga tidak dapat mereka jawab. Analitik bakat dapat menghasilkan hasil profitabilitas yang mencolok.

Pengusaha menggunakan *talent analytics* untuk menjawab beberapa jenis pertanyaan manajemen bakat:

- a. Fakta Sumber Daya Manusia Misalnya, “Apa indikator utama kesehatan keseluruhan organisasi saya?” JetBlue menemukan bahwa keterlibatan karyawan berkorelasi dengan kinerja keuangan.
- b. HR Analitik Misalnya, “Unit, departemen, atau individu mana yang membutuhkan perhatian?” Lockheed Martin mengumpulkan data kinerja untuk mengidentifikasi unit yang memerlukan perbaikan.

- c. Analisis Investasi Sumber Daya Manusia Misalnya, “Tindakan mana yang memiliki dampak terbesar pada bisnis saya?” Dengan memantau tingkat kepuasan karyawan, Cisco meningkatkan tingkat retensi karyawannya dari 65% menjadi 85%, menghemat biaya rekrutmen, seleksi, dan pelatihan perusahaan hampir \$50 juta. Tim analitik bakat Google menganalisis data tentang latar belakang, kemampuan, dan kinerja karyawan.

Ini mengidentifikasi faktor-faktor (seperti karyawan yang merasa kurang dimanfaatkan) yang mungkin menyebabkan karyawan tersebut keluar, dan dengan demikian membantunya mengurangi perputaran.

Manajemen sumber daya manusia yang strategis adalah proses yang membantu perusahaan mencapai tujuan mereka dengan mengelola tenaga kerja mereka dengan lebih baik. Dengan meluangkan waktu untuk mengembangkan rencana manajemen SDM strategis, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka memiliki orang yang tepat untuk mencapai tujuan mereka. Meskipun mengembangkan rencana manajemen SDM strategis memakan waktu, manfaatnya lebih besar daripada biayanya. Rencana manajemen SDM strategis yang dilaksanakan dengan baik tidak hanya akan membantu Anda mencapai tujuan perusahaan, tetapi juga akan membantu Anda mempertahankan talenta terbaik dan menjaga karyawan Anda tetap terlibat dalam pekerjaan mereka.

E. Pertanyaan Diskusi

1. Apa saja langkah-langkah utama dalam proses manajemen strategis dan bagaimana masing-masing langkah tersebut saling berkaitan?
2. Bagaimana analisis SWOT dan faktor PEST dapat digunakan untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal perusahaan? Berikan contoh konkretnya.

3. Mengapa penting bagi kebijakan dan praktik sumber daya manusia untuk selaras dengan tujuan strategis perusahaan? Bagaimana ketidaksesuaian antara keduanya dapat mempengaruhi kinerja perusahaan?
4. Jelaskan bagaimana strategy map dan HR scorecard dapat digunakan dalam manajemen sumber daya manusia untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.
5. Apa yang dimaksud dengan talent analytics dan bagaimana penggunaannya dapat meningkatkan kinerja manajemen sumber daya manusia? Berikan contoh aplikasi praktis dari talent analytics.
6. Diskusikan pentingnya keberlanjutan (*sustainability*) dalam manajemen sumber daya manusia strategis dan bagaimana hal ini dapat diintegrasikan dalam kebijakan dan praktik SDM.

BAB 5

ANALISIS PEKERJAAN DAN MANAJEMEN TALENT

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari materi ini, diharapkan anda mampu:

1. Memahami Konsep Analisis Pekerjaan
2. Mengetahui Manajemen Talent
3. Mengenal Metode Pengumpulan Informasi untuk Analisis Pekerjaan
4. Menulis Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan

A. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah proses mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi dan kebutuhan manusia dalam suatu pekerjaan, serta konteks di mana pekerjaan itu dilakukan. Proses ini digunakan untuk menentukan penempatan pekerjaan. Analisis pekerjaan mendefinisikan organisasi pekerjaan dalam suatu kelompok pekerjaan. Hal ini memungkinkan unit untuk mengidentifikasi jalur kemajuan pekerjaan bagi karyawan yang tertarik untuk meningkatkan peluang mereka untuk kemajuan karir dan meningkatkan kompetensi.

Manajemen bakat dimulai dengan memahami pekerjaan apa yang perlu diisi, dan sifat manusia serta kompetensi yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaan itu secara efektif. Organisasi sendiri, terdiri dari posisi yang harus dikelola. Bagan organisasi menunjukkan judul posisi masing-masing pengawas dan, melalui garis penghubung, siapa yang bertanggung jawab kepada siapa, siapa yang berwenang untuk

setiap bidang, dan siapa yang diharapkan untuk berkomunikasi dengan siapa.

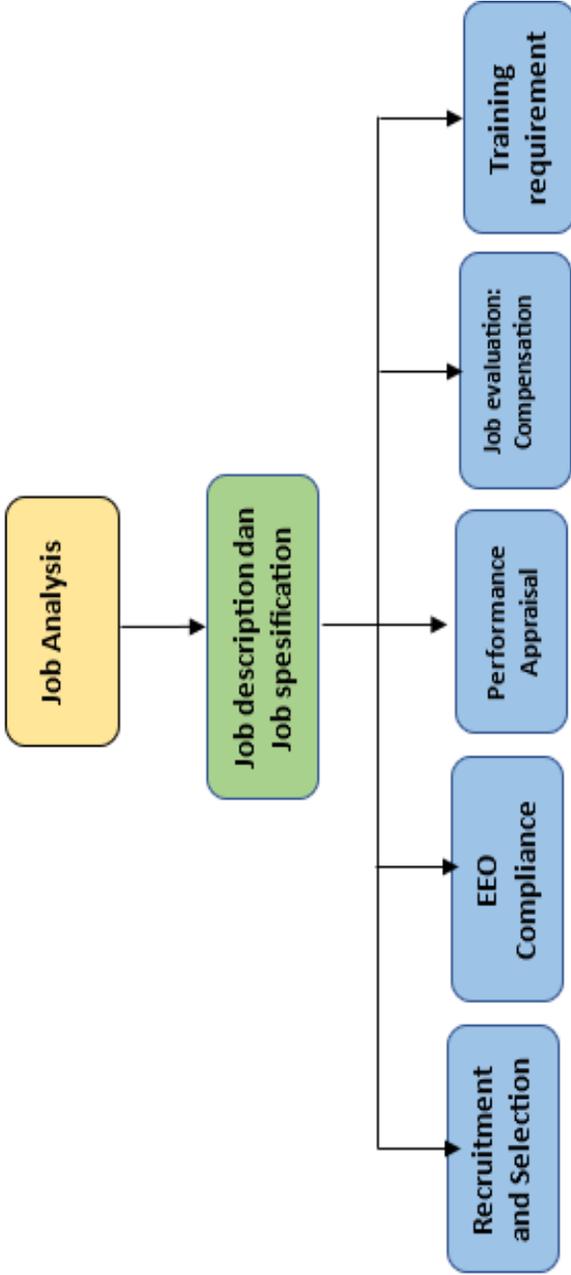
Analisis pekerjaan menghasilkan informasi untuk menulis uraian pekerjaan (daftar tentang apa yang diperlukan pekerjaan itu) dan spesifikasi pekerjaan (atau "orang") (orang seperti apa yang akan dipekerjakan untuk pekerjaan itu). Hampir setiap tindakan yang berhubungan dengan personalia seperti mewawancarai pelamar, dan melatih serta menilai karyawan, misalnya memerlukan pengetahuan tentang apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu dan sifat-sifat manusia apa yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan itu dengan baik.

Informasi yang diperoleh dari analisis pekerjaan berisi tentang hal sebagai berikut:

1. Aktivitas kerja. Informasi tentang aktivitas kerja aktual pekerjaan, seperti membersihkan, menjual, mengajar, atau mengecat. Daftar ini juga dapat mencakup bagaimana, mengapa, dan kapan pekerja melakukan setiap aktivitas.
2. Perilaku manusia. Informasi tentang perilaku manusia yang dibutuhkan pekerjaan, seperti merasakan, berkomunikasi, mengangkat beban, atau berjalan jauh.
3. Mesin, perkakas, perlengkapan, dan alat bantu kerja. Informasi mengenai alat yang digunakan, bahan yang diproses, pengetahuan yang ditangani atau diterapkan (seperti keuangan atau hukum), dan layanan yang diberikan (seperti konseling atau perbaikan).
4. Standar kinerja. Informasi tentang standar kinerja pekerjaan (dalam hal kuantitas atau tingkat kualitas untuk setiap tugas pekerjaan, misalnya).
5. Konteks pekerjaan. Informasi tentang hal-hal seperti kondisi kerja fisik, jadwal kerja, insentif, dan, misalnya, jumlah orang yang biasanya berinteraksi dengan karyawan.
6. Kebutuhan manusia. Informasi seperti pengetahuan atau keterampilan (pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja) dan atribut pribadi yang dibutuhkan (bakat, kepribadian, minat).

Penggunaan informasi analisis pekerjaan pada Gambar 5.1 mendukung hampir semua kegiatan manajemen sumber daya manusia.

1. Rekrutmen dan seleksi. Informasi tentang tugas apa yang diperlukan pekerjaan dan karakteristik manusia apa yang diperlukan untuk melakukan tugas ini membantu manajer memutuskan orang seperti apa yang akan direkrut dan dipekerjakan.
2. *EEO Compliance*. Mengetahui tugas pekerjaan diperlukan untuk menentukan, misalnya, apakah tes seleksi merupakan prediktor sukses yang valid dalam pekerjaan.
3. Penilaian Kinerja. Penilaian kinerja membandingkan kinerja aktual karyawan atas tugasnya dengan standar kinerja pekerjaan. Manajer menggunakan analisis pekerjaan untuk mempelajari apa tugas dan standar tersebut.
4. Kompensasi. Kompensasi (seperti gaji dan bonus) biasanya bergantung pada keterampilan yang dibutuhkan pekerjaan dan tingkat pendidikan, bahaya keselamatan, tingkat tanggung jawab, dan sebagainya.
5. Pelatihan. Deskripsi pekerjaan mencantumkan tugas khusus pekerjaan dan keterampilan yang diperlukan, dengan demikian menunjukkan dengan tepat pelatihan apa yang dibutuhkan pekerjaan itu.



Gambar 5.1 Penggunaan Informasi Job Analysis (Dessler, 2020)

B. Tahapan dalam Analisis Pekerjaan

Ada beberapa tahapan yang harus dilakukan didalam melakukan analisis pekerjaan, antara lain:

1. Identifikasi penggunaan informasi karena ini akan menentukan bagaimana Anda mengumpulkan informasi. Beberapa teknik pengumpulan data, seperti wawancara dengan karyawan, baik untuk menulis deskripsi pekerjaan. Teknik lainnya, seperti kuesioner analisis posisi yang kami jelaskan nanti, memberikan penilaian numerik untuk setiap pekerjaan; ini dapat digunakan untuk membandingkan pekerjaan untuk tujuan kompensasi.
2. Melakukan tinjauan terhadap informasi latar belakang yang relevan tentang pekerjaan, seperti organisasi chart dan process chart. Penting untuk memahami konteks pekerjaan. Misalnya, organisasi chart menunjukkan pembagian kerja di seluruh organisasi, dan di mana pekerjaan tersebut cocok dalam organisasi secara keseluruhan. Process chart memberikan gambaran terperinci tentang alur kerja.
3. Selanjutnya, dengan pekerjaan yang akan dianalisis, manajer umumnya memilih sampel posisi yang akan difokuskan.
4. Analisis pekerjaan yang sebenarnya melibatkan menyapa setiap pemegang pekerjaan; menjelaskan singkat proses analisis pekerjaan dan peran peserta dalam proses ini; menghabiskan sekitar 15 menit untuk mewawancarai karyawan guna mendapatkan kesepakatan tentang ringkasan dasar pekerjaan; mengidentifikasi area tanggung jawab pekerjaan yang luas, seperti "mengunjungi klien potensial"; dan kemudian secara interaktif mengidentifikasi tugas-tugas/kewajiban yang spesifik dalam setiap area menggunakan salah satu metode yang kami jelaskan di bawah ini.
5. Memverifikasi informasi analisis pekerjaan dengan karyawan yang melakukan pekerjaan dan dengan atasan langsungnya. Ini akan membantu mengonfirmasi bahwa informasi (misalnya, tentang tugas pekerjaan) benar dan

lengkap dan membantu mendapatkan penerimaan dari mereka.

6. Mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan mencantumkan tugas, aktivitas, dan tanggung jawab pekerjaan, serta fitur pentingnya, seperti kondisi kerja. Spesifikasi pekerjaan merangkum kualitas pribadi, karakteristik, keterampilan, dan latar belakang yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

C. Metode Pengumpulan Informasi

Informasi yang dibutuhkan dalam analisis pekerjaan dikumpulkan dengan metode:

1. Wawancara (*Interview*)

Metode wawancara dapat bervariasi dari yang tidak terstruktur, hingga yang sangat terstruktur dengan ratusan item spesifik yang harus diperiksa. Manajer dapat melakukan wawancara individual dengan setiap karyawan, wawancara kelompok dengan kelompok karyawan yang memiliki pekerjaan yang sama, dan atau wawancara atasan dengan satu atau lebih atasan yang berpengetahuan.

Gunakan wawancara kelompok ketika banyak karyawan melakukan pekerjaan yang serupa atau identik, karena ini bisa menjadi cara yang cepat dan murah untuk mengumpulkan informasi. Sebagai aturan, pengawas langsung pekerja hadir dalam sesi kelompok; jika tidak, Anda dapat mewawancarai pengawas secara terpisah. Orang yang diwawancarai harus memahami alasan untuk wawancara.

2. Kuesioner

Mengisi kuesioner untuk menjelaskan tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka adalah pendekatan analisis pekerjaan lain yang populer. Beberapa kuesioner adalah daftar periksa terstruktur. Kuesioner memiliki kelebihan dan kelemahan.

3. Observasi

Observasi langsung sangat berguna ketika pekerjaan terdiri dari aktivitas fisik yang dapat diamati - pekerja jalur perakitan dan petugas akuntansi adalah contoh. Manajer sering menggunakan observasi langsung dan wawancara bersama-sama. Salah satu pendekatan adalah dengan mengamati pekerja saat bekerja selama siklus kerja yang lengkap. Di sini, Anda mencatat semua aktivitas pekerjaan. Kemudian, tanyakan pada orang tersebut untuk mengklarifikasi hal-hal yang masih kurang jelas dan untuk menjelaskan aktivitas lain yang dilakukannya yang tidak Anda amati

4. Membuat buku harian/catatan

Karyawan mencatat aktivitas tersebut (bersama dengan waktu) dalam buku harian. Beberapa perusahaan di luar negeri, memberikan suatu alat semacam pager, dan memberi signal pada karyawan. Agar mereka menuliskan apa yang mereka lakukan saat itu.

5. Teknik analisis pekerjaan kuantitatif

Metode kualitatif seperti wawancara dan kuesioner tidak selalu cocok. Misalnya, jika tujuan Anda adalah untuk membandingkan pekerjaan untuk tujuan gaji, hanya daftar tugas mungkin tidak cukup. Anda mungkin perlu mengatakan bahwa, secara efektif, "Pekerjaan A dua kali lebih menantang daripada Pekerjaan B, dan karena itu bernilai dua kali lipat bayarannya." Untuk melakukan ini, sangat membantu jika Anda memiliki penilaian kuantitatif untuk setiap pekerjaan. Kuesioner analisis posisi dan pendekatan Departemen Tenaga Kerja adalah metode kuantitatif untuk melakukannya.

D. Deskripsi Pekerjaan

Produk terpenting dari analisis pekerjaan adalah deskripsi pekerjaan (*job description*), yaitu pernyataan tertulis tentang apa yang sebenarnya dilakukan oleh pekerja, bagaimana dia atau dia melakukannya, dan kondisi kerja pekerjaan tersebut. Perusahaan menggunakan informasi ini untuk menulis spesifikasi pekerjaan; ini mencantumkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan memuaskan.

Banyak yang menganggap bahwa deskripsi pekerjaan hanya berguna dalam pengaturan bisnis, tetapi itu tidaklah benar. Sebuah deskripsi pekerjaan yang dipikirkan dengan baik dapat bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat.

Bagaimana menulis *job description*:

1. Tentukan Kebutuhan dan Persyaratan untuk Peran tersebut: Wawancarai karyawan yang ada tentang pengetahuan, keterampilan, kemampuan, karakteristik fisik, faktor lingkungan, dan kredensial/pengalaman yang diperlukan untuk peran tersebut. Referensi sumber daya lain seperti survei gaji dan Buku Panduan Outlook Pekerjaan.
2. Tentukan Fungsi Penting: Untuk membantu mengevaluasi permintaan akomodasi American with Disabilities Act (ADA), menentukan tugas mana yang merupakan persyaratan, frekuensi tugas, konsekuensi jika tidak melaksanakan tugas, metode alternatif dalam melaksanakan tugas, dan potensi penugasan ulang tugas.
3. Buat Struktur Deskripsi Pekerjaan: Bertujuan untuk menstandarisasi struktur deskripsi pekerjaan Anda di perusahaan Anda. Termasuk komponen standar seperti jabatan, gaji, fungsi, dan banyak lagi.
4. Tambahkan Garis Penafian & Tanda Tangan: Tambahkan pernyataan penafian yang menyatakan bahwa tugas lain dapat diberikan tanpa pemberitahuan dan garis tanda tangan untuk karyawan dan supervisor.
5. Kirim untuk Umpan Balik & Persetujuan: Dari manajemen tingkat atas dan supervisor posisi

Tidak ada format standar untuk menulis deskripsi pekerjaan, tetapi paling tidak mencakup:

1. Identifikasi Pekerjaan
2. Ringkasan Pekerjaan
3. Tanggung jawab dan tugas
4. Wewenang dari pejabat yang menjabat
5. Standar Kinerja
6. Kondisi kerja
7. Spesifikasi pekerjaan.

Contoh dari deskripsi pekerjaan:

JOB TITLE: Telesales Representative	JOB CODE: 100001
RECOMMENDED SALARY GRADE:	EXEMPT/NONEXEMPT STATUS: Nonexempt
JOB FAMILY: Sales	EEOC: Sales Workers
DIVISION: Higher Education	REPORTS TO: District Sales Manager
DEPARTMENT: In-House Sales	LOCATION: Boston
	DATE: April 2013

SUMMARY (Write a brief summary of job.)

The person in this position is responsible for selling college textbooks, software, and multimedia products to professors, via incoming and outgoing telephone calls, and to carry out selling strategies to meet sales goals in assigned territories of smaller colleges and universities. In addition, the individual in this position will be responsible for generating a designated amount of editorial leads and communicating to the publishing groups product feedback and market trends observed in the assigned territory.

SCOPE AND IMPACT OF JOB

Dollar responsibilities (budget and/or revenue)

The person in this position is responsible for generating approximately \$2 million in revenue, for meeting operating expense budget of approximately \$4000, and a sampling budget of approximately 10,000 units.

Supervisory responsibilities (direct and indirect)

None

Other

REQUIRED KNOWLEDGE AND EXPERIENCE (Knowledge and experience necessary to do job)

Related work experience

Prior sales or publishing experience preferred. One year of company experience in a customer service or marketing function with broad knowledge of company products and services is desirable.

Formal education or equivalent

Bachelor's degree with strong academic performance or work equivalent experience.

Skills

Must have strong organizational and persuasive skills. Must have excellent verbal and written communications skills and must be PC proficient.

Other

Limited travel required (approx 5%)

(Continued)

PRIMARY RESPONSIBILITIES (List in order of importance and list amount of time spent on task.)**Driving Sales (60%)**

- Achieve quantitative sales goal for assigned territory of smaller colleges and universities.
- Determine sales priorities and strategies for territory and develop a plan for implementing those strategies.
- Conduct 15-20 professor interviews per day during the academic sales year that accomplishes those priorities.
- Conduct product presentations (including texts, software, and Web site); effectively articulate author's central vision of key titles; conduct sales interviews using the PSS model; conduct walk-through of books and technology.
- Employ telephone selling techniques and strategies.
- Sample products to appropriate faculty, making strategic use of assigned sampling budgets.
- Close class test adoptions for first edition products.
- Negotiate custom publishing and special packaging agreements within company guidelines.
- Initiate and conduct in-person faculty presentations and selling trips as appropriate to maximize sales with the strategic use of travel budget. Also use internal resources to support the territory sales goals.
- Plan and execute in-territory special selling events and book-fairs.
- Develop and implement in-territory promotional campaigns and targeted email campaigns.

Publishing (editorial/marketing) 25%

- Report, track, and sign editorial projects.
- Gather and communicate significant market feedback and information to publishing groups.

Territory Management 15%

- Track and report all pending and closed business in assigned database.
- Maintain records of customer sales interviews and adoption situations in assigned database.
- Manage operating budget strategically.
- Submit territory itineraries, sales plans, and sales forecasts as assigned.
- Provide superior customer service and maintain professional bookstore relations in assigned territory.

Decision-Making Responsibilities for This Position:

Determine the strategic use of assigned sampling budget to most effectively generate sales revenue to exceed sales goals.

Determine the priority of customer and account contacts to achieve maximum sales potential.

Determine where in-person presentations and special selling events would be most effective to generate the most sales.

Submitted By: Jim Smith, District Sales Manager	Date: April 10, 2013
Approval:	Date:
Human Resources:	Date:
Corporate Compensation:	Date:

Gambar 5.2 Contoh Deskripsi Pekerjaan, Pearson Education

E. Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan (*Job specification*) adalah suatu pernyataan tentang kualifikasi minimum yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan job description yang diminta. Pernyataan tersebut harus mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang dimaksud secara efektif. Job specification merupakan alat penting dalam proses rekrutmen. Spesifikasi pekerjaan yang jelas membantu petugas rekrutmen dalam menentukan kandidat yang tepat.

Spesifikasi pekerjaan meliputi hal-hal berikut:

1. **Physical characteristics**, meliputi kesehatan, kekuatan, daya tahan, usia, tinggi, berat badan, penglihatan, suara, mata, koordinasi tangan dan kaki, koordinasi motorik, dan diskriminasi warna.
2. **Psychological and social characteristics**, bagian ini menyangkut hal-hal seperti stabilitas emosional, sopan santun, inisiatif, kemampuan percakapan, dll.
3. **Mental Characteristics**, bagian ini mencakup kecerdasan umum, memori, penilaian, kemampuan berkonsentrasi, tinjauan ke masa depan, dll.
4. **Personal Characteristics**, bagian ini mencakup jenis kelamin, pendidikan, latar belakang keluarga, pekerjaan pengalaman, hobi, dll.

Spesifikasi pekerjaan mengambil deskripsi pekerjaan dan menjawab pertanyaan, "Apa karakteristik dan pengalaman manusia yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan ini secara efektif?" Ini menunjukkan jenis orang yang akan direkrut dan kualitas apa yang harus diuji pada orang tersebut. Ini bisa menjadi bagian dari deskripsi pekerjaan, atau dokumen terpisah. Menulis spesifikasi pekerjaan untuk karyawan yang terlatih dan berpengalaman relatif mudah. Di sini, spesifikasi pekerjaan cenderung berfokus pada faktor-faktor seperti lamanya pengalaman kerja sebelumnya, kualitas pelatihan yang relevan, dan kinerja pekerjaan sebelumnya.

Masalahnya lebih kompleks ketika perusahaan mengisi pekerjaan dengan orang yang belum terlatih (dengan maksud melatih mereka di tempat kerja). Di sini, perusahaan harus menentukan kualitas seperti karakteristik fisik, kepribadian, minat, atau keterampilan sensorik yang menunjukkan potensi untuk melakukan pekerjaan atau untuk dapat dilatih. Dengan demikian, untuk pekerjaan yang membutuhkan manipulasi rinci, perusahaan mungkin ingin mencari seseorang yang mendapat skor tinggi dalam tes keterampilan jari. Pemberi kerja menentukan persyaratan manusia untuk pekerjaan tersebut melalui pendekatan yang subjektif dan berdasarkan penilaian atau melalui analisis statistik (atau keduanya).

F. Proses Manajemen Talent

Sebuah perusahaan sering dengan mudah menganggap remeh bakat perusahaan Anda. Namun hal tersebut memiliki risiko, dan perusahaan perlu berinvestasi dalam manajemen talenta, atau cara organisasi Anda menarik, mempertahankan, dan mengembangkan karyawannya (terkadang disebut sebagai “bakat” atau “modal manusia”) dapat memberikan keunggulan bagi perusahaan Anda. Penting untuk mengelola talenta dan menyebarkannya dengan baik, dan para pemimpin perlu mengetahui cara memanfaatkan peluang tersebut.

Untuk membantu membentuk tenaga kerja yang memiliki keterampilan untuk berprestasi, para pemimpin dapat membangun budaya yang mengutamakan bakat. Terlalu banyak organisasi yang tidak mempertimbangkan bakat yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan ide-ide yang berbeda. Dengan mengutamakan bakat, perusahaan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan berpotensi memperoleh keunggulan kompetitif.

Manajemen talenta mencakup semua cara organisasi membawa karyawannya, membuat mereka bahagia dan produktif, dan membantu mereka terus mengembangkan keterampilan mereka dari waktu ke waktu. Analisis menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara

manajemen talenta yang efektif dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Faktanya, dalam survei McKinsey tahun 2018, 99 persen responden yang melaporkan bahwa manajemen talenta perusahaan mereka sangat efektif mengatakan bahwa mereka mengungguli pesaing mereka, dibandingkan dengan 56 persen responden lainnya. Dan dampaknya mungkin bersifat kumulatif, mengingat kemampuan untuk menarik dan mempertahankan bakat tampaknya juga mendukung kinerja yang lebih baik.

Manajer secara tradisional dalam melaksanakan proses manajemen, akan melihat aktivitas dalam beberapa langkah:

1. Putuskan posisi apa yang akan diisi, melalui analisis pekerjaan, perencanaan personalia, dan peramalan.
2. Cari kumpulan pelamar kerja, dengan merekrut kandidat internal atau eksternal.
3. Dapatkan formulir lamaran dan mungkin melakukan wawancara penyaringan awal.
4. Gunakan alat seleksi seperti tes, wawancara, pemeriksaan latar belakang, dan ujian fisik untuk mengidentifikasi kandidat yang layak.
5. Putuskan kepada siapa akan membuat penawaran.
6. Mengorientasikan, melatih, dan mengembangkan karyawan agar memiliki kompetensi untuk melakukan pekerjaannya.
7. Nilai karyawan untuk menilai kinerja mereka.
8. Kompensasi karyawan untuk menjaga motivasi mereka.

Tren saat ini untuk melihat delapan kegiatan ini tidak bertahap, tetapi sebagai bagian dari upaya manajemen bakat yang terkoordinasi. Manajemen talent (*talent management*) merupakan proses perencanaan, perekrutan, pengembangan, pengelolaan, dan kompensasi karyawan yang berorientasi pada tujuan dan terpadu. Manajer yang mengambil pendekatan manajemen bakat akan berfokus pada pengembangan karyawan dan memastikan bahwa organisasi memiliki bakat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnis jangka panjang. Berikut adalah beberapa tindakan yang mungkin dilakukan oleh

manajer dalam perusahaan yang menerapkan pendekatan manajemen bakat:

1. Mengidentifikasi bakat: Manajer akan mencoba mengidentifikasi bakat dan keterampilan yang diperlukan dalam organisasi dan memahami bakat dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan saat ini. Hal ini dapat dilakukan melalui evaluasi kinerja, wawancara, dan asesmen keterampilan.
2. Membuat rencana pengembangan karir: Setelah mengidentifikasi bakat karyawan, manajer akan membuat rencana pengembangan karir untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan bakat mereka untuk mencapai tujuan karir jangka panjang mereka. Rencana pengembangan karir ini dapat mencakup pelatihan, mentoring, atau proyek khusus.
3. Membuat jenjang karir: Manajer dapat membuat jenjang karir dan jenjang pengembangan karyawan yang jelas, sehingga karyawan memiliki pandangan jelas tentang kemajuan karir mereka dan tahu apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan karir mereka.
4. Mengembangkan kepemimpinan: Manajer akan mengembangkan kepemimpinan di seluruh organisasi dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan kepada karyawan. Hal ini akan membantu perusahaan menciptakan budaya yang mempromosikan pengembangan bakat dan keterampilan karyawan.
5. Menerapkan pengelolaan kinerja: Manajer akan menerapkan pengelolaan kinerja yang efektif untuk membantu karyawan mencapai tujuan mereka dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pengelolaan kinerja yang baik akan memungkinkan karyawan untuk mengukur kemajuan mereka, menerima umpan balik yang konstruktif, dan mendorong kinerja yang lebih baik.
6. Menjaga karyawan yang berbakat: Manajer akan mencoba untuk mempertahankan karyawan yang berbakat dengan memberikan lingkungan kerja yang positif dan penghargaan

atas kinerja mereka. Hal ini dapat membantu perusahaan mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.

Pendekatan manajemen bakat dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mempertahankan bakat di dalam organisasi. Hal ini akan membantu perusahaan mencapai tujuan bisnis jangka panjang mereka dengan lebih efektif. Perusahaan yang mempersiapkan masa depan dunia kerja dapat mengambil berbagai langkah untuk membantu karyawan membangun keterampilan dan terus belajar dan berkembang. Hal ini sangat penting, terutama mengingat biaya perekrutan pekerja baru bisa dua kali lebih mahal dibandingkan peningkatan keterampilan atau pelatihan ulang karyawan yang sudah ada.

Membangun keterampilan tenaga kerja, melalui pelatihan dan peningkatan keterampilan atau peningkatan keterampilan, akan sangat penting untuk mendukung cara kerja baru dan prioritas bisnis baru. Dan berfokus pada keterampilan—khususnya keterampilan sosial dan emosional (terkadang disebut *soft skill*), termasuk empati, kepemimpinan, dan kemampuan beradaptasi—dapat membantu menutup kesenjangan keterampilan yang ada.

G. Pertanyaan Diskusi

1. Apa saja informasi yang dikumpulkan dalam proses analisis pekerjaan, dan bagaimana cara melakukan wawancara yang efektif untuk analisis pekerjaan?
2. Mengapa observasi langsung penting dalam beberapa jenis pekerjaan?
3. Mengapa manajemen talent dianggap penting bagi kinerja organisasi?
4. Bagaimana manajer dapat mengidentifikasi bakat yang diperlukan dalam organisasi?
5. Apa kelebihan dan kelemahan dari metode wawancara dibandingkan dengan kuesioner dalam analisis pekerjaan?
6. Bagaimana metode observasi dapat membantu dalam analisis pekerjaan fisik?

7. Mengapa penting untuk menggunakan metode kuantitatif dalam analisis pekerjaan?
8. Apa saja elemen yang harus ada dalam deskripsi pekerjaan yang lengkap?
9. Bagaimana cara menentukan spesifikasi pekerjaan yang efektif?
10. Bagaimana deskripsi pekerjaan dapat membantu dalam proses rekrutmen dan seleksi?

BAB 6

PERENCANAAN SDM DAN PEREKRUTAN

Tujuan Pembelajaran:

Setelah anda membaca bab ini, anda mampu:

1. Memahami Konsep Perencanaan SDM
2. Mengidentifikasi Metode Peramalan Kebutuhan SDM
3. Mengenal Sumber Kandidat dari Dalam dan Luar Perusahaan
4. Memahami Proses Rekrutmen dan Suksesi Perencanaan

A. Perencanaan dan Perkiraan SDM

1. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM adalah proses untuk memutuskan posisi apa yang harus diisi oleh perusahaan, dan bagaimana mengisinya. Perencanaan SDM mengacu pada proses memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia organisasi dan mengembangkan metode untuk secara sistematis memperoleh personel yang diinginkan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang berpengetahuan dan terampil, baik dari segi kuantitas dan kualitas. Hal ini membantu mendukung fungsi organisasi yang efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi kesenjangan antara kebutuhan tenaga kerja yang diproyeksikan oleh pengusaha dan karyawan saat ini yang mungkin cocok untuk mengisi kebutuhan tersebut. Manajer harus terlibat dalam perencanaan tenaga kerja sebelum merekrut dan mempekerjakan karyawan. Perencanaan SDM sangat penting untuk:

- a. Pada tingkat individu, ini melibatkan perencanaan sumber daya manusia untuk meningkatkan keterampilan.
- b. Pada tingkat organisasi, melibatkan perencanaan sumber daya manusia untuk meningkatkan efisiensi organisasi.
- c. Di tingkat nasional, hal ini melibatkan perencanaan sumber daya manusia untuk secara sistematis memilih dan mengembangkan personel untuk sistem organisasi.

Tujuan Perencanaan SDM secara lebih rinci:

- a. Untuk memperoleh jumlah personel yang diinginkan dalam jumlah yang sesuai.
- b. Untuk mengembangkan personel yang ada agar dapat secara efektif melaksanakan berbagai tugas yang ditetapkan oleh organisasi, baik di masa sekarang maupun di masa depan.
- c. Mempertahankan personel yang ada dalam organisasi dengan dedikasi, komitmen, dan manfaat maksimal bagi organisasi.
- d. Untuk memaksimalkan manfaat yang diperoleh dari personel yang ada.
- e. Mengantisipasi dan memitigasi potensi risiko yang mungkin timbul jika permasalahan kepegawaian tidak dikelola secara efektif.
- f. Untuk menciptakan kepastian dalam keputusan perekrutan.

Proses perencanaan SDM dasar:

- a. Tinjau rencana bisnis dan data tenaga kerja: Tinjau rencana bisnis perusahaan untuk memahami arah strategis bisnis, sasaran jangka panjang dan pendek, serta perkiraan pertumbuhan bisnis Hal ini membantu mereka memahami bagaimana perubahan bisnis yang diproyeksikan dapat mempengaruhi jumlah karyawan dan kebutuhan keterampilan yang dibutuhkan.
- b. Meramalkan dan mengidentifikasi posisi apa yang harus diisi oleh perusahaan dan kesenjangan tenaga kerja potensial; ini membantu mereka memahami posisi baru

apa yang harus diisi di masa depan, dan karyawan saat ini yang dapat dipromosikan ke posisi tersebut.

- c. Mengembangkan rencana strategis tenaga kerja; di sini mereka memprioritaskan kesenjangan tenaga kerja kunci (seperti, posisi apa yang harus diisi, dan siapa yang dapat mengisi mereka?) Dan mengidentifikasi rencana khusus (perekrutan, pelatihan, dan lainnya) untuk mengisi setiap kesenjangan.
- d. Mengimplementasikan rencana (misalnya, program perekrutan dan pelatihan baru), dan menggunakan berbagai metrik untuk memantau prosesnya.

Perencanaan SDM seharusnya menjadi bagian integral dari proses perencanaan strategis perusahaan. Misalnya, rencana untuk memasuki bisnis baru, membangun pabrik baru, atau mengurangi aktivitas akan memengaruhi keterampilan personil yang dibutuhkan oleh pengusaha dan posisi yang harus diisi. Pada saat yang sama, keputusan mengenai cara mengisi posisi-posisi ini akan memerlukan perencanaan SDM lainnya, seperti perencanaan pelatihan dan perekrutan.

Untuk memprediksi kebutuhan personil atau permintaan tenaga kerja, seperti berapa banyak orang dengan keterampilan apa yang akan kita butuhkan, manajer mempertimbangkan beberapa faktor. Yang paling penting, kebutuhan tenaga kerja masa depan perusahaan mencerminkan permintaan atas produk atau layanannya, yang disesuaikan dengan perubahan tingkat turnover dan produktivitas, serta perubahan yang direncanakan oleh perusahaan dalam tujuan strategisnya. Oleh karena itu, memprediksi permintaan tenaga kerja dimulai dengan memperkirakan apa yang akan menjadi permintaan untuk produk atau layanan Anda. Dalam jangka pendek, manajemen harus memperhatikan perkiraan harian, mingguan, dan musiman.

Proses dasar untuk memprediksi kebutuhan personil adalah dengan memprediksi pendapatan terlebih dahulu. Kemudian memperkirakan ukuran staf yang dibutuhkan untuk mendukung volume penjualan ini. Namun, manajer juga harus mempertimbangkan faktor-faktor lain. Ini meliputi proyeksi tingkat turnover, keputusan untuk meningkatkan (atau menurunkan) produk atau layanan, perubahan produktivitas, sumber daya keuangan, dan keputusan untuk memasuki atau keluar dari bisnis.

Alat dasar untuk memproyeksikan kebutuhan personil meliputi analisis tren, analisis rasio, dan plot pencar (scatter plot).

- a. **Analisis tren** berarti mempelajari variasi tingkat pekerjaan perusahaan selama beberapa tahun terakhir. Sebagai contoh, hitung jumlah karyawan pada akhir masing-masing 5 tahun terakhir di setiap subkelompok (seperti penjualan, produksi, sekretaris, dan administrasi) untuk mengidentifikasi tren. Analisis tren dapat memberikan perkiraan awal yang kasar tentang kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Namun, tingkat pekerjaan jarang tergantung hanya pada waktu yang berlalu. Faktor lain (seperti produktivitas dan pensiun, misalnya), dan perubahan kebutuhan keterampilan akan memengaruhi kebutuhan tenaga kerja yang akan datang.
- b. Pendekatan sederhana lainnya, **analisis rasio**, berarti membuat perkiraan berdasarkan rasio historis antara (1) beberapa faktor penyebab (seperti volume penjualan), dan (2) jumlah karyawan yang diperlukan (seperti jumlah tenaga penjualan). Sebagai contoh, misalkan **seorang** tenaga penjualan secara tradisional menghasilkan penjualan sebesar \$500.000. Jika rasio pendapatan penjualan terhadap tenaga penjualan tetap sama, maka Anda akan memerlukan enam tenaga penjualan baru tahun depan (masing-masing menghasilkan tambahan \$500.000) untuk menghasilkan tambahan penjualan sebesar \$3 juta yang diharapkan.

c. **Scatter plot** menunjukkan secara grafis bagaimana dua variabel - seperti penjualan dan tingkat staf perusahaan Anda - saling terkait. Jika terdapat hubungan antara kedua variabel tersebut, maka jika Anda dapat memperkirakan aktivitas bisnis (seperti penjualan), Anda juga harus dapat memperkirakan kebutuhan tenaga kerja Anda.

2. Peramalan Supply Kandidat dari Dalam

Perkiraan kebutuhan SDM hanya memberikan setengah dari persamaan kebutuhan tenaga kerja dengan menjawab pertanyaan: "Berapa banyak karyawan dalam posisi apa yang akan kita butuhkan?" Selanjutnya, manajer harus memperkirakan pasokan (ketersediaan) kandidat dari dalam dan luar perusahaan.

Kebanyakan perusahaan memulai dengan mempertimbangkan kandidat dari dalam perusahaan. Tugas utama di sini adalah menentukan karyawan saat ini yang berkualifikasi atau dapat dilatih untuk posisi yang direncanakan. Manajer departemen atau pemilik perusahaan kecil dapat menggunakan perangkat manual untuk melacak kualifikasi karyawan (atau akan mengetahui siapa yang bisa melakukan apa). Sebagai contoh, Anda dapat membuat formulir inventaris dan catatan pengembangan keterampilan karyawan Anda sendiri. Untuk setiap karyawan saat ini, daftar keterampilan, pendidikan, kursus yang diambil yang disponsori perusahaan, minat karir dan pengembangan, bahasa, tugas yang diinginkan, dan pengalaman relevan lainnya. Versi terkomputerisasi dari sistem inventaris keterampilan juga tersedia.

3. Peramalan Supply Kandidat dari Luar

Jika tidak ada cukup calon kandidat yang terampil di dalam perusahaan untuk mengisi posisi yang diantisipasi (atau Anda ingin mencari di luar untuk alasan lain), Anda akan mencari kandidat dari luar. Meramalkan ketersediaan

tenaga kerja tergantung pada penilaian manajer tentang apa yang terjadi di industri dan wilayahnya. Sebagai contoh, tingkat pengangguran di atas 7% beberapa tahun yang lalu memberi sinyal kepada manajer SDM bahwa mencari kandidat yang baik mungkin lebih mudah. Manajer kemudian melengkapi pengamatan tersebut dengan analisis pasar tenaga kerja formal.

4. Sukses Perencanaan

Sukses perencanaan melibatkan pengembangan rencana SDM untuk posisi puncak perusahaan. Sukses perencanaan adalah proses yang berkelanjutan untuk secara sistematis mengidentifikasi, menilai, dan mengembangkan kepemimpinan organisasi untuk meningkatkan kinerja. Ini melibatkan tiga langkah utama: mengidentifikasi kebutuhan posisi kunci, mengembangkan kandidat internal, dan menilai dan memilih kandidat internal (atau eksternal) yang akan mengisi posisi kunci.

Pertama, berdasarkan rencana strategis dan bisnis perusahaan, manajemen puncak dan direktur sumber daya manusia mengidentifikasi apa yang akan menjadi kebutuhan posisi kunci perusahaan di masa depan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan meliputi mendefinisikan posisi kunci dan "potensi tinggi," meninjau bakat saat ini perusahaan, dan membuat profil keterampilan (berdasarkan strategi perusahaan) untuk posisi kunci.

Setelah mengidentifikasi posisi kunci di masa depan, **kedua**, manajemen berusaha menciptakan kandidat untuk posisi ini. "Menciptakan" berarti mengidentifikasi kandidat internal (atau membawa kandidat eksternal) dan memberikan pengalaman pengembangan yang diperlukan bagi mereka untuk menjadi kandidat yang layak. Pengusaha mengembangkan karyawan berpotensi tinggi melalui pelatihan internal dan pengalaman lintas fungsi, rotasi pekerjaan, pelatihan eksternal, dan penugasan global/regional.

Ketiga, suksesi perencanaan memerlukan penilaian terhadap kandidat-kandidat ini dan memilih mereka yang akan benar-benar mengisi posisi kunci. Seperti di Apple, dewan direksi perusahaan harus memastikan bahwa rencana suksesi manajemen puncak telah tersedia. Sebenarnya, memantau rencana dan menyetujui penunjukan manajemen puncak adalah salah satu peran penting dari dewan perusahaan.

B. Rekrutment

1. Mengapa Rekrutmen Penting

Analisis pekerjaan mengidentifikasi tugas dan persyaratan manusia dari setiap pekerjaan perusahaan. Langkah selanjutnya adalah memutuskan pekerjaan mana yang perlu Anda isi, dan merekrut serta memilih karyawan untuk mereka. Proses rekrutmen dilakukan melalui langkah sebagai berikut:

- a. Putuskan posisi apa yang harus diisi, melalui perencanaan dan perkiraan tenaga kerja/personal
- b. Bangunlah sebuah pool kandidat untuk pekerjaan ini, dengan merekrut kandidat internal atau eksternal
- c. Minta kandidat untuk melengkapi formulir aplikasi dan mungkin menjalani wawancara awal seleksi.
- d. Gunakan alat seleksi seperti tes, investigasi latar belakang, dan pemeriksaan fisik untuk menyaring kandidat.
- e. Putuskan siapa yang akan diberikan tawaran, dengan meminta supervisor dan mungkin orang lain untuk mewawancarai kandidat.

