



FSH-PH Publications

ISBN 978-621-8438-11-8

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA 4.0

DILENGKAPI DENGAN KAJIAN INTEGRASI KEISLAMAN

Rini Safitri, SE., MM., MBA | Prof. Dr. Ilfi Nurdiana, M.Si
Prof. Dr. Dra. Endang Suswati, M.S | Nadiyah Hirfiyana Rosita, SE., MM
Dr. Setiani, SE., MM



Copyright© (2025)

All rights reserved.

No part of this book may be reproduced or used in any manner without the prior written permission of the copyright owner, except for the use of brief quotations. To request permissions, contact the publisher at [\(editor.ijmaber@futuresciencepress.com\)](mailto:editor.ijmaber@futuresciencepress.com)

ISBN : 978-621-8438-11-8
PDF (downloadable)

Published by:
FSH-PH Publications
Block 4 Lot 6, Lumina Homes,
Pamatawan, Subic, Zambales

<https://fsh-publication.com/>

Manajemen Sumber Daya Manusia di Era 4.0

Penulis:

Rini Safitri, SE., MM., MBA

Prof. Dr. Ilfi Nurdiana, M.Si

Prof. Dr. Dra. Endang Susiwati, M.S

Nadiyah Hirfiyana Rosita, SE., MM

Dr. Setiani, SE., MM

Editor:

Naqiyah Afifah Mulachelah, S.Si, M.Si.

Desain cover:

Nur Indah Ratnasari, S.Si

2025

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ini dapat hadir di hadapan para pembaca. Dorongan untuk menulis buku ini berangkat dari kegelisahan akademik sekaligus kebutuhan praktis yang saya temui selama mengajar, berdiskusi dengan mahasiswa, praktisi, serta para pengambil kebijakan. Sumber daya manusia bukan sekadar “fungsi” pelengkap organisasi, melainkan jantung yang menggerakkan strategi, budaya, dan kinerja. Karena itu, literatur berbahasa Indonesia yang komprehensif, runtut, dan membumi tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi sangat penting.

Bab pertama buku ini sengaja disusun sebagai pondasi. Di dalamnya, pembaca diajak untuk menegaskan kembali mengapa manusia adalah aset strategis, memahami pergeseran dari manajemen personalia menuju MSDM modern, serta menelaah konsep-konsep kunci yang kerap dipakai namun sering disalahpahami. Saya merangkum definisi MSDM dari berbagai pakar, menghadirkan sistem dan model rujukan—mulai dari pendekatan *matching model* ala Michigan hingga Harvard Framework—seraya menautkannya dengan realitas organisasi kontemporer. Pembaca juga akan menemukan uraian yang ringkas namun menyeluruh mengenai tujuan MSDM, karakteristiknya (keras–lunak, strategis, berorientasi komitmen), hingga fungsi-fungsi manajerial dan operatif yang menjadi “mesin” pengelolaan talenta.

Buku ini berangkat dari keyakinan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh apa yang dikerjakan, tetapi juga oleh bagaimana manusia di dalamnya diposisikan,

dikembangkan, dan dihargai. Karena itu, saya menempatkan konsep modal manusia sebagai bingkai utama—bukan sekadar biaya yang harus ditekan, melainkan investasi yang perlu dirawat. Di sisi lain, saya tidak menutup mata pada “jurang” antara retorika dan praktik. Banyak organisasi memiliki kebijakan SDM yang baik di atas kertas, tetapi tersendat dalam implementasi. Itulah mengapa pembahasan mengenai peran manajer lini, disiplin eksekusi, dan pentingnya data serta metrik SDM saya tekankan sejak dini.

Ucapan terima kasih kami tujuhan kepada para kolega dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Universitas Brawijaya, dan Universitas Gajayana yang telah berkontribusi baik dalam penulisan maupun dalam diskusi akademik yang memperkaya isi buku ini. Kami juga berterima kasih kepada mahasiswa yang dengan pertanyaan-pertanyaan kritisnya mendorong kami memperjelas konsep dan menyederhanakan bahasa. Tidak lupa, penghargaan setinggi-tingginya kami sampaikan kepada keluarga dan sahabat yang senantiasa memberikan dukungan moral dan semangat hingga buku ini terselesaikan.

Kami menyadari sepenuhnya bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat kami nantikan demi penyempurnaan pada edisi-edisi berikutnya. Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat: menambah kejernihan cara pandang, menumbuhkan kebijaksanaan dalam mengelola manusia, dan pada akhirnya turut menyuburkan praktik MSDM yang adil, efektif, dan bermartabat di berbagai organisasi.

Malang, 2 September 2025

Tim Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	1
Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	2
Sistem Sumber Daya Manusia	3
Model MSDM	5
Harvard Framework.....	6
Tujuan dari MSDM.....	8
Tujuan Kebijakan MSDM.....	12
Karakteristik MSDM	13
Fitur dalam MSDM	21
Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	23
Manajemen SDM dan Personalia.....	33
ANALISIS PEKERJAAN.....	38
Tujuan analisis pekerjaan.....	41
Mengapa Kita Perlu Menganalisis Pekerjaan?	43
Bagaimana Melakukan Analisis Pekerjaan.....	44
Deskripsi/uraian Pekerjaan.....	46
Profil pekerjaan.....	46
Spesifikasi orang	47
Penggunaan Kerangka Kompetensi.....	48
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	50
Definisi Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	50
Signifikansi Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	52

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia	60
Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	64
Persyaratan untuk Perencanaan SDM yang Efektif....	87
Manfaat Perencanaan SDM.....	88
REKRUTMEN DAN SELEKSI.....	90
Rekrutmen	90
Pengertian Rekrutmen	91
Kebijakan Rekrutmen	91
Faktor Situasional yang Mempengaruhi Rekrutmen.	93
Sumber Rekrutmen	96
Metode Rekrutmen	104
Seleksi.....	106
Induksi/Orientasi.....	119
PEMBELAJARAN, PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN.....	122
Definisi Belajar.....	122
Tujuan Pembelajaran.....	123
Filsafat	123
Pembelajaran dan pengembangan.....	124
Pembelajaran dan pelatihan	124
Kondisi untuk Pembelajaran yang Efektif	124
Program pembelajaran	131
Pengembangan	135
Perencanaan Pengembangan Pribadi	136
Pelatihan.....	138
Pembenaran untuk pelatihan	138
Mentransfer pelatihan.....	139
Pelatihan sistematis.....	140
Pelatihan Tepat Waktu.....	140
Jenis Pelatihan.....	141

Praktik Pelatihan yang Efektif.....	141
Teknik pelatihan	142
PENILAIAN KINERJA.....	147
Tujuan Penilaian Kinerja	147
Siapa yang dinilai?.....	150
Apa yang dinilai?.....	151
Keterbatasan Penilaian Kinerja	155
Kritik Radikal	160
Tinjauan Kinerja Kolaboratif.....	162
MANAJEMEN KARIR	170
Manajemen Karir.....	170
Tujuan Manajemen Karir.....	171
Dinamika dalam Karir	172
Proses Manajemen Karir.....	172
Manajemen Kompetensi dan Karir.....	179
KOMPENSASI	183
Tujuan Kompensasi	183
Jenis Kompensasi.....	185
Teori Kompensasi.....	188
Konsep Upah	190
Struktur Gaji	193
Jenis Struktur Gaji	193
Struktur Pembayaran yang Baik	196
MOTIVASI	200
Proses Motivasi.....	201
Jenis Motivasi	202
Teori Motivasi.....	203
Model Dua Faktor Herzberg	212
Hubungan antara Motivasi, Pekerjaan, Kepuasan, dan Uang.....	214
Kepuasan Kerja	215

Mengukur kepuasan kerja	215
Motivasi dan Uang	219
BUDAYA ORGANISASI.....	222
Pentingnya Budaya.....	222
Bagaimana Budaya Organisasi Berkembang.....	223
Keragaman Budaya	224
Komponen Kebudayaan.....	224
Norma	225
Artefak.....	227
Gaya kepemimpinan.....	227
Mengklasifikasi Budaya Organisasi	229
Menilai Budaya Organisasi	231
Mengukur Iklim Organisasi	233
Budaya Yang Tepat	235
Mendukung dan Mengubah Budaya.....	236
Analisis Budaya	236
Perubahan Budaya.....	238
Pengungkit Untuk Perubahan.....	238
Manajemen Perubahan.....	239
Bertahan untuk Tidak Berubah	243
Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan.....	244
KEPEMIMPINAN	246
Model Jalur-Tujuan	247
Gaya Kepemimpinan.....	248
Mengembangkan Keterampilan Kepemimpinan.....	252
DAFTAR PUSTAKA	255

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Aktivitas MSDM.....	4
Gambar 2. Siklus Sumber Daya Manusia.....	6
Gambar 3. <i>Harvard Framework</i> dalam MSDM.....	7

DAFTAR TABEL

Tabel Persamaan dan Perbedaan MSDM dan Manajemen Personalia.....	34
--	----

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset berharga bagi sebuah organisasi untuk membantu mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi. Pandangan modern melihat karyawan sebagai sumber daya utama dan aset penting. Sumber daya manusia mencakup pengetahuan, keterampilan, bakat, serta nilai, etika, dan keyakinan individu di dalam organisasi. Di era yang semakin kompleks, organisasi tidak dapat berkembang tanpa sumber daya manusia yang tepat. Oleh karena itu, sumber daya manusia menjadi perhatian utama bagi setiap organisasi yang ingin maju.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses mengelola dan mengembangkan tenaga kerja dalam suatu perusahaan. Proses ini tidak hanya tentang keterampilan, tetapi juga mencakup sikap dan aspirasi karyawan. Saat seseorang bekerja, mereka bukan hanya membawa keahlian teknis, pengetahuan, dan pengalaman, tetapi juga perasaan, nilai, dan motivasi pribadi. SDM melibatkan pengelolaan berbagai aspek manusia dalam organisasi dengan pendekatan yang lebih manusiawi. Pendekatan ini membantu manajer melihat karyawan sebagai aset penting. Tujuannya tidak hanya untuk mendukung pencapaian organisasi, tetapi juga untuk memberikan kepuasan dan pengembangan bagi karyawan. Dengan demikian, MSDM berfokus pada pengembangan sumber daya manusia, sekaligus memastikan pengelolaan tenaga kerja yang efektif.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Sumber Daya Manusia (SDM) kini lebih banyak digunakan daripada Manajemen Personalia untuk menggambarkan proses pengelolaan karyawan dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling berharga. Hal ini dikarenakan orang-orang yang bekerja di tempat tersebut secara individu maupun kolektif berkontribusi untuk mencapai tujuannya. Menurut Storey (1989), MSDM dapat diartikan sebagai kumpulan kebijakan yang saling berhubungan dengan dasar ideologi dan filosofi tertentu. Ia juga mengidentifikasi empat aspek utama yang membuat MSDM memiliki makna yang lebih luas, yaitu:

- konstelasi keyakinan dan asumsi tertentu;
- dorongan strategis yang menginformasikan keputusan tentang manajemen orang;
- keterlibatan sentral dari manajer lini; dan
- ketergantungan pada seperangkat “pengungkit” untuk membentuk hubungan kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses yang menghubungkan orang-orang dan organisasi agar keduanya dapat mencapai tujuan bersama. Menurut Flippo, “Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan reproduksi sumber daya manusia hingga tujuan individu, organisasi, dan masyarakat tercapai” (Mishra, 2021). Definisi ini menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

adalah bagian dari manajemen yang berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tenaga kerja dalam perusahaan. Tujuan dari proses ini adalah untuk mendukung pencapaian target organisasi, divisi, dan juga memberikan manfaat bagi masyarakat.