Dalam asumsi perusahaan memberikan izin untuk mengisi posisi, langkah selanjutnya adalah membangun, melalui rekrutmen, sekelompok calon pelamar. Rekrutmen karyawan berarti mencari dan/atau menarik pelamar untuk posisi yang tersedia di perusahaan. Perekruter, sumber, dan "brand" pengusaha penting. Dalam satu studi awal tentang **efektivitas perekruter**, subjeknya adalah 41 mahasiswa yang lulus dari perguruan tinggi yang telah melakukan

beberapa wawancara kerja. Ketika ditanya nanti mengapa mereka berpikir bahwa perusahaan tertentu mungkin cocok, 39 menyebutkan sifat pekerjaan, tetapi 23 mengatakan bahwa mereka terganggu oleh perekruter. Misalnya, beberapa perekruter berpakaian tidak rapi; yang lain kasar. Oleh karena itu, pengusaha harus memilih dan melatih perekruter dengan hati-hati. Pelatihan harus mencakup keterampilan interpersonal (seperti dalam berkomunikasi), dan pengetahuan dasar tentang cara merekrut dan bagaimana undang-undang EEO memengaruhi perekruter.

Perekrutan sumber melibatkan menentukan opsi rekrutmen Anda (referensi, iklan online, dan sebagainya), dan kemudian menilai mana yang terbaik untuk pekerjaan yang dibutuhkan. Untuk menilai sumber terbaik, kebanyakan perusahaan melihat berapa banyak pelamar yang dihasilkan oleh sumber tersebut. Namun, jumlah tidak selalu berarti kualitas. Metrik efektivitas lainnya harus mencakup, untuk setiap sumber, berapa banyak pelamarnya yang dipekerjakan, seberapa baik kinerja pelamarnya dalam pekerjaan, berapa banyak yang gagal dan harus diganti, dan kinerja pelamar dalam hal pelatihan, absensi, dan pergantian. Demikian pula, merek atau reputasi pengusaha memengaruhi keberhasilan rekrutmen.

2. Sumber Internal Candidate (Calon)

Rekrutmen biasanya terkait dengan website LinkedIn, agen pekerjaan, dan iklan terklasifikasi. Tetapi sumber internal perusahaan atau dari karyawan saat ini, atau "perekrutan dari dalam" - seringkali menjadi sumber calon terbaik. Mengisi posisi terbuka dengan kandidat internal memiliki keuntungan. Tidak ada pengganti untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan calon, seperti yang seharusnya Anda ketahui setelah bekerja dengan mereka untuk waktu yang lama. Karyawan saat ini juga mungkin lebih terikat dengan perusahaan. Semangat dan keterlibatan dapat meningkat jika karyawan melihat promosi sebagai

imbalan atas loyalitas dan kompetensi. Dan calon dari internal harus membutuhkan orientasi dan pelatihan yang lebih sedikit daripada orang luar.

Keuntungan lainnya adalah bahwa rekrutan eksternal cenderung masuk dengan gaji yang lebih tinggi daripada yang dipromosikan secara internal, dan beberapa "calon" yang dipekerjakan dari luar terkadang masih bisa mengecewakan. Namun, perekrutan dari dalam juga dapat menimbulkan masalah. Proses memposting lowongan dan mendapatkan pelamar dari internal juga dapat menjadi pemborosan waktu, jika manajer departemen sudah tahu siapa yang ingin dia atau dia akan pekerjakan. Pelamar dari internal yang ditolak mungkin menjadi tidak puas; mengatakan kepada mereka mengapa mereka ditolak dan tindakan perbaikan apa yang bisa mereka ambil sangat penting. terdapat beberapa aturan praktis yang dapat digunakan dalam menentukan apakah harus mencari dari luar atau mempromosikan dari dalam. Di sisi lain, jika perusahaan Anda berkembang dan Anda memiliki perencanaan suksesi yang efektif dan sistem inventaris keterampilan, memiliki keterampilan yang Anda butuhkan secara internal, dan memiliki budaya perusahaan yang unik dan kuat, maka carilah dari dalam.

3. Sumber Candidate dari Luar

Pemberi kerja tidak selalu dapat memperoleh semua karyawan yang mereka butuhkan dari staf mereka saat ini, dan terkadang mereka hanya tidak ingin melakukannya. Kita akan melihat sumber-sumber yang digunakan perusahaan untuk menemukan kandidat dari luar selanjutnya. Perekrutan Informal dan Pasar Kerja Tersembunyi Banyak lowongan kerja tidak dipublikasikan sama sekali; pekerjaan diciptakan dan menjadi tersedia ketika pemberi kerja secara kebetulan menemukan kandidat yang tepat.

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk mendapatkan kandidat tenaga kerja dari luar perusahaan, di antaranya:

- a. Mencari melalui sumber daya manusia (SDM) internal perusahaan lain: Perusahaan dapat mencari kandidat tenaga kerja dari perusahaan lain melalui jaringan SDM internal. Biasanya, ini dilakukan melalui koneksi dengan para karyawan di industri yang sama atau melalui referensi dari karyawan saat ini.
- b. Mempublikasikan lowongan pekerjaan: Pemberi kerja dapat mempublikasikan lowongan pekerjaan pada situs web perusahaan, portal karir, atau di media sosial. Hal ini dapat menarik kandidat tenaga kerja yang berminat dan sesuai dengan posisi yang tersedia.
- c. Menggunakan jasa agen penyalur tenaga kerja: Pemberi kerja dapat mengontrak agen penyalur tenaga kerja untuk menemukan kandidat yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Agen penyalur tenaga kerja dapat membantu dalam proses seleksi, interview, serta pengujian keterampilan.
- d. Berpartisipasi dalam acara karir dan pameran pekerjaan: Perusahaan dapat memanfaatkan kesempatan untuk berpartisipasi dalam acara karir dan pameran pekerjaan untuk menemukan kandidat tenaga kerja yang potensial.
- e. Menggunakan layanan perekrutan online: Pemberi kerja dapat menggunakan layanan perekrutan online yang menyediakan kandidat tenaga kerja yang cocok dengan persyaratan pekerjaan yang diinginkan.
- f. Menggunakan periklanan: Pemberi kerja dapat menggunakan periklanan di media cetak atau online untuk menarik kandidat tenaga kerja yang tepat. Perusahaan dapat memasang iklan di surat kabar, majalah, atau situs web yang berkaitan dengan industri tertentu

C. Pertanyaan Diskusi

1. Mengapa perencanaan SDM dianggap penting dalam sebuah organisasi, dan apa saja tahapan dalam proses perencanaan SDM, serta bagaimana setiap tahap mendukung tujuan organisasi?
2. Bagaimana perencanaan SDM dapat membantu mengantisipasi dan memitigasi risiko potensial dalam manajemen tenaga kerja?
3. Apa perbedaan antara analisis tren, analisis rasio, dan scatter plot dalam memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja?
4. Apa keuntungan utama dari merekrut kandidat internal dibandingkan kandidat eksternal?
5. Dalam kondisi apa perusahaan lebih baik mencari kandidat dari luar dibandingkan mempromosikan dari dalam?
6. Bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan berbagai sumber eksternal untuk menemukan kandidat yang tepat?
7. Apa langkah-langkah penting dalam proses rekrutmen dan bagaimana setiap langkah mempengaruhi kualitas kandidat yang dipilih?
8. Mengapa suksesi perencanaan penting untuk posisi kunci dalam perusahaan?
9. Bagaimana perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengembangkan kandidat internal untuk posisi kepemimpinan di masa depan?

BAB 7

PENGUJIAN DAN SELEKSI KARYAWAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah anda mempelajari Bab ini, anda akan mampu:

1. Memahami Tujuan Seleksi Karyawan
2. Mengetahui Dasar-dasar Pengujian dan Pemilihan Karyawan
3. Mengidentifikasi Jenis-jenis Tes Seleksi
4. Menggunakan Teknik Work Sampling dalam Seleksi Karyawan

A. Tujuan Seleksi Karyawan

Setelah meninjau resume pelamar, manajer akan memilih kandidat terbaik untuk posisi tersebut, yang biasanya dilakukan dengan menggunakan alat screening seperti tes, assessment center, wawancara, dan pengecekan latar belakang serta referensi. **Tujuan** dari seleksi karyawan adalah untuk mencapai kesesuaian antara orang dan pekerjaan. Hal ini berarti menggabungkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kompetensi lain yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan (berdasarkan analisis pekerjaan) dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kompetensi yang dimiliki pelamar.

Namun, terkadang kandidat cocok untuk pekerjaan, tapi tidak cocok untuk organisasi tersebut. Oleh karena itu, kesesuaian orang-organisasi juga penting. Memilih orang yang tepat sangat penting karena karyawan dengan keterampilan yang tepat akan bekerja lebih baik untuk perusahaan. Seleksi yang efektif penting karena merekrut dan mengambil karyawan yang salah sangat mahal dan berakibat buruk pada kinerja

perusahaan. Selain itu, kesalahan dalam perekrutan bisa menimbulkan konsekuensi hukum dan berdampak negatif pada reputasi perusahaan.

B. Dasar-dasar Menguji dan Memilih Karyawan

Tes pada dasarnya adalah sampel perilaku seseorang. Setiap tes atau alat seleksi memiliki dua karakteristik penting, yaitu keandalan (reliability) dan kevalidan (validity).

1. Reliabilitas

Reliabilitas merupakan syarat pertama dari sebuah alat seleksi dan mengacu pada konsistensinya: "Tes yang reliabel adalah tes yang memberikan skor yang konsisten ketika seseorang mengambil dua bentuk tes yang berbeda atau ketika dia mengambil tes yang sama pada dua atau lebih kesempatan yang berbeda". Jika seseorang mendapatkan skor 90 pada tes kecerdasan pada hari Senin dan 130 pada saat diuji ulang pada hari Selasa, maka mungkin tidak akan banyak kepercayaan pada tes tersebut.

Reliabilitas dapat diukur dengan beberapa cara. Salah satunya adalah dengan memberikan tes pada sebuah kelompok pada satu hari, kemudian memberikan tes yang sama beberapa hari kemudian pada kelompok yang sama, dan kemudian mengkorelasikan skor pertama dengan yang kedua (disebut sebagai estimasi reliabilitas uji-ulang). Atau dapat juga dilakukan dengan memberikan tes dan kemudian memberikan tes yang dianggap setara oleh para ahli pada saat yang berbeda; ini akan menjadi estimasi bentuk yang setara atau alternatif. Atau dapat membandingkan jawaban peserta tes pada beberapa pertanyaan pada tes yang sama yang bertujuan untuk mengukur hal yang sama. Ini merupakan estimasi perbandingan internal.

Reliabilitas adalah karakteristik penting dari sebuah alat seleksi dan mengacu pada konsistensi dalam memberikan skor yang sama ketika diuji ulang. Untuk mengukur reliabilitas, tes dapat diberikan pada sebuah kelompok, kemudian tes yang sama diberikan pada

kelompok yang sama setelah beberapa hari untuk mengkorelasikan skor. Sebagai alternatif, bentuk tes yang setara atau alternatif dapat diberikan, atau jawaban peserta tes dapat dibandingkan pada beberapa pertanyaan pada tes yang sama yang bertujuan untuk mengukur hal yang sama. Alat seleksi yang reliabel diperlukan untuk seleksi karyawan yang efektif.

2. Validity

Validitas memberitahu Anda apakah tes tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas tes menjawab pertanyaan "Apakah tes ini mengukur apa yang seharusnya diukur?" Dalam hal ini, validitas mengacu pada kebenaran inferensi yang dapat kita buat berdasarkan tes tersebut. Dalam seleksi karyawan, validitas sering mengacu pada bukti bahwa tes tersebut terkait dengan pekerjaan - dengan kata lain, bahwa kinerja dalam tes secara akurat memprediksi kinerja dalam pekerjaan. Tes seleksi harus valid karena tanpa bukti validitas, tidak ada alasan logis atau (di bawah hukum EEO) secara hukum diizinkan untuk menggunakannya untuk memfilter pelamar pekerjaan.

Ada beberapa cara untuk membuktikan validitas suatu tes. Validitas kriteria melibatkan menunjukkan hubungan statistik antara skor pada prosedur seleksi dan kinerja kerja dari sampel pekerja. Ini berarti menunjukkan bahwa mereka yang berhasil dalam tes juga berhasil dalam pekerjaan, dan bahwa mereka yang gagal dalam tes juga gagal dalam pekerjaan. Tes memiliki validitas sejauh mana orang dengan skor tes yang lebih tinggi melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Dalam pengukuran psikologis, prediktor adalah pengukuran (dalam hal ini, skor tes) yang mencoba untuk dihubungkan dengan kriteria, seperti kinerja kerja. Istilah validitas kriteria mencerminkan terminologi ini.

Content validity menunjukkan bahwa isi dari prosedur seleksi mewakili aspek penting dari kinerja dalam pekerjaan. Misalnya, pengusaha dapat menunjukkan

validitas isi tes dengan menunjukkan bahwa tes itu merupakan sampel yang adil dari konten pekerjaan. Prosedur dasar di sini adalah mengidentifikasi tugas-tugas pekerjaan yang kritis untuk kinerja, dan kemudian secara acak memilih sampel dari tugas-tugas tersebut untuk diuji.

Validitas konstruk berarti menunjukkan bahwa (1) prosedur seleksi mengukur konstruk (ide abstrak seperti moral atau kejujuran) dan (2) bahwa konstruk tersebut penting untuk kinerja pekerjaan yang sukses.

Proses memvalidasi sebuah pengujian melalui langkah-langkah:

- a. Menganalisis pekerjaan dan menulis deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Tujuannya adalah untuk menentukan karakteristik dan keterampilan manusia yang diperlukan untuk sukses dalam pekerjaan tersebut. Kualitas ini menjadi faktor prediksi, yaitu karakteristik dan keterampilan manusia yang diyakini dapat memprediksi keberhasilan dalam pekerjaan. Contohnya, untuk pekerjaan sebagai montir, faktor prediksi dapat mencakup keterampilan dexterity dan kesabaran

Standar keberhasilan dalam pekerjaan disebut kriteria. Kriteria yang dapat digunakan meliputi kriteria terkait produksi (jumlah, kualitas, dan sebagainya), data personalia (ketidakhadiran, lama bekerja, dan sebagainya), atau kinerja karyawan (dilaporkan oleh atasan.

- b. Memilih cara mengujinya.

Biasanya, perusahaan memilih tes berdasarkan pengalaman, penelitian sebelumnya, dan "tebakan terbaik". Mereka biasanya tidak memulai dengan hanya satu tes. Sebaliknya, mereka memilih beberapa tes dan menggabungkannya menjadi satu baterai tes. Baterai tes bertujuan untuk mengukur berbagai prediktor yang mungkin, seperti agresivitas, ekstrovert, dan kemampuan numerik.

Melakukan pengujian pada karyawan saat ini atau calon karyawan baru. Pengujian pada karyawan saat ini disebut validasi simultan, di mana data kinerja sudah tersedia tetapi karyawan saat ini mungkin tidak mewakili calon karyawan baru. Validasi prediktif lebih dapat diandalkan, di mana tes diberikan pada calon karyawan baru sebelum dipekerjakan, kinerja mereka diukur setelah bekerja, dan kemudian dibandingkan dengan skor tes awal. Hal ini dapat membantu menentukan apakah tes tersebut dapat dipakai untuk memprediksi kinerja kerja di masa depan.

- c. Hubungkan skor dan kriteria ujian. Langkah ini bertujuan untuk menentukan apakah terdapat hubungan yang signifikan antara skor tes (prediktor) dan kinerja (kriteria) dengan melakukan analisis korelasi. Jika ada korelasi antara tes dan kinerja kerja, maka dapat dikembangkan sebuah grafik harapan yang menunjukkan hubungan antara skor tes dan kinerja kerja secara grafis. Grafik ini dapat digunakan untuk memprediksi kinerja kerja calon karyawan dengan melihat skor tes yang mereka peroleh.
- d. Melakukan "*cross-validation*" atau menguji ulang tes pada sampel karyawan yang berbeda untuk memeriksa kembali validitas dan keandalan tes. Sebaiknya, tes juga direvalidasi secara berkala. Tes psikologis dapat dihitung secara online atau dengan menggunakan perangkat lunak interpretatif Windows, tetapi manajer dapat dengan mudah menghitung banyak tes, seperti Tes Personalia Wonderlic, sendiri.

C. Jenis Tes

Kita dapat dengan mudah mengklasifikasikan tes berdasarkan apakah tes tersebut mengukur kemampuan kognitif (mental), kemampuan motorik dan fisik, kepribadian dan minat, atau pencapaian.

1. Tes Kemampuan Kognitif

Tes kognitif meliputi tes kemampuan penalaran umum (kecerdasan) dan tes kemampuan mental khusus seperti daya ingat dan penalaran induktif.

Tes inteligensi (IQ) adalah tes kemampuan intelektual secara umum. Mereka mengukur bukan satu sifat melainkan berbagai kemampuan, termasuk memori, kosa kata, kefasihan verbal, dan kemampuan numerik. Skor IQ orang dewasa adalah skor "turunan"; itu mencerminkan sejauh mana orang tersebut berada di atas atau di bawah skor kecerdasan "rata-rata" orang dewasa.

Ada juga ukuran **kemampuan mental khusus**, seperti penalaran deduktif, pemahaman verbal, memori, dan kemampuan numerik. Psikolog sering menyebut tes semacam itu sebagai tes bakat, karena dimaksudkan untuk mengukur bakat untuk pekerjaan yang bersangkutan.

2. Uji Kemampuan Motorik dan Fisik

Anda mungkin juga ingin mengukur kemampuan motorik, seperti ketangkasan jari, ketangkasan manual, dan (jika merekrut pilot) waktu reaksi. Tes kemampuan fisik juga mungkin diperlukan. Ini termasuk kekuatan statis (seperti mengangkat beban), kekuatan dinamis (pull-up), koordinasi tubuh (melompat tali), dan stamina.⁴⁴ Pelamar Korps Marinir AS harus lulus Uji Kekuatan Awalnya (2 pull-up, 35 sit-up, dan lari 1,5 mil).

3. Mengukur Kepribadian dan Minat

Kemampuan kognitif dan fisik seseorang saja jarang menjelaskan kinerja kerjanya. Seperti yang dikatakan salah satu konsultan, kebanyakan orang dipekerjakan berdasarkan kualifikasi, tetapi dipecat karena sikap, motivasi, dan temperamen.

Tes kepribadian mengukur aspek dasar kepribadian pelamar. Psikolog industri sering fokus pada lima dimensi kepribadian besar: ekstrasversi, stabilitas

emosional/neurotisme, kesetujuan, keterampilan, dan keterbukaan terhadap pengalaman. **Neurotisme** mencerminkan kecenderungan untuk menunjukkan penyesuaian emosional yang buruk dan mengalami efek negatif, seperti kecemasan, ketidakamanan, dan permusuhan. **Ekstraversi** mencerminkan kecenderungan untuk bersosialisasi, tegas, aktif, dan mengalami efek positif, seperti energi dan semangat. Keterbukaan terhadap pengalaman adalah disposisi untuk menjadi imajinatif, tidak konvensional, dan otonom. **Kesetujuan** adalah kecenderungan untuk percaya, patuh, peduli, dan lembut. Keterampilan terdiri dari dua faset terkait: prestasi dan keterandalan.

4. Tes Prestasi

Tes prestasi mengukur apa yang telah dipelajari seseorang. Sebagian besar tes yang Anda ambil di sekolah adalah tes prestasi. Mereka mengukur "pengetahuan pekerjaan" Anda di bidang-bidang seperti ekonomi, pemasaran, atau sumber daya manusia. Tes prestasi juga populer di tempat kerja.

5. Sampel Kerja dan Simulasi

Dengan sampel pekerjaan, Anda menyajikan peserta ujian dengan situasi yang mewakili pekerjaan yang mereka lamar, dan mengevaluasi tanggapan mereka. Para ahli menganggap ini (dan simulasi, seperti pusat penilaian yang juga kita diskusikan di bagian ini) sebagai ujian. Tetapi tes tersebut berbeda dari kebanyakan tes karena langsung mengukur kinerja pekerjaan.

D. Menggunakan Work Sampling untuk Pemilihan Karyawan

Teknik pengambilan sampel pekerjaan mencoba memprediksi kinerja pekerjaan dengan meminta kandidat pekerjaan untuk melakukan satu atau lebih sampel tugas pekerjaan. Sampling kerja memiliki kelebihan, yang mengukur

tugas pekerjaan yang sebenarnya, jadi lebih sulit untuk memalsukan jawaban. Konten sampel pekerjaan – tugas aktual yang harus dilakukan orang tersebut – kemungkinan besar tidak adil bagi minoritas (seperti halnya tes personel yang mungkin menekankan konsep dan nilai kelas menengah). Pengambilan sampel pekerjaan tidak menyelidiki kepribadian pelamar, jadi kecil kemungkinan pelamar melihatnya sebagai pelanggaran privasi. Dirancang dengan benar, sampel kerja juga menunjukkan validitas yang lebih baik daripada tes lain yang dirancang untuk memprediksi kinerja.

E. Pertanyaan Diskusi

1. Mengapa penting untuk mencapai kesesuaian antara orang dan pekerjaan dalam proses seleksi karyawan, dan bagaimana kesesuaian antara kandidat dengan organisasi dapat mempengaruhi kinerja dan reputasi perusahaan?
2. Apa saja konsekuensi yang mungkin terjadi jika perusahaan salah dalam memilih karyawan?
3. Apa perbedaan antara keandalan (reliability) dan kevalidan (validity) dalam konteks tes seleksi karyawan, dan bagaimana cara mengukur keandalan dan kevalidan suatu tes seleksi?
4. Mengapa penting untuk memastikan tes seleksi memiliki keandalan dan kevalidan yang tinggi?
5. Apa saja jenis tes kemampuan kognitif yang umum digunakan dalam seleksi karyawan?
6. Bagaimana tes kepribadian dapat membantu dalam proses seleksi karyawan?
7. Dalam kondisi apa perusahaan sebaiknya menggunakan tes prestasi dibandingkan dengan jenis tes seleksi lainnya?
8. Apa keunggulan utama dari teknik *work sampling* dibandingkan dengan tes seleksi lainnya?
9. Bagaimana teknik *work sampling* dapat mengurangi bias dan meningkatkan validitas dalam seleksi karyawan?
10. Apa saja contoh situasi atau pekerjaan di mana teknik *work sampling* sangat bermanfaat?

BAB 8

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari Bab ini, anda mampu:

1. Memahami pentingnya orientasi dan onboarding untuk karyawan baru, juga menjelaskan tujuan serta prosesnya.
2. Memahami pentingnya pelatihan dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.
3. Menjelaskan proses pelatihan ADDIE (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation).
4. Mengetahui berbagai teknik pelatihan seperti On-the-Job Training (OJT), magang, dan pelatihan berbasis simulasi.
5. Memahami Model Perubahan Lewin dan aplikasinya dalam organisasi.
6. Memahami konsep dan elemen kunci dari pengembangan organisasi, serta mampu menjelaskan pendekatan sistemik dan intervensi terencana dalam OD.

A. Orientasi dan Onboarding Karyawan Baru

Memilih karyawan dengan hati-hati tidak menjamin mereka akan bekerja secara efektif. Bahkan karyawan berpotensi tinggi tidak dapat melakukan pekerjaannya jika mereka tidak tahu apa yang harus dilakukan atau bagaimana melakukannya. Memastikan karyawan Anda tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya adalah tujuan dari orientasi dan pelatihan. Departemen sumber daya manusia biasanya merancang program orientasi dan pelatihan, tetapi supervisor melakukan sebagian besar orientasi dan pelatihan sehari-hari.

Oleh karena itu, setiap manajer harus mengetahui cara mengarahkan dan melatih karyawan. Kami akan mulai dengan orientasi.

1. Tujuan Orientasi Karyawan

Orientasi karyawan (atau *onboarding*) memberi karyawan baru informasi latar belakang dasar (seperti kata sandi komputer dan peraturan perusahaan) yang mereka perlukan untuk melakukan pekerjaan mereka; idealnya itu juga membantu mereka mulai terikat secara emosional dan terlibat dalam perusahaan.

Manajer ingin mencapai empat hal saat mengorientasikan karyawan baru:

- a. Buat karyawan baru merasa diterima dan betah serta menjadi bagian dari tim.
- b. Pastikan karyawan baru tersebut memiliki informasi dasar untuk berfungsi secara efektif, seperti akses email, kebijakan dan tunjangan personel, dan ekspektasi perilaku kerja.
- c. Bantu karyawan baru memahami organisasi dalam arti luas (masa lalu, masa kini, budaya, serta strategi dan visi masa depan).
- d. Mulailah mensosialisasikan orang tersebut ke dalam budaya perusahaan dan cara melakukan sesuatu.

2. Proses Orientasi

Onboarding harus dimulai sebelum hari pertama seseorang masuk kerja dengan memberikan ucapan selamat datang, jadwal orientasi, dan daftar dokumen yang dibutuhkan di hari pertama. Pada hari pertama, pastikan rekan kerja tahu bahwa ada karyawan baru yang bergabung, dan atur untuk makan siang bersama. Pada hari-hari berikutnya, karyawan baru harus bertemu dengan rekan kerja di departemen lain. Setelah sekitar dua minggu, bicaralah dengan karyawan baru untuk mengidentifikasi masalah atau kekhawatiran. Durasi program *onboarding* tergantung pada topik yang dibahas, beberapa berlangsung

selama beberapa jam hingga dua tahun. Pada dasarnya, orientasi harus memberikan informasi tentang kebijakan, tata tertib, keselamatan, dan fasilitas, serta membuat karyawan baru merasa istimewa dan bangga menjadi bagian dari perusahaan. Rekan kerja dan atasan harus membantu karyawan baru dalam mengintegrasikan diri secara sosial dan belajar tentang perusahaan. Karyawan baru harus menunjukkan keterlibatan mereka dengan belajar tugas baru dan berinteraksi dengan rekan kerja.

Perusahaan bisa memberikan **handbook** karyawan. Isi buku panduan karyawan harus dianggap sebagai komitmen hukum yang mengikat. Oleh karena itu, perlu ada penegasan bahwa isi buku panduan tidak menciptakan kontrak kerja antara pengusaha dan karyawan, serta semua pekerjaan dilakukan atas dasar kehendak kedua belah pihak.

Pengusaha menggunakan **teknologi** untuk mendukung orientasi karyawan, misalnya dengan menggunakan portal onboarding online dan aplikasi iPhone untuk pencarian informasi kontak dan peta. Beberapa pengusaha menggunakan aktivitas tim dan gamifikasi untuk memotivasi program *onboarding*.

B. Gambaran Umum Proses Pelatihan

Setelah orientasi, pelatihan harus dimulai untuk memberikan keterampilan yang dibutuhkan karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka. Pelatihan dapat berupa penjelasan pekerjaan dari karyawan yang sedang bekerja atau kelas daring. Pelatihan penting untuk mencegah karyawan tidak melakukan pekerjaan mereka dengan baik, meningkatkan kepuasan kerja, dan memotivasi karyawan. Perusahaan seperti Coca-Cola UK menggunakan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik dan meningkatkan keterlibatan mereka.

1. Menyelaraskan Strategi dan Pelatihan

Rencana strategis pemberi kerja harus memandu tujuan pelatihan jangka panjangnya. Intinya, tugasnya adalah mengidentifikasi perilaku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk melaksanakan strateginya, dan kemudian menyimpulkan keterampilan dan pengetahuan apa yang dibutuhkan karyawan. Kemudian, susun tujuan dan program pelatihan untuk menanamkan kompetensi tersebut.

Proses Pelatihan Lima Langkah ADDIE

Pemberi kerja harus menggunakan proses pelatihan yang rasional. Standar emas di sini masih merupakan model proses pelatihan *Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation* (ADDIE) dasar yang telah digunakan oleh para ahli pelatihan selama bertahun-tahun.

Analysis

Fase analisis melibatkan identifikasi kebutuhan dan tujuan pelatihan. Ini mencakup melakukan penilaian menyeluruh terhadap audiens target, pengetahuan dan keterampilan yang sudah dimiliki, serta tujuan khusus dari pelatihan. Fase ini membantu menentukan kesenjangan antara kinerja yang diinginkan dan kinerja saat ini, memungkinkan pelatih untuk menyesuaikan program pelatihan sesuai kebutuhan.

Design

Pada fase desain, strategi dan materi instruksional direncanakan. Ini meliputi penentuan tujuan pembelajaran, pemilihan metode instruksional yang sesuai, dan merancang struktur keseluruhan program pelatihan. Fase desain juga melibatkan pembuatan garis besar yang terperinci tentang konten, memutuskan format penyampaian pelatihan (misalnya, kelas, online, gabungan), dan mengembangkan penilaian untuk mengukur hasil pembelajaran

Development

Fase pengembangan berfokus pada pembuatan materi pelatihan sebenarnya berdasarkan spesifikasi desain. Ini melibatkan penulisan dan pengorganisasian konten, pengembangan elemen multimedia (misalnya, presentasi, video), menciptakan aktivitas interaktif, dan memproduksi materi bantu peserta atau alat bantu kerja yang diperlukan. Fase pengembangan memastikan bahwa materi pelatihan menarik, relevan, dan sejalan dengan tujuan pembelajaran yang telah ditentukan.

Implementation

Selama fase implementasi, program pelatihan disampaikan kepada peserta. Pelatih memfasilitasi pengalaman belajar dengan melakukan sesi yang dipimpin oleh instruktur, mengadministrasikan modul e-learning, atau menyediakan akses ke materi dengan kecepatan mandiri. Fase implementasi melibatkan pengelolaan logistik, seperti penjadwalan sesi, menyiapkan lingkungan pelatihan, dan memastikan peserta memiliki sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pelatihan

Evaluation

Fase evaluasi berfokus pada penilaian efektivitas program pelatihan dan dampaknya pada peserta. Ini mencakup pengumpulan umpan balik dari peserta, melakukan penilaian atau tes untuk mengukur perolehan pengetahuan, dan mengevaluasi efektivitas keseluruhan metode instruksional yang digunakan. Hasil evaluasi membantu mengidentifikasi area perbaikan, memvalidasi keberhasilan pelatihan, dan memberikan informasi bagi inisiatif pelatihan di masa depan.

2. Teknik Pelatihan

- a. *On the-job training* (OJT) berarti meminta seseorang mempelajari suatu pekerjaan dengan benar-benar melakukannya. Setiap karyawan, mulai dari petugas ruang surat hingga CEO, harus mendapatkan pelatihan di

tempat kerja saat dia bergabung dengan sebuah perusahaan. Di banyak perusahaan, OJT adalah satu-satunya pelatihan yang tersedia.

b. *Apprenticeship Training*

Pelatihan magang adalah proses di mana orang menjadi pekerja terampil, biasanya melalui kombinasi pembelajaran formal dan pelatihan kerja jangka panjang, seringkali di bawah pengawasan ahli pengrajin.

c. *Job instruction training (JIT)*

Cantumkan tugas dasar setiap pekerjaan, bersama dengan poin-poin penting, untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah bagi karyawan

d. *Programmed Learning*

Sebuah metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan kerja, melibatkan penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang tersebut untuk menanggapi, dan memberikan umpan balik langsung kepada pembelajar tentang keakuratan jawabannya.

e. *Behavior Modelling*

Teknik pelatihan di mana peserta pertama kali diperlihatkan teknik manajemen yang baik dalam sebuah film, diminta untuk memainkan peran dalam situasi yang disimulasikan, dan kemudian diberikan umpan balik dan pujian oleh penyelia mereka

Prosedur dasar:

- 1) Pemodelan. Pertama, peserta menonton langsung atau video contoh yang menunjukkan model berperilaku efektif dalam situasi masalah. Dengan demikian, video mungkin memperlihatkan seorang penyelia mendisiplinkan bawahannya secara efektif, jika mengajarkan “bagaimana mendisiplinkan” adalah tujuan dari program pelatihan.
- 2) Bermain peran. Selanjutnya, peserta mendapatkan peran untuk dimainkan dalam situasi simulasi; di sini mereka mempraktikkan perilaku efektif yang ditunjukkan oleh model.

- 3) Penguatan sosial. Pelatih memberikan penguatan berupa pujian dan umpan balik yang membangun.
- 4) Transfer pelatihan. Terakhir, peserta pelatihan didorong untuk menerapkan keterampilan baru mereka ketika mereka kembali bekerja.

f. *Electronic Performance Support Systems (EPSS)*

Kumpulan alat dan tampilan terkomputerisasi yang mengotomatiskan pelatihan, dokumentasi, dan dukungan telepon; mengintegrasikan otomatisasi ini ke dalam aplikasi; dan memberikan dukungan yang lebih cepat, lebih murah, dan lebih efektif daripada metode tradisional.

3. Off-the-Job Management Training and Development Techniques

a. *Case Study and Simulation Methods*

Metode ini melibatkan studi kasus yang melibatkan analisis situasi bisnis yang nyata atau simulasi yang mensimulasikan situasi dunia nyata. Melalui pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang terlibat dalam studi kasus atau simulasi, manajer dapat mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang konsep-konsep manajemen, strategi, dan pengambilan keputusan yang efektif

b. **Program Pelatihan Eksternal**

Manajer dapat menghadiri program pelatihan eksternal yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan, perusahaan pelatihan, atau organisasi profesional. Program ini dapat berupa seminar, lokakarya, atau kursus intensif yang difokuskan pada topik-topik seperti manajemen strategis, kepemimpinan, komunikasi efektif, dan pengembangan tim.

c. **Program Pendidikan Eksekutif:** program pendidikan yang lebih intensif dan berorientasi pada manajer senior atau eksekutif tingkat tinggi. Program ini biasanya diselenggarakan oleh universitas atau lembaga bisnis

terkemuka. Mereka menawarkan pendekatan holistik untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan manajemen yang lebih mendalam, meliputi bidang seperti strategi bisnis, keuangan, kepemimpinan transformasional, dan inovasi.

d. Coaching dan Mentoring:

Teknik ini melibatkan pemberian bimbingan dan arahan individu oleh seorang mentor atau pelatih yang lebih berpengalaman. Mentor atau pelatih dapat membantu manajer dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan, mengatasi tantangan yang spesifik, atau mempersiapkan untuk peran manajemen yang lebih tinggi. Interaksi yang berkelanjutan dan pribadi memungkinkan penyesuaian dan pengembangan yang lebih personal.

e. Kelompok Diskusi dan Diskusi Panel:

Metode ini melibatkan interaksi antara manajer dalam bentuk kelompok diskusi atau diskusi panel. Manajer dapat bertukar pengalaman, berbagi pengetahuan, dan memperoleh wawasan baru melalui diskusi terbuka dan refleksi kolektif. Diskusi ini juga dapat melibatkan pembahasan studi kasus atau masalah yang dihadapi dalam pekerjaan sehari-hari.

f. Program Pertukaran dan Penempatan:

Teknik ini melibatkan pertukaran manajer antara departemen atau divisi yang berbeda dalam organisasi atau bahkan antara organisasi yang berbeda. Dalam program ini, manajer dapat memperluas pemahaman mereka tentang operasi perusahaan secara menyeluruh dan mendapatkan wawasan baru tentang praktik manajemen yang berbeda

C. Mengelola Program Perubahan Organisasi

1. Proses Perubahan Lewin

Kurt Lewin adalah seorang psikolog terkenal yang mengembangkan teori perubahan organisasi yang dikenal dengan nama "Model Perubahan Lewin". Psikolog Kurt Lewin merumuskan model untuk meringkas proses dasar penerapan perubahan dengan resistensi minimal. Bagi Lewin, semua perilaku dalam organisasi merupakan produk dari dua jenis kekuatan: yang berjuang mempertahankan status quo dan yang mendorong perubahan. Menerapkan perubahan dengan demikian berarti mengurangi kekuatan status quo atau membangun kekuatan untuk perubahan. Model ini terdiri dari tiga tahap utama: Unfreezing, Changing (atau Moving), dan Refreezing. Berikut penjelasan masing-masing tahap:

a. Unfreezing (Mencairkan)

Pada tahap ini, tujuan utamanya adalah untuk mempersiapkan organisasi agar siap menerima perubahan. Ini melibatkan pengenalan kebutuhan akan perubahan dan mengatasi resistensi terhadap perubahan tersebut. Lewin menekankan pentingnya menciptakan lingkungan di mana orang merasa nyaman untuk meninggalkan cara-cara lama dan bersedia untuk mencoba cara-cara baru. Unfreezing dapat dicapai melalui pendidikan, komunikasi, dan keterlibatan para anggota organisasi dalam proses perubahan.

b. Changing (Mengubah)

Tahap ini adalah inti dari proses perubahan. Pada tahap ini, organisasi mulai mengimplementasikan perubahan yang telah direncanakan. Ini bisa melibatkan perubahan dalam struktur organisasi, proses, budaya, atau perilaku individu. Selama tahap ini, penting untuk memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan untuk membantu anggota organisasi beradaptasi dengan perubahan. Pelatihan, konsultasi, dan komunikasi yang

efektif sangat penting untuk memastikan bahwa perubahan diterapkan dengan sukses.

c. Refreezing (Membekukan)

Setelah perubahan diimplementasikan, langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa perubahan tersebut menjadi bagian permanen dari organisasi. Ini melibatkan penguatan perubahan melalui kebijakan, prosedur, dan budaya organisasi. Refreezing bertujuan untuk membuat perubahan menjadi stabil dan mencegah kembalinya cara-cara lama. Dukungan terus-menerus dan evaluasi berkala diperlukan untuk memastikan bahwa perubahan tetap bertahan dan menjadi bagian integral dari operasi sehari-hari organisasi.

Model Perubahan Lewin sangat berguna dalam memahami bagaimana perubahan dapat berhasil diimplementasikan dalam organisasi. Dengan mengikuti tiga tahap ini, organisasi dapat lebih efektif dalam mengelola perubahan dan mengatasi resistensi yang mungkin timbul.

D. *Organizational Development*

Pengembangan organisasi adalah proses perubahan di mana karyawan merumuskan perubahan yang diperlukan dan menerapkannya, seringkali dengan bantuan konsultan terlatih. Biasanya melibatkan penelitian tindakan, yang berarti mengumpulkan data tentang kelompok, departemen, atau organisasi, dan memberikan informasi tersebut kembali kepada karyawan sehingga mereka dapat menganalisisnya dan mengembangkan hipotesis tentang masalah yang mungkin terjadi. Pengembangan Organisasional (*Organizational Development* atau OD) juga merupakan pendekatan yang terencana dan sistematis untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan karyawan melalui intervensi yang berbasis pada ilmu perilaku. OD bertujuan untuk meningkatkan kapasitas organisasi untuk menghadapi perubahan dan mencapai tujuan strategisnya. Ini mengubah organisasi ke arah

tertentu – menuju pemberdayaan, pemecahan masalah yang lebih baik, daya tanggap, kualitas kerja, dan efektivitas.

. Berikut adalah elemen kunci dari teori pengembangan organisasional:

1. Pendekatan Sistemik

OD melihat organisasi sebagai sistem yang kompleks dan saling terkait. Perubahan di satu bagian organisasi akan mempengaruhi bagian lain. Oleh karena itu, pendekatan OD melibatkan analisis menyeluruh dan intervensi yang mempertimbangkan seluruh sistem organisasi.

2. Intervensi yang Terencana

OD melibatkan intervensi yang direncanakan secara hati-hati untuk memperbaiki aspek tertentu dari organisasi, seperti struktur, proses, budaya, dan perilaku karyawan. Intervensi ini didasarkan pada diagnosis yang mendalam tentang masalah dan kebutuhan organisasi.

3. Ilmu Perilaku

OD menggunakan prinsip dan teknik dari ilmu perilaku, seperti psikologi, sosiologi, dan antropologi, untuk memahami dan mempengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Ini termasuk penggunaan survei, wawancara, pelatihan, dan pengembangan tim.

4. Perubahan dan Inovasi

OD menekankan pentingnya perubahan dan inovasi terus-menerus. Organisasi harus selalu siap untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal. OD membantu organisasi mengembangkan budaya yang mendukung perubahan dan inovasi.

5. Partisipasi dan Keterlibatan Karyawan

Pendekatan OD sangat mementingkan partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam proses perubahan. Dengan melibatkan karyawan dalam perencanaan dan pelaksanaan perubahan, organisasi dapat meningkatkan komitmen dan mengurangi resistensi terhadap perubahan.

6. Pengembangan Kepemimpinan

OD sering melibatkan pengembangan kepemimpinan untuk memastikan bahwa pemimpin organisasi memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk memimpin perubahan dan mendukung pengembangan karyawan.

7. Evaluasi dan Umpan Balik

Proses OD melibatkan evaluasi terus-menerus dan umpan balik untuk memastikan bahwa intervensi yang dilakukan efektif dan sesuai dengan tujuan organisasi. Ini memungkinkan organisasi untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan dan terus meningkatkan efektivitasnya.

Langkah-langkah dalam Proses OD

1. **Diagnosis;** Mengidentifikasi masalah, kebutuhan, dan peluang melalui pengumpulan data dan analisis.
2. **Perencanaan Intervensi;** Mengembangkan rencana tindakan berdasarkan temuan diagnosis, termasuk menetapkan tujuan dan strategi untuk perubahan.
3. **Implementasi Intervensi;** Melaksanakan rencana tindakan melalui berbagai intervensi seperti pelatihan, pengembangan tim, perubahan struktur, dan lain-lain.
4. **Evaluasi;** Menilai efektivitas intervensi dan dampaknya terhadap organisasi serta karyawan.
5. **Umpan Balik dan Penyesuaian;** Memberikan umpan balik kepada pemangku kepentingan dan membuat penyesuaian yang diperlukan berdasarkan hasil evaluasi.

E. Pertanyaan Diskusi

1. Mengapa orientasi karyawan baru sangat penting bagi efektivitas kerja mereka, dan bagaimana cara terbaik untuk membuat karyawan baru merasa diterima dan menjadi bagian dari tim?
2. Apa saja informasi dasar yang harus disampaikan kepada karyawan baru selama proses orientasi?
3. Apa saja langkah-langkah dalam model ADDIE dan mengapa penting untuk mengikuti setiap langkah tersebut?

4. Berikan contoh teknik pelatihan yang efektif dan jelaskan kelebihan masing-masing.
5. Apa yang dimaksud dengan tahap "Unfreezing" dalam Model Perubahan Lewin dan mengapa tahap ini penting?
6. Bagaimana pendekatan sistemik dalam OD membantu dalam meningkatkan efektivitas organisasi?
7. Mengapa partisipasi dan keterlibatan karyawan penting dalam proses OD?
8. Jelaskan bagaimana evaluasi dan umpan balik berperan dalam keberhasilan program OD.