Menurut Institute of Personnel Management (U.K.): "Manajemen Personalia adalah bagian integral yang khas dari manajemen yang berkaitan dengan orang-orang di tempat kerja, serta hubungan mereka di dalam perusahaan. Manajemen ini berupaya menyatukan staf perusahaan laki-laki dan perempuan menjadi suatu organisasi yang efektif, sehingga masing-masing dapat memberikan kontribusi terbaik bagi keberhasilan perusahaan, baik sebagai anggota kelompok kerja maupun sebagai individu. Selain itu, manajemen personalia juga berupaya menciptakan hubungan internal perusahaan yang kondusif dalam hal efektivitas kerja dan kepuasan manusia di dalamnya (Mishra, 2021).

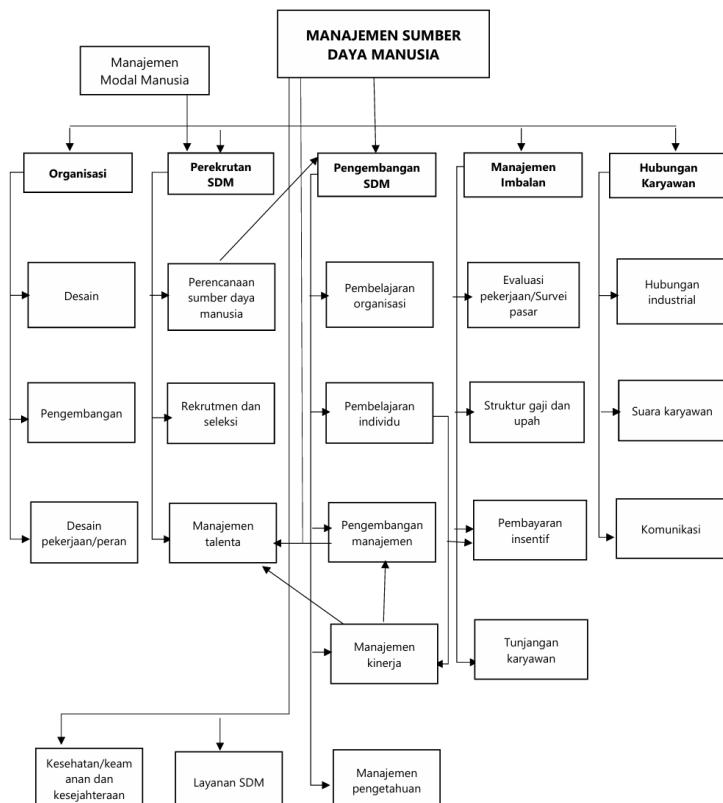
Sistem Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dapat beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang sifatnya menyatukan secara terpadu (Armstrong, 2006). Sistem tersebut antara lain meliputi:

- Filosofi SDM menggambarkan nilai-nilai menyeluruh dan prinsip-prinsip panduan yang diadopsi dalam pengelolaan orang.
- Strategi SDM menentukan arah tujuan MSDM.
- Kebijakan SDM merupakan pedoman yang menentukan bagaimana nilai-nilai, prinsip, dan strategi harus diterapkan, serta diaplikasikan di bidang MSDM tertentu.

- Proses SDM terdiri dari prosedur dan metode formal yang digunakan untuk menerapkan rencana dan kebijakan strategis SDM.
- Praktik SDM terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola orang.
- Program SDM memungkinkan strategi, kebijakan, dan praktik SDM diterapkan sesuai rencana.

Becker dan Gerhart (1996) telah mengklasifikasikan komponen-komponen ini menjadi tiga tingkatan, yaitu: arsitektur sistem (prinsip panduan), alternatif kebijakan, serta proses dan praktik.



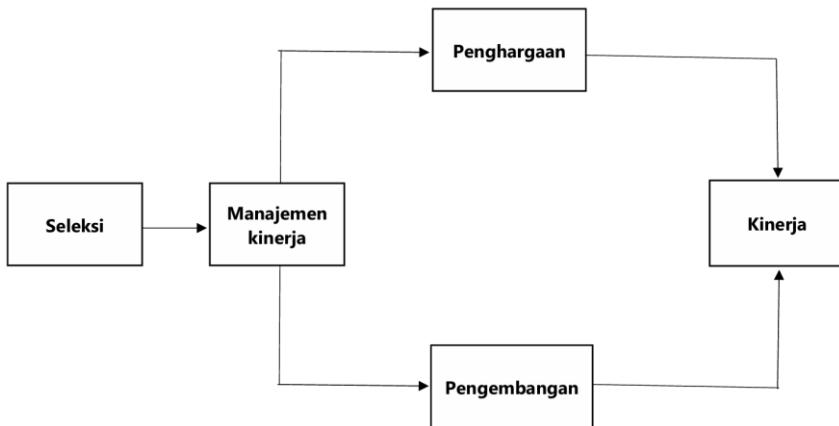
Sumber: Armstrong (2006)

Gambar 1. Aktivitas MSDM

Model MSDM

Salah satu pernyataan eksplisit pertama mengenai konsep MSDM dikemukakan oleh Sekolah Michigan (Fombrun *et al.*, 1984). Mereka berpendapat bahwa sistem SDM dan struktur organisasi harus dikelola selaras dengan strategi organisasi, sehingga dikenal sebagai *model pencocokan*. Selanjutnya, mereka menjelaskan adanya siklus sumber daya manusia yang terdiri atas empat proses atau fungsi generik yang diterapkan di semua organisasi (Armstrong, 2006), yaitu:

1. seleksi – mencocokkan sumber daya manusia yang tersedia dengan pekerjaan;
2. penilaian – manajemen kinerja;
3. penghargaan – “sistem penghargaan adalah salah satu alat manajerial yang paling kurang dimanfaatkan dan sering disalahgunakan untuk mendorong kinerja organisasi,” yang seharusnya menghargai pencapaian jangka pendek maupun jangka panjang, dengan mengingat bahwa “bisnis harus berjalan di masa sekarang untuk berhasil di masa depan;”
4. pengembangan – mengembangkan karyawan berkualitas tinggi.



Sumber: Fombrun et al, (1984)

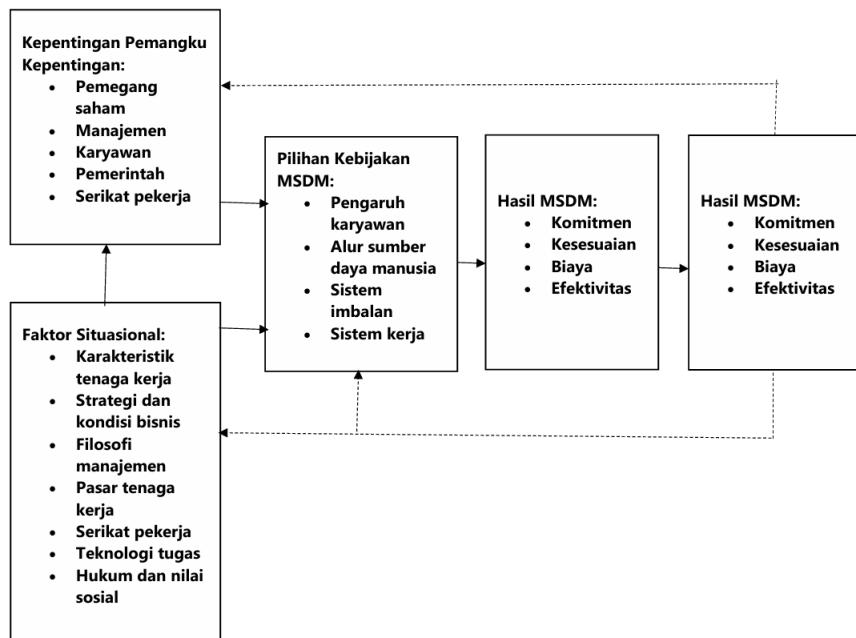
Gambar 2. Siklus Sumber Daya Manusia

Harvard Framework

Pencetus MSDM lainnya adalah of Beer *et al.* (1984) dari Harvard School, yang mengembangkan apa yang kemudian disebut Boxall (1992) sebagai *Harvard Framework*. Kerangka ini didasarkan pada keyakinan bahwa masalah sejarah manajemen personalia hanya dapat diselesaikan ketika: Manajer umum mengembangkan sudut pandang mengenai bagaimana mereka ingin melihat karyawan terlibat dan dikembangkan oleh perusahaan, serta kebijakan dan praktik MSDM apa yang dapat mencapai tujuan tersebut. Tanpa filosofi sentral atau visi strategis – yang hanya dapat diberikan oleh manajer umum – MSDM kemungkinan besar akan tetap menjadi rangkaian aktivitas independen, masing-masing dipandu oleh tradisi praktiknya sendiri. “Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan tindakan manajemen yang memengaruhi sifat hubungan antara organisasi dan karyawannya, yaitu sumber daya manusianya” (Armstrong, 2006).

Sekolah Harvard menyarankan bahwa MSDM memiliki dua fitur karakteristik, antara lain:

1. manajer lini menerima lebih banyak tanggung jawab untuk memastikan keselarasan strategi kompetitif dan kebijakan personel;
2. personel memiliki misi untuk menetapkan kebijakan yang mengatur bagaimana aktivitas personel dikembangkan dan diimplementasikan dengan cara yang membuatnya lebih saling menguatkan. *Harvard Framework* seperti yang dimodelkan oleh Beer et al ditunjukkan pada gambar berikut.



Sumber: Beer et al. (1984)

Gambar 3. Harvard Framework dalam MSDM

Menurut Boxall (1992) kelebihan dari model ini adalah:

- menggabungkan pengakuan berbagai kepentingan pemangku kepentingan;
- mengakui pentingnya *trade-off*, baik secara eksplisit maupun implisit, antara kepentingan pemilik dan karyawan, serta antara berbagai kelompok kepentingan;
- memperluas konteks MSDM untuk memasukkan "pengaruh karyawan," organisasi kerja, dan pertanyaan terkait gaya pengawasan;
- mengakui berbagai pengaruh kontekstual pada pilihan strategi manajemen, sekaligus menyarankan penyatuan logika produk-pasar dan sosial-budaya;
- menekankan pilihan strategis yang tidak didorong oleh determinisme situasional atau lingkungan.

Model Harvard telah memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap teori dan praktik MSDM. Penekanannya terletak pada fakta bahwa MSDM adalah perhatian manajemen secara umum, bukan hanya fungsi personalia secara khusus.

Tujuan dari MSDM

Tujuan utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah memastikan bahwa organisasi mencapai kesuksesan dengan mengelola dan memberdayakan karyawan secara efektif. Seperti Ulrich dan Lake (1990) berkomentar: "Sistem MSDM dapat menjadi sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk belajar dan memanfaatkan peluang baru." Secara khusus, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berfokus pada pencapaian tujuan dalam bidang-bidang berikut, seperti yang dirangkum oleh (Armstrong, 2006).

1. Efektivitas organisasi

Praktik sumber daya manusia yang efektif membentuk kompetensi inti yang menentukan daya saing perusahaan (Cappelli & Crocker-Hefter, 1996). Penelitian menunjukkan bahwa praktik ini berpengaruh besar terhadap kinerja perusahaan. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui kebijakan di berbagai bidang, seperti manajemen pengetahuan, manajemen bakat, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Purcell *et al.* (2003) menyebut konsep ini sebagai "ide besar", yang mencakup visi yang jelas dan nilai-nilai yang terintegrasi. Selain itu, strategi SDM juga berfokus pada peningkatan berkelanjutan maupun kebijakan hubungan dengan pelanggan.

2. Manajemen modal manusia

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi mencakup semua karyawan yang berperan penting dalam keberhasilan bisnis. Bontis *et al.* (1999) mendefinisikan modal manusia sebagai berikut: "Modal manusia mewakili faktor manusia dalam organisasi, yang meliputi gabungan kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang memberi organisasi karakter yang khas. Elemen manusia dari organisasi adalah mereka yang mampu belajar, mengubah, berinovasi, serta memberikan dorongan kreatif, yang jika dimotivasi dengan benar dapat menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang."

Modal manusia merupakan aset utama organisasi. Oleh karena itu, agar memastikan pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis, modal manusia perlu untuk

diinvestasikan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertujuan untuk mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, berkomitmen, dan termotivasi. MSDM berupaya untuk memastikan bahwa organisasi mencapai tujuan tersebut dengan baik. Hal ini mencakup perencanaan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, maupun pengembangan keterampilan dan potensi karyawan, yang dilakukan melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan. Proses ini melibatkan rekrutmen yang selektif, sistem kompensasi berbasis kinerja, serta program pengembangan manajemen yang selaras dengan kebutuhan bisnis (Becker *et al.*, 1997). Selain itu, MSDM juga mencakup manajemen talenta. Manajemen ini memastikan organisasi memiliki dan mempertahankan tenaga kerja terbaik kapan dan di mana pun dibutuhkan. Prosesnya dilakukan melalui kebijakan dan praktik yang saling mendukung dalam bidang rekrutmen, pengembangan keterampilan, manajemen kinerja, dan perencanaan yang sukses.

Proses Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkaitan erat dengan pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi, sedangkan manajemen modal manusia lebih menekankan pada penggunaan data dan metrik (seperti pengukuran kinerja karyawan dan efektivitas SDM). Tujuannya adalah untuk memberikan panduan berbasis data untuk merancang strategi dan praktik pengelolaan tenaga kerja yang lebih efektif (Armstrong, 2006).

3. Manajemen pengetahuan

Manajemen pengetahuan adalah proses menciptakan, mendapatkan, menyimpan, membagikan, dan

menggunakan pengetahuan di mana pun pengetahuan itu berada. Targetnya adalah untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi (Scarborough *et al.*, 1999). MSDM bertujuan untuk mendukung pengembangan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan yang diperoleh melalui proses pembelajaran dalam organisasi.

4. *Manajemen penghargaan*

MSDM bertujuan untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja, dan komitmen. Hal ini diwujudkan melalui kebijakan dan proses yang memastikan setiap orang dihargai atas kontribusi dan prestasinya. Selain itu, penghargaan juga diberikan sesuai dengan tingkat keterampilan dan kompetensi yang dimiliki.

5. *Hubungan karyawan*

MSDM bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung hubungan yang harmonis dan produktif. Hal ini diwujudkan melalui kemitraan antara manajemen, karyawan, dan serikat pekerja.

6. *Memenuhi beragam kebutuhan*

MSDM bertujuan untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan yang seimbang dan fleksibel, agar dapat memenuhi kebutuhan berbagai pemangku kepentingan. Selain itu, MSDM memastikan pengelolaan tenaga kerja yang beragam dengan menghargai perbedaan individu dan kelompok dalam pekerjaan, kebutuhan pribadi, gaya kerja, serta aspirasi. Hal ini juga mencakup pemberian

kesempatan yang adil bagi semua karyawan (Armstrong, 2006).

7. Menjembatani kesenjangan antara retorika dan realitas

Penelitian oleh Gratton *et al.* (1999) menemukan bahwa ada kesenjangan besar antara teori dan praktik dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Meskipun manajemen sering memiliki niat baik untuk menerapkan strategi ini, pelaksanaannya di dunia nyata sering kali sulit. Hambatan utama yang muncul meliputi prioritas bisnis lain yang lebih mendesak, fokus jangka pendek, minimnya dukungan dari manajer lini, infrastruktur yang tidak memadai, keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap perubahan, serta kurangnya kepercayaan dalam organisasi. Tujuan utama MSDM adalah untuk mengatasi kesenjangan antara teori dan praktik dengan memastikan bahwa aspirasi diubah menjadi tindakan nyata, berkelanjutan, dan efektif. Untuk mencapai hal ini, SDM harus menyadari bahwa menciptakan kebijakan dan praktik inovatif itu mudah, tetapi tantangan sebenarnya adalah menerapkannya hingga berhasil. Seperti yang dikatakan oleh Purcell *et al.* (2003), manajer lini memiliki peran penting dalam menjalankan kebijakan SDM. Oleh karena itu, keberhasilan MSDM sangat bergantung pada bagaimana kebijakan tersebut diterapkan dalam aktivitas sehari-hari oleh manajer di lapangan.

Tujuan Kebijakan MSDM

Model MSDM, tujuan yang ditetapkan di atas, dan definisi MSDM lainnya telah disimpulkan oleh Caldwell (2004) menjadi 12 tujuan kebijakan, yaitu:

1. Mengelola orang sebagai aset yang mendasar bagi keunggulan kompetitif organisasi.
2. Menyelaraskan kebijakan MSDM dengan kebijakan bisnis dan strategi perusahaan.
3. Mengembangkan kecocokan yang erat antara kebijakan, prosedur, dan sistem SDM satu sama lain.
4. Menciptakan organisasi yang lebih datar dan lebih fleksibel yang mampu merespons perubahan lebih cepat.
5. Mendorong kerja tim dan kerja sama melintasi batas-batas internal organisasi.
6. Menciptakan filosofi mengutamakan pelanggan yang kuat di seluruh organisasi.
7. Memberdayakan karyawan untuk mengelola pengembangan diri dan pembelajaran mereka sendiri.
8. Mengembangkan strategi penghargaan yang dirancang untuk mendukung budaya berbasis kinerja.
9. Meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi internal yang lebih baik.
10. Membangun komitmen karyawan yang lebih besar terhadap organisasi.
11. Meningkatkan tanggung jawab manajemen lini untuk kebijakan MSDM.
12. Mengembangkan peran fasilitator manajer sebagai pendukung.

Karakteristik MSDM

Karakteristik dari konsep MSDM seperti yang muncul dari tulisan para perintis dan kemudian komentator yaitu (Armstrong, 2006):

1. Keanekaragaman MSDM

Karakteristik MSDM tidak bersifat universal. Hal ini dikarenakan terdapat berbagai model dengan penerapan yang berbeda di setiap organisasi. Dalam banyak kasus, praktik MSDM hanya mencerminkan sebagian dari konsep idealnya.

Hendry dan Pettigrew (1990) lebih menekankan analisis daripada pendekatan yang bersifat kaku atau baku dalam MSDM. Boxall (1992) juga berpendapat bahwa pendekatan ini lebih efektif karena tidak menganggap MSDM sebagai satu konsep yang seragam, melainkan sesuatu yang berkembang secara bertahap melalui analisis mendalam. Hendry dan Pettigrew (1990) menekankan bahwa pemahaman lebih baik tentang struktur organisasi dan proses pembuatan strategi, terutama dalam organisasi yang kompleks, adalah dasar penting bagi pengembangan MSDM yang efektif.

Storey (1989) membedakan dua pendekatan MSDM yang berbeda, yaitu keras dan lunak. Pendekatan keras menekankan bahwa karyawan adalah sumber daya utama yang membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, organisasi harus merekrut, mengembangkan, dan memanfaatkan tenaga kerja secara optimal untuk mendapatkan manfaat maksimal. Fokus utama dari pendekatan ini adalah aspek kuantitatif, perhitungan strategis, dan pendekatan bisnis yang rasional. Fokus ini mirip dengan cara organisasi mengelola faktor ekonomi lainnya. Seperti yang dikatakan Guest (1999a): "Dorongan untuk mengadopsi MSDM didasarkan pada

kasus bisnis kebutuhan untuk menanggapi ancaman eksternal dari meningkatnya persaingan. Hal ini adalah filosofi yang menarik bagi manajemen yang berjuang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, serta menyadari bahwa, untuk melakukannya, mereka harus berinvestasi dalam sumber daya manusia serta teknologi baru."

Dia juga menyatakan bahwa MSDM mencerminkan tradisi kapitalis lama, dengan pekerja diperlakukan sebagai komoditas. Oleh karena itu, pendekatan ini lebih menitikberatkan pada kepentingan manajemen dan integrasi dengan strategi bisnis. Fokus utama MSDM adalah mendapatkan nilai tambah dari karyawan melalui pengembangan keterampilan, manajemen kinerja, dan pembentukan budaya perusahaan yang kuat. Budaya ini diperkuat melalui pernyataan misi dan nilai perusahaan, serta didukung oleh komunikasi, pelatihan, dan sistem manajemen kinerja (Armstrong, 2006).

Versi pendekatan lunak dalam MSDM berakar pada teori hubungan manusia, dengan fokus pada komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan. Storey (1989) menjelaskan bahwa pendekatan ini memperlakukan karyawan sebagai aset berharga yang dapat memberikan keunggulan kompetitif melalui komitmen, fleksibilitas, maupun kualitas tinggi dalam keterampilan dan kinerja. Guest (1999a) menambahkan bahwa pendekatan ini melihat karyawan sebagai bagian penting dari organisasi, bukan sekadar alat untuk mencapai tujuan bisnis. Bagaimanapun, pendekatan ini tidak sepenuhnya sejalan dengan filosofi Kant, yang menekankan bahwa manusia harus diperlakukan sebagai tujuan, bukan sebagai sarana. MSDM lunak berfokus pada

membangun komitmen karyawan, melalui hati dan pikiran mereka. Hal ini dilakukan melalui keterlibatan, komunikasi, dan strategi lain yang menciptakan budaya organisasi yang kuat serta penuh kepercayaan.

Pada tahun 1998, Legge mendefinisikan model MSDM keras sebagai pendekatan yang menekankan keterkaitan erat antara kebijakan SDM dan strategi bisnis. Model ini memandang karyawan sebagai sumber daya yang harus dikelola secara rasional, seperti halnya sumber daya lainnya, untuk mendapatkan keuntungan maksimal. Sebaliknya, model MSDM lunak melihat karyawan sebagai aset berharga yang dapat memberikan keunggulan kompetitif. Keunggulan ini diperoleh melalui komitmen, fleksibilitas, serta keterampilan dan kinerja yang tinggi.

Namun, Truss (1999) mengamati bahwa meskipun MSDM sering menggunakan retorika lunak, dalam praktiknya, pendekatan keras tetap dominan dengan kepentingan organisasi lebih diutamakan daripada kepentingan individu. Penelitian oleh Gratton *et al.* (1999) pada delapan organisasi menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi menerapkan kombinasi antara pendekatan MSDM keras dan lunak. Temuan ini menunjukkan bahwa perbedaan antara kedua model tersebut tidak selalu sejelas yang diklaim oleh beberapa ahli.