BAB 9

MANAJEMEN KINERJA DAN PENILAIAN

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari Bab ini, anda akan mampu:

1. Memahami Penilaian Kinerja
2. Menguasai Proses Penilaian Kinerja
3. Mengetahui Pihak yang Bisa Menilai Kinerja
4. Memahami Metode dan Alat Penilaian Kinerja
5. Mengenal Management by Objectives (MBO)
6. Memahami Wawancara Penilaian
7. Mengatasi Bawahan yang Defensif

A. Penilaian Kinerja

Mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Penilaian ini bertujuan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan, mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan, serta untuk membantu dalam pengembangan karir dan pengambilan keputusan manajerial seperti promosi, pemberian bonus, dan pelatihan. Penilaian kinerja yang efektif membutuhkan keterbukaan, objektivitas, dan komunikasi yang baik antara evaluator dan karyawan untuk memastikan bahwa proses ini menghasilkan peningkatan kinerja dan pengembangan karir yang positif.

Proses Penilaian Kinerja:

1. Menetapkan standar kerja,
2. Menilai kinerja aktual karyawan relatif terhadap standar tersebut, dan

3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan kekurangan kinerja atau untuk terus tampil di atas rata-rata.

Penilaian yang efektif sebenarnya dimulai sebelum penilaian yang sebenarnya, dengan manajer yang menentukan kriteria pekerjaan dan kinerja karyawan. Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan menyetujui tugas dan standar pekerjaannya serta metode penilaian yang akan digunakan.

Penilaian kinerja harus membandingkan **“apa yang seharusnya”** dengan **“apa adanya”**. Manajer menggunakan satu atau lebih dari tiga dasar: tujuan, dimensi atau sifat pekerjaan, dan perilaku atau kompetensi, untuk menetapkan lebih awal standar kinerja seseorang. Manajer dapat menilai sejauh mana karyawan mencapai tujuan numeriknya. Sasaran tersebut harus berasal dari profitabilitas keseluruhan perusahaan, pengurangan biaya, atau sasaran efisiensi.

Alasan menilai kinerja bawahan:

1. Untuk melihat, meskipun banyak pemberi kerja mengganti atau melengkapi tinjauan tahunan dengan diskusi informal yang sering antara manajer dan karyawan, sebagian besar keputusan pemberi kerja, gaji pokok, promosi, dan retensi sebagian besar didasarkan pada penilaian karyawan.
2. Penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Manajemen kinerja berarti terus memastikan bahwa setiap kinerja karyawan masuk akal dalam kaitannya dengan tujuan keseluruhan perusahaan.
3. Penilaian memungkinkan manajer dan bawahan mengembangkan rencana untuk mengoreksi kekurangan, dan memperkuat kekuatan.
4. Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan berdasarkan kekuatan dan kelemahannya.
5. Penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi apakah ada kebutuhan pelatihan, dan pelatihan yang diperlukan.

B. Pihak yang Bisa Menilai Kinerja

Penilaian kinerja dalam perusahaan dapat dilakukan oleh berbagai pihak yang memiliki hubungan kerja atau keterlibatan langsung dengan karyawan yang dinilai. Berikut adalah beberapa pihak yang umumnya terlibat dalam proses penilaian kinerja:

1. Atasan Langsung (Supervisor/Manager)

Atasan langsung biasanya adalah pihak yang paling memahami pekerjaan dan kinerja harian karyawan. Mereka bertanggung jawab untuk melakukan evaluasi kinerja berdasarkan pengamatan langsung dan hasil kerja karyawan. Atasan langsung juga memberikan umpan balik yang spesifik dan relevan serta menetapkan tujuan kinerja untuk periode mendatang.

2. Manajer Tingkat Lebih Tinggi (Senior Management)

Dalam beberapa kasus, manajer tingkat lebih tinggi juga dapat terlibat dalam proses penilaian kinerja, terutama untuk posisi manajerial atau kunci. Mereka memberikan perspektif yang lebih luas tentang kinerja karyawan dalam konteks tujuan strategis perusahaan.

3. Rekan Kerja (Peer Review)

Rekan kerja yang sering bekerja sama dengan karyawan yang dinilai dapat memberikan umpan balik yang berharga tentang kinerja dan kolaborasi.

4. Bawahan (Subordinates)

Bawahan dapat memberikan umpan balik tentang kinerja manajer atau supervisor mereka.

5. Diri Sendiri (Self-Assessment)

Karyawan melakukan penilaian diri untuk mengevaluasi kinerja mereka sendiri. Self-assessment membantu karyawan untuk refleksi diri dan mengidentifikasi area perbaikan dari perspektif mereka sendiri.

6. Tim Sumber Daya Manusia (HR Team)

Tim HR sering terlibat dalam proses penilaian kinerja untuk memastikan bahwa proses dilakukan secara adil dan konsisten di seluruh organisasi. Mereka juga memberikan

dukungan administratif dan alat yang diperlukan untuk proses penilaian.

7. Klien atau Pelanggan (Customer Feedback)

Dalam beberapa industri, umpan balik dari klien atau pelanggan digunakan untuk menilai kinerja karyawan, terutama untuk peran yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Penilaian ini memberikan pandangan tentang bagaimana karyawan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

Ada beberapa metode untuk melakukan penilaian kinerja:

1. Penilaian 360 Derajat

Melibatkan umpan balik dari berbagai sumber seperti atasan, rekan kerja, bawahan, diri sendiri, dan pelanggan. Metode ini memberikan pandangan yang komprehensif dan mendalam tentang kinerja karyawan.

2. Self-Assessment

Karyawan menilai kinerja mereka sendiri berdasarkan kriteria yang ditetapkan. Ini membantu dalam refleksi diri dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pribadi.

3. Peer Review

Rekan kerja menilai kinerja satu sama lain. Berguna untuk mendapatkan perspektif tentang kerja tim dan kolaborasi.

4. Managerial Review

Atasan langsung atau manajer melakukan evaluasi berdasarkan pengamatan langsung dan hasil kerja. Metode ini adalah yang paling umum digunakan dalam penilaian kinerja.

Setiap metode memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, dan kombinasi dari berbagai metode sering digunakan untuk mendapatkan gambaran kinerja yang lebih akurat dan komprehensif.

C. Peralatan untuk Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan menggunakan berbagai alat atau tools yang dirancang untuk mengukur, menganalisis, dan meningkatkan kinerja karyawan. Menggunakan kombinasi dari beberapa alat atau tools di atas dapat memberikan hasil penilaian yang lebih akurat dan menyeluruh. Pemilihan alat yang tepat tergantung pada tujuan penilaian, jenis pekerjaan, dan budaya organisasi.

Berikut adalah beberapa alat yang umum digunakan dalam penilaian kinerja karyawan:

1. Skala Penilaian Grafis (Graphic Rating Scale)

Menggunakan skala untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan berbagai aspek, seperti kualitas kerja, keandalan, dan inisiatif. Biasanya berupa daftar kriteria dengan rentang nilai yang ditentukan (misalnya, 1-5 atau 1-10).

2. Penilaian 360 Derajat (360-Degree Feedback)

Mengumpulkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri. Menyediakan pandangan yang komprehensif tentang kinerja karyawan dari berbagai perspektif.

3. Management by Objectives (MBO)

Menetapkan tujuan yang spesifik dan terukur yang harus dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu. Penilaian dilakukan berdasarkan pencapaian tujuan tersebut.

4. Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

Menggunakan skala penilaian yang berdasarkan pada perilaku spesifik yang diharapkan dalam pekerjaan. Setiap level pada skala menggambarkan contoh konkret dari perilaku yang terkait dengan tingkat kinerja tersebut.

5. Checklists

Menggunakan daftar periksa kriteria kinerja yang harus dipenuhi oleh karyawan. Evaluator menandai apakah karyawan memenuhi setiap kriteria atau tidak.

6. Forced Distribution Method

Karyawan dikelompokkan ke dalam kategori kinerja tertentu (misalnya, 10% terbaik, 20% di atas rata-rata, 50% rata-rata, dll.). Metode ini membantu dalam mengidentifikasi karyawan yang paling berkinerja dan yang perlu pengembangan.

7. Critical Incident Method

Mengumpulkan dan mencatat kejadian-kejadian penting yang menunjukkan kinerja karyawan yang sangat baik atau sangat buruk. Digunakan untuk memberikan contoh konkret dari perilaku karyawan.

8. Self-Assessment

Karyawan menilai kinerja mereka sendiri berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Membantu dalam refleksi diri dan identifikasi area perbaikan.

9. Balanced Scorecard

Mengukur kinerja karyawan berdasarkan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Memberikan pandangan yang seimbang tentang kinerja karyawan.

10. Software Penilaian Kinerja (Performance Appraisal Software)

Menggunakan perangkat lunak khusus yang dirancang untuk mengelola dan melacak penilaian kinerja. Contoh perangkat lunak: **BambooHR, Zoho People, SAP SuccessFactors, ADP Workforce Now, Trakstar**

11. Penilaian Berdasarkan Kompetensi (Competency-Based Assessment)

Menilai kinerja berdasarkan kompetensi yang relevan dengan pekerjaan, seperti keterampilan teknis, komunikasi, dan kepemimpinan. Menggunakan model kompetensi yang telah ditetapkan oleh organisasi.

12. Feedback dari Klien atau Pelanggan (Customer Feedback)

Menggunakan umpan balik dari klien atau pelanggan untuk menilai kinerja karyawan yang berinteraksi langsung dengan mereka. Berguna untuk peran yang berhubungan dengan layanan pelanggan.

D. Management by Objectives (MBO)

Management by Objectives (MBO) adalah sebuah pendekatan manajemen di mana karyawan dan manajemen bersama-sama menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART). Tujuan utama dari MBO adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi dengan memastikan bahwa semua anggota organisasi memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan mereka serta bagaimana kontribusi mereka akan dinilai berdasarkan pencapaian tujuan tersebut.

Langkah-langkah dalam Penilaian Kinerja dengan MBO:

1. Menentukan Tujuan Organisasi

Mulailah dengan mengidentifikasi dan mendefinisikan tujuan strategis organisasi secara keseluruhan. Pastikan tujuan tersebut spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART).

2. Menetapkan Tujuan Individu dan Tim

Karyawan dan manajer bekerja sama untuk menetapkan tujuan individu dan tim yang sejalan dengan tujuan organisasi. Tujuan ini harus jelas, realistis, dan relevan dengan peran dan tanggung jawab karyawan.

3. Pengembangan Rencana Aksi

Setelah tujuan ditetapkan, karyawan dan manajer menyusun rencana aksi untuk mencapai tujuan tersebut. Rencana aksi mencakup langkah-langkah spesifik, sumber daya yang diperlukan, dan jadwal waktu.

4. Implementasi dan Pelaksanaan

Karyawan melaksanakan rencana aksi dan bekerja menuju pencapaian tujuan. Manajer memberikan dukungan, sumber daya, dan bimbingan yang diperlukan untuk membantu karyawan mencapai tujuan mereka.

5. Pemantauan dan Pengawasan

Kinerja karyawan dipantau secara berkala untuk memastikan mereka berada di jalur yang benar menuju pencapaian tujuan. Umpan balik konstruktif diberikan secara

berkala untuk membantu karyawan mengatasi hambatan dan mempertahankan kinerja yang optimal.

6. Penilaian Kinerja

Pada akhir periode penilaian, manajer dan karyawan bersama-sama mengevaluasi pencapaian tujuan. Kinerja karyawan diukur berdasarkan seberapa baik mereka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

7. Umpan Balik dan Pengembangan

Manajer memberikan umpan balik yang spesifik dan konstruktif kepada karyawan tentang kinerja mereka. Diskusi dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan, area perbaikan, dan rencana pengembangan karir ke depan.

8. Penetapan Tujuan Baru

Berdasarkan hasil penilaian, tujuan baru ditetapkan untuk periode penilaian berikutnya. Siklus MBO berlanjut dengan penetapan tujuan yang terus diperbarui dan disesuaikan dengan perkembangan organisasi dan karyawan.

MBO memiliki banyak manfaat bagi organisasi, antara lain:

- 1. Klarifikasi Tujuan:** MBO membantu mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, sehingga mereka memiliki panduan yang jelas untuk bekerja.
- 2. Peningkatan Keterlibatan:** Melibatkan karyawan dalam proses penetapan tujuan meningkatkan keterlibatan dan motivasi mereka.
- 3. Peningkatan Kinerja:** Fokus pada tujuan yang spesifik dan terukur membantu meningkatkan kinerja individu dan organisasi.
- 4. Umpan Balik Teratur:** MBO mendorong umpan balik yang teratur, sehingga karyawan dapat terus memperbaiki kinerja mereka.
- 5. Pengembangan Karir:** MBO membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan merencanakan langkah-langkah untuk mengembangkan karir mereka.

Dalam implementasinya, MBO menghadapi banyak tantangan. Namun dengan penerapan yang tepat, MBO dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas dalam organisasi. Tantangan MBO:

1. **Penetapan Tujuan yang Realistis:** Menetapkan tujuan yang terlalu ambisius atau terlalu mudah dapat mengurangi efektivitas MBO.
2. **Komunikasi yang Efektif:** MBO memerlukan komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan untuk berhasil.
3. **Penyesuaian dengan Perubahan:** Tujuan mungkin perlu disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis atau strategi organisasi.

E. Kesalahan dalam Penilaian Kinerja

Beberapa kesalahan bisa muncul dalam melakukan penilaian kinerja. Kesalahan sistematis yang sering terjadi antara lain:

1. Bias Penilaian

Terjadi ketika penilaian kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak terkait dengan kinerja sebenarnya, seperti kesukaan pribadi, stereotip, atau persepsi yang tidak akurat.

2. Halo effect

Terjadi ketika penilaian kinerja seorang karyawan dipengaruhi secara berlebihan oleh satu aspek positif atau negatif dari kinerjanya.

3. Central tendency

Terjadi ketika penilaian cenderung condong ke nilai tengah atau rata-rata tanpa memberikan perbedaan yang jelas antara karyawan yang berkinerja tinggi atau rendah

4. Bias peringkat relative

Terjadi dalam paksaan peringkat di mana karyawan ditempatkan dalam peringkat yang tetap, seperti dalam metode forced ranking.

F. Wawancara penilaian

Wawancara di mana penyelia dan bawahan meninjau penilaian dan membuat rencana untuk memperbaiki kekurangan dan memperkuat kekuatan. **Wawancara penilaian** merupakan bagian penting dari proses manajemen kinerja di mana manajer dan karyawan berdiskusi mengenai kinerja karyawan selama periode penilaian. Wawancara ini bertujuan untuk mengevaluasi pencapaian karyawan, memberikan umpan balik konstruktif, serta merencanakan pengembangan karir dan tujuan kinerja untuk periode mendatang. Supervisor terkadang menghadapi empat jenis situasi penilaian, masing-masing dengan tujuan yang uniknya. Situasi penilaian tersebut antara lain:

1. Satisfactory – Promotable; adalah wawancara yang paling mudah: Kinerja orang tersebut memuaskan dan bisa dipromosikan. Tujuan mengembangkan rencana pengembangan khusus.
2. Satisfactory – Not promotable; adalah untuk karyawan yang kinerjanya memuaskan tetapi tidak memungkinkan untuk dipromosikan. Tujuannya untuk mempertahankan kinerja yang memuaskan. Pilihan terbaik biasanya mencari insentif yang mempertahankan kinerja, seperti waktu istirahat ekstra, bonus kecil, atau pengakuan.
3. Ketika kinerja seseorang tidak memuaskan tetapi dapat diperbaiki, tujuan wawancara adalah untuk menyusun rencana tindakan/pengembangan untuk mengoreksi kinerja yang tidak memuaskan tersebut.
4. Terakhir, wawancara di mana karyawan tidak memuaskan dan situasinya tidak dapat diperbaiki mungkin sangat tegang. Pemecatan seringkali merupakan pilihan yang biasa.

Cara melakukan wawancara penilaian:

1. Sebelum wawancara dimulai, sebelum wawancara dilakukan tinjau deskripsi pekerjaan orang tersebut, bandingkan kinerjanya dengan standar yang telah ditetapkan, dan tinjau penilaian sebelumnya.

2. Beri karyawan pemberitahuan selama seminggu untuk meninjau pekerjaannya sendiri.
3. Tentukan waktu untuk wawancara tersebut. Wawancara dengan personel tingkat rendah seperti pekerja administrasi sebaiknya tidak memakan waktu lebih dari satu jam. Wawancara dengan karyawan manajemen membutuhkan waktu 1 atau 2 jam.
4. Lakukan wawancara secara pribadi tanpa gangguan.

G. Bawahan Defensif

Ketika seorang atasan memberitahu seseorang bahwa kinerjanya buruk, reaksi pertama yang sering muncul adalah penyangkalan. Penyangkalan adalah mekanisme pertahanan. Dengan menyangkal kesalahan, orang tersebut menghindari harus mempertanyakan kompetensinya sendiri. Oleh karena itu, menghadapi sikap defensif merupakan keterampilan penilaian yang penting. Menghadapi bawahan yang defensif dalam manajemen kinerja bisa menjadi tantangan. Karyawan yang bersikap defensif mungkin merasa terancam atau cemas tentang penilaian kinerja mereka, yang dapat menghambat komunikasi yang konstruktif. Berikut adalah beberapa strategi untuk menghadapi bawahan yang defensif:

1. Membangun Kepercayaan

- a. **Tunjukkan Empati:** Berikan perhatian penuh dan tunjukkan bahwa Anda peduli dengan kesejahteraan mereka. Dengarkan dengan empati untuk memahami perasaan dan perspektif mereka.
- b. **Ciptakan Lingkungan Aman:** Pastikan mereka merasa aman untuk berbicara tanpa takut akan konsekuensi negatif.

2. Menggunakan Pendekatan Positif

- a. **Fokus pada Kekuatan:** Mulailah diskusi dengan mengakui dan menghargai pencapaian serta kekuatan mereka sebelum membahas area yang perlu perbaikan.

- b. **Gunakan Bahasa Positif:** Hindari bahasa yang menuduh atau kritis. Gunakan bahasa yang mendukung dan membangun.
- 3. **Memberikan Umpan Balik Konstruktif**
 - a. **Spesifik dan Konkret:** Berikan contoh konkret dari perilaku atau kinerja yang memerlukan perbaikan. Hindari generalisasi yang bisa membuat karyawan merasa diserang.
 - b. **Fokus pada Perilaku, Bukan Pribadi:** Diskusikan tindakan atau hasil kerja, bukan sifat pribadi atau karakter karyawan.
- 4. **Menyediakan Kesempatan untuk Berbicara**
 - a. **Ajukan Pertanyaan Terbuka:** Tanyakan pertanyaan yang mendorong mereka untuk berbicara dan berbagi perspektif mereka. Misalnya, "Bagaimana perasaan Anda tentang proyek ini?" atau "Apa tantangan terbesar yang Anda hadapi?"
 - b. **Dengarkan Aktif:** Tunjukkan bahwa Anda mendengarkan dengan baik dengan mengangguk, mengulangi apa yang mereka katakan, dan memberikan umpan balik verbal.
- 5. **Mengelola Emosi**
 - a. **Tetap Tenang:** Jika karyawan mulai bersikap defensif atau emosional, tetaplah tenang dan kendalikan emosi Anda.
 - b. **Berikan Waktu untuk Berpikir:** Jika situasi menjadi terlalu tegang, tawarkan untuk beristirahat sejenak dan lanjutkan diskusi setelah semua pihak merasa lebih tenang.
- 6. **Mencari Solusi Bersama**
 - a. **Kolaboratif:** Libatkan karyawan dalam mencari solusi untuk masalah yang dihadapi. Diskusikan langkah-langkah yang bisa diambil untuk meningkatkan kinerja mereka.

- b. Buat Rencana Aksi:** Bersama-sama buat rencana aksi yang jelas dan spesifik untuk perbaikan kinerja, termasuk langkah-langkah yang akan diambil dan jadwal waktu.
- 7. Memberikan Dukungan dan Sumber Daya**
 - a. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan:** Tanyakan apakah ada pelatihan atau sumber daya yang mereka butuhkan untuk meningkatkan kinerja.
 - b. Tawarkan Bantuan:** Berikan bantuan dan dukungan yang diperlukan untuk membantu mereka mencapai tujuan kinerja mereka.
- 8. Tindak Lanjut dan Evaluasi**
 - a. Pemantauan Berkala:** Lakukan pemantauan berkala untuk mengevaluasi kemajuan mereka dan memberikan umpan balik yang berkelanjutan.
 - b. Review Berkala:** Jadwalkan review kinerja berkala untuk membahas kemajuan dan menyesuaikan rencana aksi jika diperlukan.

H. Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja adalah proses yang berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menyelaraskan kinerja mereka dengan tujuan organisasi. Proses ini melibatkan pengukuran, pelaporan, dan pengelolaan kinerja, serta pemberian umpan balik dan pengembangan karyawan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan oleh organisasi. Manajemen kinerja bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional serta memaksimalkan potensi karyawan. Elemen dasar dalam manajemen kinerja:

1. Berbagi arah berarti mengkomunikasikan tujuan perusahaan kepada semua karyawan, kemudian menerjemahkan menjadi tujuan departemen, tim, dan individu.
2. Penyesuaian tujuan berarti memiliki metode yang memungkinkan manajer dan karyawan untuk melihat hubungan antara tujuan karyawan dan tujuan departemen serta perusahaan.

3. Pemantauan kinerja yang berkelanjutan biasanya menggunakan sistem komputer untuk terus-menerus mengukur kemajuan tim dan/atau karyawan dalam mencapai tujuan kinerja.
4. Umpan balik yang berkelanjutan berarti memberikan umpan balik terus-menerus secara tatap muka dan melalui sistem komputer mengenai kemajuan dalam mencapai tujuan.
5. Pendampingan dan dukungan pengembangan harus menjadi bagian dari proses umpan balik.
6. Pengakuan dan penghargaan harus memberikan insentif untuk menjaga kinerja yang ditujukan kepada tujuan karyawan tetap terjaga

I. Pertanyaan Diskusi

1. Apa yang Anda ketahui tentang penilaian kinerja dan mengapa hal itu penting dalam organisasi?
2. Bagaimana cara menetapkan standar kerja yang efektif untuk penilaian kinerja?
3. Siapa saja pihak yang bisa terlibat dalam proses penilaian kinerja dan apa peran mereka?
4. Apa saja metode dan alat yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja karyawan?
5. Jelaskan konsep Management by Objectives (MBO) dan langkah-langkahnya dalam penilaian kinerja.
6. Bagaimana cara melakukan wawancara penilaian yang efektif?
7. Apa saja strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi bawahan yang bersikap defensif saat menerima umpan balik?
8. Bagaimana penilaian kinerja dapat mempengaruhi pengembangan karir karyawan?
9. Apa saja kesalahan umum yang sering terjadi dalam penilaian kinerja dan bagaimana cara menghindarinya?
10. Bagaimana teknologi, seperti software penilaian kinerja, dapat membantu dalam proses penilaian kinerja?

BAB 10 | MANAJEMEN KARIR DAN RETENSI

Tujuan Pembelajaran:

Setelah membaca Bab ini, anda akan mampu:

1. Menjelaskan konsep manajemen karir dan bagaimana cara penerapannya dalam sebuah organisasi.
2. Mengidentifikasi strategi yang digunakan organisasi untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi.
3. Memahami konsep kontrak psikologis dan bagaimana hal ini mempengaruhi hubungan antara karyawan dan organisasi.
4. Merancang strategi manajemen karir dan retensi yang efektif untuk organisasi.

A. Manajemen Karir

Karir adalah posisi pekerjaan yang telah seseorang miliki selama bertahun-tahun. Setelah mengevaluasi kinerja, seringkali perlu untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan karier, dan membahas masalah ini dengan bawahan. Peran tradisional dari kegiatan personel seperti penyaringan, pelatihan, dan penilaian adalah untuk memasok perusahaan dengan karyawan yang memiliki minat, kemampuan, dan keterampilan yang diperlukan. Namun, banyak pengusaha juga menggunakan kegiatan manajemen SDM untuk membantu karyawan mereka mencapai potensi karier penuh. Mereka melakukannya bukan hanya karena mereka berpikir bahwa itu adalah hal yang benar untuk dilakukan, tetapi juga karena diharapkan semua orang mendapatkan manfaat - karyawan dengan karier yang lebih memuaskan, dan pengusaha dengan hubungan karyawan yang lebih baik, keterlibatan dan retensi.

Manajemen karir adalah proses untuk memungkinkan karyawan memahami dan mengembangkan lebih baik keterampilan dan minat karier, serta menggunakan keterampilan dan minat ini dengan lebih efektif. Sedangkan pengembangan karir sendiri merupakan seri kegiatan sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi karier seseorang, pembentukan, keberhasilan, dan pemenuhan. Dalam sebuah organisasi, karir itu perlu direncanakan, bukan berjalan dengan sendirinya. Perencanaan karir merupakan proses yang disengaja melalui mana seseorang menjadi sadar akan keterampilan pribadi, minat, pengetahuan, motivasi, dan karakteristik lainnya, serta menetapkan rencana tindakan untuk mencapai tujuan khusus.

B. Kontrak Psikologis (*The Psychological Contract*)

Kontrak psikologis adalah serangkaian keyakinan dan harapan yang tidak tertulis antara karyawan dan organisasi mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak. Ini mencakup aspek-aspek emosional dan sosial dari hubungan kerja yang tidak tercakup dalam kontrak kerja formal. Kontrak psikologis mempengaruhi cara karyawan dan manajer berinteraksi, serta persepsi karyawan tentang keadilan dan kesejahteraan di tempat kerja. Kontrak ini berupa "perjanjian tidak tertulis yang ada antara pengusaha dan karyawan." Kontrak psikologis mengidentifikasi harapan saling dari setiap pihak. Misalnya, perjanjian yang tidak diucapkan adalah bahwa manajemen akan memperlakukan karyawan dengan adil dan memberikan kondisi kerja yang memuaskan, yang diharapkan dalam hubungan jangka panjang. Karyawan diharapkan merespons "dengan menunjukkan sikap yang baik, mengikuti petunjuk, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi." Masalahnya adalah dengan pasar tenaga kerja saat ini, baik pengusaha maupun karyawan tidak dapat mengandalkan komitmen jangka panjang dari satu sama lain. Hal ini mengubah kontrak psikologis dan membuat manajemen karier lebih kritis

bagi karyawan, yang mungkin harus mempersiapkan diri untuk saat-saat ketika mereka harus melanjutkan ke tempat lain.

Dengan memahami dan mengelola kontrak psikologis secara efektif, organisasi dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis dan produktif, serta meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Aspek utama kontrak psikologis:

1. Ekspektasi:

- a. **Karyawan:** Mengharapkan penghargaan, pengakuan, kesempatan pengembangan, keamanan kerja, dan lingkungan kerja yang baik.
- b. **Organisasi:** Mengharapkan kinerja yang baik, loyalitas, keandalan, dan kepatuhan terhadap nilai-nilai dan kebijakan perusahaan.

2. Komitmen:

- a. **Karyawan:** Berkomitmen untuk memberikan kontribusi terbaik mereka, meningkatkan keterampilan, dan mendukung tujuan organisasi.
- b. **Organisasi:** Berkomitmen untuk menyediakan sumber daya, dukungan, dan peluang pengembangan karir yang diperlukan oleh karyawan.

3. Kewajiban:

- a. **Karyawan:** Memenuhi tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka, menjaga kerahasiaan informasi, dan mendukung rekan kerja.
- b. **Organisasi:** Memberikan kompensasi yang adil, menyediakan kondisi kerja yang aman, dan menawarkan kesempatan untuk pengembangan karir.

C. Peran Karyawan dalam Manajemen Karier

Karyawan, manajer, dan pengusaha semuanya memiliki peran dalam pengembangan karier karyawan. **Manajer** harus bertindak sebagai pelatih, penilai, penasihat, dan mentor, mendengarkan dan memperjelas rencana karier karyawan, memberikan umpan balik, menciptakan opsi karier, dan

menghubungkan karyawan dengan sumber daya organisasi dan opsi karier.

Pengusaha harus **menyediakan** pelatihan, pengembangan, dan kesempatan promosi yang berorientasi pada karier, menyediakan informasi karier dan program karier, serta memberikan berbagai opsi karier kepada karyawan. **Bagi karyawan**, Mereka harus mengevaluasi minat, keterampilan, dan nilai-nilai mereka; mencari sumber informasi karier; dan mengambil langkah-langkah untuk memastikan karier yang bahagia dan memuaskan. Bagi karyawan, perencanaan karier berarti mencocokkan kekuatan dan kelemahan individu dengan peluang dan ancaman pekerjaan.

Manajer Sebagai Mentor dan Coach

Coach fokus pada mengajarkan tugas-tugas harian yang dapat dengan mudah dipelajari ulang, sehingga kekurangan dari pelatihan biasanya terbatas. Mentoring berfokus pada masalah karir jangka panjang yang relatif sulit untuk dibalik, dan sering kali membahas psikologi seseorang (motivasi, dan bagaimana seseorang berhubungan dengan orang lain, misalnya). Karena atasan biasanya bukan seorang psikolog atau pelatih.

Mentoring yang efektif membutuhkan kepercayaan, dan tingkat kepercayaan mencerminkan kompetensi profesional mentor, konsistensi, kemampuan berkomunikasi, dan kesiapan untuk berbagi kendali

D. Komponen Manajemen Karir

Manajemen karir adalah proses perencanaan dan pengelolaan perkembangan karir individu dalam organisasi. Tujuan dari manajemen karir adalah untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka, yang pada gilirannya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Manajemen karir mencakup berbagai kegiatan seperti perencanaan karir, pengembangan karir, dan penilaian karir. Pengusaha saat ini harus memikirkan bagaimana mereka akan menjaga

keterlibatan karyawan, dan dengan demikian meminimalkan kepergian sukarela dan memaksimalkan upaya karyawan

Mengingat pentingnya karir yang memuaskan dan sukses bagi kebanyakan orang, perencanaan karir dan pengembangan dapat memainkan peran penting dalam keterlibatan karyawan. Jika dikelola dengan baik, proses pengembangan karir oleh pengusaha seharusnya memberikan sinyal bahwa pengusaha peduli dengan kesuksesan karir karyawan.

Komponen Utama Manajemen Karir:

1. Perencanaan Karir:

- a. **Identifikasi Tujuan Karir:** Menentukan tujuan jangka pendek dan jangka panjang karyawan dalam hal karir.
- b. **Penilaian Diri:** Membantu karyawan mengevaluasi kekuatan, kelemahan, minat, dan nilai-nilai mereka.
- c. **Rencana Pengembangan Karir:** Menyusun rencana untuk mencapai tujuan karir, termasuk pelatihan dan pengembangan keterampilan yang diperlukan.

2. Pengembangan Karir:

- a. **Pelatihan dan Pendidikan:** Memberikan kesempatan pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan keterampilan karyawan.
- b. **Mentoring dan Coaching:** Menyediakan bimbingan dan dukungan dari mentor atau pelatih untuk membantu karyawan mencapai tujuan karir mereka.
- c. **Rotasi Pekerjaan dan Promosi:** Memberikan kesempatan untuk mengambil peran yang berbeda atau promosi ke posisi yang lebih tinggi.

3. Penilaian Karir:

- a. **Evaluasi Berkala:** Melakukan penilaian kinerja dan perkembangan karir secara berkala.
- b. **Umpan Balik:** Memberikan umpan balik konstruktif untuk membantu karyawan memahami kinerja mereka dan area yang perlu ditingkatkan.

E. Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi agar tetap bekerja di perusahaan untuk jangka waktu yang panjang. Retensi karyawan penting karena kehilangan karyawan berharga dapat mengganggu operasional bisnis, meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, serta mempengaruhi moral dan produktivitas tim.

Strategi Retensi Karyawan:

1. Lingkungan Kerja yang Positif:

- a. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, inklusif, dan positif.
- b. Meningkatkan keseimbangan kerja-hidup karyawan melalui kebijakan fleksibilitas kerja.

2. Pengembangan dan Pelatihan:

- a. Memberikan pelatihan dan pengembangan berkelanjutan untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.
- b. Menawarkan program pengembangan karir yang jelas dan terstruktur.

3. Pengakuan dan Penghargaan:

- a. Mengakui dan menghargai kontribusi karyawan secara teratur.
- b. Memberikan insentif finansial dan non-finansial sebagai bentuk apresiasi.

4. Kompensasi dan Benefit yang Kompetitif:

- a. Menawarkan paket kompensasi dan benefit yang kompetitif sesuai dengan pasar.
- b. Memberikan bonus, tunjangan kesehatan, dan program kesejahteraan lainnya.

5. Keterlibatan Karyawan:

- a. Mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan inisiatif organisasi.
- b. Membuat saluran komunikasi yang terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan.

6. Kesejahteraan Karyawan:

- a. Mempromosikan kesejahteraan fisik, mental, dan emosional karyawan.
- b. Menyediakan program kesehatan, konseling, dan dukungan kesejahteraan lainnya.

Manajemen karir yang efektif dapat berkontribusi langsung pada retensi karyawan dengan memberikan karyawan jalur yang jelas untuk pertumbuhan dan perkembangan dalam organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk mengembangkan karir mereka dan merasa dihargai, mereka lebih mungkin untuk tetap setia kepada organisasi. Program pengembangan karir yang baik juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan, yang pada gilirannya dapat mengurangi tingkat turnover karyawan.

Secara keseluruhan, manajemen karir dan retensi karyawan merupakan aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang saling berkaitan. Kedua aspek ini membantu organisasi menciptakan tenaga kerja yang termotivasi, berkinerja tinggi, dan loyal, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi.

F. Mengelola Pergantian Karyawan

Tidak semua rencana karir karyawan akan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam organisasi manapun, Turnover SDM menjadi permasalahan tersendiri. *Turnover* merupakan tingkat di mana karyawan meninggalkan perusahaan—bervariasi secara signifikan antara industri. Mengurangi pergantian karyawan membutuhkan identifikasi dan pengelolaan alasan pergantian baik yang sukarela (*volunteer*), maupun yang tidak sukarela.

Dalam mengurangi pergantian karyawan, langkah awal yang logis adalah dengan mengukur jumlah karyawan (terutama performer terbaik dan potensi tinggi) yang meninggalkan perusahaan. SHRM merekomendasikan perhitungan pergantian sebagai berikut: "Hitung pergantian setiap bulan dengan membagi jumlah pemutusan hubungan

kerja [sukarela] selama bulan tersebut dengan jumlah rata-rata karyawan selama bulan tersebut, kemudian dikalikan dengan 100. Selanjutnya, hitung tingkat pergantian tahunan dengan menjumlahkan persentase pergantian selama 12 bulan secara bersama-sama."

Namun, mengidentifikasi alasan mengapa karyawan secara sukarela meninggalkan pekerjaan mereka tidaklah mudah. Orang-orang yang tidak puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih mungkin untuk meninggalkannya, tetapi sumber ketidakpuasan tersebut sangat beragam.

Dalam satu survei, lima **alasan utama** yang diberikan oleh karyawan dengan kinerja terbaik untuk meninggalkan pekerjaan (dari yang tertinggi hingga terendah) adalah gaji, kesempatan promosi, keseimbangan kerja-hidup (work-life balance), pengembangan karir, dan manfaat kesehatan.

Survei lain yang didasarkan pada wawancara menemukan lima alasan utama karyawan meninggalkan pekerjaan, yaitu pengembangan karir (22%), keseimbangan kerja-hidup (12%), perilaku manajemen (11%), kompensasi dan manfaat (9%), serta kesejahteraan (9%).

G. Pendekatan Komprehensif untuk Menjaga Karyawan

Pendekatan komprehensif untuk menjaga karyawan melibatkan beberapa langkah strategis yang berfokus pada memahami dan memenuhi kebutuhan serta memperkuat keterlibatan karyawan. Upaya pendekatan yang bisa dilakukan perusahaan: Pemahaman tentang alasan pergantian karyawan; **Survei sikap karyawan**; Komunikasi terbuka dan kebijakan pintu terbuka; Pengembangan karir dan peluang promosi; Work-life balance; Pengakuan dan penghargaan; Budaya perusahaan yang positif.

Organisasi manapun tidak akan bisa menghindari adanya Job Withdrawal dari SDM yang sudah bergabung dalam organisasi tersebut. Penarikan diri secara umum berarti menjauhkan diri dari situasi saat ini – ini merupakan cara untuk melarikan diri bagi seseorang yang tidak puas atau takut. Dalam

lingkungan kerja, penarikan diri dari pekerjaan telah didefinisikan sebagai "tindakan yang dimaksudkan untuk menciptakan jarak fisik atau psikologis antara karyawan dan lingkungan kerja mereka.". Absensi dan pergantian sukarela adalah dua jenis penarikan diri dari pekerjaan yang jelas

H. Manajemen Karir, Employee Life Cycle

Perjalanan kerja seorang karyawan di suatu perusahaan umumnya mengikuti siklus kehidupan, mulai dari wawancara kerja hingga pekerjaan pertama, promosi, transfer, dan mungkin pensiun.

1. Mengambil Keputusan Promosi

Promosi berarti kemajuan ke posisi dengan tanggung jawab yang lebih besar. Promosi penting. Ini jelas merupakan cara yang baik untuk memberi penghargaan atas kinerja.

Keputusan terkait promosi:

a. Senioritas, atau kompetensi?

Dalam menetapkan kebijakan promosi, salah satu keputusan adalah apakah promosi didasarkan pada masa kerja atau kemampuan, atau kombinasi keduanya.

b. Bagaimana cara mengukur kemampuan?

Jika perusahaan memilih kemampuan, perlu mendefinisikan dan mengukur kemampuan tersebut. Mendefinisikan dan mengukur kinerja masa lalu relatif mudah. Namun, promosi juga harus didasarkan pada prosedur untuk memprediksi kinerja masa depan calon karyawan.

c. Apakah proses formal, atau informal

Banyak perusahaan menggunakan proses promosi yang informal. Posisi terbuka mungkin tidak diumumkan, dan manajer kunci dapat menggunakan kriteria promosi yang tidak dipublikasikan. Akibatnya, karyawan dapat berpendapat bahwa faktor hubungan pribadi lebih penting daripada kinerja, dan bahwa usaha keras untuk maju—setidaknya di perusahaan ini—merupakan usaha yang sia-sia.

d. Vertikal, horizontal, atau lainnya

Promosi tidak selalu berarti naik pangkat. Oleh karena itu, beberapa karyawan, seperti insinyur, mungkin tidak memiliki minat yang besar dalam promosi ke posisi manajerial.

2. Transfer

Transfer adalah perpindahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, biasanya tanpa perubahan gaji atau pangkat. Transfer adalah perpindahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, biasanya tanpa perubahan gaji atau pangkat. Perusahaan dapat melakukan transfer karyawan untuk mengosongkan posisi di mana karyawan tersebut tidak lagi dibutuhkan, mengisi posisi di mana karyawan tersebut dibutuhkan, atau secara umum mencari posisi yang lebih cocok bagi karyawan di dalam perusahaan. Banyak perusahaan saat ini meningkatkan produktivitas dengan mengkonsolidasikan posisi.

Transfer merupakan cara untuk memberikan kesempatan kepada karyawan yang terkena pemindahan untuk mendapatkan penugasan lain atau, mungkin, pertumbuhan pribadi. Karyawan mencari transfer atas berbagai alasan, termasuk pengayaan pribadi, pekerjaan yang lebih menarik, kenyamanan yang lebih baik seperti jam kerja yang lebih baik, lokasi kerja, dan sebagainya, atau pekerjaan yang menawarkan peluang kemajuan yang lebih besar

3. Pensiun

Langkah pertama yang masuk akal adalah melakukan analisis numerik tentang pensiun yang akan datang. Hal ini harus mencakup analisis demografis (termasuk sensus karyawan perusahaan), menentukan usia pensiun rata-rata saat ini untuk karyawan perusahaan, dan mengevaluasi bagaimana pensiun akan mempengaruhi manfaat kesehatan dan pensiun dari perusahaan. Perusahaan kemudian dapat

menentukan sejauh mana "masalah pensiun" ini, dan mengambil langkah-langkah berdasarkan fakta untuk mengatasinya.

Perusahaan yang ingin menarik dan/atau mempertahankan pensiunan perlu mengambil beberapa langkah. Ide umumnya adalah menerapkan kebijakan sumber daya manusia yang mendorong dan mendukung pekerja yang lebih tua. Tidak mengherankan, penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang setia lebih cenderung bertahan melebihi usia pensiun normal mereka.

4. PHK

Tidak semua pemisahan karyawan bersifat sukarela. Beberapa rencana karir dan penilaian berakhir bukan dengan promosi atau pensiun yang mulus, tetapi dengan pemutusan hubungan kerja atau penghentian tidak sukarela terhadap pekerjaan karyawan oleh perusahaan. Banyak pemutusan hubungan kerja dapat dihindari. Misalnya, banyak pemutusan hubungan kerja disebabkan oleh keputusan perekrutan yang buruk.

Menggunakan tes penilaian, pemeriksaan latar belakang, tes narkoba, dan pekerjaan yang jelas dapat mengurangi pemutusan hubungan kerja tersebut. Ada empat dasar pemutusan hubungan kerja: kinerja yang tidak memuaskan, pelanggaran, kurangnya kualifikasi untuk pekerjaan, dan perubahan persyaratan pekerjaan (atau penghapusan pekerjaan).

Insubordinasi: Penolakan atau ketidakpatuhan yang disengaja terhadap otoritas atasan atau perintah yang sah; mengkritik atasan di depan umum. PHK tidak pernah mudah, namun, manajer dapat mengambil langkah-langkah untuk membuatnya adil.

- a. Izinkan karyawan untuk menjelaskan mengapa dia melakukan apa yang dia lakukan.

- b. Orang yang mendapatkan penjelasan lengkap tentang alasan dan bagaimana keputusan pemutusan diambil "lebih cenderung memandang pemutusan tersebut adil ... dan menyatakan bahwa mereka tidak ingin mengajukan tuntutan hukum terhadap mantan pemberi kerja."
- c. memiliki prosedur formal dengan beberapa langkah (termasuk peringatan) dan proses banding
- d. Orang yang sebenarnya melakukan PHK sangat penting. Karyawan dalam satu studi yang diberitahu oleh manajer mereka tentang pemutusan yang akan datang melihat pemutusan tersebut lebih adil daripada mereka yang diberitahu oleh, misalnya, seorang manajer sumber daya manusia.
- e. karyawan yang diberhentikan dan merasa bahwa mereka diperlakukan secara finansial tidak adil lebih cenderung mengajukan gugatan.

I. Pertanyaan Diskusi

1. Apa saja langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh seorang manajer dalam membantu karyawan mengembangkan karir mereka?
2. Apa saja strategi retensi yang paling efektif menurut Anda, dan mengapa strategi tersebut penting bagi keberhasilan organisasi?
3. Bagaimana kontrak psikologis dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan di tempat kerja? Berikan contoh nyata dari pengalaman atau pengamatan Anda.
4. Apa saja tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi dalam manajemen karir karyawan, dan bagaimana cara mengatasi tantangan tersebut?
5. Apa peran karyawan sendiri dalam manajemen karir mereka, dan bagaimana organisasi dapat mendukung peran ini?

BAB 11

MENETAPKAN RENCANA GAJI STRATEGIS

Tujuan Pembelajaran:

Setelah membaca Bab ini, anda akan mampu:

1. Memahami konsep "nilai yang sebanding" dalam konteks penggajian.
2. Menjelaskan peran evaluasi pekerjaan poin dalam menentukan gaji yang sebanding.
3. Menganalisis implikasi hukum dari diskriminasi gender dalam penggajian dengan studi kasus *Washington County v. Gunther*.
4. Menilai kebijakan dan strategi kompensasi yang adil dan kompetitif di pasar tenaga kerja.

A. Faktor Dasar dalam Penentuan Gaji

Perencanaan gaji strategis adalah proses mengelola dan menentukan struktur gaji yang mendukung tujuan bisnis perusahaan serta menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Perencanaan gaji strategis yang baik memastikan bahwa perusahaan tetap kompetitif di pasar tenaga kerja, adil dalam penghargaan kepada karyawan, dan selaras dengan anggaran serta tujuan keuangan perusahaan. Dengan perencanaan gaji strategis yang baik, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, adil, dan kompetitif, yang pada akhirnya akan mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi.

Pendapatan **karyawan** mencakup semua bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari pekerjaan mereka. Ini memiliki dua komponen utama, yaitu pembayaran finansial langsung (upah, gaji, insentif, komisi, dan

bonus) dan pembayaran finansial tidak langsung (manfaat finansial seperti asuransi yang dibayarkan oleh perusahaan dan liburan).

Rencana kompensasi harus terlebih dahulu mendukung tujuan strategis perusahaan, dan manajemen harus menciptakan strategi penghargaan yang selaras. Hal ini berarti menciptakan paket kompensasi yang menghasilkan perilaku karyawan yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai strategi kompetitifnya. Dalam kata lain, harus ada "garis pandang" yang jelas antara setiap penghargaan dengan tujuan bisnis tertentu. Total rewards meliputi pembayaran tradisional, insentif, dan manfaat, tetapi juga "penghargaan" seperti pekerjaan yang lebih menantang (desain pekerjaan), pengembangan karir, dan pengakuan.

B. Strategi Imbalan

Banyak perusahaan merumuskan strategi imbalan total untuk mendukung tujuan strategis mereka. Imbalan total meliputi gaji tradisional, insentif, dan manfaat, tetapi juga "imbalan" seperti pekerjaan yang lebih menantang (desain pekerjaan), pengembangan karir, dan pengakuan.

Teori ekuitas motivasi mengatakan, bahwa orang cenderung mempertahankan keseimbangan antara kontribusi yang mereka berikan dan imbalan yang mereka terima. Jika seseorang merasa ada ketidakadilan, hal itu akan menciptakan ketegangan yang memotivasinya untuk mengurangi ketidakadilan tersebut. Penelitian menunjukkan bahwa persepsi akan perlakuan yang adil dalam pemberian imbalan dan alokasi imbalan oleh perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan dan tingkat pergantian karyawan. Namun, memberikan imbalan yang terlalu tinggi juga dapat memiliki konsekuensi negatif seperti perasaan bersalah atau ketidaknyamanan.

Dalam teori ekuitas (Greenberg, 1988), dikenal ada empat kategori keadilan, antara lain:

1. **Keadilan distribusi (individual)**; mengacu pada keadilan gaji individu dibandingkan dengan apa yang rekan kerjanya peroleh untuk pekerjaan yang sama atau sangat mirip di dalam perusahaan, berdasarkan kinerja masing-masing.
2. **Keadilan prosedural**; mengacu pada "persepsi keadilan proses dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan mengenai alokasi gaji."
3. Keadilan **eksternal**; mengacu pada sejauh mana tingkat gaji suatu pekerjaan di satu perusahaan, dibandingkan dengan tingkat gaji pekerjaan yang sama di perusahaan lain.
4. Keadilan **internal**; mengacu pada sejauh mana keadilan tingkat gaji suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain di dalam perusahaan yang sama.

C. Kebijakan Penggajian

Strategi kompensasi perusahaan akan tercermin dalam kebijakan penggajian. Pengusaha menggunakan dua pendekatan dasar dalam menentukan tingkat gaji: pendekatan berbasis pasar dan metode evaluasi pekerjaan. **Pendekatan berbasis pasar**, banyak digunakan perusahaan kecil, dan melakukannya dengan melakukan survei gaji secara formal atau informal, untuk menentukan berapa yang dibayar oleh orang lain dalam pasar tenaga kerja yang relevan untuk pekerjaan tertentu. Perusahaan menggunakan angka-angka ini untuk menentukan harga pekerjaan mereka sendiri. **Metode evaluasi pekerjaan** melibatkan penentuan nilai untuk setiap pekerjaan di perusahaan. Proses ini membantu menghasilkan rencana pembayaran, di mana gaji setiap pekerjaan adalah adil berdasarkan apa yang dibayar oleh perusahaan lain, untuk pekerjaan-pekerjaan ini dan berdasarkan nilai masing-masing pekerjaan bagi pengusaha.

Sistem penggajian di Indonesia didasarkan pada peraturan ketenagakerjaan yang diatur oleh Undang-Undang Ketenagakerjaan.

1. Upah Minimum: Setiap tahun, pemerintah menetapkan UMR yang berlaku di setiap provinsi di Indonesia.
2. Komponen Penggajian: Gaji pekerja umumnya terdiri dari beberapa komponen, termasuk gaji pokok, tunjangan, insentif, bonus, dan fasilitas lainnya seperti asuransi kesehatan dan tunjangan pensiun.
3. Pembayaran Gaji: Biasanya, gaji pekerja dibayarkan secara bulanan.
4. Pajak Penghasilan: Gaji yang diterima oleh pekerja akan dikenakan Pajak Penghasilan (PPh) sesuai dengan tarif yang berlaku.
5. Lembur dan Tunjangan Khusus: Jika pekerja bekerja di luar jam kerja normal atau dalam kondisi tertentu, mereka berhak menerima tunjangan lembur. Selain itu, ada juga tunjangan khusus seperti tunjangan makan, transportasi, dan tunjangan keluarga yang dapat diberikan kepada pekerja.
6. Jaminan Sosial: Pemerintah mewajibkan perusahaan untuk memberikan jaminan sosial kepada pekerja, seperti Jaminan Kesehatan, Jaminan Kecelakaan Kerja, dan Jaminan Hari Tua. Perusahaan dan pekerja juga dapat memilih untuk memiliki program jaminan sosial tambahan.

D. Job Evaluation Method

Job evaluation adalah perbandingan formal dan sistematis antara pekerjaan untuk menentukan nilai relatif suatu pekerjaan dibandingkan dengan yang lainnya. Tujuan dari job evaluation adalah menentukan nilai relatif suatu pekerjaan. Job evaluation menghasilkan struktur atau hierarki gaji atau upah (yang menunjukkan tingkat penggajian untuk berbagai pekerjaan atau kelompok pekerjaan).

Prinsip dasar dari job evaluation adalah: Pekerjaan yang membutuhkan kualifikasi yang lebih tinggi, tanggung jawab yang lebih besar, dan tugas pekerjaan yang lebih kompleks harus menerima gaji yang lebih tinggi dibandingkan dengan pekerjaan yang memiliki persyaratan yang lebih rendah. Prosedur dasar job evaluation membandingkan pekerjaan satu sama lain,

misalnya dalam hal upaya yang diperlukan, kompleksitas pekerjaan, dan keterampilan.

Dengan mengetahui nilai relatif dari pekerjaan kunci dalam perusahaan berdasarkan job evaluation, kemudian melakukan survei gaji untuk melihat berapa gaji yang diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan serupa. Dengan menggabungkan informasi dari job evaluation dan survei gaji, dapat membuat rencana penggajian yang kompetitif di pasar, yang adil baik secara internal (berdasarkan nilai relatif setiap pekerjaan) maupun eksternal (dibandingkan dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan lain).

Elemen pekerjaan yang mendasar dan dapat dikompensasi, adalah keterampilan, upaya, tanggung jawab, dan kondisi kerja. Evaluasi pekerjaan adalah proses yang memerlukan penilaian dan kerja sama yang erat antara atasan, spesialis SDM, karyawan, dan perwakilan serikat pekerja. Langkah-langkah awal meliputi mengidentifikasi kebutuhan akan program, mendapatkan kerjasama, dan kemudian memilih komite evaluasi. Komite tersebut kemudian melakukan evaluasi yang sebenarnya.

Metode Evaluasi Pekerjaan

1. Ranking

Metode evaluasi pekerjaan yang paling sederhana adalah dengan memperingkat setiap pekerjaan relatif terhadap semua pekerjaan lainnya, biasanya berdasarkan faktor keseluruhan seperti "kesulitan pekerjaan." Ada beberapa langkah dalam metode peringkat pekerjaan.

- a. Mendapatkan informasi pekerjaan
- b. Pilih dan kelompokkan pekerjaan.
- c. Pilih faktor kompensasi,
- d. Peringkat pekerjaan.
- e. Gabungkan peringkat.
- f. Bandingkan gaji saat ini dengan gaji orang lain berdasarkan survei gaji
- g. Tetapkan skala gaji baru.

2. Job Classification

Klasifikasi pekerjaan (atau grading pekerjaan) adalah metode evaluasi pekerjaan yang sederhana dan banyak digunakan, di mana penilai mengategorikan pekerjaan ke dalam kelompok-kelompok; semua pekerjaan dalam setiap kelompok memiliki nilai yang kurang lebih sama untuk tujuan pembayaran.

Kelompok-kelompok ini disebut sebagai kelas jika mengandung pekerjaan yang serupa, atau tingkatan jika mereka mengandung pekerjaan yang serupa dalam tingkat kesulitan tetapi berbeda dalam hal lain.

3. Poin Method

Tujuan umum adalah untuk menentukan sejauh mana pekerjaan yang dinilai mengandung faktor-faktor yang dapat dihargai. Metode ini melibatkan identifikasi beberapa faktor yang dapat dihargai untuk pekerjaan, serta sejauh mana setiap faktor hadir dalam setiap pekerjaan. Setelah komite evaluasi menentukan sejauh mana setiap faktor yang dapat dihargai (seperti "tanggung jawab" dan "usaha") hadir dalam suatu pekerjaan, mereka dapat menghitung total nilai poin untuk pekerjaan tersebut dengan menjumlahkan jumlah poin yang sesuai untuk setiap faktor. Hasilnya adalah penilaian poin kuantitatif untuk setiap pekerjaan. Metode poin dalam evaluasi pekerjaan adalah metode evaluasi pekerjaan yang paling populer saat ini.

4. Evaluasi Pekerjaan Terkomputerisasi

Sebagian besar sistem komputerisasi tersebut memiliki dua komponen utama. Pertama, ada kuesioner terstruktur. Ini berisi item seperti "masukkan jumlah total karyawan yang melapor ke posisi ini." Kedua, sistem tersebut dapat menggunakan model statistik. Ini memungkinkan program komputer untuk memberi harga pekerjaan secara lebih atau kurang otomatis, dengan menetapkan poin berdasarkan respons kuesioner.

E. Membuat Rencana Pembayaran yang Kompetitif terhadap Pasar

Organisasi biasanya akan mempertimbangkan pasar tenaga kerja, Ketika menetapkan rencana pembayaran, agar bisa kompetitif dengan organisasi yang lain. Ada beberapa langkah dalam membuat rencana pembayaran yang kompetitif di pasar dimulai dengan memilih pekerjaan acuan.

1. Pilih Pekerjaan Acuan

Khususnya ketika seorang pemberi kerja memiliki puluhan atau ratusan pekerjaan yang berbeda, tidaklah praktis dan tidak perlu untuk mengevaluasi masing-masing pekerjaan secara terpisah. Oleh karena itu, langkah pertama dalam metode poin adalah memilih pekerjaan acuan. Pekerjaan acuan merupakan representasi dari pekerjaan yang perlu dievaluasi oleh pemberi kerja. Seperti "akuntan", pekerjaan ini harus umum di antara para pemberi kerja (sehingga memudahkan untuk mensurvei berapa gaji pesaing untuk pekerjaan serupa).

2. Pilih Faktor yang dapat Dikompensasi

Pilihan faktor yang dapat dikompensasi bergantung pada tradisi, dan pada pertimbangan strategis dan praktis. Misalnya, jika keunggulan kompetitif perusahaan Anda adalah kualitas, Anda dapat mengganti "tanggung jawab atas kualitas" dengan kondisi kerja, atau cukup menambahkannya sebagai faktor kelima. Demikian pula, menggunakan "kondisi kerja" tidak masuk akal secara praktis untuk mengevaluasi pekerjaan eksekutif.

3. Tetapkan Bobot untuk Faktor yang Dapat dikompensasi

Setelah memilih faktor yang dapat dikompensasi, langkah selanjutnya adalah menentukan kepentingan relatif (atau pembobotan) setiap faktor. Ini penting karena untuk setiap kelompok pekerjaan, beberapa faktor pasti lebih penting daripada yang lain. Jadi, untuk pekerjaan eksekutif, faktor "persyaratan mental" akan jauh lebih berbobot daripada "persyaratan fisik".

4. Ubah Persentase menjadi Poin untuk Setiap Faktor

Selanjutnya, ubah bobot persentase yang ditetapkan untuk setiap faktor yang dapat dikompensasi menjadi nilai poin untuk setiap faktor.

5. Tentukan Derajat Setiap Faktor

Selanjutnya, bagi setiap faktor menjadi derajat, dan tentukan (tulis definisi derajat untuk) setiap derajat sehingga penilai dapat menilai jumlah atau derajat faktor yang ada dalam suatu pekerjaan. Jadi, untuk faktor yang dapat dikompensasi seperti "kompleksitas pekerjaan", Anda dapat memilih untuk memiliki lima derajat, mulai dari "di sini pekerjaan itu rutin" hingga "menggunakan penilaian independen".

6. Tentukan untuk Setiap Faktor Poin Derajat Faktornya

Komite evaluasi harus dapat menentukan jumlah poin yang layak untuk setiap pekerjaan. Untuk melakukan ini, komite harus dapat memeriksa setiap pekerjaan dan (dari definisi derajat setiap faktor) menentukan derajat setiap faktor yang dapat dikompensasi yang dimiliki pekerjaan tersebut. Agar mereka dapat melakukan ini, pertama-tama kita harus menetapkan poin untuk setiap derajat setiap faktor yang dapat dikompensasi.

7. Tinjau Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan

Inti dari evaluasi pekerjaan melibatkan penentuan jumlah atau tingkat di mana pekerjaan tersebut memuat faktor kompensasi yang dipilih seperti upaya, kerumitan pekerjaan, dan kondisi kerja. Tim yang melakukan evaluasi pekerjaan akan sering melakukannya dengan terlebih dahulu meninjau deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan setiap pekerjaan.

8. Mengevaluasi Pekerjaan

Langkah 1-7 memberi kita informasi (misalnya, tentang poin dan derajat) yang dapat kita gunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Komite juga telah mengumpulkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan untuk pekerjaan tolok ukur yang akan menjadi fokus mereka.

Kemudian, dari tinjauan mereka terhadap setiap deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, komite menentukan sejauh mana setiap faktor kompensasi hadir dalam setiap pekerjaan. Jadi, misalnya, untuk pekerjaan mekanik utama, tim mungkin menyimpulkan (setelah mempelajari deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan) bahwa pekerjaan mekanik utama layak mendapatkan poin kompleksitas pekerjaan tingkat ketiga, tingkat upaya tingkat pertama, dan tingkat kondisi kerja tingkat pertama.

9. Lakukan Analisis Pasar: Survei Gaji

Informasi untuk menggambar kurva upah eksternal berdasarkan pembayaran oleh pemberi kerja lain mencakup survei gaji. Pemberi kerja menggunakan survei gaji untuk menentukan harga pekerjaan acuan, menetapkan harga 20% atau lebih posisi secara langsung di pasar, dan mengumpulkan data tunjangan. Survei gaji bisa formal atau informal. Survei informal dilakukan via telepon atau internet untuk memeriksa isu spesifik, sedangkan survei formal dikirim oleh perusahaan besar untuk mengumpulkan informasi kompensasi dari perusahaan lain.

10. Bandingkan dan Sesuaikan Upah Pasar dan Saat Ini untuk Pekerjaan

Seberapa berbeda upah pasar yang dibayarkan oleh pemberi kerja lain untuk pekerjaan kita dan upah saat ini yang kita bayarkan untuk pekerjaan kita? Untuk menentukannya, kita gabungkan kurva upah saat ini/internal dan pasar/eksternal pada satu grafik.

11. Kembangkan Tingkat Gaji

Pengusaha mengelompokkan pekerjaan serupa ke dalam tingkatan gaji untuk menyederhanakan pengelolaan gaji, biasanya hanya perlu fokus pada 10-12 tingkat. Misalnya, Serco menetapkan tingkat gaji berdasarkan pengetahuan, kompleksitas manajemen, dan dampak pekerjaan. Tingkat gaji terdiri dari pekerjaan dengan kesulitan atau kepentingan yang hampir sama, sesuai dengan evaluasi pekerjaan. Dengan metode poin evaluasi, tingkat

gaji terdiri dari pekerjaan dalam rentang poin tertentu. Dengan metode pemeringkatan, terdiri dari sejumlah peringkat tertentu. Sistem klasifikasi mengkategorikan pekerjaan ke dalam kelas-kelas atau tingkatan.

12. Tetapkan Rentang Gaji

Sebagian besar pemberi kerja tidak membayar hanya satu gaji untuk semua pekerjaan dalam tingkat gaji tertentu. Misalnya, GE Medical tidak ingin membayar semua pegawai akuntansinya, dari pemula hingga yang sudah lama bekerja, dengan gaji yang sama, meskipun mereka semua mungkin berada dalam tingkat gaji yang sama. Sebaliknya, pemberi kerja mengembangkan rentang gaji vertikal (atau "gaji") untuk setiap tingkat gaji horizontal (atau kelas gaji). Rentang gaji (atau gaji) ini sering kali muncul sebagai kotak vertikal dalam setiap tingkat gaji, yang menunjukkan gaji minimum, maksimum, dan titik tengah untuk tingkat gaji tersebut.

13. Atasi Pekerjaan yang Tersisa

Sampai saat ini, kami telah memfokuskan evaluasi pekerjaan kami pada sejumlah pekerjaan acuan yang terbatas, seperti yang biasa dilakukan. Sekarang kami ingin menambahkan pekerjaan yang tersisa ke dalam struktur upah. Kami dapat melakukannya dengan dua cara. Kami dapat mengevaluasi setiap pekerjaan yang tersisa menggunakan proses yang sama seperti yang baru saja kami lalui. Atau kami dapat dengan mudah memasukkan pekerjaan yang tersisa ke dalam struktur upah yang kami rasa sesuai, tanpa mengevaluasi dan menetapkan poin secara formal untuk pekerjaan ini. Pekerjaan yang cukup mirip dengan pekerjaan acuan kami dapat dengan mudah kami masukkan ke dalam struktur upah. Pekerjaan yang tidak kami yakini harus menjalani proses evaluasi pekerjaan yang sama; kami menetapkan poin untuk pekerjaan tersebut dan memasukkannya secara tepat ke dalam struktur upah.

14. Perbaiki Tarif yang Tidak Sesuai

Tarif upah yang dibayarkan perusahaan mungkin berada di luar kisaran kurva upah. Jika upah terlalu rendah, solusinya adalah menaikkan upah karyawan ke minimum kisaran tarif. Jika upah terlalu tinggi, ada beberapa solusi: membekukan tarif sampai kenaikan gaji umum menyesuaikan, memindahkan atau mempromosikan karyawan ke pekerjaan dengan tarif upah yang sesuai, atau membekukan tarif selama 6 bulan sebelum memotong gaji ke batas maksimal kisaran. HR Tools membahas prosedur rencana gaji yang disederhanakan untuk bisnis kecil.

F. Manajemen Harga Pekerjaan Manajerial dan Profesional

Mengembangkan rencana kompensasi untuk manajer atau profesional serupa dalam banyak hal dengan mengembangkan rencana untuk karyawan lainnya. Tujuan dasar tetap sama: untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang baik. Evaluasi pekerjaan juga dapat diterapkan pada pekerjaan manajerial dan profesional (di bawah tingkat eksekutif tertinggi) seperti halnya pada pekerjaan produksi dan administrasi.

Namun, ada beberapa perbedaan besar. Pekerjaan manajerial cenderung menekankan faktor-faktor yang lebih sulit diukur seperti penilaian dan pemecahan masalah lebih dari pekerjaan produksi dan administrasi. Ada juga penekanan lebih pada pembayaran manajer dan profesional berdasarkan kinerja mereka atau apa yang bisa mereka lakukan, daripada pada tuntutan pekerjaan statis seperti kondisi kerja. Dan seseorang harus bersaing di pasar untuk eksekutif yang sering kali memiliki gaji sangat tinggi. Jadi, meskipun evaluasi pekerjaan tetap penting untuk pekerjaan manajemen, biasanya memainkan peran sekunder terhadap isu-isu seperti bonus, insentif, tarif pasar, dan manfaat.

G. Gaji Eksekutif

Karena rata-rata gaji CEO telah melonjak relatif terhadap rata-rata pekerja, gaji eksekutif telah menjadi topik yang kontroversial saat ini. Apapun yang menyebabkan gaji CEO, itu tampaknya tidak selalu berkaitan dengan kinerja perusahaan. Dalam satu survei, CEO yang berkinerja terbaik menerima kompensasi rata-rata terendah, sementara mereka yang di perusahaan berkinerja rendah dibayar relatif baik. Sebaliknya, seorang ahli mengatakan CEO dengan kompensasi tertinggi 20% menghasilkan pengembalian saham 60% lebih besar daripada perusahaan lain di industri mereka. Studi lain menyimpulkan bahwa tiga faktor utama, kompleksitas pekerjaan (jangkauan kontrol, jumlah divisi fungsional yang menjadi tanggung jawab langsung eksekutif, dan tingkat manajemen), kemampuan perusahaan untuk membayar (total laba dan tingkat pengembalian), dan modal manusia eksekutif (tingkat pendidikan, bidang studi, pengalaman kerja), menjelaskan sekitar dua pertiga dari varians kompensasi eksekutif.

Dalam praktiknya, ekuitas eksternal memainkan peran besar dalam menetapkan rencana kompensasi manajer puncak. Komite kompensasi dewan direksi mungkin mempekerjakan konsultan kompensasi, dan bersama-sama mereka akan memilih dan menganalisis gaji eksekutif puncak di perusahaan yang mereka anggap sebagai "perusahaan sejawat" - perusahaan yang mungkin (atau mungkin tidak) berada dalam industri yang sama dengan mereka. Kritikus berpendapat bahwa proses ini menciptakan tekanan ke atas pada kompensasi CEO, karena perusahaan sejawat sering kali adalah perusahaan dengan CEO yang dibayar lebih tinggi. Sebaliknya, perusahaan seperti Berkshire Hathaway dan Amazon cenderung membayar pendiri/CEO mereka (Warren Buffet, Jeff Bezos) jauh lebih sedikit daripada perusahaan seukuran; namun, para CEO tentunya menjadi sangat kaya (seperti halnya banyak pemegang saham) melalui kepemilikan saham mereka.

Di bawah CEO, banyak pemberi kerja memang menggunakan evaluasi pekerjaan untuk menentukan harga pekerjaan manajerial (setidaknya, di bawah pekerjaan puncak). Pendekatan dasarnya adalah mengklasifikasikan posisi eksekutif dan manajemen ke dalam tingkatan, masing-masing dengan rentang gaji. Seperti halnya pekerjaan non-manajerial, salah satu alternatifnya adalah merangking posisi eksekutif dan manajemen dalam hubungan satu sama lain, kemudian mengelompokkan dalam kelas posisi yang memiliki nilai serupa. Namun, perusahaan juga menggunakan metode klasifikasi pekerjaan dan poin, dengan faktor-faktor yang dapat dikompensasikan seperti lingkup posisi, kompleksitas, dan kesulitan. Seperti halnya pekerjaan lainnya, analisis pekerjaan, survei gaji, dan penyesuaian tingkat gaji di sekitar kurva upah memainkan peran.

H. Mengkompensasi Eksekutif

Kompensasi untuk eksekutif puncak perusahaan biasanya terdiri dari beberapa elemen utama. Gaji pokok mencakup gaji tetap orang tersebut. Bonus adalah pembayaran tunggal yang umumnya untuk memberi penghargaan kepada manajer karena mencapai tujuan spesifik seperti "laba total perusahaan lebih dari \$18 juta." Insentif jangka pendek biasanya berupa bonus tunai atau saham untuk mencapai kemajuan menuju tujuan strategis, seperti "mengurangi ketergantungan pada penjualan domestik dari 80% menjadi 50%." Insentif jangka panjang bertujuan untuk mendorong eksekutif untuk mengambil tindakan yang meningkatkan nilai saham perusahaan dan mencakup hal-hal seperti opsi saham. Terakhir, tunjangan dan fasilitas eksekutif termasuk hal-hal seperti rencana pensiun tambahan eksekutif.

Gaji secara tradisional merupakan landasan kompensasi eksekutif. Di atasnya, pemberi kerja menambahkan tunjangan, insentif, dan fasilitas. Paket kompensasi eksekutif puncak bisa sangat besar. Kompensasi eksekutif menekankan kinerja lebih dari rencana pembayaran karyawan lainnya, karena hasil

organisasi mencerminkan kontribusi eksekutif lebih dari karyawan tingkat bawah. Bahkan, dewan meningkatkan penekanan pada pembayaran berbasis kinerja (sebagian karena aktivisme pemegang saham). Masalah besar di sini adalah mengidentifikasi ukuran kinerja yang tepat. Ukuran jangka pendek yang khas termasuk pertumbuhan pendapatan dan margin laba operasional. Ukuran jangka panjang termasuk tingkat pengembalian di atas beberapa basis yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan begitu banyak elemen yang rumit, pemberi kerja juga harus waspada terhadap implikasi hukum pajak dan sekuritas dari keputusan kompensasi eksekutif mereka.

I. Mengkompensasi Karyawan Profesional

Untuk mengkompensasi profesional, pemberi kerja harus memastikan status mereka sesuai hukum. Fair Labor Standards Act mengecualikan eksekutif, administratif, profesional, dan tenaga penjualan luar dari upah minimum dan lembur, dengan syarat mereka memperoleh setidaknya \$455 per minggu dan memiliki pengetahuan lanjutan dari pendidikan formal. Misalnya, seorang "spesialis desain produk II" dengan gaji \$62.000 per tahun tidak dikecualikan karena tidak memiliki pendidikan khusus meskipun memiliki 12 tahun pengalaman.

Mengkompensasi profesional seperti insinyur dan pengacara sulit karena pekerjaan mereka menekankan kreativitas dan pemecahan masalah yang sulit diukur, dan kinerja bergantung pada pengembangan dan pemasaran perusahaan. Kondisi pasar juga mempengaruhi upah, dengan perusahaan teknologi besar menciptakan persaingan tinggi untuk lulusan ilmu komputer, sementara bidang lain seperti teknik pemanasan dan pendinginan menghadapi tekanan yang lebih sedikit.

Pemberi kerja menggunakan evaluasi pekerjaan untuk profesional, fokus pada pemecahan masalah, kreativitas, lingkup pekerjaan, serta pengetahuan dan keahlian teknis, dengan metode poin dan klasifikasi pekerjaan.

J. Topik Kontemporer dalam Kompensasi

Dalam bagian ini, kita akan melihat lima topik penting dalam kompensasi kontemporer: pembayaran berbasis kompetensi, broadbanding, nilai yang sebanding, pengawasan dewan terhadap gaji eksekutif, dan total rewards.

1. Pembayaran Berbasis Kompetensi

Beberapa manajer meragukan efektivitas evaluasi pekerjaan yang terlalu spesifik, seperti "Machinist I" dan "Machinist II," karena dapat menghambat fleksibilitas dan kerja tim dalam sistem kerja berkinerja tinggi. Pembayaran berbasis kompetensi mengatasi masalah ini dengan membayar karyawan berdasarkan keterampilan dan pengetahuan yang mereka miliki dan bisa gunakan, bukan hanya berdasarkan tanggung jawab atau jabatan saat ini. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku seperti kepemimpinan. Pembayaran berbasis kompetensi mendorong karyawan untuk memperoleh keterampilan yang memungkinkan mereka berotasi di antara pekerjaan, mendukung fleksibilitas tim.

2. Broadbanding

Sebagian besar perusahaan menetapkan rencana gaji dengan kelas atau tingkatan, masing-masing memiliki rentang gaji vertikal. Pertanyaan yang muncul adalah seberapa luas tingkatan gaji ini seharusnya dalam hal jumlah poin evaluasi pekerjaan yang mereka sertakan. Tingkatan yang terlalu sempit, seperti 15 tingkatan, memiliki kelemahan. Misalnya, sulit untuk menugaskan karyawan tingkat 2 ke pekerjaan tingkat 1 tanpa menurunkan gajinya, atau karyawan mungkin meminta kenaikan gaji untuk belajar pekerjaan tingkat 3, sehingga menimbulkan ketidakfleksibelan. Untuk mengatasi ini, beberapa perusahaan menggunakan broadbanding, yaitu meruntuhkan tingkatan gaji menjadi beberapa level atau pita yang luas. Ini mencakup berbagai pekerjaan dan tingkat gaji, memungkinkan penugasan sementara tanpa masalah penyesuaian gaji.

3. Nilai yang Sebanding

Nilai yang sebanding mengharuskan pembayaran upah yang sama untuk pria dan wanita dalam pekerjaan berbeda yang memiliki nilai setara bagi pemberi kerja. Contohnya, membandingkan perawat dengan mekanik. Kasus penting, *County of Washington v. Gunther* (1981), melibatkan matrons penjara Washington County, Oregon, yang mengklaim diskriminasi gender. Meskipun pekerjaan pria dievaluasi hanya 5% lebih tinggi dalam "konten pekerjaan," mereka dibayar 35% lebih banyak. Mahkamah Agung memutuskan bahwa County harus membayar hampir \$500 juta dalam kenaikan gaji untuk menyelesaikan masalah ini.

Nilai yang sebanding berdampak pada evaluasi pekerjaan, dengan metode poin sering digunakan untuk menilai kesetaraan. Pemberi kerja disarankan untuk menetapkan harga pekerjaan sesuai keinginan mereka, dengan atau tanpa rencana poin, tetapi memastikan akses yang sama untuk semua pekerjaan bagi wanita, sehingga menghilangkan segregasi gender.

K. Pertanyaan Diskusi:

1. Bagaimana konsep "nilai yang sebanding" dapat diterapkan dalam lingkungan kerja Anda?
2. Apa saja tantangan utama dalam menentukan apakah dua pekerjaan memiliki nilai yang sebanding?
3. Bagaimana metode evaluasi pekerjaan poin dapat membantu dalam menentukan gaji yang adil?
4. Apa pelajaran yang bisa dipetik dari kasus *Washington County v. Gunther* mengenai diskriminasi gender dalam penggajian?
5. Bagaimana perusahaan dapat memastikan bahwa kebijakan penggajian mereka adil dan tidak diskriminatif?
6. Apakah Anda setuju bahwa menghilangkan segregasi pekerjaan berdasarkan gender adalah solusi terbaik untuk mengatasi ketidakadilan gaji? Mengapa atau mengapa tidak?

7. Bagaimana strategi kompensasi yang adil dapat berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi?

BAB 12

PEMBAYARAN BERDASARKAN KINERJA DAN INSENTIF FINANSIAL

Tujuan Pembelajaran

Setelah selesai mempelajari bab ini, Anda seharusnya dapat:

1. Menjelaskan cara menerapkan empat teori motivasi dalam merumuskan rencana insentif.
2. Membahas insentif utama bagi karyawan perorangan.
3. Membahas pro dan kontra komisi versus gaji langsung bagi tenaga penjualan.
4. Menjelaskan insentif utama bagi manajer dan eksekutif.
5. Menyebutkan dan menguraikan rencana insentif paling populer di seluruh organisasi.
6. Menjelaskan cara menggunakan insentif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

A. Peran Uang dalam Motivasi

Insentif finansial yang saat ini banyak diberikan oleh Perusahaan, dipopulerkan Frederick Taylor, dengan memberikan imbalan finansial kepada pekerja yang produksinya melebihi standar yang telah ditentukan pada akhir 1800-an. Sebagai seorang supervisor di Midvale Steel Company, Taylor khawatir dengan apa yang disebutnya "pengerjaan sistematis", yaitu kecenderungan karyawan untuk bekerja pada tingkat minimum yang dapat diterima. Beberapa pekerja memiliki energi untuk pulang dan bekerja di rumah mereka setelah bekerja selama 12 jam. Taylor tahu bahwa jika dia bisa memanfaatkan energi ini di tempat kerja, Midvale bisa mencapai peningkatan produktivitas yang besar. Produktivitas adalah

"rasio output (barang dan jasa) dibagi dengan input (sumber daya seperti tenaga kerja dan modal)."

Dalam mengejar tujuannya, Taylor beralih ke insentif finansial. Pada saat itu, rencana insentif primitif digunakan, tetapi umumnya tidak efektif (karena pemberi kerja secara sewenang-wenang mengubah tarif insentif). Taylor membuat tiga kontribusi. Dia melihat perlunya merumuskan "pekerjaan sehari yang adil," yaitu standar output yang tepat untuk setiap pekerjaan. Dia mempelopori gerakan manajemen ilmiah, yang menekankan perbaikan kerja melalui observasi dan analisis. Dan dia mempopulerkan penggunaan pembayaran insentif untuk menghargai karyawan yang produksinya melebihi standar.

Terminologi Pembayaran Insentif

Manajer sering menggunakan dua istilah yang sinonim dengan rencana insentif. Semua rencana insentif adalah rencana pembayaran untuk kinerja. Mereka semua mengikat gaji karyawan dengan kinerja karyawan. Beberapa membatasi istilah pembayaran variabel untuk rencana insentif kelompok atau tim, tetapi kebanyakan menggunakan pembayaran variabel untuk menyertakan rencana insentif berbasis kinerja apa pun. Istilah yang lazim di Indonesia sering disebut sebagai tunjangan kinerja.

Menghubungkan Strategi, Kinerja, dan Pembayaran Insentif

Pembayaran insentif oleh Perusahaan, mengikat gaji pekerja dengan kinerja, namun banyak perusahaan hanya menggunakan sebagai "jargon", dan merasa berat pada eksekusinya. Penelitian tentang rencana insentif masih kurang, tetapi satu studi lama menemukan bahwa hanya 28% dari 2.600 pekerja AS yang mengatakan bahwa rencana insentif perusahaan mereka memotivasi mereka. "Karyawan tidak melihat hubungan yang kuat antara gaji dan kinerja, dan kinerja mereka tidak dipengaruhi secara signifikan oleh rencana insentif perusahaan," kata seorang ahli.

Motivasi dan Insentif

Beberapa teori motivasi memiliki relevansi khusus untuk merancang rencana insentif

1. Motivator dan Frederick Herzberg

Frederick Herzberg mengatakan cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan mengatur pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut memberikan tantangan dan pengakuan yang kita semua butuhkan untuk membantu memenuhi kebutuhan "tingkat tinggi" untuk hal-hal seperti pencapaian dan pengakuan. Kebutuhan ini relatif tidak terpuaskan, kata Herzberg, jadi pekerjaan yang menantang memberikan semacam generator motivasi bawaan. Melakukan hal-hal untuk memenuhi kebutuhan "tingkat rendah" seorang pekerja untuk hal-hal seperti gaji dan kondisi kerja yang lebih baik hanya akan membuat orang tersebut tidak merasa tidak puas.

Frederick Herzberg berpendapat bahwa motivasi terbaik berasal dari pekerjaan yang memberikan tantangan dan pengakuan, yang memenuhi kebutuhan "tingkat tinggi" seperti pencapaian dan pengakuan. Menurut Herzberg, faktor-faktor "higienis" seperti gaji dan kondisi kerja, yang memenuhi kebutuhan "tingkat rendah", hanya menghindari ketidakpuasan tetapi tidak memotivasi. Motivasi intrinsik, yaitu motivasi dari dalam diri sendiri yang timbul dari kesenangan melakukan tugas, lebih efektif daripada motivasi ekstrinsik yang bergantung pada insentif finansial. Herzberg menekankan pentingnya menawarkan pekerjaan yang menantang dan pengakuan, selain insentif finansial, untuk memotivasi karyawan secara efektif. pengakuan dan pekerjaan yang menantang yang didambakan kebanyakan orang.

2. Demotivator dan Edward Deci

Pekerjaan psikolog Edward Deci menyoroti potensi kerugian dari terlalu mengandalkan imbalan ekstrinsik: Mereka mungkin berbalik menjadi bumerang. Deci menemukan bahwa imbalan ekstrinsik kadang-kadang bisa

benar-benar mengurangi motivasi intrinsik seseorang. Intinya dapat dinyatakan demikian: Berhati-hatilah dalam merancang pembayaran insentif untuk karyawan yang sangat termotivasi, agar Anda tidak secara tidak sengaja meremehkan dan mengurangi keinginan mereka untuk melakukan pekerjaan karena rasa tanggung jawab.

3. Teori Harapan dan Victor Vroom

Secara umum, orang tidak akan mengejar imbalan yang mereka anggap tidak menarik, atau di mana peluang keberhasilannya sangat rendah. Teori motivasi harapan dari psikolog Victor Vroom menggemakan pengamatan akal sehat ini. Dia mengatakan motivasi seseorang untuk mengerahkan beberapa tingkat usaha bergantung pada tiga hal: harapan (dalam hal probabilitas) bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja; instrumentality, atau hubungan yang dirasakan (jika ada) antara kinerja yang sukses dan benar-benar mendapatkan imbalan; dan valence, yang mewakili nilai yang dirasakan orang tersebut terhadap imbalan tersebut. Dalam teori Vroom:

$$\text{Motivasi} = (E \times I \times V),$$

di mana E mewakili harapan, I mewakili instrumentality, dan V mewakili valence. Jika E atau I atau V adalah nol atau tidak penting, maka tidak akan ada motivasi.

Teori Vroom memiliki tiga implikasi untuk bagaimana manajer merancang rencana insentif.

Pertama, jika karyawan tidak mengharapkan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja, maka tidak akan ada motivasi. Jadi, manajer harus memastikan bahwa karyawan mereka memiliki keterampilan untuk melakukan pekerjaan tersebut, dan percaya bahwa mereka dapat melakukan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, pelatihan, deskripsi pekerjaan, serta pembangunan kepercayaan dan dukungan penting dalam menggunakan insentif.

Kedua, teori Vroom menunjukkan bahwa karyawan harus melihat instrumentality dari usaha mereka—mereka harus percaya bahwa kinerja yang sukses benar-benar akan

menghasilkan imbalan. Manajer dapat mencapai ini, misalnya, dengan menciptakan rencana insentif yang mudah dipahami.

Ketiga, imbalan itu sendiri harus bernilai bagi karyawan. Manajer harus mempertimbangkan preferensi individu karyawan.

4. Modifikasi Perilaku/Penguatan dan B. F. Skinner

Menggunakan insentif mengasumsikan bahwa manajer memahami bagaimana konsekuensi mempengaruhi perilaku, seperti yang ditemukan oleh psikolog B.F. Skinner. Modifikasi perilaku, yaitu mengubah perilaku melalui imbalan atau hukuman, didasarkan pada dua prinsip utama: perilaku yang menghasilkan konsekuensi positif (imbalan) cenderung diulang, sedangkan perilaku dengan konsekuensi negatif (hukuman) cenderung dihindari. Manajer dapat mempengaruhi perubahan perilaku dengan memberikan hadiah atau hukuman yang dijadwalkan dengan tepat. Diskusi selanjutnya akan mencakup program insentif individu, kompensasi penjualan, kompensasi manajemen dan eksekutif, serta insentif tim dan organisasi, serta aspek hukum dari desain rencana insentif.

B. Program Insentif dan Penghargaan untuk Karyawan Individu

1. Kerja Berdasarkan Hasil (Piecework)

Kerja berdasarkan hasil adalah rencana insentif yang umum, di mana pekerja dibayar per unit yang diproduksi. Misalnya, jika Tom Smith mendapatkan \$0,40 per jamb pintu dan mencetak 200 jamb pintu, ia akan memperoleh \$80. Untuk mengembangkan rencana tarif per unit, perlu dilakukan evaluasi pekerjaan dan rekayasa industri. Evaluasi pekerjaan menetapkan tarif upah per jam, sedangkan rekayasa industri menentukan standar produksi dalam unit per jam. Dalam contoh Tom, jika pekerjaan bernilai \$8,00 per jam dan standar produksi adalah 20 jamb per jam, tarif per unitnya adalah \$8,00 dibagi 20, yaitu \$0,40 per jamb pintu.

2. Rencana Insentif Kerja Berdasarkan Hasil

Dengan rencana kerja berdasarkan hasil sederhana, Tom Smith dibayar berdasarkan jumlah jamb pintu yang diproduksi, tanpa upah minimum. Namun, karena persyaratan hukum, sebagian besar pemberi kerja kini menawarkan rencana kerja berdasarkan hasil yang dijamin, di mana Tom akan mendapatkan upah minimum \$7,25 per jam, dan tambahan \$0,40 untuk setiap jamb pintu yang diproduksi di atas 18 unit per jam.

Rencana kerja berdasarkan hasil sering kali melibatkan pembayaran proporsional langsung sesuai jumlah unit yang diproduksi. Dalam beberapa rencana, setelah mencapai target produksi tertentu, pembayaran per unit bisa berkurang atau meningkat. Misalnya, setelah 400 unit per hari, tarif per unit bisa turun menjadi \$0,35 atau meningkat menjadi \$0,45.

Rencana jam standar mirip dengan rencana kerja berdasarkan hasil, tetapi pekerja mendapatkan premi berdasarkan persentase kinerja yang melebihi standar. Pendekatan ini mengurangi ketergantungan pekerja pada standar produksi dan memudahkan perubahan standar. Rencana insentif kerja berdasarkan hasil memiliki beberapa keuntungan. Mereka mudah dihitung dan mudah dipahami oleh karyawan. Rencana kerja berdasarkan hasil tampak adil dalam prinsip, dan nilai insentifnya bisa sangat kuat karena mereka mengaitkan gaji langsung dengan kinerja.

Namun, kerja berdasarkan hasil juga memiliki kerugian. Salah satunya adalah reputasi yang tidak baik, berdasarkan kebiasaan pemberi kerja yang secara sewenang-wenang menaikkan standar produksi setiap kali pekerja mendapatkan upah "berlebihan." Kerugian yang lebih halus adalah bahwa karena tarif per unit diungkapkan dalam basis per unit, dalam pikiran pekerja, standar produksi (dalam unit per jam) menjadi terikat secara tak terpisahkan dengan apa yang mereka hasilkan. Rencana kerja berdasarkan hasil dapat menimbulkan kekakuan. Ketika pemberi kerja berusaha untuk menaikkan standar produksi, muncul perlawanan.