2. Sifat strategis MSDM

Salah satu aspek terpenting dalam MSDM adalah integrasi strategis, yang berasal dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, yang memerlukan komitmen penuh dari karyawan. Guest (1987) berpendapat bahwa integrasi

strategis adalah tujuan utama kebijakan MSDM. Hal ini mencakup kemampuan organisasi untuk menghubungkan isu-isu MSDM dengan rencana strategisnya, memastikan bahwa berbagai aspek MSDM selaras, serta mendorong manajer lini untuk mempertimbangkan perspektif MSDM dalam pengambilan keputusan mereka.

Legge (1989) menekankan bahwa salah satu aspek utama MSDM adalah integrasi kebijakan SDM dengan perencanaan bisnis strategis. Sisson (1990) juga menyatakan bahwa MSDM semakin menekankan pentingnya keselarasan antara kebijakan SDM satu sama lain, sekaligus strategi bisnis secara keseluruhan. Storey (1989) menegaskan bahwa konsep MSDM menempatkan perumusan kebijakan SDM pada tingkat strategis. Ia juga menekankan bahwa MSDM harus memiliki pendekatan yang selaras dan terkoordinasi secara internal.

3. Sifat MSDM yang berorientasi pada komitmen

Pentingnya komitmen dan kebersamaan ditekankan oleh Walton (1985a) sebagai berikut: "Model MSDM baru terdiri dari kebijakan yang mempromosikan kebersamaan, (yang meliputi) tujuan bersama, pengaruh timbal balik, saling menghormati, saling menghargai, dan tanggung jawab bersama. Teorinya adalah bahwa kebijakan mutualitas akan menimbulkan komitmen, yang pada gilirannya akan menghasilkan kinerja ekonomi yang lebih baik dan peningkatan pengembangan manusia."

Guest (1987) menyatakan bahwa salah satu tujuan utama kebijakan MSDM adalah membangun komitmen yang tinggi dari karyawan, yang terdiri dari dua aspek, yaitu: komitmen

perilaku dan komitmen aspek. Komitmen perilaku, mengacu pada kesediaan karyawan untuk secara aktif mengejar tujuan yang telah disepakati bersama. Sedangkan komitmen sikap, mencerminkan rasa memiliki dan keterikatan yang kuat terhadap perusahaan. Dengan komitmen ini, karyawan lebih termotivasi untuk berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

Legge (1995) mencatat bahwa sumber daya manusia "dapat dimanfaatkan paling efektif melalui kebijakan yang konsisten, yang mempromosikan komitmen dan, sebagai konsekuensinya, mendorong karyawan untuk bertindak fleksibel demi kepentingan pencapaian keunggulan organisasi yang adaptif." Namun, penekanan pada komitmen ini telah dikritik sejak awal perkembangan MSDM. Guest (1987) mempertanyakan, "*komitmen untuk apa?*", sementara Fowler (1987) menegaskan bahwa: "Sistem MSDM tetap sangat kuat di tangan pemberi kerja. Apakah benar-benar mungkin untuk mengklaim mutualitas penuh ketika pada akhirnya pemberi kerja dapat memutuskan secara sepihak untuk menutup perusahaan atau menjualnya kepada orang lain?"

4. Orang sebagai "modal manusia"

Beer *et al.* (1984) pertama kali mengusulkan bahwa karyawan harus dipandang sebagai aset, bukan sekadar biaya variabel. Dengan kata lain, mereka harus dianggap sebagai modal manusia yang berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Karen Legge (1995) juga menegaskan bahwa filosofi MSDM meyakini sumber daya manusia sebagai aset berharga dan sebagai sumber utama keunggulan kompetitif

bagi perusahaan. Armstrong dan Baron (2002) menyatakan bahwa: "Orang-orang dan keterampilan kolektif mereka, kemampuan dan pengalaman, ditambah dengan kemampuan mereka untuk menyebarkan (potensi tersebut) untuk kepentingan organisasi pemberi kerja, diakui memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi dan sebagai sumber keunggulan kompetitif yang signifikan."

5. *Filsafat kesatuan*

Pendekatan MSDM dalam hubungan karyawan didasarkan pada pandangan kesatuan, yang menganggap bahwa karyawan dan pemberi kerja memiliki kepentingan yang sama. Namun, pandangan ini bertentangan dengan perspektif pluralis, yang sifatnya lebih realistik. Pandangan pluralis menyatakan bahwa setiap organisasi terdiri dari berbagai kelompok kepentingan. Kepentingan karyawan dan pemberi kerja tidak selalu selaras (Armstrong, 2006).

6. *Individualistis*

MSDM bersifat individualistis. Hal ini disebabkan oleh penekanan pentingnya menjaga hubungan antara organisasi dan karyawan individu dalam preferensi untuk beroperasi melalui sistem kelompok dan perwakilan (Armstrong, 2006).

7. *MSDM sebagai aktivitas yang digerakkan oleh manajemen*

MSDM dapat digambarkan sebagai kegiatan strategis utama yang dipimpin oleh manajemen senior dan diterapkan di seluruh organisasi untuk mendukung kepentingan perusahaan. Purcell (1993) berpendapat bahwa

penerapan MSDM memperkuat konsentrasi kekuasaan di tangan manajemen. Ia juga mencatat bahwa popularitas bahasa MSDM, meskipun tidak selalu diikuti oleh praktiknya, didorong oleh daya tariknya bagi para manajer dan sebagai respons terhadap dinamika pasar yang cepat. Purcell *et al.* (1993) menekankan bahwa MSDM pada dasarnya adalah cara untuk memperkuat hak prerogatif manajemen, terutama saat diterapkan sebagai inovasi dalam perusahaan. Konsep ini sering dikaitkan dengan istilah seperti komitmen, kompetensi, pemberdayaan, fleksibilitas, budaya organisasi, kinerja, penghargaan, kerja tim, keterlibatan, dan pembelajaran. Namun, ia juga memperingatkan bahwa menggambarkan MSDM sebagai praktik manajemen terbaik modern berisiko menciptakan stereotip tentang masa lalu dan ekspektasi berlebihan tentang masa depan (Armstrong, 2006).

Sisson (1990) menyatakan bahwa tanggung jawab manajemen personalia tidak lagi hanya berada di tangan manajer spesialis, tetapi menjadi bagian dari peran manajemen secara keseluruhan. Selanjutnya, Purcell *et al.* (2003) menekankan bahwa keberhasilan kebijakan MSDM sangat bergantung pada komitmen dan kemampuan manajer lini. Hal ini dikarenakan mereka lah yang menerapkan dan menjalankan kebijakan tersebut dalam praktik sehari-hari.

8. Fokus pada nilai bisnis

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagian besar didasarkan pada filosofi manajemen yang berfokus pada bisnis. Konsep ini mengutamakan

kepentingan organisasi secara keseluruhan, sementara kepentingan individu tetap diakui, tetapi berada di bawah kepentingan perusahaan. Oleh karena itu, integrasi strategis dan budaya yang kuat menjadi penting. Hal ini berakar pada visi maupun kepemimpinan manajemen puncak, serta membutuhkan individu yang berkomitmen pada strategi, mampu beradaptasi dengan perubahan, dan sesuai dengan budaya perusahaan. Implikasinya, seperti yang dikatakan Guest (1991): "MSDM terlalu penting untuk diserahkan kepada manajer personalia."

Pada tahun 1995, Legge mencatat bahwa kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) disesuaikan untuk mendukung nilai bisnis dan diubah sesuai dengan perubahan tujuan dan kondisi bisnis. Ia menyebut proses ini sebagai "pemikiran pragmatisme," dan menemukan bahwa terdapat lebih banyak bukti yang mendukung MSDM versi keras dibandingkan dengan versi lunak (Armstrong, 2006).

Fitur dalam MSDM

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fitur sebagai berikut (Mishra, 2021):

Kekuatan yang menyebarkan: MSDM bersifat menyeluruh dan ada di semua perusahaan. Konsep ini mencakup semua tingkatan manajemen dalam organisasi.

Berorientasi pada aksi: MSDM berfokus pada tindakan daripada pencatatan, prosedur, ataupun aturan tertulis. Masalah karyawan di tempat kerja diselesaikan melalui kebijakan yang rasional.

Berorientasi individual: MSDM membantu karyawan mengembangkan potensinya secara maksimal, sehingga

mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Motivasi karyawan dibangun melalui rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan yang sistematis, serta didukung oleh kebijakan upah yang adil.

Berorientasi pada orang: MSDM berfokus pada karyawan di tempat kerja, baik sebagai individu maupun dalam kelompok. Tujuannya adalah menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang sesuai, agar menghasilkan kinerja yang optimal. Keuntungan yang diperoleh digunakan untuk memberikan penghargaan dan memotivasi karyawan agar terus meningkatkan produktivitas.

Berorientasi masa depan: MSDM yang efektif membantu organisasi mencapai tujuannya di masa depan, dengan memastikan ketersediaan karyawan yang kompeten dan termotivasi.

Berorientasi pembangunan: MSDM bertujuan mengembangkan potensi penuh karyawan. Struktur penghargaan disesuaikan dengan kebutuhan mereka, sementara pelatihan diberikan untuk meningkatkan keterampilan. Karyawan juga dirotasi ke berbagai posisi, agar memperoleh pengalaman dan wawasan yang lebih luas. Semua upaya ini dilakukan untuk memanfaatkan bakat mereka secara maksimal demi mencapai tujuan organisasi.

Mekanisme integrasi: MSDM mencoba membangun dan memelihara hubungan baik antara orang-orang yang bekerja di berbagai tingkatan organisasi. Singkatnya, MSDM berfokus pada integrasi sumber daya manusia secara optimal untuk mendukung tujuan organisasi.

Fungsi komprehensif: MSDM, dalam batas tertentu, mencakup setiap keputusan organisasi yang memengaruhi

tenaga kerja atau calon tenaga kerja. Istilah "tenaga kerja" mencakup semua individu di berbagai tingkatan, mulai dari pekerja, penyelia, hingga manajer menengah dan atas. MSDM berfokus pada pengelolaan karyawan di tempat kerja, mencakup semua jenis personel. Meskipun tugas mereka berbeda di setiap tingkat hierarki organisasi, tujuan utamanya tetap sama: mencapai efektivitas organisasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dan efisien.

Layanan bantu: Departemen SDM bertugas membantu dan memberikan saran kepada manajer lini atau operasional, agar dapat menjalankan tugas pengelolaan karyawan dengan lebih efektif. Manajer SDM berperan sebagai penasihat ahli dalam bidang ini, menjadikannya sebagai fungsi staf dalam organisasi.

Fungsi interdisipliner: MSDM merupakan bidang multidisiplin yang memanfaatkan ilmu psikologi, sosiologi, antropologi, ekonomi, dan lainnya. Untuk memahami perilaku manusia di tempat kerja, manajer perlu menghargai dan menerapkan wawasan dari berbagai disiplin ilmu tersebut.

Fungsi berkelanjutan: MSDM bukanlah *one shot deal*. MSDM tidak bisa dijalankan hanya dalam satu jam sehari atau satu hari dalam seminggu. MSDM membutuhkan perhatian dan kesadaran terus-menerus terhadap hubungan antar manusia, serta perannya dalam operasional sehari-hari.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia secara garis besar dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operatif (Mishra, 2021).

Fungsi manajerial

Fungsi dasar manajerial terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian (Mishra, 2021).