Karyawan mungkin juga lebih fokus pada kuantitas daripada kualitas, dan mungkin menolak untuk berpindah pekerjaan (karena melakukannya dapat mengurangi produktivitas). Bahkan, pemeliharaan peralatan dapat terganggu karena pekerja berusaha mencapai kuota.

3. Pembayaran Berdasarkan Prestasi sebagai Insentif

Pembayaran berdasarkan prestasi atau kenaikan prestasi adalah kenaikan gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawan individu berdasarkan kinerja individu. Ini berbeda dari bonus karena biasanya menjadi bagian dari gaji pokok karyawan, sementara bonus umumnya merupakan pembayaran sekali saja. Meskipun istilah pembayaran berdasarkan prestasi dapat diterapkan pada kenaikan insentif yang diberikan kepada karyawan mana pun, istilah ini lebih sering digunakan untuk karyawan profesional, kantor, dan administrasi.

Pembayaran berdasarkan prestasi memiliki pro dan kontra. Pendukung mengatakan bahwa memberikan kenaikan gaji secara merata (tanpa memperhatikan prestasi) mengurangi kinerja dengan memberi penghargaan kepada karyawan tanpa memandang bagaimana mereka berkinerja. Penentang berpendapat, terutama, bahwa karena sebagian besar penilaian tidak adil, maka keputusan berdasarkan prestasi juga tidak adil.

Jika rencana pembayaran berdasarkan prestasi tidak berfungsi, salah satu reaksi yang masuk akal adalah memperbaikinya. Ini dimulai dengan menetapkan prosedur penilaian yang efektif, untuk memastikan bahwa manajer benar-benar mengaitkan penghargaan prestasi dengan kinerja. Demikian juga, efektivitas rencana prestasi memerlukan pemisahan yang nyata di antara karyawan. Dalam satu survei, karyawan administrasi dengan gaji tertinggi mendapatkan pembayaran insentif jangka pendek sekitar 13%, yang terendah mendapatkan 3%, dan karyawan dengan penilaian menengah mendapatkan 8%.

4. Pilihan Bayaran Merit

Ada dua adaptasi bayaran merit yang populer. Salah satunya memberikan kenaikan merit dalam bentuk uang tunai sekaligus dalam setahun (sehingga pada dasarnya menjadi bonus jangka pendek untuk pekerja tingkat rendah). Kenaikan merit tradisional menjadi bagian dari gaji karyawan, tetapi kenaikan merit dalam bentuk uang tunai tidak. Ini memiliki dua keuntungan. Pertama, kenaikan merit tidak menjadi bagian dari gaji karyawan, sehingga Anda tidak perlu membayarnya setiap tahun. Kenaikan merit dalam bentuk uang tunai juga lebih dramatis. Misalnya, pembayaran merit sebesar 5% untuk karyawan yang bergaji \$30.000 adalah \$1.500 dalam bentuk tunai, dibandingkan dengan pembayaran merit mingguan sekitar \$29.

5. Insentif untuk Karyawan Profesional

Karyawan profesional adalah mereka yang pekerjaan melibatkan penerapan pengetahuan yang dipelajari untuk menyelesaikan masalah pemberi kerja, seperti pengacara dan insinyur. Mengambil keputusan mengenai bayaran insentif untuk karyawan profesional adalah tantangan. Satu hal adalah bahwa perusahaan biasanya membayar profesional dengan baik. Selain itu, mereka sudah didorong oleh keinginan untuk menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi.

Namun, tidak realistis untuk menganggap bahwa orang-orang seperti insinyur Google bekerja hanya untuk kepuasan profesional. Beberapa perusahaan, oleh karena itu, bekerja lebih keras daripada Google untuk mempertahankan insentif kompetitif bagi para profesional. Misalnya, Google dilaporkan memberikan insentif yang lebih tinggi kepada insinyur yang bekerja pada proyek-proyek penting. Mereka yang memilih motivasi intrinsik dengan bekerja pada proyek jangka panjang yang lebih teoretis dihargai jika penelitian mereka membuahkan hasil. Seperti di kebanyakan perusahaan Silicon Valley, para profesional di Google juga menikmati kemungkinan pemberian opsi saham yang bernilai jutaan dolar.

Jalur karier ganda adalah cara lain untuk mengelola gaji profesional. Di banyak perusahaan, gaji yang lebih tinggi memerlukan perpindahan dari, misalnya, teknik ke manajemen.

6. Desain Pekerjaan

Meskipun biasanya tidak dianggap sebagai "insentif", desain pekerjaan dapat memengaruhi motivasi karyawan. Sebuah studi oleh para peneliti Harvard Business School menyimpulkan bahwa desain pekerjaan merupakan pendorong utama keterlibatan karyawan. Studi lain oleh Sibson Consulting menyimpulkan bahwa tanggung jawab pekerjaan dan umpan balik merupakan pendorong kelima dan ketujuh terpenting dari keterlibatan karyawan. Studi lain menyimpulkan bahwa pekerjaan yang menantang berada di peringkat ketujuh sebagai pendorong terpenting untuk menarik karyawan. Dengan demikian, desain pekerjaan dapat menjadi bagian yang berguna dari program penghargaan total.

Namun, tidak semua profesional menginginkan manajemen. Oleh karena itu, banyak pemberi kerja menerapkan satu jalur karier untuk manajer, dan jalur lainnya untuk ahli teknis, yang memungkinkan yang terakhir memperoleh gaji lebih tinggi tanpa beralih ke manajemen.

7. Penghargaan Nonfinansial dan Berbasis Pengakuan

Pemberi kerja sering kali melengkapi insentif finansial dengan berbagai penghargaan nonfinansial dan berbasis pengakuan. Istilah program pengakuan biasanya merujuk pada program formal, seperti program karyawan terbaik bulan ini. Program pengakuan sosial umumnya merujuk pada pertukaran informal antara manajer dan karyawan seperti pujian, persetujuan, atau ungkapan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Umpan balik kinerja berarti memberikan informasi kuantitatif atau kualitatif tentang kinerja tugas untuk mengubah atau mempertahankan kinerja; menunjukkan kepada pekerja grafik tentang tren kinerja mereka adalah contohnya.

C. Insentif untuk Tenaga Penjual

Seperti yang dikatakan sebuah survei, "metrik kinerja yang diberikan kepada tim penjualan harus mendorong perilaku yang akan membantu strategi perusahaan agar sukses." Sayangnya, survei tersebut juga menemukan bahwa "30% responden percaya bahwa program kompensasi penjualan mereka memberikan penghargaan untuk perilaku yang tepat 'tidak baik' atau 'sangat buruk.'" Oleh karena itu, pemberi kerja semakin bergerak untuk menyelaraskan cara mereka mengukur dan memberi penghargaan kepada tenaga penjual mereka dengan tujuan strategis perusahaan mereka.

1. Rencana Gaji

Rencana kompensasi penjualan fokus pada gaji, komisi, atau kombinasi keduanya. Beberapa perusahaan membayar tenaga penjual dengan gaji tetap (mungkin dengan insentif sesekali seperti bonus, hadiah kontes penjualan, dan sebagainya). Gaji tetap masuk akal ketika tujuan utamanya adalah mencari prospek (menemukan klien baru) atau melayani akun. Rekrutmen adalah alasan lain. Menghadapi kesulitan menarik tenaga penjual yang baik, sebuah dealer mobil di Lincolnton, North Carolina, menawarkan gaji tetap sebagai opsi untuk tenaga penjual yang menjual rata-rata minimal delapan kendaraan per bulan (plus "bonus retensi" kecil per mobil yang terjual). Gaji tetap juga memudahkan peralihan wilayah penjual. Kelemahan utamanya, tentu saja, adalah bahwa gaji tetap tidak memiliki potensi motivasi dari komisi.

2. Rencana Komisi

Rencana komisi tetap membayar tenaga penjual berdasarkan hasil penjualan mereka, menarik tenaga penjual berkinerja tinggi karena usaha mereka langsung menghasilkan imbalan. Ini mengurangi biaya penjualan tetap perusahaan dan mudah dipahami serta dihitung. Alternatifnya termasuk komisi tetap, bonus kuota, program manajemen berdasarkan tujuan, dan program peringkat yang memberikan bonus berdasarkan pencapaian.

Namun, rencana yang buruk dapat membuat tenaga penjual fokus hanya pada penjualan, mengabaikan tugas lain, dan menyebabkan ketidakadilan akibat variasi gaji yang besar. Kesalahan dalam menilai potensi penjualan dapat mengakibatkan komisi berlebihan atau perlu pemotongan tarif. Selain itu, komisi tidak dapat mengatasi masalah kemampuan penjual yang tidak efektif.

3. Rencana Kombinasi

Kebanyakan perusahaan menggunakan rencana kombinasi yang menggabungkan gaji dasar dan komisi untuk tenaga penjual, umumnya dengan sekitar 60%–70% gaji dasar dan 30%–40% insentif. Kelebihan rencana kombinasi termasuk memberikan pendapatan dasar kepada tenaga penjual, mendefinisikan layanan yang dicakup oleh gaji, dan tetap memberikan insentif kinerja. Namun, gaji dasar tidak terkait langsung dengan kinerja, sehingga mengurangi nilai insentif.

Rencana kombinasi bisa rumit dan membingungkan, terutama jika tidak sesederhana gaji-plus-komisi. Misalnya, dalam rencana "komisi-plus-akun-panarikan", tenaga penjual dapat menarik dari pendapatan masa depan saat penjualan rendah. Dalam rencana "komisi-plus-bonus", meskipun sebagian besar bergantung pada komisi, tenaga penjual juga mendapatkan bonus untuk aktivitas tertentu seperti menjual barang yang lambat bergerak..

4. Maksimalkan Hasil Penjualan

Dalam menetapkan kuota penjualan dan tarif komisi, seseorang ingin memotivasi aktivitas penjualan tetapi menghindari komisi yang berlebihan. Sayangnya, kecenderungan untuk menetapkan tarif komisi secara informal sering mengurangi efektivitas rencana semacam itu. Menetapkan kuota penjualan yang efektif memerlukan pertimbangan cermat. Beberapa pertanyaan penting meliputi: Apakah kuota dikomunikasikan dalam 1 bulan setelah periode dimulai? Apakah tenaga penjual memahami cara kuota ditetapkan? Apakah kuota menggabungkan

informasi bottom-up dan top-down? Apakah pengembalian dan pembatalan akun cukup rendah?

Aturan untuk menilai efektivitas rencana insentif termasuk: 75% atau lebih tenaga penjual mencapai atau melampaui kuota, 10% mencapai kinerja lebih tinggi dari sebelumnya, dan 5% hingga 10% berperforma di bawah kuota namun menerima pelatihan. Pertimbangkan juga efek carryover, di mana penjualan dari tahun sebelumnya yang tidak memerlukan usaha baru dapat mempengaruhi komisi.

Membedakan antara bintang, tenaga penjual lamban, dan pelaku penjualan inti penting. Bintang mungkin berhenti berjualan saat mencapai kuota jika pendapatan komisi dibatasi. Tenaga penjual lamban mungkin lebih berhasil dengan bonus triwulanan dan tekanan sosial. Pelaku inti membutuhkan target bertingkat, dengan akselerasi (peningkatan komisi) bagi yang memenuhi target. Terakhir, lacak biaya penjualan, termasuk gaji, komisi, dan bonus, dibandingkan dengan pendapatan penjualan yang dihasilkan. Insentif Penjualan dalam Aksi

D. Insentif untuk Manajer dan Eksekutif

Manajer memainkan peran penting dalam profitabilitas divisi dan perusahaan secara keseluruhan, dan kebanyakan pemberi kerja memikirkan dengan cermat bagaimana memberi penghargaan kepada mereka. Sebagian besar manajer menerima insentif jangka pendek dan jangka panjang selain gaji. Insentif jangka pendek mungkin termasuk, misalnya, rencana insentif tahunan (yang memberikan penghargaan untuk pencapaian hasil yang telah ditetapkan dan biasanya dibayar dalam bentuk tunai), bonus diskresioner (berdasarkan kinerja), bonus retensi, dan bagian manajer dari rencana pembagian keuntungan. Untuk mengaitkan kepentingan pemegang saham dan manajer, insentif jangka panjang sering diberikan dalam bentuk saham atau opsi saham.

1. Strategi dan Paket Imbalan Jangka Panjang serta Total Eksekutif

Perusahaan tidak dapat sepenuhnya menerapkan strategi besar dalam 1 atau 2 tahun, sehingga insentif jangka panjang penting untuk kesuksesan strategi. Komponen imbalan eksekutif—gaji pokok, insentif jangka pendek dan jangka panjang, serta tunjangan—harus selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

Langkah pertama adalah menentukan tujuan strategis perusahaan. Kemudian, rancang komponen kompensasi (gaji, insentif jangka pendek dan panjang, tunjangan) untuk mendorong perilaku yang mendukung tujuan tersebut. Kombinasikan semua komponen ini dalam satu rencana agar manajer fokus pada perilaku yang diperlukan.

Gunakan beberapa kriteria kinerja berbasis strategi untuk insentif eksekutif, seperti kinerja keuangan, pencapaian tujuan strategis, produktivitas karyawan, kepuasan pelanggan, dan moral karyawan. Umumnya, gaji CEO mencakup sepertiga dari total kompensasi, dengan bonus jangka pendek dan insentif jangka panjang masing-masing mencakup sepertiga sisanya. Standar kinerja idealnya mencakup tolok ukur pasar dan kinerja terhadap pesaing.

2. Insentif Jangka Pendek dan Bonus Tahunan

Untuk baik atau buruk, para pemberi kerja semakin beralih dari insentif jangka panjang ke penekanan pada kinerja jangka pendek dan insentif. Sebagian besar perusahaan memiliki rencana bonus tahunan untuk memotivasi kinerja jangka pendek manajer. Insentif jangka pendek semacam itu dapat dengan mudah menghasilkan penyesuaian plus atau minus sebesar 25% atau lebih pada total kompensasi. Tiga faktor mempengaruhi bonus seseorang: kelayakan, ukuran dana, dan kinerja individu.

a. Kelayakan

Pemberi kerja pertama-tama memutuskan kelayakan. Secara tradisional, kebanyakan perusahaan menentukan kelayakan bonus tahunan berdasarkan tingkat jabatan/gelar, gaji pokok, dan/atau status pejabat. Beberapa hanya menentukan kelayakan berdasarkan tingkat jabatan atau gelar, atau gaji. Tren ini terlihat dari survei tentang apa yang menentukan kelayakan rencana bonus. Alih-alih gelar jabatan atau status pejabat, grade atau band gaji adalah penentu kelayakan yang paling umum, dilaporkan oleh 42% pemberi kerja dalam satu survei. Ini diikuti oleh gelar/jaringan pelaporan (24%), status pejabat (13%), persetujuan komite kompensasi (11%), diskresioner (6%), dan gaji pokok (2%). Persentase ukuran bonus biasanya lebih besar untuk eksekutif puncak

b. Ukuran Dana

Kedua, harus ditentukan seberapa besar dana bonus tahunan tersebut. Sebagian besar pemberi kerja (33% dalam satu survei) menggunakan pendekatan jumlah target. Ini berarti mereka memperkirakan bonus yang mungkin untuk setiap karyawan yang memenuhi syarat ("target"), dan menjumlahkannya untuk menentukan ukuran dana bonus. Namun, semakin banyak pemberi kerja mendanai bonus jangka pendek berdasarkan hasil keuangan. Di sini tidak ada aturan tetap tentang berapa banyak dari keuntungan yang akan dibagikan. Salah satu alternatif adalah menyisihkan jumlah minimum dari keuntungan, misalnya, 10%, untuk melindungi investasi pemegang saham. Kemudian membentuk dana bonus yang sama dengan, misalnya, 20% dari laba operasional (keuntungan dari bisnis inti perusahaan) sebelum pajak melebihi jumlah perlindungan ini.

Kebanyakan pemberi kerja menggunakan lebih dari satu ukuran keuangan untuk dasar dana bonus; penjualan, laba per saham, dan arus kas adalah yang paling populer. Pemberi kerja juga menggunakan formula untuk menetapkan dana bonus mereka berdasarkan ukuran lain yang ingin mereka tekankan. Perusahaan lain memutuskan bonus secara diskresioner.

c. Penghargaan Perorangan

Akhirnya, seseorang harus memutuskan penghargaan perorangan yang sebenarnya. Biasanya, pemberi kerja menetapkan target bonus (serta bonus maksimum, mungkin dua kali lipat dari target bonus) untuk setiap posisi yang memenuhi syarat. Bonus yang sebenarnya kemudian mencerminkan kinerja manajer.

3. Insentif Jangka Panjang

Para pengusaha menggunakan insentif jangka panjang untuk mendorong keputusan eksekutif yang menguntungkan perusahaan dalam jangka panjang. Tanpa insentif jangka panjang, eksekutif mungkin fokus pada hasil jangka pendek yang merugikan perusahaan di masa depan.

Insentif jangka panjang yang umum meliputi uang tunai, opsi saham, saham, hak apresiasi saham, dan saham hantu. Opsi saham, jika dirancang dengan baik, memberikan hasil hanya jika perusahaan mencapai tujuan strategis, memastikan keuntungan bagi pemilik dan investor. Insentif ini juga dapat berfungsi sebagai "borgol emas", memotivasi eksekutif untuk bertahan dan mengumpulkan modal yang bisa dicairkan setelah periode tertentu.

4. Opsi Saham

Opsi saham adalah hak untuk membeli sejumlah saham perusahaan tertentu dengan harga tertentu selama periode tertentu. Dengan demikian, eksekutif berharap mendapat untung dengan menggunakan opsinya untuk membeli saham di masa mendatang tetapi dengan harga saat

ini. Ini mengasumsikan saham akan naik. Sayangnya, ini sebagian bergantung pada pertimbangan di luar kendali manajer.

5. Rencana Saham Lainnya

Tren terkini adalah mengaitkan imbalan dengan tujuan kinerja secara lebih jelas. Banyak perusahaan beralih dari opsi saham ke saham berbasis kinerja. Saham terbatas bersyarat kinerja hanya diberikan jika target tercapai, sedangkan saham terbatas berbasis waktu diberikan tanpa biaya tetapi terikat pada periode pengendalian, yang dapat hangus jika eksekutif meninggalkan perusahaan.

Opsi berbasis indeks fluktuatif sesuai kinerja pasar, sementara opsi harga premium memiliki harga pelaksanaan lebih tinggi daripada harga saham saat pemberian, sehingga hanya menguntungkan jika harga saham meningkat secara signifikan. Hak apresiasi saham memungkinkan penerima untuk memilih antara opsi saham atau mendapatkan nilai apresiasi saham dalam bentuk tunai atau saham. Saham phantom memberikan nilai tunai berdasarkan kenaikan nilai "unit" yang mirip saham, tanpa memberikan saham sebenarnya. Sebagian besar karyawan lebih memilih bonus tunai daripada opsi saham atau saham terbatas. Oleh karena itu, memungkinkan karyawan memilih antara opsi saham atau saham terbatas jika memungkinkan.

Masalah Potensial

Dua masalah menghantui insentif eksekutif: pemikiran jangka pendek, dan kurangnya rentang. Banyak rencana mendorong pemikiran jangka pendek. Misalnya, manajer meningkatkan laba per saham (dan bonus jangka pendeknya) dengan memangkas R&D, yang pada gilirannya merugikan laba tiga atau empat tahun ke depan. Terkait dengan hal ini, mengaitkan insentif pada satu metrik daripada beberapa metrik dapat mendorong perilaku yang tidak produktif. Misalnya, jika insentif hanya diberikan berdasarkan laba, manajer dapat meningkatkan laba dengan memotong iklan dan biaya lainnya,

yang pada gilirannya menyebabkan pendapatan masa depan (yang tidak diukur oleh rencana bonus) menurun.

Tiga ahli menyarankan beberapa solusi. Pertama, gunakan beberapa metrik, misalnya laba, pertumbuhan pendapatan, dan pengeluaran R&D. Kedua, hadiahkan kinerja relatif terhadap pesaing. Menghadiahkan kinerja relatif terhadap pesaing juga memaksa manajer puncak untuk menganalisis apa yang dilakukan pesaing mereka, dan bagaimana meningkatkan posisi relatif perusahaan mereka. Ketiga, sertakan target non-keuangan. Target non-keuangan (seperti keterlibatan karyawan, dan kepuasan pelanggan) lebih sulit untuk "dimainkan" dibandingkan target keuangan (seperti meningkatkan laba dengan memotong R&D). Selain itu, ukuran non-keuangan dapat dan memang mempengaruhi kinerja jangka panjang perusahaan.

Etika dan insentif

Baru-baru ini, sebuah perusahaan perhentian truk membayar manajer berdasarkan jumlah dolar bahan bakar diesel yang dibeli, yang diduga mendorong mereka menahan diskon volume. Ini menunjukkan pentingnya merancang rencana insentif jangka panjang yang tidak hanya fokus pada satu faktor, seperti pemotongan biaya, tetapi juga mempertimbangkan aspek lain seperti investasi jangka panjang. Insentif yang tidak diatur dengan baik dapat mendorong perilaku tidak etis, seperti yang terlihat dalam beberapa kasus di mana budaya perusahaan mendorong agresivitas yang merugikan klien. Oleh karena itu, perancang rencana insentif harus memastikan adanya kriteria yang komprehensif dan mendorong budaya etis.

E. Rencana Insentif Tim dan Perusahaan

Kita telah fokus sejauh ini pada insentif karyawan individu (seperti pembayaran per potong, komisi, dan bonus eksekutif). Sekarang, mari kita lihat insentif untuk tim dan karyawan di seluruh perusahaan.

1. Cara Merancang Insentif Tim

Perusahaan semakin bergantung pada tim untuk mengelola pekerjaan mereka, sehingga memerlukan rencana insentif yang mendorong kinerja dan kerja sama tim. Rencana insentif tim memberikan imbalan berdasarkan kinerja tim secara keseluruhan. Namun, jika tidak diterapkan dengan hati-hati, rencana ini dapat menimbulkan masalah. Contohnya, Levi Strauss beralih ke rencana insentif tim, tetapi mengabaikan perbedaan kontribusi individu. Hal ini menyebabkan pekerja yang lebih cepat merasa tidak termotivasi karena mereka tidak lagi mendapatkan insentif individu, sementara pekerja yang kurang produktif mendapat imbalan yang sama.

2. Masalah dan Solusi dalam Insentif Tim

- a. Ketidakadilan Perasaan: Jika insentif dibagikan merata tanpa memperhatikan kontribusi individu, anggota tim yang lebih produktif mungkin merasa tidak adil karena mereka tidak mendapatkan imbalan yang sepadan dengan usaha mereka. Solusinya adalah merancang sistem insentif yang mempertimbangkan kontribusi individual dalam konteks kerja tim.
- b. Kurangnya Motivasi: Jika anggota tim tidak merasa insentif mencerminkan kontribusi mereka, motivasi mereka mungkin menurun. Rencana insentif yang baik harus mengaitkan imbalan dengan pencapaian kinerja tim yang terukur sambil tetap memperhitungkan kontribusi individu.
- c. Koordinasi dan Kerja Sama: Insentif tim seharusnya mendorong kerja sama, bukan kompetisi internal. Misalnya, insentif dapat diberikan berdasarkan pencapaian tujuan tim yang memerlukan kerja sama dan kontribusi dari semua anggota tim.

Untuk insentif di tingkat perusahaan, ada beberapa pendekatan yang dapat diambil:

- a. Insentif Berbasis Kinerja Perusahaan: Insentif ini dapat berupa bonus tahunan yang didasarkan pada kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan. Ini memotivasi karyawan untuk berkontribusi pada kesuksesan perusahaan karena bonus mereka terkait langsung dengan hasil perusahaan.
- b. Rencana Pembagian Keuntungan: Dalam rencana ini, karyawan menerima bagian dari keuntungan perusahaan. Ini dapat menciptakan rasa kepemilikan dan mendorong karyawan untuk bekerja keras agar perusahaan mencapai hasil yang baik.
- c. Penghargaan Berbasis Tujuan: Penghargaan dapat diberikan untuk pencapaian tujuan perusahaan tertentu, seperti peluncuran produk baru yang sukses atau peningkatan signifikan dalam kepuasan pelanggan.

F. Sumberdaya Manusia Berbasis Bukti: Ketidakadilan yang Mengurangi Efektivitas Insentif Tim

Sekitar 85% perusahaan besar menggunakan insentif berbasis tim, tetapi studi menunjukkan bahwa ini sering kali tidak efektif. Penelitian menunjukkan bahwa ketidakadilan adalah masalah utama, di mana semua anggota tim mendapat kompensasi yang sama meskipun kontribusi individu berbeda. Beberapa perusahaan menerapkan insentif organisasi, di mana imbalan terkait dengan kinerja keseluruhan perusahaan dan melibatkan semua atau sebagian besar karyawan. Namun, penting untuk mengatasi ketidakadilan interpersonal agar insentif tim tetap efektif.

1. Rencana Pembagian Keuntungan

Rencana pembagian keuntungan adalah rencana di mana semua atau sebagian besar karyawan menerima bagian dari keuntungan tahunan perusahaan. Penelitian masih terbatas. Studi lama menemukan bukti bahwa rencana pembagian keuntungan meningkatkan produktivitas dan

moral, tetapi dampaknya terhadap keuntungan tidak signifikan, setelah memperhitungkan biaya pembayaran rencana tersebut. Ada beberapa jenis rencana pembagian keuntungan. Dengan rencana pembagian keuntungan saat ini atau rencana tunai, karyawan berbagi sebagian dari keuntungan perusahaan setiap kuartal atau tahunan. Di sini, perusahaan hanya mendistribusikan persentase keuntungan (biasanya 15% hingga 20%) sebagai bagian dari keuntungan kepada karyawan pada interval reguler.

Dengan rencana pembagian keuntungan yang ditunda, pemberi kerja menempatkan hadiah tunai ke dalam rekening kepercayaan untuk pensiun karyawan. Pajak penghasilan karyawan atas distribusi ditunda hingga karyawan pensiun atau menarik dana dari rencana (sehingga "rencana pembagian keuntungan yang ditunda"). Rencana semacam ini pada dasarnya adalah rencana pensiun yang memberikan opsi kepada pemberi kerja untuk memutuskan setiap tahun seberapa banyak yang akan disumbangkan ke dalam rencana tersebut.

2. Rencana Scanlon

Tidak banyak yang akan membantah ide bahwa salah satu cara terbaik untuk memastikan karyawan terlibat dan termotivasi adalah dengan memastikan bahwa dengan mengejar tujuannya, pekerja juga mengejar tujuan pemberi kerja. Para ahli telah mengusulkan banyak cara untuk mencapai hal ini. Namun, sedikit yang berhasil seperti rencana Scanlon, yang dikembangkan pada tahun 1937 oleh Joseph Scanlon, seorang pejabat Serikat Pekerja Baja Amerika. Rencana ini masih populer hingga saat ini.

Rencana Scanlon sangat progresif, dan memiliki lima fitur dasar. Fitur pertama adalah filosofi kerjasama Scanlon. Filosofi ini mengasumsikan bahwa manajer dan pekerja harus menghilangkan sikap "kami" dan "mereka" yang biasanya menghambat karyawan untuk mengembangkan rasa kepemilikan dalam perusahaan.

Fitur kedua adalah apa yang disebut oleh para praktisi sebagai identitas. Ini berarti bahwa untuk memfokuskan keterlibatan karyawan, perusahaan harus mengartikulasikan misi atau tujuannya, dan karyawan harus memahami bagaimana bisnis beroperasi dalam hal pelanggan, harga, dan biaya. Kompetensi adalah fitur dasar ketiga. Program ini, menurut tiga ahli, "secara eksplisit mengakui bahwa rencana Scanlon membutuhkan tingkat kompetensi yang tinggi dari karyawan di semua level." Ini menunjukkan pentingnya seleksi dan pelatihan yang hati-hati.

Fitur Keempat dari Rencana adalah Sistem Keterlibatan. Karyawan mengajukan saran perbaikan kepada komite tingkat departemen yang sesuai, yang kemudian meneruskan saran-saran berharga kepada komite tingkat eksekutif. Komite ini kemudian memutuskan apakah saran tersebut akan diterapkan.

Elemen kelima dari rencana adalah formula pembagian manfaat. Jika saran diterapkan dan berhasil, semua karyawan biasanya berbagi 75% dari penghematan tersebut.

3. Rencana Pembagian Keuntungan Lainnya

Rencana Scanlon adalah salah satu versi awal dari rencana pembagian keuntungan yang ada saat ini. Pembagian keuntungan adalah rencana insentif yang melibatkan banyak atau semua karyawan dalam upaya bersama untuk mencapai tujuan produktivitas perusahaan, dengan setiap penghematan biaya yang dihasilkan dibagi di antara karyawan dan perusahaan. Selain rencana Scanlon, rencana pembagian keuntungan populer lainnya termasuk rencana Lincoln, Rucker, dan Improshare.

Perbedaan mendasar di antara rencana-rencana ini adalah bagaimana pemberi kerja menentukan bonus karyawan. Formula Scanlon membagi biaya gaji dengan total penjualan (atau, kadang-kadang, dengan total penjualan ditambah peningkatan inventaris). Dalam salah satu versi sistem insentif Lincoln, yang pertama kali diterapkan di

Lincoln Electric Company di Ohio, karyawan bekerja berdasarkan sistem piecework yang dijamin. Perusahaan kemudian mendistribusikan keuntungan tahunan total (dikurangi pajak, dividen 6% untuk pemegang saham, dan cadangan) setiap tahun di antara karyawan berdasarkan penilaian prestasi mereka. Sebagian besar perusahaan menyesuaikan rencana pembagian keuntungan mereka.

4. Rencana Pembayaran Berisiko

Rencana bayar-untuk-kinerja membantu perusahaan mengendalikan biaya dengan mengaitkan sebagian gaji karyawan dengan pencapaian tujuan. Karyawan menempatkan sebagian dari gaji mereka (misalnya, 10%) pada risiko jika tujuan tidak tercapai, sebagai imbalan untuk kemungkinan bonus yang lebih besar jika tujuan terlampaui. Misalnya, karyawan bisa menerima pengurangan gaji dengan tambahan 10% bonus jika tujuan tercapai, dan 3% ekstra jika hasilnya melebihi ekspektasi.

G. Rencana Kepemilikan Saham Karyawan

Rencana kepemilikan saham karyawan adalah rencana pensiun/insentif di tingkat perusahaan, di mana pemberi kerja menyumbangkan saham perusahaan (atau uang tunai untuk digunakan membeli saham tersebut) ke dalam trust yang didirikan untuk membeli saham perusahaan untuk karyawan. Perusahaan umumnya membuat kontribusi ini ke dalam trust setiap tahun, sebanding dengan total kompensasi karyawan, hingga batas 15% dari kompensasi. Trust menyimpan saham dalam akun individu karyawan. Kemudian, saham tersebut didistribusikan kepada karyawan saat pensiun (atau pemisahan dari pekerjaan lainnya), dengan asumsi orang tersebut telah bekerja cukup lama untuk memperoleh kepemilikan saham.

Perusahaan menerima potongan pajak yang setara dengan nilai pasar wajar saham yang dipindahkan ke wali amanat; mereka juga dapat mengklaim potongan pajak penghasilan untuk dividen yang dibayar pada saham yang dimiliki. Karyawan, seperti yang disebutkan, tidak dikenakan

pajak hingga mereka menerima distribusi dari trust, biasanya saat pensiun.

Beberapa perusahaan menawarkan "rencana opsi saham berbasis luas" di mana semua atau sebagian besar karyawan dapat berpartisipasi. Mungkin karena rencana semacam itu mendorong rasa kerjasama dan kepemilikan, setidaknya satu studi menyimpulkan bahwa perusahaan dengan rencana opsi saham berbasis luas memiliki produktivitas dan tingkat pertumbuhan tahunan yang lebih tinggi daripada rekan-rekannya.

H. Panduan Keterlibatan Karyawan untuk Manajer

Sebuah survei memberikan beberapa wawasan mengenai peran insentif dalam mendorong keterlibatan karyawan. Dari sekitar 6.300 profesional kompensasi yang diundang untuk berpartisipasi, 736 merespons survei tersebut. Berikut temuan dari para peneliti: Pertama, meskipun para profesional kompensasi percaya bahwa program imbalan total dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan, banyak dari mereka tidak secara khusus memasukkan keterlibatan karyawan sebagai salah satu tujuan dari rencana kompensasi mereka. Sekitar 60% setuju atau sangat setuju bahwa "metrik keterlibatan karyawan dan kinerja dimasukkan ke dalam program gaji variabel di organisasi kami." Namun, hanya 37% yang setuju atau sangat setuju bahwa "di organisasi, tingkat keterlibatan yang dibina oleh manajer lini merupakan faktor penting dalam menilai kinerja."

Kedua, mereka menyimpulkan bahwa cara paling langsung untuk mendorong keterlibatan karyawan dengan insentif adalah (1) mengukur sejauh mana para supervisor mendorong bawahan mereka untuk terlibat, dan (2) menggunakan insentif untuk memberi penghargaan kepada supervisor yang meningkatkan keterlibatan karyawan.

Ketiga, bahkan lebih penting daripada imbalan itu sendiri, melibatkan karyawan dalam pengembangan program imbalan merupakan "standar emas" untuk membangun kerjasama dan komitmen karyawan.

I. Pertanyaan Diskusi

1. Bagaimana cara penerapan empat teori motivasi (Herzberg, Deci, Vroom, dan Skinner) dalam merumuskan rencana insentif?
2. Apa saja insentif utama yang dapat diberikan kepada karyawan perorangan, dan bagaimana efektivitas insentif finansial dalam meningkatkan kinerja karyawan dibandingkan dengan insentif non-finansial?
3. Apa saja insentif utama yang dapat diberikan kepada manajer dan eksekutif, dan bagaimana insentif tersebut mempengaruhi kinerja dan keputusan manajerial?
4. Apa saja rencana insentif paling populer yang digunakan di seluruh organisasi, dan bagaimana cara memastikan bahwa rencana insentif tersebut efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi?
5. Bagaimana insentif finansial mempengaruhi produktivitas karyawan menurut pandangan Frederick Taylor?
6. Bagaimana desain pekerjaan dapat mempengaruhi motivasi dan keterlibatan karyawan?
7. Bagaimana cara menyelaraskan metrik kinerja tim penjualan dengan strategi perusahaan?

BAB 13 | MANFAAT DAN LAYANAN

Tujuan Pembelajaran:

1. Menyebutkan dan mendefinisikan setiap jenis manfaat utama untuk waktu yang tidak bekerja.
2. Menjelaskan setiap manfaat asuransi utama.
3. Membahas manfaat pensiun utama.
4. Menguraikan manfaat layanan karyawan utama.
5. Menjelaskan program manfaat fleksibel utama.
6. Menjelaskan bagaimana menggunakan manfaat untuk meningkatkan keterlibatan, produktivitas, dan kinerja.

A. Gambaran Manfaat Saat Ini

“Manfaat apa yang Anda tawarkan?” adalah pertanyaan pertama yang sering diajukan pelamar. Manfaat merupakan pembayaran finansial tidak langsung dan nonfinansial yang diterima karyawan untuk pekerjaan mereka di perusahaan dan yang digunakan pemberi kerja untuk menarik, mengakui, dan mempertahankan pekerja—merupakan bagian penting dari hampir semua kompensasi. Manfaat ini mencakup hal-hal seperti asuransi kesehatan dan jiwa, pensiun, cuti berbayar, dan bantuan perawatan anak.

Oleh karena itu, pemberi kerja harus merancang paket manfaat dengan hati-hati, dan ada banyak keputusan kebijakan yang harus diambil. Ini termasuk manfaat apa yang akan ditawarkan, siapa yang akan menerima cakupan, apakah akan memasukkan pensiunan dalam rencana, apakah akan menolak manfaat kepada karyawan selama periode “masa percobaan” awal, bagaimana membiayai manfaat, prosedur pengendalian

biaya, dan bagaimana mengkomunikasikan opsi manfaat kepada karyawan.

Isu hukum juga sangat penting. Undang-undang federal dan negara bagian mewajibkan beberapa manfaat (seperti Jaminan Sosial), sementara manfaat lainnya bersifat sukarela (sesuai kebijakan pemberi kerja). Namun, kita akan melihat bahwa undang-undang federal masih mempengaruhi bahkan manfaat sukarela/opsional seperti cuti liburan. Dan pemberi kerja harus mematuhi undang-undang negara bagian di mana mereka beroperasi. Ada banyak manfaat dan cara untuk mengklasifikasikannya. Kita akan mengklasifikasikannya sebagai (1) pembayaran untuk waktu yang tidak bekerja (seperti cuti), (2) manfaat asuransi, (3) manfaat pensiun, (4) manfaat layanan pribadi, dan (5) manfaat fleksibel. Kita akan memulai pembahasan kita dengan pembayaran untuk waktu yang tidak bekerja.

B. Pembayaran untuk Waktu yang Tidak Bekerja

Pembayaran untuk waktu yang tidak bekerja—juga disebut manfaat pembayaran tambahan—sangat mahal, karena seberapa banyak waktu cuti yang diterima sebagian besar karyawan. Manfaat cuti berbayar yang umum mencakup hari libur, cuti tahunan, tugas juri, cuti pemakaman, tugas militer, hari pribadi, cuti sakit, cuti sabatikal, cuti melahirkan, dan pembayaran asuransi pengangguran untuk karyawan yang dipecat atau diberhentikan.

1. Asuransi Pengangguran

Semua negara bagian memiliki undang-undang asuransi pengangguran (atau kompensasi). Undang-undang ini memberikan manfaat kepada pekerja yang memenuhi syarat yang menjadi menganggur tanpa kesalahan mereka sendiri. Manfaat ini berasal dari pajak pada pemberi kerja yang dapat berkisar antara 0,1% hingga 5% dari gaji yang dikenakan pajak di sebagian besar negara bagian. Tarif pajak pengangguran pemberi kerja mencerminkan tingkat pemutusan hubungan kerja karyawannya.

2. Cuti dan Hari Libur

Kebanyakan perusahaan menawarkan manfaat cuti dan hari libur, dengan sekitar 90% pekerja penuh waktu dan 40% pekerja paruh waktu mendapatkan hari libur berbayar, rata-rata delapan hari. Masalah kebijakan yang perlu ditangani meliputi jumlah hari cuti, hari libur berbayar, pembayaran untuk cuti yang terakumulasi jika mengundurkan diri, dan pembayaran untuk hari libur jika tidak hadir sehari sebelum dan sesudah hari libur. Beberapa perusahaan memiliki kebijakan "cuti tanpa batas" yang memberikan fleksibilitas tinggi tetapi memerlukan perencanaan dengan atasan. Pendekatan tradisional memberikan jumlah hari cuti tetap dan memerlukan permohonan cuti. Beberapa perusahaan menerapkan manajemen absensi terintegrasi untuk mengontrol biaya absensi dan masalah kehadiran.

3. Cuti Sakit

Cuti sakit memberikan gaji kepada karyawan yang tidak bekerja karena sakit. Sebagian besar kebijakan memberikan gaji penuh untuk sejumlah hari sakit tertentu, misalnya 12 hari per tahun, biasanya dikumpulkan pada tingkat 1 hari per bulan masa kerja. Masalah dengan cuti sakit adalah banyak karyawan menggunakannya meskipun mereka tidak sakit.

Pemberi kerja menggunakan beberapa taktik untuk mengurangi ketidakhadiran cuti sakit yang berlebihan. Sekitar 87% menggunakan rencana cuti gabungan, dengan menggabungkan cuti sakit, cuti tahunan, dan hari pribadi menjadi satu kumpulan cuti.

4. Pembayaran Pesangon

Banyak pemberi kerja memberikan pembayaran pesangon, yaitu pembayaran sekali saat memutuskan hubungan kerja dengan seorang karyawan. Sebagian besar manajer mengharapkan karyawan memberi tahu mereka 1 atau 2 minggu sebelumnya jika mereka berencana untuk keluar, sehingga pembayaran pesangon dianggap wajar saat

memberhentikan seorang karyawan. Mengurangi sengketa hukum dari mantan karyawan yang tidak puas adalah alasan lain untuk memberikan pesangon. Pembayaran pesangon juga membantu meyakinkan karyawan bahwa mereka akan menerima bantuan keuangan jika diberhentikan.

Alasan pemecatan biasanya mempengaruhi pembayaran pesangon. Sekitar 95% karyawan yang diberhentikan karena pemangkasan mendapatkan pesangon, tetapi hanya sekitar sepertiga pemberi kerja yang menawarkan pesangon saat memberhentikan karyawan karena kinerja yang buruk. Pembayaran pesangon jarang dilakukan jika karyawan mengundurkan diri.

Dalam merancang rencana pesangon, pertimbangkan beberapa hal berikut:

- a. Cantumkan situasi di mana perusahaan akan membayar pesangon, seperti pemutusan hubungan kerja akibat reorganisasi.
- b. Minta tanda tangan pernyataan pengunduran diri yang mengetahui dan sukarela sebelum pembayaran pesangon dilakukan, untuk membebaskan pemberi kerja dari tanggung jawab terkait pekerjaan.
- c. Cadangkan hak untuk menghentikan atau mengubah kebijakan pesangon.
- d. Tegaskan bahwa pembayaran pesangon yang berkelanjutan hanya berlaku hingga batas waktu yang ditetapkan atau sampai karyawan mendapatkan pekerjaan baru, mana yang lebih dulu.
- e. Ingat bahwa, seperti tindakan personel lainnya, pemberi kerja harus melakukan pembayaran pesangon secara adil.

5. Manfaat Pengangguran Tambahan

Di beberapa industri seperti pembuatan mobil, penutupan untuk mengurangi persediaan atau mengganti mesin adalah hal yang umum. Manfaat pengangguran tambahan adalah pembayaran tunai yang melengkapi kompensasi pengangguran karyawan, untuk membantu individu menjaga standar hidupnya saat tidak bekerja.

C. Manfaat Asuransi

Kebanyakan perusahaan juga menyediakan berbagai manfaat asuransi, baik yang diwajibkan maupun sukarela, seperti kompensasi pekerja dan asuransi kesehatan.

1. Kompensasi Pekerja

Undang-undang kompensasi pekerja memberikan manfaat pendapatan dan medis kepada korban kecelakaan kerja atau tanggungan mereka, tanpa memandang kesalahan. Setiap negara bagian memiliki undang-undangnya sendiri dan mengharuskan pemberi kerja memiliki asuransi kompensasi pekerja dari perusahaan asuransi swasta yang disetujui. Negara dan pemerintah federal tidak menyediakan dana untuk kompensasi ini.

Manfaat:

- a. Tunai: Jika pekerja meninggal atau mengalami cacat, tanggungannya menerima tunai berdasarkan penghasilan sebelumnya, biasanya setengah hingga dua pertiga dari upah rata-rata mingguan. Jika cedera menyebabkan kehilangan spesifik, karyawan mungkin menerima manfaat tambahan.
- b. Medis: Pemberi kerja harus menyediakan layanan medis, bedah, dan rumah sakit yang diperlukan.