- Perencanaan: Fungsi ini berfokus pada penentuan langkah-langkah strategis untuk mencapai hasil yang diinginkan. Perencanaan tenaga kerja yang baik hari ini dapat mencegah krisis di masa depan. Manajer personalia bertanggung jawab merancang program yang mencakup rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan, guna memastikan ketersediaan tenaga kerja yang kompeten.
- Pengorganisasian: Fungsi ini berfokus pada pengelompokan tugas dengan tepat, menugaskan kegiatan kepada individu yang sesuai, serta mendeklasikan wewenang. Membangun struktur organisasi yang efektif adalah tugas utama dalam proses ini. Pengorganisasian menjadi inti dari seluruh sistem manajemen, sehingga tidak dapat diabaikan.
- Mengarahkan: Fungsi ini mencakup pengawasan dan bimbingan karyawan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Arah yang jelas sangat penting untuk mencapai tujuan, karena keberhasilan organisasi sering kali lebih bergantung pada pelaksanaan daripada sekadar perencanaan. Pengarahan melibatkan motivasi dan kepemimpinan. Manajer personalia harus menjadi pemimpin yang efektif dalam membangun tim yang solid. Saat berfokus pada hasil, mereka juga harus memperhatikan harapan dan kesejahteraan karyawan pada semua tingkatan.
- Pengendalian: Fungsi ini melibatkan pemantauan kinerja karyawan, mengoreksi penyimpangan negatif, dan

memastikan pencapaian tujuan secara efisien. Pengendalian dilakukan melalui laporan evaluasi, pencatatan, serta audit personalia, guna menilai apakah kegiatan yang dilakukan sudah sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Fungsi Operatif

Fungsi operatif MSDM terkait dengan aktivitas spesifik manajemen personalia, yaitu: pekerjaan, pembangunan, kompensasi, dan hubungan industrial. Fungsi-fungsi ini harus dilakukan dalam hubungannya dengan fungsi-fungsi manajerial (Mishra, 2021).

1. Fungsi Pengadaan: Fungsi operasional pertama dalam manajemen personalia adalah pengadaan. Hal ini berkaitan dengan memperoleh dan mempekerjakan individu dengan keterampilan, pengetahuan, dan bakat yang sesuai. Proses ini mencakup analisis pekerjaan, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi (induksi), serta mobilitas internal karyawan (Mishra, 2021).
 - Analisis pekerjaan: Proses mengumpulkan informasi terkait tugas dan tanggung jawab dalam suatu pekerjaan tertentu.
 - Perencanaan sumber daya manusia: Proses menentukan dan memastikan bahwa organisasi akan memiliki jumlah orang yang memenuhi syarat yang memadai, tersedia pada waktu yang tepat, melakukan pekerjaan yang akan memenuhi kebutuhan mereka, serta memberikan kepuasan bagi individu yang terlibat.

- Perekutan: Proses mencari calon karyawan dan mendorong mereka untuk melamar pekerjaan di organisasi.
- Seleksi: Proses memastikan kualifikasi, pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan pelamar dengan maksud untuk menilai kesesuaianya dengan pekerjaan yang bersangkutan.
- Penempatan: Proses yang memastikan kesesuaian 360°, yang dalam artian sesuai dengan kualifikasi, pengalaman, keterampilan, dan minat karyawan dengan pekerjaan yang ditawarkan. Merupakan tanggung jawab manajer personalia untuk memposisikan kandidat yang tepat pada levelnya.
- Induksi dan orientasi: Proses membantu karyawan baru beradaptasi dengan lingkungan kerja mereka. Dalam tahap ini, mereka diperkenalkan pada praktik, kebijakan, dan rekan kerja di organisasi. Selain itu, mereka juga dikenalkan dengan prinsip-prinsip, visi, misi, dan nilai-nilai inti yang menjadi dasar operasional perusahaan.
- Mobilitas Internal: Perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain melalui transfer dan promosi disebut mobilitas internal. Beberapa karyawan meninggalkan organisasi karena berbagai alasan yang menyebabkan pengunduran diri, pensiun, dan bahkan pemutusan hubungan kerja. Gerakan-gerakan ini dikenal sebagai mobilitas eksternal. Demi kepentingan terbaik organisasi dan karyawannya, perubahan pekerjaan seperti itu harus dipandu oleh prinsip dan kebijakan yang disusun dengan baik.

2. Pengembangan: Proses meningkatkan, membentuk, mengubah dan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, kemampuan kreatif, bakat, sikap, nilai, dan komitmen berdasarkan kebutuhan sekarang dan masa depan, baik pada tingkat individu dan organisasi. Fungsi ini meliputi (Mishra, 2021):
 - Pelatihan: Proses berkelanjutan ketika karyawan mempelajari keterampilan, pengetahuan, kemampuan, maupun sikap, untuk tujuan organisasi dan personel lebih lanjut.
 - Pengembangan eksekutif: Proses sistematis untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan manajerial melalui program yang sesuai.
 - Perencanaan dan pengembangan karir: Proses merancang dan menjalankan rencana karir seseorang melalui pendidikan, pelatihan, pencarian kerja, dan pengalaman kerja. Hal ini juga mencakup perencanaan sukses, yaitu mengidentifikasi, mengembangkan, dan memantau individu kunci yang berpotensi mengisi posisi eksekutif di masa depan.
 - Pengembangan sumber daya manusia: HRD (Human Resource Development) bertujuan untuk mengembangkan seluruh aspek organisasi. HRD menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan dalam mengembangkan dan memanfaatkan potensinya secara maksimal, sehingga dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan individu maupun organisasi.
3. Motivasi dan kompensasi: Proses yang menginspirasi orang untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi melalui

penggunaan penghargaan intrinsik (pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab) maupun ekstrinsik (desain pekerjaan, penjadwalan kerja, dan insentif berbasis penilaian) (Mishra, 2021).

- Desain pekerjaan: Proses mengorganisasikan tugas dan tanggung jawab untuk menciptakan unit kerja yang produktif. Tujuan utamanya adalah menyelaraskan kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi, agar pekerjaan lebih efektif dan memuaskan.
- Penjadwalan kerja: Menyusun jadwal kerja yang dapat memotivasi karyawan melalui berbagai strategi, seperti pengayaan pekerjaan, waktu kerja yang lebih fleksibel, pembagian kerja, dan kerja dari rumah. Pekerjaan harus menantang dan bernilai bagi karyawan agar mereka tetap termotivasi.
- Motivasi: Faktor-faktor yang mendorong individu untuk berperilaku dengan cara tertentu. Untuk mencapai produktivitas tinggi, karyawan harus memiliki kemampuan sekaligus motivasi yang kuat. Manajer dapat meningkatkan motivasi melalui sistem penghargaan, baik finansial maupun non-finansial.
- Evaluasi pekerjaan: Proses sistematis untuk menentukan nilai relatif suatu pekerjaan dalam organisasi. Evaluasi ini membantu menetapkan tingkat gaji yang adil dan menciptakan kesetaraan internal di antara berbagai posisi dalam perusahaan.
- Penilaian kinerja : Setelah seorang karyawan dipilih untuk suatu pekerjaan, telah dilatih untuk melakukannya, dan telah mengerjakannya untuk jangka waktu tertentu, kinerjanya harus dievaluasi. Evaluasi kinerja atau

penilaian adalah proses memutuskan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka. Metode ini dilakukan untuk mengevaluasi perilaku karyawan di tempat kerja yang biasanya mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif dari kinerja pekerjaan. Penilaian ini adalah cara yang sistematis dan objektif untuk mengevaluasi perilaku dan potensi karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Prosesnya melibatkan penentuan dan pengomunikasian kepada karyawan mengenai bagaimana kinerjanya, yang kemudian idealnya ia akan membuat rencana perbaikan. Proses penilaian terdiri dari enam Langkah, yaitu: (1) menetapkan standar kinerja dengan karyawan; (2) menetapkan tujuan terukur (manajer dan karyawan); (3) mengukur kinerja aktual; (4) membandingkan kinerja aktual dengan standar; (5) mendiskusikan penilaian dengan karyawan; dan (6) jika perlu memulai tindakan korektif.

- Administrasi kompensasi: Administrasi kompensasi adalah proses penentuan besarnya nominal bayaran karyawan. Tujuan penting dari administrasi kompensasi adalah untuk merancang rencana pembayaran berbiaya rendah yang akan menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan kompeten yang juga dianggap adil oleh karyawan tersebut.
- Insentif dan tunjangan: Selain upah dasar, sebagian besar organisasi saat ini menawarkan insentif yang diberikan berdasarkan kinerja aktual. Sementara itu, tunjangan dan layanan diberikan kepada semua karyawan sesuai ketentuan hukum, termasuk jaminan sosial, asuransi, kompensasi pekerja, dan fasilitas

kesejahteraan lainnya (misalnya opsi saham karyawan, hadiah ulang tahun, liburan berbayar, keanggotaan klub, dll).

4. Pemeliharaan: Bertujuan untuk melindungi dan menjaga kesehatan fisik dan psikologis karyawan melalui berbagai tindakan kesejahteraan (Mishra, 2021).

- Kesehatan dan keselamatan: Manajer di semua tingkatan diharapkan mengetahui dan menerapkan standar keselamatan dan kesehatan di seluruh organisasi. Mereka harus memastikan lingkungan kerja yang melindungi karyawan dari bahaya fisik, kondisi tidak sehat, serta tindakan tidak aman dari personel lain. Melalui program keselamatan dan kesehatan yang tepat, kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan harus dipertahankan, dan bahkan ditingkatkan.
- Kesejahteraan karyawan: Kesejahteraan karyawan mencakup layanan, kenyamanan, dan fasilitas yang ditawarkan kepada karyawan di dalam atau di luar perusahaan untuk kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial mereka. Fasilitas perumahan, transportasi, pendidikan, dan rekreasi termasuk dalam paket kesejahteraan karyawan.
- Langkah-langkah jaminan sosial: Manajemen memberikan jaminan sosial kepada karyawan mereka selain tunjangan. Langkah-langkah ini meliputi: (a) kompensasi pekerja kepada pekerja (atau tanggungan mereka) yang terlibat dalam kecelakaan; (b) tunjangan persalinan untuk karyawan perempuan; (c) tunjangan sakit dan tunjangan medis; (d) tunjangan cacat; (e)

tunjangan tanggungan; serta (f) manfaat pensiun seperti *Provident Fund*, *Pension*, *Gratifikasi*, dll.

5. Fungsi Integrasi: Untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan aspirasi karyawan, berbagai program berorientasi karyawan dapat diterapkan. Program tersebut mencakup penanganan keluhan secara cepat, penerapan tindakan disipliner yang adil, pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan, penguatan budaya partisipatif, serta pemberian dukungan konstruktif kepada serikat pekerja (Mishra, 2021).
 - Penanganan keluhan: Keluhan dapat mencakup isu terkait upah, jam kerja, atau kondisi kerja yang dianggap merugikan karyawan. Penanganan keluhan yang efektif bergantung pada kemampuan manajer dalam mengenali, menganalisis, dan mengatasi potensi ketidakpuasan sebelum berkembang menjadi keluhan formal. Pendekatan proaktif ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.
 - Disiplin: Kekuatan yang mendorong individu atau kelompok untuk mematuhi aturan, peraturan, dan prosedur, yang dianggap perlu untuk mencapai suatu tujuan.
 - Tim dan kerja tim: Tim yang dikelola sendiri telah menjadi elemen penting dalam organisasi modern. Mereka meningkatkan keterlibatan karyawan, menciptakan sinergi positif, dan memperkuat interaksi antar pekerja, yang pada akhirnya membangun persahabatan dan solidaritas dalam tim. Dengan bekerja sama, individu dapat menyesuaikan tujuan pribadi mereka demi kepentingan kelompok, sehingga

memperkuat kekuatan tim dalam mencapai kesuksesan organisasi di berbagai tingkatan.

- Perundingan bersama: Proses negosiasi antara manajemen dan serikat pekerja untuk menyepakati kontrak kerja yang adil. Kontrak ini mencakup berbagai aspek, seperti upah, jam kerja, promosi, disiplin, PHK, tunjangan, liburan, jeda istirahat, dan prosedur pengaduan. Proses ini biasanya memakan waktu karena melibatkan proposal dan kontra-proposal dari kedua belah pihak. Kesepakatan yang dicapai harus disetujui oleh serikat pekerja, pekerja, dan manajemen.
- Partisipasi dan pemberdayaan karyawan: Partisipasi berarti memberikan kesempatan kepada karyawan di semua tingkatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan organisasi. Dengan berpartisipasi, karyawan dapat memahami gambaran besar dan melihat bagaimana peran mereka berdampak pada pertumbuhan perusahaan. Mereka juga dapat memberikan umpan balik langsung berdasarkan pengalaman mereka. Hal ini membantu meningkatkan kualitas keputusan. Saat dihargai dan diperlakukan dengan hormat, karyawan akan merasa lebih memiliki organisasi dan berkomitmen penuh terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- Serikat Pekerja dan Perhimpunan Pekerja: Serikat pekerja adalah organisasi mandiri yang dibentuk oleh karyawan atau pekerja, yang dibentuk melindungi hak-hak mereka sekaligus mencegah eksplorasi dan pelecehan. Serikat ini berperan dalam memperjuangkan manfaat ekonomi dan sosial bagi anggotanya. Di India, serikat pekerja

telah memainkan peran besar dalam meningkatkan kesejahteraan pekerja melalui negosiasi yang kuat. Namun, sejak tahun 1990-an, persaingan yang semakin ketat menyebabkan banyak pengusaha menutup atau mengurangi operasi mereka. Hal ini menyadarkan kedua belah pihak akan pentingnya negosiasi yang seimbang dalam suasana *give and take*.

- Hubungan industrial: Hubungan yang harmonis antara tenaga kerja dan manajemen sangat penting untuk pertumbuhan industri dan peningkatan produktivitas. Ketidakharmonisan dalam hubungan dapat menimbulkan ketidakpuasan dan konflik yang sulit diselesaikan, bahkan dengan mekanisme penyelesaian sengketa yang telah disediakan oleh pemerintah. Oleh karena itu, baik pekerja maupun manajemen harus menjunjung keterbukaan, kepercayaan, dan kerja sama dalam setiap aspek hubungan kerja mereka.

Manajemen SDM dan Personalia

Perdebatan mengenai perbedaan antara Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan manajemen personalia telah berlangsung cukup lama. Bagaimanapun, perbedaan ini kini mulai mereda karena istilah MSDM dan SDM telah digunakan secara luas, baik sebagai konsep mandiri maupun sebagai sinonim dari manajemen personalia. Meskipun demikian, memahami konsep MSDM akan lebih lengkap jika kita menganalisis perbedaannya, serta melihat bagaimana pendekatan tradisional dalam manajemen personalia telah berkembang menjadi praktik MSDM yang modern.

Beberapa pakar berpendapat bahwa MSDM memiliki sifat revolusioner, sementara yang lain menolak anggapan bahwa ada perbedaan signifikan antara manajemen personalia dan MSDM. Torrington (1989) menyarankan bahwa: "Manajemen personalia telah tumbuh melalui asimilasi sejumlah penekanan tambahan untuk menghasilkan kombinasi pengalaman yang lebih kaya. ... MSDM bukanlah revolusi, tetapi dimensi yang lebih jauh ke peran multi-segi."

MSDM dianggap oleh beberapa manajer personalia hanya sebagai satu set inisial atau anggur lama dalam botol baru. Hal itu memang bisa tidak lebih dan tidak kurang dari nama lain untuk manajemen personalia, tetapi seperti yang biasanya dirasakan, setidaknya memiliki keutamaan menekankan keutamaan memperlakukan orang sebagai sumber daya utama, manajemen yang menjadi perhatian langsung dari manajemen puncak, serta sebagai bagian dari proses perencanaan strategis perusahaan. Meskipun tidak ada yang baru dalam gagasan itu, perhatian yang tidak memadai telah diberikan pada hal tersebut di banyak organisasi.

Persamaan dan perbedaan antara MSDM dan manajemen personalia dirangkum dalam tabel di bawah ini (Armstrong, 2006):

Tabel 1. Persamaan dan perbedaan MSDM dan Manajemen Personalia

Persamaan	Perbedaan
1. Strategi manajemen personalia, seperti strategi MSDM, mengalir dari strategi bisnis	1. MSDM lebih menekankan pada kesesuaian dan integrasi strategis.

<p>2. Manajemen personalia, seperti MSDM, mengakui bahwa manajer lini bertanggung jawab untuk mengelola orang. Fungsi personalia memberikan saran dan layanan dukungan yang diperlukan untuk memungkinkan manajer melaksanakan tanggung jawab mereka.</p>	<p>2. MSDM didasarkan pada manajemen dan filosofi berorientasi bisnis.</p>
<p>3. Nilai-nilai manajemen personalia dan setidaknya versi "lunak" MSDM identik dengan "menghormati individu," menyeimbangkan kebutuhan organisasi dan individu, serta mengembangkan orang untuk mencapai tingkat kompetensi maksimum mereka baik untuk kepuasan mereka sendiri maupun untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi.</p>	<p>3. MSDM lebih mementingkan pengelolaan budaya dan pencapaian komitmen (kebersamaan).</p> <p>4. MSDM lebih menekankan peran manajer lini sebagai pelaksana kebijakan SDM.</p> <p>5. MSDM merupakan pendekatan holistik yang berfokus pada kepentingan keseluruhan bisnis. Meskipun kepentingan anggota organisasi tetap diakui, kepentingan perusahaan tetap menjadi prioritas utama.</p>
<p>4. Manajemen personalia dan MSDM memiliki tujuan utama untuk menyesuaikan</p>	<p>6. Spesialis SDM diharapkan menjadi mitra bisnis daripada administrator personalia.</p> <p>7. MSDM memperlakukan karyawan sebagai aset, bukan biaya.</p>

<p>tenaga kerja dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang. Keduanya berfokus pada penempatan maupun pengembangan individu yang tepat untuk mengisi peran yang sesuai, guna memastikan efektivitas dan keberlanjutan organisasi.</p> <p>5. Rentang seleksi yang sama, analisis kompetensi, manajemen kinerja, pelatihan, pengembangan manajemen, dan teknik manajemen penghargaan digunakan baik dalam MSDM dan manajemen personalia.</p> <p>6. Manajemen personalia, seperti versi "lunak" MSDM, mementingkan proses komunikasi dan partisipasi dalam sistem hubungan karyawan.</p>	
---	--

Perbedaan antara manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia tampak substansial, tetapi mereka dapat dilihat sebagai masalah penekanan dan pendekatan daripada substansi. Sejalan dengan itu, Hendry dan Pettigrew (1990)

menekankan bahwa MSDM dapat dianggap sebagai "perspektif manajemen personalia dan bukan manajemen personalia itu sendiri."

ANALISIS PEKERJAAN

Analisis dan desain pekerjaan merupakan teknik fundamental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Analisis pekerjaan menyediakan informasi penting untuk menyusun deskripsi pekerjaan, profil peran, serta spesifikasi kompetensi dan pengembangan karyawan. Teknik ini berperan krusial dalam berbagai aspek MSDM, seperti perancangan organisasi, rekrutmen dan seleksi, manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan karir, evaluasi pekerjaan, serta penentuan struktur gaji dan nilai. Selain itu, desain pekerjaan berfungsi untuk menciptakan tugas yang secara intrinsik dapat memotivasi karyawan, sehingga meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Armstrong, 2010).

Istilah "pekerjaan" dan "peran" sering digunakan secara bergantian, tetapi keduanya berbeda, seperti yang didefinisikan di bawah ini (Armstrong, 2010).

1. Pekerjaan

Pekerjaan adalah unit dalam organisasi yang terdiri dari serangkaian tugas atau kegiatan yang telah ditentukan untuk dilakukan. Pekerjaan berfokus pada tanggung jawab spesifik yang harus dilaksanakan oleh individu dalam organisasi.

2. Peran

Peran adalah bagian yang dimainkan oleh individu dan pola perilaku yang diharapkan dari mereka dalam memenuhi persyaratan kerja mereka. Peran telah didefinisikan oleh Ivancevich *et al.* (2008) sebagai "seperangkat perilaku yang

terorganisir." Peran adalah tentang orang yang berbeda dari pekerjaan, yaitu tentang tugas dan kewajiban. Secara umum diakui bahwa organisasi terdiri atas orang-orang yang menggunakan pengetahuan dan keterampilan mereka untuk mencapai hasil serta bekerja sama secara kooperatif, bukan sekadar pekerjaan impersonal yang ditampilkan dalam bagan organisasi. Peran generik adalah peran dengan kegiatan dasar serupa yang dilakukan oleh sejumlah orang, misalnya pemimpin tim atau agen *call center*. Dengan demikian, peran generik lebih menekankan pada jenis pekerjaan dibandingkan satu peran tunggal (Armstrong, 2010).

Analisis pekerjaan menghasilkan informasi berikut tentang pekerjaan:

- Tujuan keseluruhan: mengapa pekerjaan itu ada, dan pada intinya, apa yang diharapkan dari pemegang pekerjaan untuk berkontribusi.
- Organisasi: kepada siapa pemegang pekerjaan melapor, dan siapa yang melapor kepada pemegang pekerjaan.
- Isi: sifat dan ruang lingkup pekerjaan yang mencakup tugas dan operasi yang harus dijalankan.

Jika hasil analisis pekerjaan digunakan untuk evaluasi, maka pekerjaan tersebut juga perlu dikaji berdasarkan faktor atau kriteria dalam skema evaluasi pekerjaan (Armstrong, 2010).

Inti dari analisis pekerjaan adalah penerapan metode sistematis untuk mengumpulkan informasi tentang konten pekerjaan. Kerjanya berhubungan dengan pengumpulan data, dan langkah-langkah dasarnya adalah:

- mendapatkan dokumen seperti manual organisasi, prosedur, atau pelatihan yang ada, yang berisikan informasi mengenai pekerjaan itu.
- mendapatkan informasi mendasar dari manajer mengenai pekerjaan.
- Mendapatkan informasi serupa tentang pekerjaan dari pemegang pekerjaan.

Analisis pekerjaan menyediakan informasi penting untuk membuat deskripsi pekerjaan, yang menjelaskan tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh pemegang pekerjaan. Deskripsi pekerjaan bersifat kaku dan tidak fleksibel, sehingga karyawan dapat beralasan, "Itu bukan bagian dari deskripsi pekerjaan saya," yang berarti mereka hanya merasa wajib melakukan tugas yang tertulis di dalamnya. Pendekatan ini lebih menekankan daftar tugas daripada hasil yang diharapkan. Selain itu, pendekatan ini lebih fokus pada apa yang harus dilakukan dibandingkan dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukannya, baik dari segi keterampilan teknis maupun perilaku (Armstrong, 2010).