Pengendalian Biaya:

- a. Pengurangan Klaim: Fokus pada seleksi yang kompeten, pelatihan, dan mengurangi kondisi yang menyebabkan kecelakaan. Periksa dan patuhi standar keselamatan.
- b. Tanda Bahaya: Klaim yang mencurigakan meliputi rincian kecelakaan yang tidak jelas, cedera minor yang mengakibatkan kerugian besar, kurangnya saksi, dan laporan terlambat.
- c. Manajemen Kasus: Mengelola kasus secara individu dengan perawat terdaftar untuk menentukan perawatan yang efektif dari segi kualitas dan biaya.
- d. Reintegrasi: Dukungan untuk karyawan yang cedera dan program seperti terapi fisik dapat membantu mengurangi biaya klaim.

2. Asuransi Rumah Sakit, Kesehatan, dan Cacat

Asuransi kesehatan sangat penting dalam pilihan banyak orang untuk bekerja di suatu perusahaan, karena biayanya yang tinggi. Asuransi rumah sakit, kesehatan, dan cacat membantu melindungi karyawan dari biaya rumah sakit dan kehilangan pendapatan akibat kecelakaan atau penyakit di luar pekerjaan. Banyak pemberi kerja membeli asuransi dari perusahaan asuransi jiwa, perusahaan asuransi kerugian. Lainnya berkontrak dengan organisasi manajemen kesehatan atau organisasi penyedia pilihan.

Kebanyakan rencana kesehatan pemberi kerja mencakup asuransi rumah sakit, bedah, dan medis dasar untuk semua karyawan yang memenuhi syarat dengan tarif kelompok. Asuransi ini umumnya tersedia tanpa memandang kondisi kesehatan dan mencakup biaya kamar, bedah, dan medis dasar. Beberapa rencana juga menyediakan cakupan "medis utama" untuk penyakit serius serta biaya terkait seperti kunjungan dokter, perawatan mata, dan layanan gigi. Asuransi cacat memberikan perlindungan pendapatan dengan manfaat berkisar antara 50% hingga 75% dari gaji pokok untuk kehilangan gaji akibat penyakit atau kecelakaan, dan dapat berlanjut hingga usia 65 tahun atau lebih.

D. Manfaat Pensiun

Manfaat pensiun seperti Jaminan Sosial dan rencana pensiun merupakan isu penting dalam HR, terutama karena banyaknya generasi baby boomers (lahir 1946-1964) yang akan mencapai usia 65 tahun antara sekarang dan 2029.

1. Jaminan Sosial

Sebagian besar orang menganggap bahwa Jaminan Sosial hanya memberikan pendapatan saat mereka berusia lebih dari 62 tahun, tetapi sebenarnya Jaminan Sosial menyediakan tiga jenis manfaat. Manfaat pensiun memberikan pendapatan jika Anda pensiun pada usia 62

tahun atau lebih dan terdaftar dalam sistem Jaminan Sosial. Manfaat kedua adalah manfaat janda atau kematian, yang memberikan pembayaran bulanan kepada tanggungan Anda terlepas dari usia Anda saat meninggal (asalkan Anda terdaftar dalam Jaminan Sosial). Akhirnya, manfaat kecacatan memberikan pembayaran bulanan kepada karyawan yang menjadi cacat total (dan tanggungan mereka) jika mereka memenuhi persyaratan tertentu.

BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) di Indonesia mengelola manfaat pensiun melalui program **BPJS Ketenagakerjaan** yang mencakup beberapa jenis jaminan sosial, termasuk jaminan hari tua (JHT) dan pensiun. Berikut adalah cara BPJS mengelola manfaat pensiun:

a. Jaminan Hari Tua (JHT)

- 1) **Kepesertaan:** Program ini wajib diikuti oleh pekerja dan pemberi kerja di sektor formal. Pekerja dapat menjadi peserta dengan membayar iuran yang dipotong dari gaji mereka.
- 2) **Iuran:** Iuran JHT dibayar oleh pemberi kerja dan pekerja, biasanya dalam persentase tertentu dari gaji bulanan. Misalnya, untuk sektor formal, iuran JHT terdiri dari 3% dari gaji (2% oleh pemberi kerja dan 1% oleh pekerja).
- 3) **Manfaat:** Ketika pekerja pensiun, mereka dapat mengklaim manfaat JHT sebagai tunai. Manfaat ini dapat diambil saat mencapai usia pensiun atau saat mencapai usia tertentu setelah berhenti bekerja.

b. Program Pensiun (Jaminan Pensiun)

- 1) **Kepesertaan:** Program ini dirancang untuk memberikan manfaat pensiun bulanan setelah pekerja mencapai usia pensiun atau mengalami cacat permanen. Kepesertaan ini bersifat wajib bagi pekerja di sektor formal.
- 2) **Iuran:** Iuran untuk Jaminan Pensiun terdiri dari kontribusi pemberi kerja dan pekerja. Iuran ini dibayar setiap bulan dan dihitung sebagai persentase dari gaji.

- 3) **Manfaat:** Setelah mencapai usia pensiun (biasanya 56 tahun) atau dalam kasus cacat permanen, peserta dapat menerima manfaat pensiun bulanan. Besar manfaat pensiun dihitung berdasarkan gaji dan masa kepesertaan.

Melalui program-program ini, BPJS Ketenagakerjaan berupaya memberikan perlindungan finansial bagi pekerja dan peserta pensiun di Indonesia, membantu mereka untuk menjaga standar hidup yang layak setelah pensiun.

2. Rencana Pensiun

Rencana pensiun memberikan pendapatan di masa pensiun dan sebagian besar pekerja penuh waktu berpartisipasi dalam jenis rencana pensiun di tempat kerja. Ada dua kategori utama:

a. Rencana Pensiun Kontribusi (Iuran Pasti):

- 1) Kontribusi: Karyawan dan pemberi kerja menyumbang ke dana pensiun. Besar pensiun bergantung pada kontribusi dan kinerja investasi.
- 2) Portabilitas: Mudah dibawa saat pindah pekerjaan.
- 3) Popularitas: Banyak digunakan karena mudah dikelola dan memiliki keuntungan pajak.

b. Rencana Pensiun Manfaat Pasti:

- 1) Manfaat: Pensiun ditentukan sebelumnya berdasarkan gaji prapensiun dan masa kerja. Karyawan tahu manfaat mereka di awal.
- 2) Kendala: Lebih jarang digunakan karena perubahan undang-undang pajak dan alasan lain, meskipun masih populer di kalangan karyawan, terutama untuk retensi.

Paket pensiun untuk CEO biasanya jauh lebih besar dibandingkan dengan karyawan rata-rata.

c. Pensiun dan Pensiun Dini

Untuk mengurangi jumlah tenaga kerja mereka atau alasan lainnya, beberapa pemberi kerja mendorong karyawan untuk pensiun dini. Banyak program semacam itu berupa penawaran pensiun dini khusus untuk karyawan tertentu (sering kali berusia 50 tahun ke atas). "Jendela" berarti bahwa selama waktu terbatas, karyawan dapat pensiun lebih awal, biasanya dengan kombinasi manfaat pensiun yang ditingkatkan atau dilonggarkan serta pembayaran tunai. Namun, program pensiun dini bisa berdampak negatif.

E. Layanan Pribadi dan Manfaat Ramah Keluarga

Meskipun cuti, asuransi, dan pensiun merupakan sebagian besar biaya manfaat, banyak pemberi kerja juga menyediakan berbagai manfaat layanan. Ini termasuk layanan pribadi (seperti layanan hukum dan konseling pribadi), layanan "ramah keluarga" (seperti fasilitas penitipan anak), subsidi pendidikan, dan perquisites eksekutif (seperti mobil perusahaan untuk eksekutif).

1. Layanan Pribadi

Manfaat layanan pribadi mencakup serikat kredit, layanan hukum, konseling, dan kesempatan sosial serta rekreasi. Semua manfaat ini bersifat sukarela, bukan yang diwajibkan oleh undang-undang. Salah satu yang paling menonjol adalah program bantuan karyawan, yang menyediakan layanan konseling dan nasihat, seperti layanan hukum pribadi, bantuan adopsi, atau konseling kesehatan mental, untuk masalah pribadi yang dapat mempengaruhi kehidupan kerja karyawan.

2. Manfaat Ramah Keluarga

Gangguan terkait keluarga seperti anak atau orang tua yang sakit, dapat membuat karyawan sulit bekerja secara efektif. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang ramah keluarga melalui manfaat ramah keluarga (atau "work-life") sangat penting. Manfaat tersebut meliputi,

misalnya, perawatan anak, perawatan orang tua lanjut usia, jadwal kerja fleksibel, cuti keluarga berbayar, dan layanan concierge (untuk membantu tugas-tugas seperti belanja bahan makanan).

3. Subsidi Penitipan Anak

Studi terbaru oleh Brookings Institution menunjukkan bahwa perawatan anak yang tidak memadai dapat berdampak negatif pada anak-anak, mengurangi produktivitas karena orang tua yang tidak dapat bekerja, serta menyebabkan kehilangan upah bagi orang tua. Di Indonesia, pemberi kerja yang ingin mengurangi gangguan terkait pencarian perawatan anak yang andal bisa membantu dengan beberapa cara. Beberapa perusahaan mungkin menyelidiki fasilitas penitipan anak di sekitar mereka dan merekomendasikan tempat-tempat tersebut kepada karyawan mereka. Lainnya mungkin mendirikan fasilitas penitipan anak yang disponsori atau disubsidi oleh perusahaan.

Contoh praktik di luar negeri seperti Goldman Sachs, yang mendirikan pusat penitipan anak di London, dapat diadaptasi di Indonesia. Misalnya, perusahaan besar dapat mempertimbangkan untuk menyediakan fasilitas penitipan anak di kantor atau bekerja sama dengan penyedia layanan penitipan anak lokal untuk memberikan manfaat serupa.

Bagi banyak karyawan muda di Indonesia, manfaat seperti perawatan anak mungkin lebih penting dibandingkan dengan kenaikan gaji. Beberapa perusahaan di Indonesia sudah mulai menawarkan fleksibilitas seperti cuti melahirkan dan cuti perawatan anak. Untuk merancang manfaat yang tepat, perusahaan sebaiknya melakukan survei karyawan untuk menilai kebutuhan mereka dan mungkin berapa banyak mereka bersedia membayar untuk manfaat tersebut.

4. Manfaat Anak Sakit

Manfaat anak sakit penting. Mengirim anak sakit dengan gejala mirip flu ke sekolah karena orang tua harus bekerja dapat memperburuk kondisi anak dan menularkan penyakit kepada teman sekelas dan guru.

5. Perawatan Orang Tua Lanjut Usia

Diperkirakan bahwa 80% perawatan orang tua lanjut usia di Indonesia dilakukan oleh anggota keluarga, dengan karyawan perempuan seringkali menanggung beban terbesar. Manfaat yang bermanfaat bagi karyawan, baik pria maupun wanita, meliputi:

- a. Cuti Cadangan: 10 hingga 15 hari perawatan cadangan.
- b. Fleksibilitas Jadwal: Penyesuaian jadwal kerja untuk memudahkan perawatan.
- c. Cuti Panjang: Cuti yang lebih lama untuk perawatan yang memerlukan waktu lebih banyak.

Sekitar 43% perusahaan di luar negeri menyediakan informasi tentang layanan perawatan orang tua lanjut usia. Di Indonesia, perusahaan dapat mengikuti langkah serupa dengan meningkatkan opsi jadwal fleksibel, melatih manajer dalam menangani permintaan terkait perawatan orang tua, dan menawarkan informasi atau dukungan terkait layanan perawatan orang tua.

Beberapa perusahaan, seperti Pfizer, Facebook, dan Vanguard di luar negeri, menawarkan manfaat tambahan seperti penilaian geriatri dan cuti berbayar untuk merawat kerabat yang sakit. Perusahaan di Indonesia juga bisa mempertimbangkan untuk mengimplementasikan kebijakan serupa.

Selain itu, penting untuk memperhatikan karyawan yang tidak memiliki anggota keluarga untuk dirawat dengan memberikan respons serius terhadap permintaan fleksibilitas jadwal atau cuti, tanpa memandang status keluarga atau pernikahan mereka.

6. Subsidi Pendidikan

Pemberi kerja menggunakan subsidi pendidikan (biasanya bantuan biaya kuliah) untuk membantu karyawan mengejar pendidikan, biasanya di tingkat perguruan tinggi sarjana atau pascasarjana, tetapi juga untuk pembelajaran dasar, seperti gelar kesetaraan sekolah menengah.

Memberikan subsidi pendidikan kepada karyawan bisa tampak tidak intuitif, terutama jika hal ini berpotensi mendorong mereka untuk pindah ke pekerjaan yang lebih baik setelah mendapatkan gelar. Namun, secara umum, subsidi pendidikan seringkali lebih dari membayar dirinya sendiri melalui peningkatan dalam rekrutmen, retensi, dan produktivitas karyawan.

Kebijakan Subsidi Pendidikan di Indonesia:

- a. Penggantian Biaya: Beberapa perusahaan mengganti biaya pendidikan setelah kursus selesai atau jika karyawan mencapai nilai tertentu.
- b. Pembayaran Bertahap: Ada yang membayar sebagian biaya kuliah di muka dan sisanya setelah kursus selesai.
- c. Pengembalian Dana: Beberapa perusahaan mengharuskan pengembalian dana jika karyawan meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu setelah menerima subsidi.

Perusahaan di Indonesia dapat menerapkan kebijakan ini untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan mendukung pengembangan profesional mereka, yang pada gilirannya dapat membawa manfaat jangka panjang bagi perusahaan.

7. Program Manfaat Fleksibel

Laporan Glassdoor “Manfaat Karyawan: Apa yang Diinginkan Setiap Generasi” menunjukkan bahwa karyawan semakin menginginkan fleksibilitas. Baby boomers menghargai gaji, asuransi kesehatan, dan rencana pensiun. Gen Xers lebih fokus pada gaji, rencana dengan manfaat, keamanan kerja, kemajuan, dan keseimbangan kerja-hidup.

Sementara itu, Milenial mengutamakan pilihan manfaat, cuti berbayar, kemampuan bekerja dari jarak jauh, kontrol jadwal, dan fleksibilitas. Menyediakan fleksibilitas sangat penting, namun perlu dilakukan survei untuk memahami preferensi karyawan terlebih dahulu.

8. Pendekatan Kafetaria

Rencana kafetaria memungkinkan karyawan memilih berbagai manfaat secara pra-pajak, seperti asuransi kesehatan, bantuan adopsi, dan asuransi jiwa berjangka. Ada beberapa jenis rencana kafetaria, termasuk:

- a. Akun Pengeluaran Fleksibel (Flexible Spending Account): Mengganti biaya karyawan untuk manfaat tertentu dengan uang pra-pajak.
- b. Rencana Inti Plus Opsi: Pemberi kerja menentukan manfaat inti (misalnya, asuransi kesehatan) yang wajib, sementara karyawan bisa memilih manfaat tambahan sesuai kebutuhan mereka.

Di Indonesia, implementasi rencana kafetaria dapat disesuaikan dengan manfaat yang relevan seperti asuransi kesehatan dan tunjangan kesejahteraan lainnya, dengan mempertimbangkan regulasi pajak dan preferensi karyawan lokal.

9. Jadwal Kerja Fleksibel (Flextime)

- a. Flextime memungkinkan karyawan memilih jam kerja di sekitar jam inti, seperti 11:00 pagi hingga 2:00 siang. Misalnya, mereka bisa bekerja dari 8:00 pagi hingga 4:00 sore atau dari 11:00 pagi hingga 7:00 malam. - Sekitar 70% karyawan menganggap fleksibilitas waktu kerja sangat penting, dan 57% pemberi kerja menawarkan flextime. Implementasi Flextime di Indonesia dapat diterapkan dengan menetapkan jam kerja inti dan memberikan karyawan opsi untuk menyesuaikan jam kerja mereka sesuai kebutuhan pribadi dan profesional, dengan

pertimbangan untuk sektor-sektor yang memerlukan koordinasi waktu seperti layanan pelanggan.

- b. Telecommuting memungkinkan karyawan bekerja dari jarak jauh menggunakan teknologi. Sekitar 62% pemberi kerja menawarkan telecommuting, dengan lebih dari 13 juta orang Amerika bekerja dari rumah setidaknya satu hari per minggu. Implementasi telecommuting di perusahaan memerlukan evaluasi biaya dan manfaat, seperti perangkat keras dan perangkat lunak untuk karyawan di rumah, serta potensi penghematan dari pengurangan perjalanan. Studi menunjukkan dampak bervariasi pada produktivitas, dengan beberapa perusahaan mengalami peningkatan kepuasan dan produktivitas, sementara yang lain menghadapi tantangan seperti berkurangnya kolaborasi.

Meningkatkan penerapan telecommuting di Indonesia dengan menyediakan perangkat dan teknologi yang diperlukan serta memastikan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup. Studi lokal tentang produktivitas dan kebutuhan karyawan dapat membantu mengoptimalkan program ini.

10. Minggu Kerja Terkompresi

Pekerja seperti pilot atau tenaga medis sering memiliki minggu kerja terkompresi, di mana mereka bekerja lebih sedikit hari dalam seminggu tetapi dengan jam kerja yang lebih panjang. Contohnya termasuk minggu kerja empat hari dengan jam 10 jam atau tiga shift 12 jam dengan 4 hari libur. Sekitar 29% pemberi kerja menerapkan jadwal ini.

Beberapa ahli mengkhawatirkan dampak kelelahan dan risiko kecelakaan akibat shift panjang. Untuk mengurangi efek samping, beberapa perusahaan menyediakan fasilitas seperti treadmill, sepeda latihan, dan lampu yang meniru cahaya matahari.

11. Pengaturan Kerja Fleksibel Lainnya

a. Berbagi Pekerjaan:

Dua orang atau lebih membagi satu pekerjaan penuh waktu, misalnya satu orang bekerja pagi dan yang lainnya sore. Sekitar 11% perusahaan menerapkan sistem ini.

b. Berbagi Kerja dalam Krisis:

Mengacu pada pengurangan sementara jam kerja untuk sekelompok karyawan selama penurunan ekonomi, untuk menghindari PHK. Misalnya, 400 karyawan mungkin setuju bekerja 35 jam per minggu untuk menghindari PHK terhadap 30 orang.

F. Pertanyaan Diskusi

1. Bagaimana manfaat yang disediakan perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan?
2. Apa saja jenis cuti berbayar yang biasanya ditawarkan oleh perusahaan, dan bagaimana cara perusahaan dapat mengelola kebijakan cuti sakit untuk mengurangi ketidakhadiran yang berlebihan?
3. Apa saja jenis manfaat asuransi utama yang biasa disediakan oleh perusahaan untuk karyawan mereka?
4. Bagaimana manfaat pensiun seperti Jaminan Sosial dan rencana pensiun berkontribusi terhadap kesejahteraan karyawan di masa pensiun?
5. Apa perbedaan antara rencana pensiun kontribusi dan manfaat pasti?
6. Bagaimana manfaat ramah keluarga, seperti subsidi penitipan anak dan perawatan orang tua lanjut usia, dapat membantu karyawan menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi?
7. Bagaimana subsidi pendidikan dapat meningkatkan retensi dan produktivitas karyawan?
8. Apa saja kebijakan yang dapat diterapkan oleh perusahaan di Indonesia untuk mendukung pengembangan profesional karyawan melalui subsidi pendidikan?

9. Apa saja program manfaat fleksibel utama yang dapat ditawarkan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang beragam?
10. Bagaimana perusahaan dapat merancang paket manfaat yang fleksibel dan komprehensif untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik?

BAB 14

MEMBANGUN HUBUNGAN KARYAWAN YANG POSITIF

Tujuan Pembelajaran

Ketika Anda menyelesaikan studi tentang bab ini, Anda harus dapat:

1. Menjelaskan apa itu hubungan karyawan.
2. Membahas setidaknya empat metode untuk mengelola hubungan karyawan.
3. Menjelaskan apa yang dimaksud dengan perilaku etis.
4. Menjelaskan apa yang dimaksud dengan praktik disiplin yang adil.
5. Menjawab pertanyaan, “Bagaimana perusahaan bisa menjadi ‘Perusahaan Terbaik untuk Bekerja’?”

A. Hubungan Karyawan

Siapa pun yang pernah bekerja tahu bahwa beberapa perusahaan lebih baik untuk bekerja dibandingkan yang lainnya. Pengamatan yang jelas ini mencerminkan fakta bahwa beberapa perusahaan memang memiliki hubungan karyawan yang lebih baik daripada yang lain. Hubungan karyawan adalah aktivitas manajerial yang melibatkan pembentukan dan pemeliharaan hubungan positif antara karyawan dan pemberi kerja yang berkontribusi pada produktivitas, motivasi, moral, dan disiplin yang memuaskan, serta untuk mempertahankan lingkungan kerja yang positif, produktif, dan kohesif.

Baik Anda merekrut karyawan, mengelola kampanye pengorganisasian serikat, meminta karyawan untuk bekerja lembur, atau melakukan tugas lain, tentunya masuk akal untuk memiliki karyawan "di pihak Anda". Banyak pemberi kerja

karena itu berusaha membangun hubungan karyawan yang positif, dengan asumsi bahwa melakukan hal tersebut lebih baik daripada membangun hubungan yang negatif. Pengelolaan hubungan karyawan biasanya ditugaskan kepada bagian SDM.

Pemberi kerja dapat melakukan banyak hal untuk membangun hubungan karyawan yang positif. Beberapa contohnya termasuk pelatihan yang baik, penilaian yang adil, dan gaji serta tunjangan yang kompetitif (semua ini telah kita bahas di bab-bab sebelumnya). Namun, sebagian besar pemberi kerja juga mengadakan program "hubungan karyawan" khusus untuk mempertahankan hubungan karyawan yang positif. Program-program ini mencakup program perlakuan adil terhadap karyawan, meningkatkan hubungan karyawan melalui komunikasi yang lebih baik, mengembangkan program pengakuan/relasi karyawan, dan memiliki prosedur disiplin yang adil dan dapat diprediksi.

B. Program Hubungan Karyawan untuk Membangun dan Mempertahankan Hubungan Karyawan yang Positif

1. Memastikan Perlakuan Adil

Pengalaman perlakuan tidak adil di tempat kerja sangat merusak moral, meracuni kepercayaan, dan berdampak negatif pada hubungan serta kinerja karyawan. Karyawan yang menghadapi pengawas kasar lebih cenderung keluar, mengalami kepuasan kerja dan kehidupan yang rendah, serta tingkat stres yang tinggi. Dampaknya semakin parah jika pengawas kasar mendapatkan dukungan dari atasan. Bahkan melihat rekan kerja diperlakukan buruk dapat memicu reaksi negatif dan perilaku tidak etis. Perlakuan adil di tempat kerja tercermin dalam tindakan nyata seperti "karyawan diperlakukan dengan hormat" dan "karyawan diperlakukan secara adil."

Pengalaman perlakuan tidak adil di tempat kerja sangat merusak moral, meracuni kepercayaan, dan berdampak negatif pada hubungan serta kinerja karyawan. Karyawan yang menghadapi pengawas kasar lebih

cenderung keluar, mengalami kepuasan kerja dan kehidupan yang rendah, serta tingkat stres yang tinggi. Dampaknya semakin parah jika pengawas kasar mendapatkan dukungan dari atasan. Bahkan melihat rekan kerja diperlakukan buruk dapat memicu reaksi negatif dan perilaku tidak etis. Perlakuan adil di tempat kerja tercermin dalam tindakan nyata seperti "karyawan diperlakukan dengan hormat" dan "karyawan diperlakukan secara adil."

2. Perundungan dan Korban

Beberapa ketidakadilan di tempat kerja, seperti perundungan, sangat jelas. Perundungan dan peminggiran adalah menargetkan seseorang untuk dihina dan diperlakukan buruk, dan hal ini merupakan masalah serius. Pemerintah AS (www.stopbullying.gov) mengatakan bahwa sebagian besar orang setuju bahwa perundungan melibatkan tiga hal:

- a. Ketidakseimbangan kekuatan: Orang yang melakukan perundungan menggunakan kekuatan mereka untuk mengontrol atau menyakiti, dan orang yang menjadi korban mungkin kesulitan untuk membela diri.
- b. Niat untuk menyebabkan kerugian: Tindakan yang dilakukan secara tidak sengaja bukanlah perundungan; pelaku perundungan memiliki tujuan untuk menyebabkan kerugian.
- c. Pengulangan: Insiden perundungan terjadi pada orang yang sama berulang kali oleh orang atau kelompok yang sama, dan perundungan dapat mengambil berbagai bentuk, seperti: Verbal: memanggil nama, mengejek; Sosial: menyebarkan rumor, sengaja mengabaikan orang, memutuskan persahabatan; Fisik: memukul, meninju, mendorong; Cyberbullying: menggunakan Internet, telepon seluler, atau teknologi digital lainnya untuk menyakiti orang lain

Pelaku perundungan tentu saja yang harus disalahkan, namun cara seseorang berperilaku dapat membuat mereka lebih rentan menjadi korban. Ini termasuk korban yang tampak cemas dan sensitif, korban yang menunjukkan agresi, dan korban yang membiarkan orang lain membuat keputusan untuk mereka. Karyawan dengan kinerja tinggi juga bisa menjadi sasaran iri dan peminggiran. Mengurangi rasa iri dan peminggiran dapat dilakukan melalui pelatihan pengembangan tim, pertemuan sosial, dan kompetisi antar tim. Langkah lainnya meliputi mengidentifikasi perundungan melalui survei, melatih karyawan untuk mengenali perundungan, dan memiliki kode etik.

3. Meningkatkan Hubungan Karyawan Melalui Program Komunikasi

Banyak pemberi kerja menggunakan program komunikasi dengan asumsi yang wajar bahwa karyawan merasa lebih baik tentang perusahaan mereka ketika mereka "dalam lingkaran informasi." Misalnya, sebuah situs web universitas menekankan niatnya untuk menjaga karyawan tetap terinformasi mengenai hal-hal seperti kebijakan dan tunjangan. Pemberi kerja ini menggunakan kebijakan pintu terbuka untuk mendorong komunikasi antara karyawan dan manajer, buku pegangan karyawan yang mencakup informasi dasar mengenai pekerjaan, serta catatan dan memo dalam bentuk email dan cetak.

Komunikasi dua arah juga membantu manajemen mengetahui apa yang mengganggu karyawan. Meminta keluhan sangat penting bagi pemberi kerja yang ingin menghindari perlakuan tidak adil dan menjaga hubungan karyawan yang positif. Taktik-taktik tersebut termasuk mengadakan kelompok fokus karyawan, menyediakan ombudsman dan kotak saran, serta menerapkan hotline melalui telepon, pesan, dan web. Wawancara keluar, yang dibahas dalam bab sebelumnya, harus memungkinkan manajer untuk menilai kualitas hubungan karyawan dan

mengidentifikasi area masalah potensial. Manajer juga menggunakan kebijakan pintu terbuka dan "manajemen dengan berkeliling" untuk menanyakan secara informal kepada karyawan "bagaimana keadaan."

Selain itu, pemberi kerja menggunakan survei sikap, moral, atau iklim untuk mendukung upaya hubungan karyawan. Mereka menggunakan survei untuk "mengukur denyut nadi" sikap karyawan terhadap berbagai masalah organisasi termasuk kepemimpinan, keselamatan, kejelasan peran, keadilan, dan gaji, dan untuk mendapatkan gambaran apakah hubungan karyawan mereka perlu perbaikan. Garis pemisah antara survei sikap, survei kepuasan atau moral, dan survei iklim agak sewenang-wenang; kita dapat mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi karyawan tentang dan makna yang melekat pada lingkungan psikologis perusahaan, dalam hal dimensi seperti kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, perilaku pengawas, perilaku politik, dan penghargaan.

4. Mengembangkan Program Pengenalan/Komunikasi Karyawan.

Selain program komunikasi, program pengenalan dan penghargaan karyawan di seluruh perusahaan juga meningkatkan hubungan karyawan. Program penghargaan dan layanan memerlukan perencanaan. Misalnya, memulai program penghargaan layanan memerlukan tinjauan masa kerja karyawan dan penetapan periode penghargaan yang berarti (1 tahun, 5 tahun, dll.). Ini juga memerlukan penetapan anggaran, pemilihan penghargaan (seperti makan malam khusus atau rapat staf), dan pengukuran keberhasilan program. Demikian pula, memulai program pengenalan memerlukan pengembangan kriteria (seperti layanan pelanggan dan penghematan biaya), pembuatan formulir dan prosedur untuk mengajukan dan meninjau nominasi, pemilihan penghargaan, dan memiliki proses untuk memberikan penghargaan.

5. Menggunakan program keterlibatan karyawan

Hubungan karyawan juga cenderung membaik ketika karyawan terlibat dengan perusahaan dengan cara yang positif. Pemberi kerja mendorong keterlibatan dengan berbagai cara. Beberapa mengorganisir kelompok fokus. Kelompok fokus adalah sampel kecil karyawan yang diberikan masalah tertentu dan secara interaktif mengungkapkan pendapat dan sikap mereka tentang masalah tersebut dengan fasilitator kelompok yang ditugaskan. Banyak pemberi kerja menggunakan media sosial seperti situs berbagi foto Pinterest untuk mendorong keterlibatan. Satu survei menemukan bahwa sekitar setengah dari pemberi kerja menggunakan media sosial untuk berkomunikasi dengan karyawan dan mengembangkan rasa komunitas.

Pemberi kerja telah lama menggunakan tim khusus untuk mendorong keterlibatan karyawan dan meningkatkan produktivitas. Tim saran adalah tim sementara yang anggotanya bekerja pada tugas analitis tertentu, seperti bagaimana mengurangi biaya atau meningkatkan produktivitas. Tim mendapatkan pelatihan dalam teknik analisis masalah (termasuk statistik dasar).

Keterlibatan karyawan ada yang diinisiasi oleh tim yang mengelola sendiri/manage sendiri, yang merupakan kelompok kecil (biasanya 8 hingga 10 anggota) dari karyawan yang dipilih dengan cermat, dilatih, dan diberdayakan yang mengawasi diri mereka sendiri dengan sedikit atau tanpa pengawasan luar, biasanya untuk mencapai misi tertentu.

Selain hal diatas, Perusahaan bisa juga menggunakan sistem saran karyawan. Rencana saran karyawan dapat menghasilkan penghematan signifikan (dan, melalui keterlibatan dan penghargaan, meningkatkan hubungan karyawan).

C. Organisasi yang Etis

Orang menghadapi pilihan etis setiap hari. Apakah salah menggunakan kartu kredit perusahaan untuk pembelian pribadi? Apakah hadiah senilai \$50 untuk klien tidak dapat diterima? Ada tiga alasan kenapa etika menjadi topik pembahasan dalam manajemen sumberdaya manusia: **Pertama**, etika bukanlah teori belaka. Sebaliknya, etika adalah bahan pelumas yang membuat bisnis berjalan. Manajer yang menjanjikan kenaikan gaji tetapi tidak menepatinya, tenaga penjual yang mengatakan "Pesanan akan segera datang" padahal tidak, manajer produksi yang menerima suap dari pemasok—semua ini merusak kepercayaan yang menjadi dasar transaksi bisnis sehari-hari.

Kedua, sulit membayangkan sebuah perusahaan yang tidak etis memiliki hubungan karyawan yang baik. **Ketiga**, banyak kesulitan etika yang melibatkan manajemen sumber daya manusia. Misalnya, seorang manajer SDM menggambarkan bagaimana karyawan di satu pabrik diminta untuk "melepaskan gas beracun ke udara," sesuatu yang dapat membunuh mereka. Sebuah survei menemukan bahwa 6 dari 10 masalah etika kerja yang paling serius, yakni keselamatan tempat kerja, keamanan catatan karyawan, pencurian karyawan, tindakan afirmatif, pekerjaan yang sebanding, dan hak privasi karyawan, yang berhubungan dengan SDM.

Etika adalah "prinsip-prinsip perilaku yang mengatur individu atau kelompok", dan prinsip-prinsip yang digunakan orang untuk memutuskan seperti apa perilaku mereka seharusnya. Tentu saja, tidak semua perilaku melibatkan etika. Sebaliknya, keputusan etis adalah keputusan yang berakar pada moralitas. Moralitas mengacu pada standar perilaku yang diterima masyarakat. Lebih tepatnya, moralitas (dan karena itu keputusan etis) selalu melibatkan pertanyaan paling mendasar tentang apa yang benar dan salah, seperti mencuri, membunuh, dan bagaimana memperlakukan orang lain.

1. Pembentuk Perilaku Etis di Tempat Kerja

Mengapa orang melakukan hal-hal buruk, dan ini rumit. Namun, satu tinjauan terhadap lebih dari 30 tahun penelitian etika menyimpulkan bahwa tiga faktor bergabung untuk menentukan pilihan etis yang kita buat. Para penulis menamai makalah mereka "Apel Buruk, Kasus Buruk, dan Tong Sampah Buruk." Judul ini menyoroti kesimpulan mereka bahwa ketika:

- a. "Apel buruk" (orang yang cenderung membuat pilihan tidak etis) harus menghadapi
- b. "Kasus buruk" (situasi etika yang sangat memicu pilihan tidak etis) sambil bekerja di
- c. "Tong sampah buruk" (lingkungan perusahaan yang mendorong atau membenarkan pilihan tidak etis), maka orang cenderung bertindak secara tidak etis.

Pertama, karena orang membawa pandangan mereka sendiri tentang apa yang benar dan salah secara moral ke pekerjaan mereka, setiap orang harus menanggung sebagian besar kredit (atau kesalahan) atas pilihan etis mereka.

Sebagai contoh, para peneliti melakukan survei terhadap CEO untuk mempelajari niat mereka terlibat dalam dua praktik yang dipertanyakan: meminta rahasia teknologi dari pesaing, dan melakukan pembayaran ilegal kepada pejabat asing. Para peneliti menyimpulkan bahwa predisposisi pribadi para CEO lebih mempengaruhi keputusan mereka daripada tekanan eksternal atau karakteristik perusahaan mereka. Orang-orang yang paling berprinsip, dengan tingkat "perkembangan moral kognitif" tertinggi, memikirkan implikasi keputusan mereka dan menerapkan prinsip etika. Mereka memiliki "kepedulian moral," dan menyadari dilema etika yang ada.

Kedua, situasi etika apa yang membuat situasi etika berbahaya (kasus buruk)? Tidak hanya orang, tetapi situasinya juga penting. Misalnya, para peneliti menemukan bahwa dilema etika "kecil" lebih sering memicu pilihan buruk. Apa yang menentukan "kecil"? Pada dasarnya,

seberapa besar kerugian yang dapat dialami oleh korban pilihan tersebut, atau jumlah orang yang mungkin terpengaruh. Orang tampaknya lebih mungkin untuk “melakukan hal yang salah” dalam situasi “kurang serius.” Tentu saja, ini tidak berarti bahwa beberapa orang tidak melakukan hal-hal buruk ketika konsekuensi besar terlibat; ini hanya berarti bahwa orang sering memotong sudut etika dalam hal-hal kecil. Masalahnya adalah bahwa satu hal mengarah ke hal lainnya; orang mulai dengan melakukan hal-hal buruk kecil dan kemudian “naik” ke hal-hal yang lebih besar.

2. Setiap Manajer Dapat Menciptakan Lingkungan Etis

Temuan seperti ini dapat diterjemahkan ke dalam langkah-langkah spesifik yang dapat diambil manajer untuk menciptakan lingkungan yang lebih etis.

a. Reduksi tekanan terhubung pekerjaan

Jika orang melakukan tindakan tidak etis di tempat kerja semata-mata untuk keuntungan pribadi atau karena mereka adalah "orang-orang buruk," mungkin itu bisa dipahami (meskipun tidak bisa diterima). Yang menakutkan adalah bahwa seringkali bukan kepentingan pribadi tetapi tekanan pekerjaan yang menyebabkan hal ini. Seperti yang dikatakan seorang mantan eksekutif di persidangannya, “Saya melakukan tindakan ini, meskipun saya tahu bahwa itu salah, dalam upaya yang salah paham untuk mempertahankan perusahaan agar bisa bertahan dari apa yang saya anggap sebagai kesulitan keuangan sementara.”

Sebuah studi menggambarkan hal ini. Studi tersebut meminta karyawan untuk mencantumkan alasan mereka melakukan tindakan tidak etis di tempat kerja. Untuk sebagian besar karyawan ini, “menepati tenggat waktu,” “mencapai tujuan keuangan atau bisnis yang terlalu agresif,” dan “membantu perusahaan bertahan” adalah tiga penyebab utama. “Memajukan karir atau

kepentingan finansial pribadi” berada di urutan terakhir. Jadi, pertama, mengurangi tekanan “luar” seperti ini membantu menghindari celah etika.

b. Jelaskan apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan

Jika perusahaan Anda memiliki kode etik, pastikan untuk menunjukkan bahwa Anda serius terhadap kode tersebut; jika tidak ada kode, tunjukkan melalui tindakan dan kata-kata Anda sendiri apa yang dapat diterima dan tidak dapat diterima.

c. Model akan perilaku yang diharapkan

Sulit untuk menolak tekanan, bahkan yang halus, dari atasan. Dalam satu laporan, "tingkat pelanggaran di tempat kerja turun secara dramatis ketika karyawan mengatakan bahwa atasan mereka menunjukkan perilaku etis." Dengan kata lain, manajer harus menjalani apa yang mereka katakan—tidak hanya membayar lip service kepada etika tetapi berperilaku secara etis. Beberapa manajer mendorong karyawan untuk menerapkan "uji etika" cepat untuk mengevaluasi apakah tindakan yang akan mereka ambil sesuai dengan kode etik perusahaan.

d. Perkuat perilaku yang diharapkan, bukan perilaku yang tidak diinginkan

Orang cenderung melakukan apa yang mereka dapatkan dorongan positifnya, dan perlahan-lahan berhenti melakukan apa yang tidak didorong. Jangan secara tidak sengaja memperkuat perilaku tidak etis (atau menghukum perilaku etis).

3. Bagaimana Manajer SDM Dapat Menciptakan Lingkungan yang Lebih Etis

Ada beberapa langkah yang dapat diambil manajer sumber daya manusia, diantaranya:

a. Menerapkan kebijakan dan kode etik

Pemberi kerja menggunakan kebijakan dan kode etik untuk menunjukkan bahwa perusahaan mereka serius tentang etika.

b. Menegakkan aturan

Mengkodifikasi aturan tanpa menegakkannya adalah tidak berguna. Untuk menyederhanakan, pernyataan manajer dapat mengurangi perilaku tidak etis dari karyawan, tetapi mengetahui bahwa perilaku tersebut benar-benar dipantau dan ditegakkan memiliki dampak terbesar. Audit etika membahas topik seperti konflik kepentingan, pemberian dan penerimaan hadiah, dan diskriminasi karyawan. Satu studi menemukan bahwa kontrol penipuan seperti hotline, audit mendadak, pelatihan penipuan untuk karyawan, dan cuti wajib dapat masing-masing mengurangi pencurian internal sekitar 50%.

c. Mendorong budaya etis

Beberapa tahun lalu, Uber menghadapi berbagai klaim pelecehan, sebagian karena budaya perusahaan yang tidak terbatas. Budaya organisasi adalah “nilai-nilai, tradisi, dan perilaku khas yang dibagikan oleh karyawan perusahaan.” Nilai adalah keyakinan dasar tentang apa yang benar atau salah, atau tentang apa yang seharusnya atau tidak seharusnya dilakukan. Mengelola orang dan membentuk perilaku mereka bergantung pada membentuk nilai-nilai yang mereka gunakan sebagai panduan perilaku.

Manajer seharusnya memikirkan cara untuk mengirimkan sinyal yang tepat kepada karyawan, dengan menciptakan budaya yang tepat. Melakukannya termasuk:

- a. Pilih sebagai pemimpin orang-orang yang mencerminkan budaya yang ingin Anda capai.
- b. Jelaskan harapan. Jelaskan nilai-nilai apa yang Anda inginkan agar bawahan patuhi.
- c. Gunakan tanda dan simbol. Simbolisme adalah apa yang sebenarnya dilakukan manajer, yang pada akhirnya melakukan yang paling banyak untuk menciptakan dan mempertahankan budaya perusahaan.

- d. Berikan dukungan fisik. Tanda-tanda fisik dari nilai-nilai pemberi kerja, misalnya rencana insentif, sistem penilaian, dan prosedur disiplin akan mengirimkan sinyal kuat mengenai apa yang harus dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan.
- e. Berinteraksi secara sering dengan karyawan untuk menjelaskan nilai-nilai yang penting.

D. Mengelola Disiplin Karyawan

Tujuan dari disiplin adalah untuk mendorong karyawan berperilaku wajar di tempat kerja (di mana wajar berarti mematuhi aturan dan peraturan). Disiplin diperlukan ketika seorang karyawan melanggar aturan. Prosedur disiplin yang tepat penting untuk beberapa alasan. **Pertama**, hubungan karyawan yang positif memerlukan kepercayaan, dan sedikit tindakan personalia yang dapat merusak kepercayaan seperti disiplin yang sembarangan. **Kekhawatiran hukum** juga penting. Prosedur disiplin yang tidak adil dapat menimbulkan dampak negatif lainnya, seperti memicu perilaku buruk karyawan sebagai bentuk balas dendam.

1. Tiga Pilar Disiplin yang Adil

Mendisiplinkan karyawan sering kali tidak dapat dihindari, tetapi disiplin semacam itu harus didasarkan pada kebutuhan untuk bersikap adil. Manajer membangun proses disiplin yang adil di atas tiga pilar: aturan dan peraturan, sistem hukuman progresif, dan proses banding.

a. Aturan dan peraturan

Proses disiplin yang dapat diterima dimulai dengan seperangkat aturan dan peraturan disiplin yang jelas. Aturan tersebut harus mencakup masalah seperti pencurian, kerusakan properti perusahaan, minum alkohol di tempat kerja, dan pembangkangan. Tujuan dari aturan ini adalah untuk memberi tahu karyawan sebelumnya tentang apa yang dapat dan tidak dapat diterima. Beri tahu karyawan, sebaiknya secara tertulis,

apa yang tidak diperbolehkan. Buku pegawai harus memuat aturan dan peraturan tersebut.

b. Hukuman progresif

Sistem hukuman progresif adalah pilar kedua dari disiplin yang efektif. Tingkat hukuman biasanya bergantung pada pelanggaran dan seberapa sering pelanggaran terjadi.

c. Proses banding

Ketiga, tujuan dari proses banding adalah untuk memastikan bahwa atasan menerapkan disiplin secara adil. Proses banding penting tetapi bukan solusi ajaib. Seringkali, pemberi kerja dapat mengurangi efek dari disiplin yang tidak adil dengan menangkapnya selama proses banding. Namun, beberapa perilaku pengawas mungkin sulit untuk diperbaiki.