Profil peran menentukan hasil, tanggung jawab, dan kompetensi individu dalam suatu peran. Fokusnya lebih pada hasil daripada tugas, sehingga memberikan panduan yang lebih jelas dibandingkan deskripsi pekerjaan. Dengan demikian, profil peran tidak membatasi seseorang hanya pada tugas tertentu. Hasil dapat dinyatakan sebagai area hasil utama. Hasilnya yaitu aspek peran dengan output dan standar yang dapat didefinisikan sekaligus berkontribusi signifikan terhadap tujuan keseluruhan. Selain itu, hasil juga dapat disebut sebagai akuntabilitas, yaitu

tanggung jawab pemegang peran atas tindakan dan pencapaiannya (Armstrong, 2010).

Profil peran tidak merinci langkah-langkah spesifik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini memberikan fleksibilitas lebih dibandingkan deskripsi pekerjaan, serta lebih mudah diperbarui sesuai dengan perubahan kebutuhan. Profil peran berorientasi pada individu, dengan fokus pada perilaku yang diharapkan untuk memenuhi suatu peran. Selain itu, profil peran juga mengidentifikasi kebutuhan akan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi, sehingga menjadi dasar yang lebih kuat untuk rekrutmen, seleksi, manajemen kinerja, serta pengembangan dan pembelajaran. Sementara itu, peran umum dirangkum dalam profil peran umum (Armstrong, 2010).

Tujuan analisis pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan inti dari manajemen sumber daya manusia. Menetapkan dan mendefinisikan pekerjaan dengan jelas bukan hanya langkah awal dalam rekrutmen, tetapi juga berperan penting dalam pengelolaan dan motivasi karyawan. Analisis ini menjadi dasar manajemen kinerja, membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, serta berkontribusi dalam perancangan sistem penggajian, termasuk perbandingan gaji antar karyawan (Stredwick, 2005).

Analisis pekerjaan dapat diaplikasikan dalam berbagai situasi, yang semuanya terkait dengan perubahan organisasi. Jika terjadi merger atau pengambilalihan, tidak jarang analisis beberapa pekerjaan penting ditugaskan untuk melihat apakah perubahan perlu dilakukan (berhubungan dengan keharusan bisnis baru). Keputusan ini dapat mengakibatkan pekerjaan dirancang ulang, yang seringkali dengan lebih sedikit karyawan.

Ketika perluasan besar terjadi dan lebih banyak staf diperlukan, analisis pekerjaan dapat dilakukan untuk menentukan posisi dengan benar. Tujuannya adalah untuk perekrutan atau mendesain ulang, sehingga lebih efisien. Situasi ketiga adalah ketika redundansi diperlukan dan pekerjaan dapat dianalisis dalam hal beban kerja dan tujuan. Rekayasa proses bisnis, ketika organisasi memeriksa dengan cermat setiap aktivitas dan prosesnya, serta mengeluarkan yang tidak menambah nilai, sangat umum di akhir 1980-an dan awal 1990-an. Hal ini dilakukan menggunakan analisis pekerjaan secara ekstensif (Stredwick, 2005).

Ukuran organisasi mempengaruhi proses analisis pekerjaan. Dalam organisasi besar seperti pertahanan atau perbankan, rekrutmen dilakukan dalam jumlah besar setiap tahun. Dalam hal ini, analisis pekerjaan yang ketat sangatlah penting. Kesalahan dalam seleksi dapat berdampak besar bagi organisasi. Misalnya, mempekerjakan kandidat yang tidak sesuai di ruang kontrol pembangkit listrik tenaga nuklir bisa menyebabkan kerugian besar. Penting untuk merancang pekerjaan dengan tepat dan menyelaraskannya dengan proses perekrutan, agar tingkat keberhasilan pelatihan meningkat dan jumlah peserta yang keluar sebelum selesai pelatihan berkurang (Cooper *et al.*, 2003).

Selain itu, hal penting yang perlu diingat adalah bahwa tujuan analisis pekerjaan adalah menganalisis pekerjaan itu sendiri. Hal ini sering kali menjadi kabur dalam praktik, karena analisis pekerjaan kerap disalahartikan sebagai penilaian kinerja karyawan yang menjalankannya.

Mengapa Kita Perlu Menganalisis Pekerjaan?

Analisis pekerjaan merupakan dasar dari hampir semua aktivitas dalam manajemen SDM. Jika dipikirkan lebih lanjut, kita akan menyadari bahwa mengidentifikasi dan menganalisis pekerjaan dengan tepat sangatlah penting untuk menjalankan berbagai fungsi berikut (Lussier and Hendon, 1996):

1. Perencanaan sumber daya manusia. Analisis pekerjaan membantu kita merancang pekerjaan dengan lebih baik untuk mendapatkan hasil yang kita butuhkan.
2. Evaluasi pekerjaan untuk kompensasi. Jika kita tidak tahu pekerjaan tersebut terdiri dari apa saja, bagaimana kita bisa menentukan berapa nilai pekerjaan itu bagi organisasi? Dengan mengetahui hal ini, kita jadi tahu berapa nominal yang harus dibayar untuk orang tersebut.
3. *Staffing* (perekrutan dan seleksi). Jika kita tidak tahu apa yang akan dilakukan seorang karyawan dan berapa banyak kita akan membayar karyawan itu, lalu bagaimana kita tahu siapa yang harus direkrut dan dipekerjakan?
4. Pelatihan. Jika kita tidak tahu terdiri dari apa dan seperti apa pekerjaan itu, bagaimana kita bisa mengajar orang untuk melakukan pekerjaan itu?
5. Manajemen kinerja. Bagaimana kita bisa mengevaluasi kinerja jika kita tidak tahu terdiri dari apa pekerjaannya?
6. Menjaga lingkungan kerja yang aman. Analisis pekerjaan akan membantu kita mengidentifikasi bahaya yang perlu dipahami oleh pemegang jabatan, serta alat pelindung diri dan pelatihan apa pun yang dibutuhkan orang tersebut untuk melaksanakan pekerjaan dengan aman.

Dapat disimpulkan bahwa analisis pekerjaan penting bagi departemen SDM, tetapi bagaimana pengaruhnya terhadap manajer lain? Berikut adalah masalah yang mungkin muncul dan dihadapi oleh setiap manajer organisasi secara rutin (Lussier and Hendon, 1996):

1. Manajer harus memiliki informasi rinci tentang semua pekerjaan dalam kelompok kerja mereka, sehingga mereka dapat mengelola proses alur kerja.
2. Manajer perlu memahami persyaratan pekerjaan dalam kelompok kerja mereka, sehingga dapat membuat keputusan perekrutan, pelatihan, dan promosi yang cerdas.
3. Setiap manajer bertanggung jawab untuk melakukan evaluasi kinerja dalam beberapa bentuk, baik secara tahunan maupun bergilir, guna memastikan bahwa semua karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan memuaskan.

Oleh karena itu, kita dapat melihat bahwa analisis pekerjaan sangat penting baik untuk SDM maupun manajer lini.

Bagaimana Melakukan Analisis Pekerjaan

Analisis dimulai dengan definisi informasi apa yang perlu dikumpulkan. Hal ini dapat mencakup instruksi yang diberikan tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan, serta proses yang mengarah pada tindakan pemegang pekerjaan (komunikasi, alur kerja, dll.). Selain itu, informasi penting lain adalah sifat proses mental dan fisik yang diperlukan, tingkat fleksibilitas dalam pekerjaan itu sendiri dan dalam pola pikir karyawan, target dan hasil yang dibutuhkan, hubungan dengan karyawan lain (atasan,

rekan kerja dan bawahan), serta syarat dan ketentuan umum yang melekat pada pekerjaan (Stredwick, 2005).

Tahap selanjutnya adalah menentukan format pengumpulan informasi yang dibutuhkan. Berikut adalah ringkasan dari beberapa cara yang dapat dilakukan:

- Meminta karyawan untuk mengisi kuesioner. Dapat dirancang oleh organisasi, baik secara mandiri maupun dengan bantuan konsultan.
- Meminta karyawan untuk menyimpan buku harian kerja. Jika dilakukan dengan benar, cara ini dapat memberikan gambaran yang sangat akurat tentang kondisi sebenarnya dalam jangka waktu tertentu (misalnya seminggu atau sebulan).
- Amati karyawan tersebut. Metode ini dapat memberikan gambaran yang realistik, tetapi observasi satu per satu sangat mahal dan memakan waktu. Agar lebih representatif, observasi mungkin perlu dilakukan dalam jangka waktu tertentu. Namun, metode ini kurang cocok untuk pekerjaan di kantor akuntansi yang memiliki siklus bulanan, tahunan, dan triwulanan.
- Wawancarai karyawan tersebut. Pendekatan ini terkadang dilakukan dalam kelompok, yang memungkinkan gambaran lebih lengkap dengan menggunakan pertanyaan yang menyelidik, mengklarifikasi, dan memperkuat. Dengan melibatkan sekelompok karyawan, dapat diperoleh pemahaman yang lebih konsisten, terutama terkait tanggung jawab dan pengambilan keputusan. Teknik kedua adalah analisis insiden kritis, yaitu dengan mengidentifikasi kejadian-kejadian penting yang menentukan

keberhasilan atau kegagalan dalam pekerjaan. Proses ini dimulai dengan meninjau tujuan utama pekerjaan. Setelah itu, karyawan diminta untuk menggambarkan insiden tertentu yang berdampak pada pencapaian atau kegagalan tujuan tersebut serta peran mereka dalam situasi tersebut. Melalui teknik ini, organisasi dapat memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan menyusun keterampilan yang diperlukan, agar karyawan dapat berhasil dalam pekerjaannya.

Deskripsi/uraian Pekerjaan

Meskipun awalnya dibuat untuk keperluan rekrutmen, deskripsi pekerjaan juga memiliki berbagai fungsi lainnya. Dokumen ini menjadi bagian penting dalam evaluasi pekerjaan. Keputusan mengenai penilaian dan gaji didasarkan pada deskripsi yang telah disusun dengan cermat. Selain itu, deskripsi pekerjaan digunakan sebagai dasar program pelatihan. Hal ini membantu menentukan fokus pelatihan agar karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka. Dokumen ini juga berperan dalam manajemen kinerja. Dalam prosesnya, kinerja karyawan dinilai berdasarkan kesesuaian dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan (Stredwick, 2005). Deskripsi pekerjaan dapat memiliki berbagai bentuk dan tingkat detail. Versi sederhana hanya mencantumkan tugas utama, sementara versi yang lebih kompleks mencakup akuntabilitas dan standar kerja yang lebih rinci.

Profil pekerjaan

Dalam beberapa tahun terakhir, deskripsi pekerjaan sering dianggap terlalu membatasi. Beberapa pihak berpendapat

bahwa praktik kerja modern membuat deskripsi pekerjaan cepat usang, karena perubahan dalam dunia kerja bisa terjadi dalam hitungan bulan atau bahkan hari sejak seorang karyawan mulai bekerja. Akibatnya, deskripsi pekerjaan harus sering diperbarui. Hal ini memakan banyak waktu dan tenaga. Selain itu, karyawan kini diharapkan bekerja secara fleksibel di luar kontrak formal untuk membantu tim dan organisasi mencapai hasil dengan lebih cepat dan efisien, terutama demi kepentingan pelanggan. Pendekatan ini sulit dituangkan dalam deskripsi pekerjaan yang kaku, sehingga batasan dalam dokumen ini hanya dapat dievaluasi melalui praktik dan pengalaman. Oleh karena itu, profil pekerjaan sering kali hanya mencakup tugas utama dan tanggung jawab dalam pernyataan yang lebih umum. Misalnya, di Abbey National Building Society, mereka menggabungkan profil pekerjaan dengan aspek utama spesifikasi, kompetensi yang relevan, dan indikator kinerja dalam satu dokumen yang disebut dengan pernyataan pekerjaan (Stredwick, 2005).