2. Cara Mendisiplinkan Karyawan

Meskipun Anda seorang manajer di perusahaan Fortune 500, Anda mungkin menemukan diri Anda tanpa panduan perusahaan saat harus mendisiplinkan seorang karyawan. Kesalahan dapat memicu banding yang mahal, atau bahkan litigasi. Untuk membantu menghindari kesalahan, panduan disiplin yang adil meliputi:

- a. Pastikan bukti mendukung tuduhan pelanggaran karyawan.
- b. Peringatkan karyawan dengan jelas tentang konsekuensi disiplin dari pelanggaran yang diduga dilakukan.
- c. Aturan yang diduga dilanggar harus “terkait secara wajar” dengan operasi fasilitas yang efisien dan aman.
- d. Lakukan investigasi secara objektif sebelum mendisiplinkan.
- e. Investigasi harus menghasilkan bukti substansial pelanggaran.
- f. Terapkan aturan, perintah, atau hukuman yang berlaku tanpa diskriminasi.

- g. Jangan merampas martabat bawahan Anda, misalnya dengan mendisiplinkan di depan umum.
- h. Dengarkan apa yang dikatakan orang tersebut.
- i. Ingatlah bahwa beban pembuktian ada pada Anda.
- j. Dapatkan fakta. Jangan mendasarkan keputusan Anda pada bukti yang tidak jelas atau pada kesan umum Anda.
- k. Jangan bertindak saat marah.

3. Disiplin Tanpa Hukuman

Proses disiplin tradisional memiliki dua kelemahan utama. Pertama, tidak ada yang suka dihukum. Kedua, hukuman cenderung menghasilkan kepatuhan jangka pendek, tetapi tidak kerjasama jangka panjang. Disiplin tanpa hukuman (atau disiplin alternatif atau non-punitif) bertujuan untuk menghindari kelemahan ini dengan mengurangi sifat punitif dari disiplin. Langkah-langkah meliputi:

- a. Berikan pengingat lisan untuk pelanggaran pertama. Lakukan diskusi pribadi dengan karyawan.
- b. Jika insiden lain terjadi dalam waktu 6 minggu, berikan pengingat tertulis resmi dan simpan salinannya di berkas karyawan. Selain itu, lakukan diskusi pribadi kedua dengan karyawan.
- c. Berikan cuti “pengambilan keputusan” berbayar selama satu hari. Jika insiden lain terjadi dalam 6 minggu atau lebih, minta karyawan mengambil cuti satu hari dengan bayaran dan mempertimbangkan apakah dia ingin mematuhi aturan. Saat karyawan kembali bekerja, dia akan bertemu dengan Anda dan memberikan keputusan.
- d. Jika tidak ada insiden lebih lanjut dalam waktu satu tahun atau lebih, hapus suspensi berbayar satu hari dari berkas karyawan. Jika perilaku diulang, langkah berikutnya adalah pemecatan.

E. Pertanyaan Diskusi

1. Apa itu hubungan karyawan dan bagaimana hubungan karyawan yang positif dapat mempengaruhi produktivitas dan moral karyawan?
2. Sebutkan dan jelaskan empat metode untuk mengelola hubungan karyawan.
3. Bagaimana cara perusahaan memastikan perlakuan adil terhadap karyawan di tempat kerja?
4. Apa dampak perundungan di tempat kerja terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan?
5. Mengapa program komunikasi penting dalam membangun hubungan karyawan yang positif?
6. Bagaimana program pengakuan dan penghargaan karyawan dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan?
7. Bagaimana perusahaan dapat menggunakan media sosial untuk meningkatkan keterlibatan karyawan?
8. Mengapa etika penting dalam manajemen sumber daya manusia dan bagaimana etika dapat mempengaruhi hubungan karyawan?
9. Apa tujuan dari disiplin karyawan dan bagaimana disiplin yang efektif dapat diterapkan di tempat kerja?
10. Jelaskan peran manajer dalam menciptakan lingkungan kerja yang etis dan disiplin.

BAB 15

HUBUNGAN PERBURUHAN DAN PERUNDINGAN BERSAMA

Tujuan Pembelajaran:

Setelah selesai mempelajari bab ini, Anda diharapkan dapat:

1. Memahami sejarah gerakan buruh di Indonesia dan peranannya dalam memperjuangkan hak-hak pekerja.
2. Menjelaskan alasan pekerja berorganisasi dan pentingnya serikat pekerja.
3. Mengidentifikasi apa yang dikehendaki serikat pekerja dalam konteks keamanan serikat dan peningkatan kondisi kerja.
4. Mengerti proses pemilihan pengurus serikat pekerja dan pentingnya proses ini bagi organisasi buruh.
5. Menjelaskan jenis-jenis perundingan dan perjanjian yang dilakukan oleh serikat pekerja untuk melindungi hak dan kesejahteraan anggotanya.

A. Gerakan Buruh

Sejarah gerakan buruh di Indonesia mencerminkan perjuangan panjang untuk hak-hak pekerja dan perbaikan kondisi kerja. Berikut adalah ringkasan sejarah gerakan buruh di Indonesia:

1. Masa Kolonial (Hingga 1945)

a. Awal Mula (1900-1930-an)

Pada masa kolonial, eksploitasi buruh sangat umum di Indonesia, terutama dalam sektor perkebunan, pertambangan, dan industri. Buruh mengalami kondisi kerja yang sangat berat dengan upah yang rendah dan hak-hak yang minim.

Organisasi Buruh Pertama: Organisasi buruh pertama yang dikenal adalah Indische Vereeniging (IV) pada awal abad ke-20, yang kemudian berubah menjadi Perhimpunan Indonesia. Walaupun fokus utamanya adalah pada kebangkitan nasional, beberapa anggotanya juga aktif dalam memperjuangkan hak-hak buruh.

b. Munculnya Serikat Buruh (1930-an)

1930: Munculnya Serikat Buruh Seluruh Indonesia (SBSI) yang dipimpin oleh S. S. Soerjohadikoesoemo, mulai memperjuangkan hak-hak buruh dengan lebih terstruktur.

1931: Pemerintah kolonial Belanda mulai menerbitkan beberapa peraturan yang berkaitan dengan hak buruh, seperti Undang-Undang Ketenagakerjaan yang membatasi jam kerja dan memerintahkan peningkatan kondisi kerja.

2. Masa Kemerdekaan dan Orde Baru (1945-1998)

a. Perjuangan Pasca-Kemerdekaan (1945-1960-an)

Setelah kemerdekaan Indonesia pada tahun 1945, gerakan buruh mengalami masa-masa awal yang penuh tantangan. Konfederasi Serikat Buruh Seluruh Indonesia (KSBSI) dan Serikat Pekerja Indonesia (SPI) muncul sebagai organisasi utama yang memperjuangkan hak-hak buruh.

Pada tahun 1950 terbit Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1950, mengatur tentang perburuhan, termasuk hak-hak dasar buruh dan perlindungan hukum.

b. Era Orde Baru (1966-1998)

Pada masa Orde Baru di bawah Presiden Soeharto, gerakan buruh menjadi sangat terkekang. Pemerintah menerapkan kebijakan kontrol ketat terhadap organisasi buruh dan sering kali menindak tegas protes buruh.

Tahun 1973, Pemerintah mengintegrasikan berbagai serikat buruh menjadi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI), yang dikontrol ketat oleh pemerintah

dan tidak dapat berfungsi secara independen. Walaupun dalam tekanan, ada beberapa periode di mana buruh berhasil mencapai beberapa perbaikan kondisi kerja dan upah.

3. Reformasi dan Era Modern (1998-Sekarang)

a. Era Reformasi (1998-sekarang)

Setelah jatuhnya Orde Baru pada tahun 1998, Indonesia memasuki era Reformasi yang memberikan lebih banyak kebebasan kepada organisasi buruh. Serikat buruh mulai mendapatkan kembali kekuatan mereka dan bisa beroperasi secara lebih independen.

b. 2000-an terbit Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003, tentang Ketenagakerjaan diundangkan, memberikan dasar hukum yang lebih baik untuk hak-hak buruh, termasuk upah minimum, jaminan sosial, dan hak-hak lainnya.

c. Tahun 2004, Konfederasi Serikat Buruh Indonesia (KSPI), Konfederasi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (KSPSI), dan beberapa serikat lainnya menjadi lebih aktif dalam memperjuangkan hak-hak buruh melalui berbagai aksi dan dialog sosial.

Pada tahun 2020-an: Gerakan buruh di Indonesia menghadapi tantangan baru, termasuk perubahan dalam undang-undang ketenagakerjaan dan dampak dari globalisasi serta teknologi. Omnibus Law mengeluarkan Undang-Undang Cipta Kerja (Omnibus Law) yang diundangkan pada tahun 2020 menjadi kontroversial dan memicu protes besar dari buruh karena dianggap mengurangi perlindungan hak-hak buruh dan memperlemah serikat pekerja.

Secara keseluruhan, gerakan buruh di Indonesia telah mengalami berbagai fase dari awal mula perjuangan melawan eksploitasi, masa-masa tekanan politik, hingga upaya untuk memperjuangkan hak-hak buruh di era modern.

B. Alasan Pekerja Berorganisasi

Pekerja berorganisasi karena beberapa alasan penting yang berkaitan dengan peningkatan kondisi kerja, perlindungan hak, dan pencapaian tujuan bersama. Berikut adalah alasan-alasan utama mengapa pekerja memilih untuk berorganisasi:

1. Perlindungan Hak dan Kepentingan

Organisasi buruh membantu melindungi hak-hak pekerja seperti upah yang adil, kondisi kerja yang aman, dan perlindungan dari perlakuan diskriminatif atau sewenang-wenang. Dengan bergabung dalam serikat pekerja, pekerja memiliki kekuatan kolektif untuk bernegosiasi tentang upah, tunjangan, dan kondisi kerja yang lebih baik.

2. Peningkatan Kondisi Kerja

Serikat pekerja sering berjuang untuk meningkatkan standar keselamatan dan kesehatan di tempat kerja, mengurangi risiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja.

Pekerja dapat memperjuangkan pengaturan jam kerja yang wajar dan mendapatkan waktu istirahat yang cukup.

3. Representasi dan Suara

Serikat pekerja memberikan suara kolektif kepada pekerja dalam pengambilan keputusan perusahaan yang mempengaruhi mereka, seperti perubahan kebijakan dan prosedur. Organisasi buruh menyediakan saluran bagi pekerja untuk mengajukan keluhan atau aduan terkait perlakuan yang tidak adil dan perselisihan dengan manajemen.

4. Keadilan dan Kesetaraan

Serikat pekerja bekerja untuk memastikan perlakuan yang adil dan setara bagi semua pekerja, mengatasi masalah ketidakadilan dan diskriminasi di tempat kerja. Serikat pekerja dapat memberikan bantuan hukum kepada anggotanya dalam menghadapi tindakan manajerial yang tidak adil atau melawan pelanggaran hak-hak ketenagakerjaan.

5. Peningkatan Kesejahteraan Sosial dan Ekonomi

Organisasi buruh sering kali memperjuangkan tunjangan tambahan, seperti asuransi kesehatan, pensiun, dan program kesejahteraan lainnya. Melalui perjanjian kolektif, pekerja bisa mendapatkan akses ke berbagai fasilitas dan tunjangan yang dapat meningkatkan kualitas hidup mereka.

6. Dengan bersatu dalam organisasi, pekerja memiliki kekuatan lebih besar untuk menuntut perubahan dibandingkan jika mereka berdiri sendiri. Serikat pekerja dapat mempengaruhi kebijakan perusahaan dan pemerintah terkait ketenagakerjaan dan kesejahteraan pekerja.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Banyak serikat pekerja menyediakan program pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan keterampilan anggotanya dan membantu mereka dalam pengembangan karier. Organisasi buruh sering memberikan pendidikan kepada pekerja tentang hak-hak mereka dan cara melindunginya.

8. Solidaritas dan Dukungan Komunitas

Serikat pekerja menciptakan jaringan dukungan antara pekerja, membantu mereka merasa lebih terhubung dan memiliki rasa solidaritas. Organisasi buruh dapat mengorganisir aksi bersama, seperti pemogokan atau protes, untuk memperjuangkan kepentingan anggotanya dan meningkatkan visibilitas isu-isu pekerja.

Secara keseluruhan, berorganisasi memberi pekerja alat dan dukungan yang diperlukan untuk memperjuangkan hak-hak mereka, memperbaiki kondisi kerja, dan meningkatkan kesejahteraan sosial dan ekonomi mereka.

C. Apa yang Dikehendaki Serikat Pekerja?

Secara umum, serikat pekerja memiliki dua tujuan: keamanan serikat dan peningkatan upah, jam kerja, kondisi kerja, serta manfaat bagi anggotanya.

1. Keamanan Serikat

Pertama dan mungkin yang paling penting, serikat pekerja mencari keamanan untuk diri mereka sendiri. Mereka berjuang keras untuk mendapatkan hak mewakili pekerja di suatu perusahaan, serta menjadi agen tawar menawar eksklusif untuk semua karyawan di unit tersebut. Ada lima jenis keamanan serikat yang mungkin:

- a. Closed Shop: Perusahaan hanya bisa mempekerjakan anggota serikat yang sudah ada. Kongres melarang closed shop dalam perdagangan antarlembaga, tetapi masih ada di beberapa negara bagian untuk industri tertentu (seperti percetakan). Jenis ini mencakup kurang dari 5% kontrak serikat.
- b. Union Shop: Perusahaan dapat mempekerjakan orang yang bukan anggota serikat, tetapi mereka harus bergabung dengan serikat setelah periode tertentu dan membayar iuran. (Jika tidak, mereka bisa dipecat.) Jenis ini mencakup sekitar 73% kontrak serikat.
- c. Agency Shop: Karyawan yang tidak menjadi anggota serikat tetap harus membayar serikat sejumlah uang yang sama dengan iuran serikat (dengan asumsi bahwa usaha serikat menguntungkan semua pekerja).
- d. Preferential Shop: Anggota serikat mendapatkan prioritas dalam perekrutan, tetapi pemberi kerja masih bisa mempekerjakan anggota yang bukan serikat.
- e. Maintenance of Membership Arrangement: Karyawan tidak harus menjadi anggota serikat. Namun, anggota serikat yang dipekerjakan oleh perusahaan harus mempertahankan keanggotaan dalam serikat selama periode kontrak. Jenis ini mencakup sekitar 4% perjanjian serikat.

2. Peningkatan Upah, jam kerja, dan manfaat

Setelah serikat pekerja memastikan keamanannya di pemberi kerja, mereka berjuang untuk meningkatkan upah, jam kerja, kondisi kerja, dan manfaat anggotanya. Perjanjian

kerja biasa juga memberikan peran kepada serikat dalam kegiatan sumber daya manusia lainnya, termasuk merekrut, memilih, menggaji, mempromosikan, melatih, dan memecat karyawan.

D. Proses Serikat Pekerja dan Pemilihan

Untuk melindungi diri mereka dan pemberi kerja, pengawas perlu memahami proses pengakuan serikat pekerja. Proses pemilihan pengurus serikat pekerja di Indonesia mengikuti ketentuan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan dan pedoman organisasi serikat pekerja. Berikut adalah ringkasan umum proses tersebut:

1. Persiapan Pemilihan

Rapat Anggota: Pemilihan pengurus serikat pekerja biasanya diawali dengan rapat anggota untuk membahas rencana pemilihan, termasuk penetapan jadwal dan tata tertib pemilihan.

Pembentukan Panitia Pemilihan: Panitia pemilihan dibentuk untuk mengelola dan mengawasi seluruh proses pemilihan. Panitia ini biasanya terdiri dari anggota serikat yang dipilih dalam rapat sebelumnya.

2. Penyusunan Daftar Calon

Pendaftaran Calon: Anggota serikat yang ingin mencalonkan diri sebagai pengurus harus mendaftarkan diri. Biasanya, ada syarat tertentu yang harus dipenuhi untuk menjadi calon, seperti masa keanggotaan atau pengalaman tertentu.

Verifikasi Calon: Panitia pemilihan memverifikasi kelayakan calon berdasarkan kriteria yang ditetapkan dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga serikat.

3. Kampanye Pemilihan

Sosialisasi: Calon pengurus dapat melakukan kampanye untuk memperkenalkan visi dan misi mereka kepada anggota serikat. Kampanye ini biasanya dilakukan dalam rapat anggota atau melalui media yang disediakan oleh serikat.

Diskusi dan Debat: Ada kesempatan bagi calon untuk berdiskusi dan berdebat tentang program dan rencana kerja mereka.

4. Pemilihan

Pelaksanaan Pemilihan: Pemilihan dilakukan dalam rapat umum anggota serikat. Suara biasanya dilakukan secara rahasia untuk memastikan keberagaman pilihan dan menghindari tekanan.

Penghitungan Suara: Panitia pemilihan menghitung suara dan mengumumkan hasilnya. Penghitungan harus dilakukan secara transparan untuk memastikan keadilan.

5. Pelantikan Pengurus Terpilih:

Pengumuman Hasil: Hasil pemilihan diumumkan secara resmi kepada seluruh anggota serikat.

Pelantikan: Pengurus terpilih dilantik dalam suatu acara resmi sesuai dengan tata tertib yang berlaku. Pelantikan ini sering kali dilakukan dalam rapat umum serikat.

6. Pelaporan dan Dokumentasi

Dokumentasi Pemilihan: Hasil pemilihan dan proses pelantikan didokumentasikan dengan baik untuk keperluan administrasi dan akuntabilitas.

Laporan kepada Anggota: Panitia pemilihan menyampaikan laporan mengenai jalannya pemilihan kepada seluruh anggota serikat.

Proses ini memastikan bahwa pemilihan pengurus serikat pekerja berlangsung secara demokratis dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, memberikan kesempatan bagi semua anggota untuk berpartisipasi dan memilih pemimpin yang akan mewakili kepentingan mereka.

Di Indonesia, terdapat berbagai serikat buruh yang mewakili kepentingan pekerja dari berbagai sektor. Beberapa nama serikat buruh yang terkenal di Indonesia adalah:

1. Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia (KSPI): Salah satu konfederasi serikat pekerja terbesar di Indonesia yang mewakili berbagai serikat pekerja di seluruh Indonesia.

2. Konfederasi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (KSPSI): Merupakan salah satu organisasi serikat pekerja utama di Indonesia yang juga memiliki cabang di berbagai daerah dan sektor.
3. Serikat Pekerja Nasional (SPN): Serikat pekerja yang berfokus pada perlindungan hak-hak pekerja dan kesejahteraan anggota di berbagai sektor industri.
4. Federasi Serikat Pekerja Metal Indonesia (FSPMI): Mengkhususkan diri dalam mewakili pekerja di sektor metal dan manufaktur.
5. Serikat Pekerja BUMN (SP BUMN): Mewakili pekerja yang bekerja di perusahaan-perusahaan milik negara (BUMN).
6. Konfederasi Serikat Pekerja dan Buruh Seluruh Indonesia (KSPSBI): Menyediakan perlindungan dan advokasi untuk pekerja dan buruh di berbagai sektor.

Serikat-serikat ini berfungsi untuk memperjuangkan hak-hak pekerja, termasuk upah yang adil, kondisi kerja yang aman, dan perlindungan sosial.

E. Perundingan Bersama

Serikat pekerja melakukan berbagai jenis perjanjian dan perundingan untuk melindungi hak-hak dan kesejahteraan anggotanya. Beberapa jenis perjanjian dan perundingan utama yang dilakukan serikat pekerja meliputi:

1. Perundingan Ketenagakerjaan (*Collective Bargaining*):

Perjanjian Kerja Bersama (PKB): Perjanjian antara serikat pekerja dan pemberi kerja yang mencakup syarat-syarat kerja seperti upah, jam kerja, cuti, tunjangan, dan kondisi kerja.

Kesepakatan Kenaikan Upah: Negosiasi mengenai peningkatan gaji dan tunjangan berdasarkan performa perusahaan, inflasi, dan biaya hidup.

2. Perundingan Hak-Hak Pekerja:

Kondisi Kerja: Menyepakati standar keselamatan dan kesehatan kerja, peralatan kerja, dan lingkungan kerja.

Jam Kerja dan Lembur: Perundingan tentang jam kerja reguler, lembur, dan pembagian waktu istirahat.

3. Perjanjian Tunjangan dan Fasilitas:

Tunjangan Kesehatan dan Sosial: Menyepakati tunjangan kesehatan, asuransi, pensiun, dan fasilitas sosial lainnya.

Cuti dan Liburan: Menentukan hak cuti tahunan, cuti sakit, cuti melahirkan, dan liburan.

4. Perundingan tentang Perlindungan Pekerja:

Kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK): Kesepakatan mengenai prosedur PHK, kompensasi, dan hak-hak pekerja yang terkena PHK.

Penanganan Perselisihan: Proses penyelesaian sengketa, prosedur pengaduan, dan penanganan keluhan.

5. Perundingan tentang Pelatihan dan Pengembangan:

Program Pelatihan: Menyepakati program pelatihan dan pengembangan keterampilan untuk meningkatkan kemampuan pekerja.

6. Perjanjian Khusus untuk Sektor atau Industri Tertentu:

Kondisi Kerja Spesifik: Kesepakatan mengenai kondisi kerja yang spesifik untuk sektor tertentu seperti industri manufaktur, perbankan, atau layanan publik.

7. Perundingan tentang Kebijakan Internal:

Kebijakan Disiplin dan Etika: Menyepakati kebijakan mengenai disiplin kerja, etika, dan kode perilaku di tempat kerja.

Serikat pekerja juga sering terlibat dalam perundingan terkait kebijakan-kebijakan baru yang diberlakukan oleh pemerintah atau perusahaan yang mempengaruhi hak dan kesejahteraan pekerja.

F. Pertanyaan Diskusi

1. Bagaimana sejarah gerakan buruh di Indonesia mencerminkan perjuangan panjang untuk hak-hak pekerja?
2. Apa saja tantangan yang dihadapi gerakan buruh selama masa kolonial dan bagaimana mereka mengatasinya?
3. Mengapa pekerja memilih untuk berorganisasi dalam serikat pekerja, dan bagaimana serikat pekerja dapat membantu meningkatkan kondisi kerja dan kesejahteraan sosial ekonomi anggotanya?
4. Apa saja tujuan utama yang ingin dicapai oleh serikat pekerja dalam konteks keamanan serikat?
5. Bagaimana serikat pekerja berperan dalam meningkatkan upah, jam kerja, dan manfaat bagi anggotanya?
6. Bagaimana proses pemilihan pengurus serikat pekerja di Indonesia dan mengapa proses ini penting?
7. Apa saja langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan pemilihan pengurus serikat berlangsung secara demokratis dan adil?
8. Apa saja jenis perundingan dan perjanjian utama yang dilakukan oleh serikat pekerja untuk melindungi hak dan kesejahteraan anggotanya?
9. Bagaimana proses perundingan ketenagakerjaan dapat membantu mencapai kesepakatan yang menguntungkan baik bagi pekerja maupun pemberi kerja?

BAB 16

KESELAMATAN, KESEHATAN, DAN MANAJEMEN RISIKO

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari Bab ini, diharapkan anda mampu:

1. Memahami pentingnya keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan produktif.
2. Menjelaskan peraturan dan standar K3 yang berlaku di Indonesia serta standar internasional terkait.
3. Mengidentifikasi dan mengelola risiko kesehatan dan keselamatan di tempat kerja.
4. Menyusun dan mengimplementasikan program K3 yang efektif di perusahaan.
5. Menilai dan memantau kepatuhan terhadap peraturan K3 serta efektivitas langkah-langkah pengendalian risiko.
6. Mengembangkan prosedur penanganan kecelakaan dan penyakit kerja.
7. Merencanakan dan mengelola keamanan fasilitas untuk melindungi karyawan dari risiko internal dan eksternal.

A. Pentingnya Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja serta manajemen risiko merupakan aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan produktif. Dalam bab ini, kita akan membahas pentingnya keselamatan dan kesehatan kerja, peraturan yang berlaku, serta bagaimana manajemen risiko dapat diterapkan untuk meminimalkan bahaya dan memastikan kesejahteraan karyawan.

Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) mencakup semua upaya untuk melindungi karyawan dari risiko yang dapat menyebabkan cedera atau penyakit akibat pekerjaan mereka. Ini melibatkan pencegahan kecelakaan, penyediaan fasilitas kesehatan yang memadai, serta pemeliharaan standar kebersihan dan keselamatan di tempat kerja.

Manfaat Keselamatan dan Kesehatan Kerja:

1. Pengurangan Risiko Kecelakaan: Mencegah cedera dan kematian yang dapat mengakibatkan kerugian finansial dan moral bagi perusahaan dan karyawan.
2. Peningkatan Produktivitas: Lingkungan kerja yang aman dan sehat meningkatkan kinerja karyawan dan mengurangi absensi.
3. Kepatuhan Hukum: Memenuhi peraturan perundang-undangan terkait K3 untuk menghindari sanksi hukum dan denda.
4. Meningkatkan Moral Karyawan: Memberikan rasa aman kepada karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan retensi mereka.

B. Peraturan dan Standar K3

Di Indonesia, regulasi K3 diatur oleh Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja, serta berbagai peraturan pemerintah dan pedoman dari Kementerian Ketenagakerjaan. Perusahaan wajib mematuhi standar keselamatan yang ditetapkan, termasuk penyediaan alat pelindung diri, pelatihan K3, dan penyusunan prosedur keselamatan. Peraturan dan standar Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) diatur dengan tujuan melindungi karyawan dari risiko terkait pekerjaan dan memastikan lingkungan kerja yang aman. Sedangkan standar internasional, seperti ISO 45001, memberikan pedoman global untuk sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja, membantu perusahaan untuk merancang dan mengelola program K3 yang efektif.

Gambaran umum mengenai keberadaan peraturan dan standar K3 di Indonesia:

1. Peraturan K3 di Indonesia

- a. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja**

Undang-Undang ini adalah dasar hukum utama yang mengatur keselamatan kerja di Indonesia. Beberapa poin penting dari Undang-Undang ini termasuk:

- 1) Kewajiban Pengusaha: Pengusaha wajib menyediakan lingkungan kerja yang aman, mencegah kecelakaan dan penyakit akibat kerja, serta menyediakan fasilitas kesehatan.
- 2) Hak dan Kewajiban Pekerja: Pekerja berhak mendapatkan perlindungan keselamatan dan kesehatan serta wajib mematuhi peraturan keselamatan yang ditetapkan.
- 3) Kewajiban Pemerintah: Pemerintah bertugas untuk melakukan pengawasan, memberikan bimbingan teknis, serta menyusun peraturan pelaksanaan terkait K3.

- b. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 50 Tahun 2012 tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja

PP ini mengatur tentang penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) yang mencakup:

- 1) Kewajiban Pengusaha: Pengusaha diwajibkan untuk menerapkan SMK3 sesuai dengan standar yang ditetapkan, termasuk membuat perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan, dan tindakan perbaikan.
- 2) Dokumentasi dan Pelaporan: Pengusaha harus mendokumentasikan semua kebijakan, prosedur, dan tindakan terkait K3 serta melaporkan kecelakaan kerja.

c. Peraturan Menteri Ketenagakerjaan

Beberapa peraturan menteri juga mengatur aspek K3, seperti:

- 1) Permenaker Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3). Mengatur tentang implementasi SMK3, termasuk persyaratan sertifikasi dan audit.
- 2) Permenaker Nomor 6 Tahun 2018 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja pada Tempat Kerja dengan Potensi Bahaya. Mengatur aspek spesifik K3 untuk industri dengan risiko tinggi.

2. Standar K3 di Indonesia

a. Standar Nasional Indonesia (SNI)

SNI memberikan standar teknis terkait K3 yang harus dipatuhi oleh industri di Indonesia. Beberapa contoh standar meliputi:

SNI 19-1966-1990: Standar untuk alat pelindung diri, seperti helm, pelindung mata, dan sepatu keselamatan.

SNI 19-1972-1990: Standar untuk perlindungan kebakaran dan sistem pemadam kebakaran.

b. Standar Internasional

Perusahaan yang beroperasi di Indonesia sering kali juga mengacu pada standar internasional, seperti: ISO 45001: Standar internasional untuk sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja yang memberikan pedoman untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat.

C. Implementasi dan Pengawasan

Peraturan dan standar K3 di Indonesia dirancang untuk melindungi keselamatan dan kesehatan pekerja serta menciptakan lingkungan kerja yang aman. Kepatuhan terhadap peraturan ini tidak hanya memenuhi kewajiban hukum tetapi juga berkontribusi pada kesejahteraan karyawan dan

keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Penerapan peraturan yang efektif dan standar K3 yang ketat akan membantu mengurangi risiko dan meningkatkan produktivitas di tempat kerja.

Implementasi aturan dan standar, dilakukan oleh pemerintah, yakni.

1. Kementerian Ketenagakerjaan: Bertugas melakukan inspeksi, memberikan bimbingan, dan menangani pelanggaran terkait K3.
2. Dinas Tenaga Kerja Daerah: Melakukan pengawasan di tingkat regional dan memberikan dukungan kepada pengusaha dan pekerja.

Kementerian Ketenagakerjaan dan dinas terkait dapat memberikan sanksi administratif dan denda kepada perusahaan yang tidak mematuhi peraturan K3. Sanksi ini bertujuan untuk mendorong kepatuhan dan meningkatkan keselamatan kerja di seluruh sektor industri.

D. Manajemen Risiko K3

Manajemen risiko perusahaan adalah proses penilaian paparan terhadap kerugian dalam suatu operasi dan menentukan cara terbaik untuk menghilangkan, mengelola, atau mengurangi risiko dari suatu kejadian yang dapat berdampak negatif pada bisnis. Keselamatan, kesehatan, dan manajemen risiko merupakan bagian integral dari manajemen SDM yang harus diterapkan secara konsisten untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan produktif. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip K3 dan manajemen risiko, perusahaan dapat melindungi karyawan, mematuhi peraturan, dan meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

Keamanan kerja berkaitan dengan risiko cedera atau penyakit bagi karyawan. Keamanan tempat kerja berhubungan dengan perlindungan karyawan dari risiko keamanan internal dan eksternal, seperti tindakan kriminal oleh pengunjung dan terorisme. Rencana keamanan tempat kerja pemberi kerja harus mencakup hal-hal seperti pembentukan tim keamanan resmi,

perlindungan kekayaan intelektual perusahaan, perlindungan terhadap ancaman siber, pengembangan rencana manajemen krisis, penetapan prosedur pencegahan pencurian dan penipuan, pencegahan kekerasan di tempat kerja, dan pemasangan sistem keamanan fasilitas.

1. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko melibatkan pengenalan potensi bahaya di tempat kerja yang dapat menyebabkan cedera atau penyakit. Ini termasuk bahaya fisik, kimia, biologis, dan ergonomis. Metode identifikasi risiko meliputi:

- a. Inspeksi Tempat Kerja: Pemeriksaan rutin terhadap area kerja untuk menemukan bahaya.
- b. Analisis Pekerjaan: Menilai setiap tugas pekerjaan untuk menentukan potensi risiko.
- c. Pelaporan Karyawan: Mengumpulkan masukan dari karyawan mengenai masalah keselamatan yang mereka temui.

2. Penilaian Risiko

Penilaian risiko melibatkan evaluasi kemungkinan dan dampak dari bahaya yang teridentifikasi. Metode penilaian risiko meliputi:

- a. Analisis Risiko Kualitatif: Menggunakan metode seperti matriks risiko untuk menilai risiko berdasarkan kemungkinan dan dampaknya.
- b. Analisis Risiko Kuantitatif: Menggunakan data statistik untuk menilai risiko dengan angka konkret.

3. Pengendalian Risiko

Langkah-langkah pengendalian risiko meliputi:

- a. Pengendalian Teknikal: Modifikasi peralatan, penggunaan alat pelindung, dan perubahan lingkungan kerja untuk mengurangi risiko.
- b. Pengendalian Administratif: Penerapan prosedur kerja standar, pelatihan karyawan, dan penjadwalan kerja yang aman.

- c. Pengendalian Pribadi: Penggunaan alat pelindung diri dan pelatihan keselamatan untuk meningkatkan kesadaran karyawan.

4. Pemantauan dan Evaluasi

Pemantauan dan evaluasi berkelanjutan penting untuk memastikan efektivitas pengendalian risiko. Ini melibatkan:

- a. Inspeksi Berkala: Melakukan pemeriksaan rutin untuk memastikan bahwa prosedur keselamatan diterapkan dengan benar.
- b. Audit K3: Melakukan audit untuk menilai kepatuhan terhadap standar K3 dan identifikasi area perbaikan.
- c. Umpan Balik Karyawan: Mengumpulkan dan menganalisis umpan balik dari karyawan mengenai masalah keselamatan dan kesehatan.

5. Pelatihan dan Kesadaran Karyawan

Program pelatihan K3 harus mencakup:

- a. Pelatihan Orientasi: Pengenalan mengenai kebijakan dan prosedur K3 bagi karyawan baru.
- b. Pelatihan Berkala: Pelatihan rutin untuk karyawan mengenai teknik keselamatan terbaru dan prosedur darurat.
- c. Pelatihan Khusus: Pelatihan untuk tugas atau peran yang memiliki risiko khusus, seperti penggunaan alat berat atau bahan kimia berbahaya.

Meningkatkan kesadaran karyawan melalui:

- a. Kampanye Keselamatan: Kampanye informasi dan komunikasi untuk mempromosikan kesadaran keselamatan.
- b. Sosialisasi dan Diskusi: Diskusi kelompok dan forum untuk membahas isu-isu keselamatan.

6. Penanganan Kecelakaan dan Penyakit Kerja

a. Prosedur Penanganan Kecelakaan

Langkah-langkah yang harus diambil setelah kecelakaan: Pertolongan Pertama: Memberikan perawatan awal kepada korban kecelakaan, dan pelaporan Kecelakaan, yakni dengan melaporkan kecelakaan kepada otoritas yang berwenang dan mendokumentasikan kejadian, kemudian akan dilakukan investigasi kecelakaan: Menyelidiki penyebab kecelakaan dan mengambil tindakan perbaikan untuk mencegah terulangnya kejadian serupa.

b. Manajemen Penyakit Kerja

- 1) Pencegahan Penyakit: Implementasi program kesehatan untuk mencegah penyakit terkait pekerjaan.
- 2) Perawatan dan Pemulihan: Memberikan dukungan medis dan rehabilitasi kepada karyawan yang sakit akibat pekerjaan.

E. Pengamanan Fasilitas

Sebagaimana disebutkan, keamanan tempat kerja berkaitan dengan melindungi karyawan dari risiko keamanan internal dan eksternal (seperti perampokan dan terorisme). Hal ini sering dimulai dengan keamanan fasilitas. Secara sederhana, institusi program keamanan fasilitas yang dasar memerlukan empat langkah: menganalisis tingkat risiko saat ini, lalu memasang sistem keamanan mekanis, alami, dan organisasi.

Di sebuah universitas, anggota tim penilaian ancaman bertemu secara berkala untuk meninjau potensi ancaman terhadap mahasiswa dan karyawan universitas. Tim-tim ini idealnya memulai dengan analisis tingkat risiko fasilitas saat ini. Mulailah dengan yang jelas. Misalnya, bagaimana kondisi lingkungan sekitar? Apakah fasilitas tersebut berada di dekat rel kereta atau jalan raya? Apakah fasilitas Anda (seperti gedung kantor) menampung bisnis atau individu lain yang mungkin membawa aktivitas tidak aman? Sebagai bagian dari penilaian ancaman awal ini, tinjau enam hal berikut:

1. Akses area resepsionis, termasuk kebutuhan untuk "tombol panik";
2. Keamanan interior, termasuk toilet yang aman, dan identifikasi pintu keluar yang lebih baik;
3. Keterlibatan otoritas, khususnya prosedur darurat yang dikembangkan dengan penegak hukum setempat;
4. Penanganan surat, termasuk penyaringan dan pembukaan surat;
5. Evakuasi, termasuk prosedur evakuasi dan pelatihan; dan
6. Sistem cadangan, seperti penyimpanan data di lokasi lain.

Setelah menilai potensi tingkat risiko saat ini, pemberi kerja kemudian beralih ke penilaian dan perbaikan keamanan alami, mekanis, dan organisasi. Keamanan alami berarti memanfaatkan fitur alami atau arsitektural fasilitas untuk meminimalkan masalah keamanan. Keamanan mekanis adalah pemanfaatan sistem keamanan seperti kunci, alarm intrusi, sistem kontrol akses, dan sistem pengawasan. Pastikan untuk melatih karyawan lokal dalam menggunakan perangkat keamanan dan memastikan perangkat (kamera, dll.) dirawat.

Akhirnya, keamanan organisasi berarti menggunakan manajemen yang baik untuk meningkatkan keamanan. Misalnya, ini berarti melatih dan memotivasi staf keamanan dan petugas lobi dengan benar. Pastikan staf keamanan memiliki perintah tertulis yang mendefinisikan tugas mereka, keadaan darurat medis, intrusi bermusuhan, paket mencurigakan, gangguan sipil, dan kekerasan di tempat kerja.

Namun, ingatlah bahwa sistem keamanan fasilitas tidak cukup. Khususnya, jika personel keamanan yang seharusnya memantau layar Anda malah memandangi layar smartphone mereka, atau penjaga yang seharusnya menantang pengunjung dengan santai membiarkan semua orang masuk, sistem Anda akan gagal. Pada akhirnya, keamanan adalah masalah pemilihan karyawan, pelatihan, evaluasi, dan motivasi sebanyak (atau lebih) dari masalah mekanis.

F. Terorisme

Pemberi kerja dapat mengambil beberapa langkah untuk melindungi karyawan dan aset fisik mereka dari risiko serangan teroris. Langkah-langkah ini, yang kini umum di banyak tempat kerja, meliputi:

1. Memeriksa identitas semua orang yang memasuki tempat.
2. Memeriksa surat dengan teliti.
3. Mengidentifikasi terlebih dahulu organisasi "krisis sementara" yang ramping yang dapat menjalankan perusahaan setelah ancaman teroris.
4. Mengidentifikasi sebelumnya dalam kondisi apa perusahaan akan ditutup, serta proses penutupan.
5. Menerapkan proses untuk membentuk tim manajemen krisis.
6. Menyiapkan rencana evakuasi, dan memastikan pintu keluar ditandai dengan baik dan tidak terhalang.
7. Menunjuk seorang karyawan yang akan berkomunikasi dengan keluarga dan karyawan yang berada di luar lokasi.
8. Mengidentifikasi lokasi di luar angin dekat fasilitas Anda sebagai area staging untuk semua personel yang dievakuasi.
9. Menunjuk beberapa karyawan yang akan melakukan penghitungan kepala di area staging.
10. Mendirikan prosedur komunikasi darurat, misalnya berbasis pesan teks atau Twitter.

G. Pertanyaan Diskusi

1. Mengapa keselamatan dan kesehatan kerja menjadi aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia, dan bagaimana lingkungan kerja yang aman dan sehat dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan?
2. Apa saja peraturan dan standar keselamatan dan kesehatan kerja yang harus dipatuhi oleh perusahaan di Indonesia?
3. Bagaimana proses identifikasi dan penilaian risiko dilakukan di tempat kerja?
4. Apa saja langkah-langkah pengendalian risiko yang dapat diterapkan untuk meminimalkan bahaya di lingkungan kerja?

5. Mengapa pelatihan K3 penting bagi karyawan, dan apa saja komponen penting dari program pelatihan K3 yang efektif?
6. Bagaimana kampanye keselamatan dan sosialisasi dapat meningkatkan kesadaran karyawan terhadap pentingnya K3?
7. Apa saja langkah yang harus diambil perusahaan setelah terjadi kecelakaan kerja, dan bagaimana perusahaan dapat mencegah dan mengelola penyakit terkait pekerjaan?
8. Apa saja langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengamankan fasilitas kerja dari ancaman internal dan eksternal, dan bagaimana perusahaan dapat merencanakan dan mengimplementasikan prosedur keamanan yang efektif?
9. Bagaimana perusahaan dapat mempersiapkan dan melindungi karyawan serta aset fisik dari risiko serangan teroris, dan apa saja prosedur yang harus diterapkan dalam kondisi darurat akibat ancaman teroris?

BAB 17

MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL

Tujuan Pembelajaran:

Setelah Anda menyelesaikan studi bab ini, Anda seharusnya dapat:

1. Menyebutkan tantangan SDM dalam bisnis internasional.
2. Menjelaskan dengan contoh bagaimana perbedaan antar negara memengaruhi manajemen SDM.
3. Menyebutkan dan menjelaskan secara singkat metode utama untuk pengisian posisi di organisasi global.
4. Membahas beberapa isu penting yang perlu diperhatikan dalam pelatihan, penilaian, dan kompensasi karyawan internasional.
5. Membahas persamaan dan perbedaan dalam keterlibatan karyawan di seluruh dunia.
6. Menjelaskan dengan contoh cara mengimplementasikan program manajemen sumber daya manusia global.

A. Tantangan Global bagi Manajer

Bisnis internasional mengaitkan antar negara di belahan dunia, sebagai konsekuensi dari terbukanya ekonomi suatu negara. Bisnis internasional menjadi sesuatu yang penting bagi perusahaan di sini dan di luar negeri. Misalnya, total impor dan ekspor AS meningkat dari \$500 miliar pada tahun 1980 menjadi sekitar \$7,2 triliun baru-baru ini. Pertumbuhan ini telah membawa keuntungan besar bagi berbagai jenis bisnis, tetapi manajer dihadapkan dengan tantangan khusus. Salah satunya adalah manajer harus merumuskan dan melaksanakan rencana pemasaran, produk, dan produksi mereka secara global. Misalnya, Ford Motor memiliki strategi yang bertujuan menawarkan kendaraan Ford yang serupa secara global.

"Pergi global" juga memerlukan penanganan isu manajemen sumber daya manusia internasional. Contohnya, "Haruskah kita mengisi kantor lokal kita di Jepang dengan manajer lokal atau AS?" Dan, "Bagaimana seharusnya kita menilai dan membayar karyawan kita di China?" Tantangan dalam mengelola SDM secara global adalah bahwa apa yang berhasil di satu negara mungkin tidak berhasil di negara lain. Pemberi kerja menghadapi berbagai perbedaan politik, sosial, hukum, dan budaya antara negara dan orang di luar negeri.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional

Pemberi kerja mengandalkan manajemen sumber daya manusia internasional (IHRM) untuk mengelola tantangan HR global. IHRM mencakup konsep dan teknik untuk mengelola aspek SDM dari operasi internasional, termasuk perekrutan, pelatihan, penilaian, dan kompensasi karyawan, serta hubungan tenaga kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan. Manajer IHRM harus menjawab pertanyaan seperti bagaimana mendukung strategi global perusahaan, cara terbaik membayar karyawan ekspatriat, dan bagaimana mengisi posisi internasional dengan pemimpin global yang tepat.

Tantangan dalam manajemen sumber daya manusia internasional tidak hanya berasal dari jarak fisik yang terlibat, tetapi lebih dari itu, dari perbedaan budaya, politik, hukum, dan ekonomi antar negara. Akibatnya, apa yang efektif di satu negara mungkin tidak berhasil di negara lain. Perusahaan yang beroperasi di Amerika Serikat umumnya menghadapi variabel ekonomi, budaya, dan hukum yang terbatas. Ekonomi AS adalah kapitalis dan kompetitif, dengan nilai-nilai bersama seperti apresiasi terhadap demokrasi yang membantu mengaburkan perbedaan budaya. Meskipun negara bagian dan kotamadya memiliki undang-undang ketenagakerjaan masing-masing, kerangka hukum federal menyediakan panduan hukum yang dapat diprediksi mengenai diskriminasi kerja dan hubungan ketenagakerjaan.

Namun, perusahaan yang beroperasi di berbagai negara menghadapi heterogenitas. Misalnya, libur minimum yang diwajibkan secara hukum bervariasi dari tidak ada di Inggris hingga 5 minggu di Luksemburg. Di Italia, tidak ada persyaratan formal untuk wakil karyawan di dewan direksi, tetapi di Denmark biasanya diwajibkan. Manajer harus menyesuaikan kebijakan dan praktik sumber daya manusia mereka sesuai dengan negara tempat mereka beroperasi.

1. Faktor Budaya

Negara-negara berbeda dalam budaya, nilai, asumsi, dan pemahaman dasar yang dibagikan oleh warga negara mereka. Perbedaan budaya memengaruhi cara berpikir dan bertindak orang di berbagai negara. Perbedaan sikap terhadap otoritas dan pengambilan keputusan juga signifikan. Di negara-negara egaliter seperti AS dan Kanada, manajer menekankan pemberdayaan karyawan dan meminta masukan, sedangkan di negara-negara hierarkis seperti Arab Saudi dan Rusia, otoritas jelas berada pada manajer puncak. Perbedaan ini memengaruhi cara karyawan merespons manajer dari latar belakang budaya yang berbeda.

2. Faktor Hukum

Pemberi kerja yang memperluas operasi ke luar negeri harus memahami undang-undang ketenagakerjaan di negara yang mereka masuki.

3. Sistem Ekonomi

Perbedaan dalam sistem ekonomi juga memengaruhi praktik SDM antar negara. Di ekonomi pasar seperti AS, pemerintah memiliki peran terbatas dalam menentukan apa yang akan diproduksi dan dijual serta pada harga berapa. Di ekonomi terencana seperti Korea Utara, pemerintah memutuskan dan merencanakan apa yang akan diproduksi dan dijual serta harganya. Di ekonomi campuran seperti China, banyak perusahaan masih dimiliki negara, sementara yang lain membuat keputusan berdasarkan permintaan pasar.

Perbedaan dalam sistem ekonomi sering kali diterjemahkan ke dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia yang berbeda.

C. Mengisi Posisi di Organisasi Global

Fokus pemberi kerja internasional saat ini semakin beralih pada pengelolaan aktivitas sumber daya manusia secara lokal. Dengan kata lain, perhatian utama mereka adalah dalam memilih, melatih, menilai, dan mengelola karyawan di negara tempat mereka beroperasi. Namun, keputusan mengenai apakah akan mengisi posisi lokal dengan karyawan lokal atau ekspatriat tetap menjadi perhatian utama.

Secara umum, kita dapat mengisi posisi di perusahaan internasional dengan ekspatriat, warga negara asal (parent-country nationals), lokal (warga negara tuan rumah), atau warga negara ketiga (third-country nationals). Ekspatriat adalah orang asing yang bekerja di negara tempat mereka tidak menjadi warga negara. Ekspatriat mungkin juga merupakan warga negara asal perusahaan atau warga negara ketiga, misalnya, seorang eksekutif Prancis yang bekerja di kantor IBM di Beijing. Lokal (atau warga negara tuan rumah) adalah karyawan yang bekerja untuk perusahaan di luar negeri dan merupakan warga negara dari negara tempat mereka bekerja.

1. Tahap Internasionalisasi, Nilai, dan Kebijakan Penempatan

Keputusan untuk menggunakan ekspatriat, lokal, atau jenis lainnya tergantung pada pertimbangan kuantitatif seperti biaya serta kecenderungan pribadi manajemen puncak dan tahap internasionalisasi perusahaan. Perusahaan bisa bersifat etnosentris, yang mengisi posisi di luar negeri dengan karyawan dari kantor pusat; polisentris, yang menggunakan karyawan lokal; atau global, yang menarik kandidat terbaik dari seluruh dunia, termasuk warga negara ketiga. Perusahaan baru mungkin memulai dengan struktur internasional dari kantor pusat dan kemudian beralih ke struktur multinasional, mendukung penempatan polisentris

dengan karyawan lokal di posisi lokal. Saat ini, banyak perusahaan berusaha menjadi "global" yang sepenuhnya terintegrasi, dengan menggunakan filosofi global dalam penempatan posisi, baik dengan warga negara lokal, tuan rumah, atau ketiga.

Memilih antara ekspatriat dan lokal dipengaruhi oleh berbagai faktor. Ekspatriat sering dipilih jika tidak ada kandidat lokal yang memenuhi kualifikasi atau untuk menerapkan kebijakan perusahaan dari kantor pusat. Namun, penempatan ekspatriat mahal dan sering diikuti dengan tingkat perputaran yang tinggi. Sementara itu, karyawan lokal biasanya lebih murah dan lebih baik dalam menangani masalah politik setempat. Karena itu, penempatan ekspatriat baru cenderung menurun, dan banyak perusahaan kini lebih memilih karyawan lokal.

Offshoring adalah proses memindahkan aktivitas bisnis, seperti manufaktur atau operasi pusat panggilan, ke luar negeri, sehingga karyawan lokal di negara tersebut melakukan pekerjaan yang sebelumnya dilakukan oleh karyawan domestik perusahaan. IBM Business Consulting Services mengidentifikasi peran manajer SDM dalam keputusan offshoring dan pemilihan lokasi internasional, yaitu:

- a. Memahami pasar tenaga kerja lokal, termasuk ukuran, tingkat pendidikan, dan keberadaan serikat pekerja.
- b. Menilai bagaimana reputasi perusahaan dalam hal ketenagakerjaan dapat mempengaruhi outsourcing.
- c. Memutuskan seberapa banyak tenaga kerja lokal harus diintegrasikan ke dalam organisasi perusahaan induk, misalnya, dengan menjadikan insinyur sebagai karyawan tetap atau mempertahankan call center sebagai bagian dari perusahaan vendor.
- d. Mengatasi kekurangan keterampilan melalui bonus, upah yang lebih tinggi, dan peluang promosi yang lebih baik.

- e. Mengidentifikasi cara untuk mengurangi perputaran karyawan, seperti dengan pelatihan tambahan, kompensasi yang lebih baik, dan kesempatan karir yang lebih baik

2. Pemilihan Manajer Internasional

Seleksi manajer untuk pekerjaan di luar negeri mirip dengan seleksi untuk pekerjaan domestik: kandidat harus memiliki pengetahuan teknis, keterampilan, kecerdasan, dan kemampuan interpersonal yang diperlukan. Namun, penugasan internasional melibatkan penyesuaian dengan budaya yang sangat berbeda dan stres karena berada di negara asing.

Prabaca Realistis

Idealnya, seleksi pekerja internasional harus mencakup prabaca realistis dan prosedur penyaringan adaptabilitas. Ini penting untuk mengurangi ekspektasi yang tidak realistis dan membiasakan ekspatriat dengan tantangan dan manfaat potensial. Banyak pemberi kerja menghubungkan calon ekspatriat dengan ekspatriat yang baru kembali untuk informasi dan dukungan.

Penyaringan Adaptabilitas

Penyaringan adaptabilitas, sering dilakukan oleh psikolog, bertujuan menilai kemampuan kandidat dan keluarga dalam menangani penugasan internasional. Kandidat dengan pengalaman, pendidikan, dan keterampilan bahasa yang menunjukkan kemampuan beradaptasi dengan budaya berbeda lebih diutamakan.

Pengujian

Pengujian seleksi berguna untuk memilih ekspatriat. Orang yang ramah, terbuka, dan teliti cenderung lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan budaya baru. Pengujian seperti Overseas Assignment Inventory (OAI) dan Global Mindset Inventory dapat membantu menilai atribut penting untuk adaptasi budaya.

3. Menghindari Kembalinya Ekspatriat Secara Prematur

Secara umum, ekspatriat mengalami penyesuaian kerja yang meningkat secara bertahap seiring waktu. Namun, banyak penugasan ekspatriat yang gagal dan berakhir dengan kepulangan awal yang tidak direncanakan. Dua faktor utama penyebab kegagalan adalah kepribadian ekspatriat dan tekanan keluarga.

Pemilihan Ekspatriat. Seringkali, ekspatriat dipilih berdasarkan keahlian teknis dan pencapaian kerja yang sukses. Namun, penugasan internasional memerlukan keterampilan tambahan, termasuk kemampuan beradaptasi. Individu yang ramah, terbuka, dan teliti lebih mungkin berhasil dalam lingkungan budaya baru. Pengetahuan dan kemampuan adaptasi lintas budaya lebih penting daripada seberapa berbeda budaya negara tuan rumah dari negara asal.

Tekanan Keluarga. Sering kali, faktor utama yang menyebabkan kegagalan bukanlah aspek teknis atau kepribadian, tetapi masalah keluarga dan pribadi. Solusinya termasuk memberikan prabaca realistis, menyaring dengan hati-hati calon ekspatriat dan pasangan mereka, serta memberikan orientasi yang baik. Pendekatan lain adalah memperpendek masa penugasan dan membentuk program “global buddy” di mana manajer lokal dan pasangan mereka membantu ekspatriat dan keluarga mereka dengan saran mengenai politik kantor, norma perilaku, dan perawatan medis darurat. Orientasi lokasi dan pelatihan bahasa juga penting.

D. Pelatihan dan Pemeliharaan Karyawan di Luar Negeri

1. Orientasi dan Pelatihan Ekspatriat

Banyak perusahaan AS kurang memberikan pelatihan khusus untuk ekspatriat, padahal pelatihan seperti bahasa dan budaya sangat penting untuk keberhasilan mereka. Beberapa vendor menawarkan pelatihan pra-keberangkatan yang mencakup sejarah, politik, norma bisnis, dan tantangan

budaya dari negara tujuan. Program ini juga dapat mencakup pemahaman tentang bagaimana nilai-nilai budaya mempengaruhi komunikasi dan persepsi.

2. Pelatihan Berkelanjutan

Selain pelatihan pra-keberangkatan, banyak perusahaan menyediakan pelatihan lanjutan di negara tujuan, terutama pada awal penugasan. Contohnya, PepsiCo mendorong ekspatriat terlibat dalam kegiatan sosial lokal, sementara Starbucks membawa manajer baru ke markas mereka untuk memahami budaya perusahaan.

3. Etika dan Kode Etik

Perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan di luar negeri mematuhi kode etik perusahaan mereka. Ini sering melibatkan distribusi kode etik global daripada hanya menerjemahkan buku pegangan karyawan. Perusahaan juga harus memperhatikan standar global terkait hukum AS yang berdampak lintas negara, seperti anti-penyuapan dan peraturan Sarbanes-Oxley.

4. Penilaian Kinerja Ekspatriat

Penilaian kinerja ekspatriat penting tetapi rumit karena perbedaan budaya. Misalnya, umpan balik yang jujur mungkin lebih diterima di Prancis dibandingkan di Jepang. Sebaiknya, penilaian melibatkan input dari manajer lokal dan manajer kantor pusat, dengan penekanan pada penilaian manajer lokal. Untuk meningkatkan proses penilaian, sesuaikan kriteria kinerja dengan situasi lokal, dan jika memungkinkan, gunakan mantan ekspatriat sebagai penasihat.

5. Kompensasi Manajer di Luar Negeri

a. Pendekatan Umum

Kompensasi ekspatriat biasanya menggunakan pendekatan "balance sheet" untuk menyamakan daya beli di berbagai negara, memastikan standar hidup ekspatriat setara dengan di negara asalnya. Sekitar 78% perusahaan menggunakan metode ini. Beberapa perusahaan juga menerapkan kebijakan kompensasi lokalisasi, di mana

gaji ekspatriat disesuaikan dengan gaji lokal namun dengan tambahan untuk mempertahankan standar hidup dari negara asal.

b. Komponen Kompensasi

Kompensasi total ekspatriat umumnya terdiri dari beberapa komponen, termasuk gaji dasar, tunjangan layanan luar negeri, tunjangan kesulitan (tergantung lokasi), biaya perumahan, biaya pendidikan anak, dan tunjangan bahasa untuk pasangan.

c. Incentives

Insentif tambahan, seperti tunjangan layanan luar negeri dan tunjangan kesulitan, digunakan untuk mendorong karyawan menerima penugasan internasional. Tunjangan mobilitas juga diberikan untuk memotivasi karyawan berpindah dari satu penugasan ke penugasan lain.

Langkah-langkah Membuat Sistem Pembayaran Global

1. Setel Strategi: Tentukan tujuan strategis jangka panjang, seperti meningkatkan produktivitas.
2. Identifikasi Perilaku Kritis: Tentukan perilaku eksekutif yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis.
3. Kerangka Filosofi Global: Tentukan bagaimana setiap komponen gaji harus mendorong tindakan eksekutif tersebut.
4. Identifikasi Kesenjangan: Tanyakan sejauh mana rencana gaji saat ini mendukung tindakan yang diinginkan dan perubahan apa yang diperlukan.
5. Sistematisasi Sistem Pembayaran: Buat praktik penilaian kinerja yang lebih konsisten dan tetapkan persyaratan pekerjaan yang serupa di seluruh dunia.
6. Sesuaikan Kebijakan Pembayaran: Tinjau kebijakan pembayaran global dan sesuaikan dengan praktik lokal untuk memastikan kebijakan tersebut efektif di setiap lokasi.

E. Hubungan Serikat Pekerja di Luar Negeri

Manajer yang bepergian ke negara-negara di luar Amerika Serikat kemungkinan akan menghadapi gerakan serikat pekerja yang lebih kuat. Misalnya, Walmart dapat menghindari upaya serikat pekerja di AS, tetapi harus menerima serikat pekerja di China. Di Eropa Barat, perundingan kolektif biasanya dilakukan di tingkat industri, bukan di tingkat perusahaan atau pabrik seperti di AS. Di Eropa, pengakuan serikat pekerja juga kurang ketat, sehingga satu serikat dapat berusaha mengorganisasi sisa pekerja meskipun serikat lain sudah mewakili sebagian besar pekerja.

Keamanan di Luar Negeri

Perusahaan harus menangani dua masalah utama dalam mengembangkan kebijakan dan praktik keselamatan internasional:

1. Keselamatan Pekerja Lokal: Misalnya, di pabrik dekat Shanghai, China, pekerja dilaporkan menggunakan bahan kimia berbahaya tanpa perlindungan yang memadai. Perusahaan harus mematuhi undang-undang keselamatan kerja lokal, yang mungkin lebih ketat daripada di AS.
2. Melindungi Ekspatriat dan Pelancong Bisnis: Perusahaan memiliki kewajiban hukum untuk melindungi ekspatriat dan pelancong bisnis mereka. Ancaman terorisme mendorong penggunaan alat keamanan khusus untuk melacak dan berkomunikasi dengan pekerja secara real-time. Banyak perusahaan menggunakan layanan intelijen untuk memantau ancaman teroris dan mempertahankan tim manajemen krisis untuk menangani situasi seperti penculikan. Karena biaya tinggi dari layanan ini, banyak perusahaan membeli asuransi penculikan dan tebusan untuk menutupi biaya yang mungkin timbul.

F. Repatriasi: Masalah dan Solusi

Banyak perusahaan menyalahkan investasi yang telah mereka buat dalam karyawan yang dikirim ke luar negeri. Biaya total untuk penugasan tiga tahun bisa mencapai \$800.000 atau

lebih, termasuk biaya hidup tambahan, pajak, transportasi, dan tunjangan reguler. Kehilangan karyawan yang kembali berarti kehilangan pengetahuan dan pengalaman yang mereka dapatkan selama di luar negeri. Satu survei menunjukkan bahwa beberapa perusahaan kehilangan lebih dari 30% ekspatriat yang kembali, meskipun tingkat perputaran untuk kebanyakan perusahaan lebih rendah.

Program repatriasi yang sukses memiliki beberapa karakteristik:

1. Perencanaan Awal: Diskusi tentang repatriasi harus dimulai 6-12 bulan sebelum karyawan kembali, termasuk perencanaan karir selanjutnya. Penting agar ekspatriat dan keluarganya merasa perusahaan tidak melupakan mereka.
2. Dukungan Psikologis: Program repatriasi sering melibatkan psikolog yang dilatih dalam isu repatriasi untuk membantu keluarga beradaptasi dan menghadapi tantangan. Psikolog ini bekerja sama dengan keluarga sebelum dan selama penugasan.
3. Keterlibatan Berkelanjutan: Selama penugasan, karyawan harus tetap merasa terhubung dengan kantor pusat, misalnya melalui mentor dan kunjungan rutin ke kantor pusat.
4. Persiapan Kembali: Enam bulan sebelum penugasan berakhir, psikolog dan perwakilan HR mulai mempersiapkan karyawan dan keluarganya untuk kembali. Ini termasuk perencanaan karir berikutnya, memperbarui resume, dan berhubungan dengan atasan di rumah.
5. Menghargai Pengalaman: Penting bagi perusahaan untuk menghargai pengalaman yang didapatkan ekspatriat. Kurangnya pengakuan atau imbalan dapat menyebabkan ekspatriat mencari peluang lain. Memiliki sistem untuk melacak keterampilan dan kompetensi karyawan global sangat penting untuk mengurangi tingkat perputaran yang tinggi.

G. Pertanyaan Diskusi

1. Apa saja tantangan utama yang dihadapi manajer dalam mengelola SDM dalam bisnis internasional?
2. Bagaimana perbedaan budaya antar negara mempengaruhi strategi manajemen SDM? Berikan contoh konkret.
3. Apa saja metode utama yang dapat digunakan untuk mengisi posisi di organisasi global? Diskusikan kelebihan dan kekurangan masing-masing metode.
4. Bagaimana cara yang efektif untuk melakukan pelatihan dan penilaian karyawan internasional? Apa saja isu penting yang perlu diperhatikan?
5. Dalam konteks global, apa perbedaan utama dalam keterlibatan karyawan antara negara yang berbeda?
6. Jelaskan langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengimplementasikan program manajemen sumber daya manusia global dengan sukses.
7. Bagaimana perusahaan dapat mengatasi perbedaan dalam sistem ekonomi dan hukum saat mengelola karyawan di berbagai negara?
8. Diskusikan pentingnya pemilihan manajer internasional yang tepat. Apa saja faktor yang harus dipertimbangkan dalam seleksi ini?
9. Bagaimana perusahaan dapat mengurangi tingkat kegagalan penugasan ekspatriat? Apa saja strategi yang efektif untuk mendukung keberhasilan ekspatriat di luar negeri?
10. Mengapa program repatriasi penting bagi perusahaan? Bagaimana cara mengimplementasikan program repatriasi yang efektif untuk mendukung karyawan yang kembali dari penugasan internasional?

BAB 18

MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA DI PERUSAHAAN KECIL DAN WIRAUSAHA

Tujuan Pembelajaran

Setelah Anda menyelesaikan mempelajari bab ini, Anda seharusnya dapat:

1. Menjelaskan mengapa manajemen sumber daya manusia (SDM) penting bagi bisnis kecil dan bagaimana manajemen SDM di bisnis kecil berbeda dari di bisnis besar.
2. Memberikan empat contoh bagaimana pengusaha dapat menggunakan alat internet dan pemerintah untuk mendukung upaya SDM.
3. Mendaftar lima cara pengusaha dapat memanfaatkan ukuran kecil mereka untuk meningkatkan proses SDM mereka.
4. Membahas bagaimana Anda akan memilih dan berurusan dengan organisasi pemberi pekerjaan profesional.
5. Menjelaskan bagaimana Anda akan membuat sistem sumber daya manusia untuk bisnis kecil yang baru berdiri.

A. Tantangan Bisnis Kecil

Bisnis kecil memiliki peran yang sangat signifikan. Sekitar setengah dari tenaga kerja di Amerika Serikat bekerja untuk perusahaan kecil, yang juga menyumbang sebagian besar dari 650.000 bisnis baru yang didirikan setiap tahun serta sebagian besar pertumbuhan bisnis Amerika. Selain itu, perusahaan kecil menciptakan sebagian besar pekerjaan baru di AS. Oleh karena itu, banyak lulusan perguruan tinggi kemungkinan besar akan bekerja untuk perusahaan kecil.

Sedangkan tantangan bisnis kecil di Indonesia mencakup berbagai aspek yang bisa memengaruhi pertumbuhan dan keberlanjutan usaha. Berikut adalah beberapa tantangan utama yang dihadapi oleh bisnis kecil di Indonesia:

1. Akses Pembiayaan: Banyak usaha kecil di Indonesia mengalami kesulitan dalam mengakses modal atau pembiayaan dari lembaga keuangan. Persyaratan yang ketat, suku bunga tinggi, dan kurangnya jaminan seringkali menjadi penghalang.
2. Regulasi dan Perizinan: Proses perizinan di Indonesia bisa rumit dan birokratis. Banyak pengusaha kecil menghadapi kesulitan dalam memenuhi berbagai regulasi dan mendapatkan izin yang diperlukan untuk menjalankan usaha mereka secara legal.
3. Infrastruktur: Keterbatasan infrastruktur, terutama di daerah-daerah terpencil, dapat membatasi akses ke pasar, bahan baku, dan distribusi barang. Ini bisa mempengaruhi efisiensi operasional dan biaya.
4. Persaingan: Persaingan yang ketat, baik dari bisnis lokal maupun internasional, seringkali menjadi tantangan besar bagi usaha kecil. Mereka harus dapat bersaing dengan harga dan kualitas untuk menarik pelanggan.
5. Teknologi dan Digitalisasi: Banyak usaha kecil di Indonesia yang belum sepenuhnya memanfaatkan teknologi dan digitalisasi. Kurangnya pengetahuan dan akses ke teknologi terbaru dapat menghambat inovasi dan efisiensi.
6. Keterampilan dan Sumber Daya Manusia: Keterbatasan dalam keterampilan tenaga kerja dan pelatihan sering kali menjadi kendala. Bisnis kecil mungkin kesulitan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang terampil.
7. Pemasaran dan Akses Pasar: Usaha kecil sering kali kesulitan dalam memasarkan produk mereka secara efektif dan menjangkau pasar yang lebih luas. Akses ke saluran distribusi dan pemasaran yang efisien bisa menjadi tantangan.

8. Ketidakpastian Ekonomi dan Politik: Fluktuasi ekonomi dan ketidakpastian politik dapat mempengaruhi stabilitas bisnis kecil. Perubahan kebijakan, inflasi, dan nilai tukar mata uang bisa berdampak pada biaya dan pendapatan.
9. Manajemen dan Perencanaan Bisnis: Kurangnya keterampilan dalam manajemen dan perencanaan bisnis dapat membuat usaha kecil kurang efektif dalam mengelola operasi dan merencanakan pertumbuhan.
10. Kualitas dan Kepatuhan Produk: Memastikan bahwa produk memenuhi standar kualitas dan regulasi kesehatan serta keselamatan bisa menjadi tantangan, terutama bagi usaha kecil yang memiliki sumber daya terbatas untuk pengujian dan kepatuhan.

Mengatasi tantangan ini sering memerlukan kombinasi dukungan pemerintah, inovasi, dan peningkatan keterampilan serta pengetahuan pengusaha kecil. Program pelatihan, akses ke pembiayaan yang lebih baik, dan kemudahan dalam proses perizinan adalah beberapa langkah yang dapat membantu memperbaiki situasi ini.

B. Perbedaan Manajemen SDM di Bisnis Kecil

Pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan kecil berbeda karena empat alasan utama: ukuran, prioritas, informalitas, dan sifat wirausahawan.

1. Ukuran: Bisnis kecil biasanya tidak memiliki profesional SDM khusus sampai mencapai sekitar 100 karyawan. Sebelum itu, tugas SDM sering ditangani oleh pemilik atau asisten mereka, atau oleh akuntan untuk penggajian. Sebagian besar waktu SDM dihabiskan oleh pemilik yang sudah bekerja keras.
2. Prioritas: Banyak pengusaha lebih fokus pada masalah non-SDM karena keterbatasan sumber daya seperti waktu, uang, dan tenaga kerja. Penelitian menunjukkan bahwa di perusahaan kecil, SDM sering kali bukan prioritas utama dibandingkan dengan keuangan, produksi, dan pemasaran.

3. **Informalitas:** Manajemen SDM di perusahaan kecil cenderung lebih informal. Pelatihan, misalnya, sering dilakukan secara langsung oleh rekan kerja atau supervisor dan tidak melalui metode formal. Informalitas ini diperlukan untuk bertahan dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah.
4. **Pengusaha:** Pengusaha cenderung memiliki gaya manajerial yang lebih kontrol dan personal. Mereka seringkali ingin menerapkan gaya manajemen pribadi mereka dalam kebijakan dan kondisi kerja perusahaan, yang menyebabkan kurangnya formalitas dalam SDM di perusahaan kecil.

Kombinasi ukuran kecil, prioritas, informalitas, dan kecenderungan kewirausahaan dapat menimbulkan beberapa masalah dalam praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) di perusahaan kecil:

1. **Risiko Hukum:** Praktik SDM yang tidak memadai dapat membuat pemilik usaha kecil menghadapi risiko hukum. Contohnya, Outback Steakhouse mengalami masalah hukum karena tidak memiliki departemen SDM, yang mengakibatkan denda \$19 juta untuk kasus diskriminasi seksual. Risiko hukum serupa bisa terjadi akibat pelanggaran aturan seperti Undang-Undang Cuti Medis Keluarga atau pembayaran lembur yang tidak sesuai.
2. **Penundaan Keputusan:** Tanpa tenaga ahli SDM yang khusus, pengambilan keputusan perusahaan bisa menjadi lambat dan membebani manajer.
3. **Inefisiensi Administrasi:** Tanpa sistem informasi SDM, pengelolaan dokumen menjadi memakan waktu dan rawan kesalahan. Data karyawan yang sering muncul di berbagai formulir SDM harus diubah secara manual di setiap formulir ketika ada pembaruan data, yang tidak efisien dan rentan terhadap kesalahan.
4. **Kerugian Kompetitif:** Jika perusahaan kecil tidak dapat melakukan perekrutan, pelatihan, penilaian, dan kompensasi karyawan secara efisien, perusahaan tersebut dapat kalah bersaing dengan perusahaan yang memiliki kemampuan lebih baik dalam hal tersebut.

C. Menggunakan Internet, Pemerintah, dan Alat Lain untuk Mendukung Upaya SDM

Perusahaan kecil tidak perlu kalah bersaing dengan perusahaan besar dalam hal manajemen sumber daya manusia (SDM). Dengan memanfaatkan sumber daya SDM berbasis internet dan alat pemerintah yang tersedia secara gratis, perusahaan kecil bisa mendapatkan keuntungan SDM yang sebanding. Berikut adalah beberapa alat dan situs yang bisa dimanfaatkan oleh usaha kecil di Indonesia untuk berbagai aspek bisnis, termasuk manajemen SDM, rekrutmen, dan kepatuhan:

1. Alat dan Situs untuk Manajemen SDM:

- a. JobStreet Indonesia (jobstreet.co.id): Situs ini menyediakan berbagai solusi untuk rekrutmen dan penempatan tenaga kerja.
- b. LinkedIn Indonesia (linkedin.com): Platform ini tidak hanya untuk jaringan profesional tetapi juga untuk rekrutmen dan pencarian talenta.
- c. Zalora (zalora.co.id): Selain sebagai situs e-commerce, Zalora memiliki fitur untuk perekrutan di industri fashion dan retail.
- d. Gadjian (gadjian.com): Platform ini menawarkan solusi manajemen SDM, termasuk penggajian, absensi, dan administrasi karyawan.

2. Alat dan Situs untuk Perencanaan dan Rekrutmen:

- a. Karir.com (karir.com): Situs ini membantu dalam proses rekrutmen dengan menampilkan lowongan pekerjaan dan menyediakan fitur pencarian kandidat.
- b. JobPlanet (jobplanet.com): Situs ini memberikan ulasan perusahaan yang berguna bagi calon karyawan untuk menilai lingkungan kerja.
- c. Kalibr (kalibr.com): Platform ini memungkinkan usaha kecil untuk memposting lowongan pekerjaan dan mencari kandidat yang sesuai.

3. Alat untuk Kepatuhan dan Regulasi:

- a. BukuWarung (bukuwarung.co.id): Aplikasi ini memudahkan pengelolaan keuangan usaha kecil dan mengatur kepatuhan pajak.
- b. Jurnal (jurnal.id): Software akuntansi ini membantu usaha kecil dalam pencatatan keuangan dan laporan pajak yang sesuai dengan regulasi.
- c. SIPP (sipp.kemenkumham.go.id): Sistem Informasi Penelusuran Perkara untuk mengecek status hukum perusahaan dan kepatuhan administrasi.

4. Alat untuk Pengelolaan dan Analisis Data:

- a. Google Workspace (workspace.google.com): Menyediakan berbagai alat produktivitas seperti Gmail, Google Drive, dan Google Sheets yang membantu dalam pengelolaan dokumen dan kolaborasi.
- b. Microsoft 365 (microsoft.com/id-id/microsoft-365): Menyediakan aplikasi produktivitas yang membantu dalam pengelolaan dan analisis data bisnis.

5. Alat untuk Pembelajaran dan Pelatihan:

- a. Coursera (coursera.org): Platform ini menawarkan berbagai kursus online yang dapat membantu pengembangan keterampilan untuk usaha kecil.
- b. Udemy (udemy.com): Menyediakan kursus pelatihan di berbagai bidang yang dapat digunakan untuk meningkatkan keterampilan karyawan.

Dengan menggunakan alat dan situs ini, usaha kecil di Indonesia dapat meningkatkan efisiensi, kepatuhan, dan daya saing mereka dalam pasar yang semakin kompetitif.

D. Memanfaatkan Ukuran Kecil dengan Familiaritas, Fleksibilitas, Keadilan, dan Informalitas

Dengan memanfaatkan keunggulan ukuran kecil, bisnis dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan pengembangan secara informal serta meningkatkan efektivitas manajemen SDM mereka.

1. Familiaritas dan Fleksibilitas:

Familiaritas Pribadi: Ukuran kecil memungkinkan pemilik bisnis untuk lebih mengenal kekuatan, kebutuhan, dan situasi keluarga setiap karyawan. Ini membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih personal dan memahami.

2. Fleksibilitas dan Informalitas: Bisnis kecil dapat lebih fleksibel dan informal dalam kebijakan dan praktik manajemen SDM mereka.

Prosedur Seleksi Karyawan yang Sederhana dan Informal. Selain alat rekrutmen online, bisnis kecil dapat menggunakan alat seleksi sederhana seperti Work Sampling Test, di mana kandidat menunjukkan kemampuannya dalam tugas pekerjaan. Wawancara seleksi informal juga bisa bermanfaat.

3. Fleksibilitas dalam Pelatihan:

Fokus pada Hasil Bisnis: Pelatihan di bisnis kecil biasanya berfokus pada manfaat bagi hasil akhir perusahaan, bukan hanya manfaat untuk karyawan.

Pelatihan Informal: Banyak pelatihan bersifat informal, terjadi selama percakapan sehari-hari, jejaring, kerja tim, dan mentoring. Pelatihan informal seringkali dipicu oleh kebutuhan nyata di tempat kerja.

Cara Mendorong dan Memfasilitasi Pembelajaran Informal:

- a. Dorong Pembelajaran di Tempat Kerja: Pastikan karyawan tahu bahwa pembelajaran di tempat kerja didorong, terutama ketika mereka menghadapi masalah pekerjaan.

- b. Konten Berkualitas: Sediakan akses ke konten relevan yang mungkin memerlukan langganan.
- c. Coaching dan Kelas: Dorong supervisor untuk memberikan pembelajaran informal melalui coaching dan tawarkan untuk menanggung biaya kelas khusus.
- d. Peluang Pelatihan Online: Identifikasi peluang pelatihan online dan dorong berbagi praktik terbaik di intranet perusahaan.
- e. Seminar dan Pertemuan: Kirim karyawan ke seminar dan pertemuan untuk belajar dan berjejaring.
- f. Fasilitas Pembelajaran: Sediakan fasilitas untuk pembelajaran informal di tempat kerja, seperti papan tulis dan area makan siang.

4. Fleksibilitas dalam Tunjangan dan Hadiah

Institut Keluarga dan Kerja melakukan survei terhadap praktik tunjangan di sekitar 1.000 perusahaan besar dan kecil. Hasilnya, perusahaan besar umumnya menawarkan paket tunjangan yang lebih luas dibandingkan perusahaan kecil. Namun, perusahaan kecil menawarkan lebih banyak fleksibilitas. Karyawan di perusahaan kecil (50–99 karyawan) cenderung memiliki:

- a. Waktu Cuti Fleksibel: Kemampuan untuk mengambil waktu off selama jam kerja untuk kebutuhan keluarga atau pribadi tanpa kehilangan gaji.
- b. Kontrol Istirahat: Kendali atas waktu istirahat.
- c. Fleksibilitas Waktu Kerja: Kemampuan untuk mengubah waktu mulai dan berhenti kerja dalam rentang jam tertentu.

Beberapa bisnis kecil juga berhasil membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan dengan sering memberikan umpan balik tentang kinerja serta menjaga karyawan tetap terinformasi mengenai berita dan kondisi keuangan perusahaan.

5. Fleksibilitas dan Dukungan dalam Manajemen Karyawan

- a. **Fleksibilitas:** Misalnya, jika seorang karyawan menghadapi masalah pribadi, bantu buat jadwal kerja yang memungkinkan mereka menyelesaikan masalah tanpa merasa tertekan.
- b. **Sensitivitas terhadap Kekuatan dan Kelemahan Karyawan:** Pemilik usaha kecil harus peka terhadap kekuatan, kelemahan, dan aspirasi karyawan. Berikan kesempatan bagi mereka untuk melatih dan bergerak ke posisi yang mereka inginkan.
- c. **Dukungan untuk Pengembangan Diri:** Misalnya, bayar karyawan untuk mengikuti kelas yang membantu mereka mengembangkan keterampilan kerja mereka.
- d. **Menyediakan Makanan:** Kadang-kadang, sediakan makanan gratis, seperti mengajak karyawan makan siang bersama.
- e. **Memberikan Rasa Kepemilikan:** Berikan karyawan kesempatan untuk memberikan masukan dalam keputusan besar, bekerja langsung dengan klien, mendapatkan umpan balik dari klien, membagikan data kinerja perusahaan, dan berbagi keberhasilan finansial perusahaan.
- f. **Memastikan Kebutuhan untuk Melaksanakan Pekerjaan:** Selain memotivasi karyawan, pastikan mereka memiliki pelatihan, prosedur, komputer, dan sumber daya lain yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka.
- g. **Pengakuan Terhadap Pekerjaan yang Baik:** Manfaatkan interaksi sehari-hari dengan karyawan untuk “tidak pernah melewatkan kesempatan untuk memberikan pengakuan yang layak mereka terima.”

E. Mengelola Sistem, Prosedur, dan Dokumen SDM

Mengelola dokumen untuk menjalankan sebuah toko ritel dengan lima orang karyawan melibatkan banyak langkah. Mulai dari iklan lowongan pekerjaan, aplikasi karyawan, daftar verifikasi, hingga kontrak kerja dan formulir perpajakan. Setelah

karyawan bergabung, ada juga catatan data pribadi, jam kerja, laporan pengeluaran, serta formulir penilaian kinerja, pemberitahuan disiplin, dan catatan orientasi karyawan. Seiring pertumbuhan perusahaan, manajemen SDM menjadi lebih kompleks dan memerlukan sistem yang terstandarisasi.

1. Komponen Dasar Sistem SDM Manual

Perusahaan kecil memulai dengan sistem manajemen SDM manual. Ini biasanya melibatkan pengumpulan dan pengorganisasian formulir standar yang mencakup setiap aspek proses SDM seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian, kompensasi, dan keselamatan. Formulir ini dapat diperoleh dari situs web, buku, CD, atau toko perlengkapan kantor seperti Office Depot, atau dari katalog langsung.

2. Automatisasi Tugas SDM

Seiring pertumbuhan bisnis, bergantung pada sistem manual menjadi tidak praktis. Kebanyakan perusahaan kecil hingga menengah mulai mengotomatisasi tugas SDM dengan menggunakan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SI SDM). SI SDM mengintegrasikan berbagai proses manajemen SDM seperti pelacakan pelamar, perekrutan, pelatihan, manajemen kinerja, administrasi manfaat, dan penggajian ke dalam satu sistem otomatis.

Manfaat SI SDM:

- a. Peningkatan Proses Transaksi: Mempermudah pemeliharaan dan pembaruan catatan karyawan serta menghasilkan grafik tren dan laporan tentang metrik personel seperti perputaran karyawan dan biaya kompensasi.
- b. Pemrosesan Mandiri Online: Memudahkan karyawan untuk mendaftar manfaat kesehatan, akun pengeluaran fleksibel, dan lainnya secara online.
- c. Kemampuan Pelaporan yang Ditingkatkan: Mengintegrasikan berbagai tugas HR untuk menghasilkan laporan yang lebih komprehensif seperti biaya kesehatan per karyawan, persentase gaji dan manfaat dari biaya operasional, serta biaya perekrutan.

- d. Integrasi Sistem HR: Dengan mengintegrasikan komponen perangkat lunak seperti pencatatan, penggajian, dan penilaian, HRIS memungkinkan otomatisasi proses manual yang memakan waktu.

F. Pertanyaan Diskusi

1. Apa tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan kecil dalam pengelolaan sumber daya manusia dibandingkan dengan perusahaan besar? Bagaimana perbedaan ukuran, prioritas, informalitas, dan sifat wirausahawan mempengaruhi praktik manajemen SDM?
2. Bagaimana perbedaan dalam alokasi waktu dan sumber daya untuk manajemen SDM di perusahaan kecil dapat mempengaruhi efektivitas praktik SDM?
3. Bagaimana tantangan-tantangan seperti akses pembiayaan, regulasi, dan infrastruktur dapat mempengaruhi pengelolaan SDM di bisnis kecil di Indonesia?
4. Sebutkan dan jelaskan empat contoh alat berbasis internet atau sumber daya pemerintah yang dapat digunakan oleh pengusaha untuk mendukung upaya manajemen SDM.
5. Bagaimana pemanfaatan teknologi dan platform online dapat mengurangi kendala yang dihadapi oleh bisnis kecil dalam hal pengelolaan SDM?
6. Diskusikan lima cara di mana bisnis kecil dapat memanfaatkan ukuran kecil mereka untuk meningkatkan proses manajemen SDM mereka. Bagaimana fleksibilitas, familiaritas, dan informalitas dapat berkontribusi pada pengembangan karyawan dan efisiensi operasional?
7. Bagaimana perusahaan kecil dapat mulai dengan sistem manajemen SDM manual dan kemudian beralih ke otomatisasi seiring pertumbuhan mereka? Apa saja manfaat utama dari menggunakan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SI SDM)?

8. Diskusikan beberapa tantangan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan kecil dalam proses transisi dari sistem manual ke sistem otomatis. Apa langkah-langkah yang dapat diambil untuk memastikan transisi yang lancar?
9. Apa risiko hukum yang mungkin dihadapi oleh pemilik bisnis kecil terkait dengan praktik SDM yang tidak memadai? Diskusikan beberapa langkah proaktif yang dapat diambil untuk meminimalkan risiko-risiko tersebut.
10. Diskusikan keuntungan dan tantangan yang terkait dengan fleksibilitas dalam tunjangan dan hadiah di perusahaan kecil. Bagaimana perusahaan kecil dapat menawarkan tunjangan yang kompetitif meskipun memiliki sumber daya terbatas?

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2006). Resource Management Resource Management. In *Distributed Computing* (10th ed., Issue May). KOGAN PAGE.
- Brewster, C., Brookes, M., & Gollan, P. J. (2015). The Institutional Antecedents of the Assignment of HRM Responsibilities to Line Managers. *Human Resource Management*, 54(4), 577-597. <https://doi.org/10.1002/hrm.21632>
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management. In *Human resource management / Gary Dessler, Florida International University* (16th ed.). Pearson.
- Hideg, I., & Ferris, D. L. (2017). Dialectical thinking and fairness-based perspectives of affirmative action. *Journal of Applied Psychology*, 102(5), 782-801. <https://doi.org/10.1037/apl0000207>
- International Labour Organization. (2013). *Kesetaraan Dalam Pekerjaan: Konsep Dan Prinsip Utama* (Pertama).
- Sumarmi, S., Sari, D. N., & Muchran, M. (2022, December). The Effect of Career Adaptability and Work Motivation on Employee Performance. In *1st UPY International Conference on Education and Social Science (UPINCESS 2022)* (pp. 391-399). Atlantis Press.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1991). Organizational capability: creating competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 77-92. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274728>
- Vembriati, N., Marheni, A., Tobing, D. H., Astuti, D. P., Rustika, I. M., & Indrawati, K. R. (2017). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia* (pp. 1-45). Program Studi Psikologi, Universitas Udayana.

TENTANG PENULIS



Dr. Saptaningsih Sumarmi, M.M., adalah seorang akademisi dan penulis dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Lahir dengan semangat yang kuat dalam dunia pendidikan dan penelitian, penulis telah menunjukkan dedikasi yang luar biasa dalam mengembangkan pengetahuan dan praktik di bidangnya. Penulis memulai perjalanan akademisnya dengan meraih gelar Sarjana Ekonomi di bidang Keuangan dan Perbankan dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Kerjasama Yogyakarta pada tahun 1997, dan lulus S2 tahun 2007 dari Magister Management Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Pada tahun 2004, S3 bidang Manajemen Sumber Daya Manusia berhasil diraih dari Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Saat ini, penulis sebagai dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Hukum Universitas PGRI Yogyakarta. Dalam kapasitas ini, beliau berperan dalam mengajar, membimbing, dan mengembangkan kurikulum yang relevan untuk mempersiapkan mahasiswa menghadapi tantangan di dunia bisnis dan manajemen sumber daya manusia. Selain sebagai dosen, penulis juga aktif dalam dunia penelitian dan publikasi. Beliau menulis artikel yang dipublikasikan di jurnal internasional bereputasi serta jurnal nasional terindeks Sinta. Karya-karyanya mencakup topik-topik terkini dalam manajemen sumber daya manusia, strategi organisasi, dan inovasi dalam praktik SDM. Kontribusinya di bidang ini memberikan wawasan berharga kepada para praktisi dan akademisi. Bukan hanya menulis dalam bidang akademis, penulis juga memiliki bakat dalam dunia sastra. Beliau menulis novel yang dipublikasikan di platform online NovelToon, Fizzo, Webnovel, yang menunjukkan kreativitas dan kemampuannya dalam bidang penulisan kreatif. Karya-karya novelnya tidak hanya menunjukkan keahlian menulis tetapi juga memberikan refleksi mendalam tentang berbagai aspek kehidupan dan budaya.