Spesifikasi orang

Spesifikasi memiliki tiga tujuan. Pertama, untuk memberikan fokus bagi organisasi untuk menyepakati ciri-ciri orang yang kemungkinan besar akan berhasil. Aturan ini adalah proses internal untuk memastikan bahwa SDM dan manajemen lini membaca, boleh dikatakan, dari lembaran himne yang sama. Kedua, ketika dimasukkan ke dalam materi iklan, spesifikasi mengomunikasikan informasi yang diperlukan kepada pelamar potensial. Hal ini akan membantu mengurangi jumlah aplikasi yang sangat tidak cocok. Ketiga, spesifikasi dapat digunakan sebagai alat bantu pemilihan. Proses untuk memilih pelamar

dapat dilakukan dengan metode ilmiah dan obyektif untuk daftar pendek dengan cara mengukur kedekatannya dengan spesifikasi.

Dengan banyaknya kriteria yang dianggap tidak relevan atau diskriminatif, spesifikasi pekerjaan kini lebih berfokus pada kualifikasi, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, serta kualitas pribadi tertentu. Meskipun kualitas pribadi bersifat lebih subjektif, penggunaan tes psikometrik dapat memberikan objektivitas yang lebih kuat. Bagaimanapun, agar tes ini efektif, kualitas yang dinilai harus didasarkan pada kebutuhan organisasi yang jelas dan dapat dibenarkan, bukan sekadar preferensi pribadi perekrut (Stredwick, 2005).

Penggunaan Kerangka Kompetensi

Metodologi spesifikasi pekerjaan konvensional memang dapat digunakan sebagai kerangka kerja dalam proses seleksi awal. Namun, pendekatan ini memiliki kelemahan utama: kurangnya fokus pada faktor yang benar-benar menentukan kesuksesan dalam pekerjaan. Pendekatan tradisional lebih menekankan pada pengalaman dan kualifikasi masa lalu, tetapi tidak cukup mempertimbangkan kompetensi aktual yang akan dibawa pelamar ke pekerjaan. Yang lebih penting adalah bagaimana mereka bekerja, bukan sekadar apa yang telah mereka lakukan. Oleh karena itu, evaluasi seharusnya lebih berorientasi pada kinerja nyata yang diukur berdasarkan hasil dan standar pencapaian, bukan hanya latar belakang akademik atau pengalaman sebelumnya (Stredwick, 2005).

Setelah kerangka kerja ditetapkan, langkah terakhir adalah menyusun profil kompetensi untuk setiap posisi. Hal ini mencakup penentuan kompetensi yang relevan dan tingkat penerapannya. Profil kompetensi berfungsi sebagai deskripsi

pekerjaan yang jelas dan membantu dalam menyeleksi pelamar yang sesuai, baik yang sudah memiliki kompetensi yang dibutuhkan maupun yang dapat dilatih untuk mencapainya. Definisi ini juga menjadi dasar untuk program pelatihan serta alat untuk memantau kinerja karyawan.

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Definisi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses untuk memastikan bahwa organisasi memiliki orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, dan dengan biaya yang efisien. Proses ini mencakup perkiraan kebutuhan tenaga kerja di masa depan dan pemenuhan kebutuhan tersebut dengan tenaga kerja yang tersedia. Perencanaan SDM merupakan langkah awal dalam rekrutmen dan seleksi karyawan setelah analisis pekerjaan selesai. Dari perspektif organisasi, tujuannya adalah meningkatkan kepuasan pelanggan, kualitas kerja, dan motivasi karyawan. Sementara itu, dari perspektif fungsional, perencanaan SDM berfokus pada peningkatan motivasi dan komitmen karyawan, semangat tim, kepercayaan antar anggota, serta kreativitas dalam bekerja. Tiga tujuan dasar dari setiap perencanaan SDM adalah: (i) menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efisien, (ii) mengevaluasi dan menghargai kinerjanya, dan (iii) menciptakan dan mengendalikan rencana dan program SDM untuk mengoptimalkan biaya SDM. Namun, tujuan langsung dan segera dari perencanaan sumber daya manusia adalah untuk menyelidiki, meramalkan, merencanakan, mengendalikan dan mencocokkan permintaan dan pasokan tenaga kerja (Bhattacharyya, 2009).

Secara umum, perencanaan SDM dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu kebutuhan tenaga kerja organisasi dan

ketersediaannya, baik di dalam maupun di luar perusahaan. Dalam hal kebutuhan SDM, perencanaan bertujuan untuk memperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang diperlukan agar organisasi dapat mencapai tujuan dan strateginya. Sementara itu, dalam hal ketersediaan SDM, perencanaan berfokus pada pemantauan lingkungan untuk menemukan kandidat dengan keterampilan dan karakteristik yang sesuai. Dulu, perencanaan SDM dianggap sebagai tugas jangka pendek dan hanya menjadi tanggung jawab manajer lini. Namun, dengan meningkatnya persaingan, kemajuan teknologi, perubahan dalam karakteristik tenaga kerja, dan faktor lingkungan lainnya, organisasi kini memandang perencanaan SDM sebagai kebutuhan jangka pendek sekaligus jangka panjang.

Meskipun perencanaan SDM berfokus pada identifikasi permintaan dan penawaran tenaga kerja guna memastikan pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan, berbagai ahli memiliki definisi yang sedikit berbeda. Secara sederhana, perencanaan SDM dapat diartikan sebagai proses mengidentifikasi dan mencocokkan kebutuhan tenaga kerja dengan ketersediaannya. Tujuan akhirnya adalah menentukan strategi dan aktivitas SDM di masa depan agar selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (Durai, 2012).

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses menganalisis persyaratan sumber daya manusia organisasi dalam kondisi yang berubah dan mengembangkan kegiatan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan ini. — James W. Walker

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses untuk mengidentifikasi persyaratan sumber daya manusia saat ini dan masa depan organisasi,

mengembangkan dan menerapkan rencana untuk memenuhi persyaratan ini, dan memantau keefektifannya secara keseluruhan. — Beardwell, Claydon dan Beardwell

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses untuk memastikan bahwa persyaratan sumber daya manusia dari suatu organisasi diidentifikasi dan rencana dibuat untuk memenuhi persyaratan tersebut. - D. N. Bulla dan P. M. Scott

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses penentuan dan asumsi bahwa organisasi akan memiliki jumlah yang memadai dari orang-orang berkualitas yang tersedia pada waktu yang tepat, melakukan pekerjaan yang memenuhi kebutuhan perusahaan dan yang memberikan kepuasan bagi individu yang terlibat. — Pantai Dale S

Signifikansi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Beberapa dekade yang lalu, organisasi menganggap perencanaan sumber daya manusia tidak begitu penting dan bahkan dapat diabaikan. Bahkan, perencanaan SDM sering kali kurang diperhatikan dalam perencanaan organisasi secara keseluruhan. Hal ini disebabkan oleh lingkungan eksternal yang relatif stabil pada saat itu, dengan faktor-faktor seperti persaingan yang dapat dikelola, kemajuan teknologi yang lambat, serta tenaga kerja yang bersifat tradisional dan terkonsentrasi secara regional, yang menciptakan kepastian bagi organisasi (DeCenzo *et al.*, 2016).

Namun, seiring berjalananya waktu, lingkungan eksternal mengalami perubahan signifikan yang menyebabkan ketidakpastian bagi organisasi. Perkembangan seperti globalisasi, persaingan yang semakin ketat, perubahan karakteristik tenaga kerja, intervensi pemerintah, dan banyaknya undang-undang baru telah menciptakan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Ketidakpastian ini telah meningkatkan kebutuhan dan pentingnya perencanaan SDM dalam organisasi.

Perencanaan SDM kontemporer berfokus pada penyebaran sumber daya manusia yang efektif dalam organisasi. Pertama-tama, organisasi menetapkan tujuan strategisnya, seperti meraih keunggulan kompetitif, memperluas pasar, meningkatkan efektivitas organisasi, dan meningkatkan kepuasan karyawan. Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut, organisasi mengembangkan dan melaksanakan rencana dan program SDM yang sesuai. Program-program ini meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan, kompensasi, maupun manajemen kinerja. Secara keseluruhan, perencanaan SDM kini menjadi alat yang efektif untuk mendukung pencapaian strategi bisnis organisasi (Stewart & Brown, 2019).

Menilai Persyaratan Rekrutmen di Masa Depan

Tujuan utama perencanaan SDM adalah untuk menentukan jumlah dan sifat tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi agar dapat mencapai tujuan dan strateginya dengan sukses. Oleh karena itu, mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja di masa depan menjadi elemen kunci dalam proses perencanaan SDM. Rencana SDM dapat memberikan informasi yang akurat tentang kebutuhan personel organisasi selama periode tertentu,

sehingga dapat membantu organisasi mempersiapkan tenaga kerja yang tepat pada waktu yang tepat.

Dalam menentukan persyaratan personel, suatu organisasi dapat memilih untuk menggunakan teknik perencanaan SDM yang keras atau lunak (Price, 2000). Dengan teknik perencanaan keras, fokus utama adalah pada jumlah personel yang dibutuhkan (dikenal sebagai hitungan kepala numerik) untuk memenuhi kebutuhan masa depan. Sebaliknya, teknik perencanaan lunak mempertimbangkan aspek-aspek karakteristik, keterampilan, bakat, dan sikap personel yang diperlukan untuk penugasan di masa mendatang. Banyak organisasi kecil cenderung menggunakan teknik perencanaan SDM yang keras untuk memperkirakan kebutuhan personel mereka. Sementara itu, organisasi besar biasanya mengadopsi kombinasi pendekatan keras dan lunak untuk menentukan kebutuhan personel di masa depan.

Dengan demikian, perencanaan SDM berperan penting dalam menganalisis penggunaan sumber daya manusia yang ada, memperkirakan surplus atau kekurangan tenaga kerja di masa depan, merencanakan realokasi karyawan, serta menyelesaikan persyaratan perekrutan untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

Pemanfaatan Sumber Daya Manusia yang Tersedia Secara Optimal

Karyawan merupakan aset berharga bagi suatu organisasi. Perencanaan SDM membantu mencapai efektivitas biaya dengan mengoptimalkan pemanfaatan aset ini. Sebaliknya, kurangnya perencanaan SDM sering mengakibatkan pemanfaatan sumber daya manusia yang tidak maksimal, yang pada gilirannya dapat

meningkatkan biaya tenaga kerja. Salah satu tujuan utama perencanaan SDM adalah untuk meminimalkan biaya karyawan sambil memaksimalkan efisiensi dan keterlibatan karyawan.

Perencanaan SDM secara terus-menerus mengevaluasi kebutuhan tenaga kerja di berbagai departemen untuk mengidentifikasi kelebihan atau kekurangan tenaga kerja. Selain itu, perencanaan SDM memperkirakan kebutuhan di masa depan menggunakan data yang akurat dan teknik peramalan. Selanjutnya, perencanaan SDM mengalokasikan atau merelokasi sumber daya manusia ke departemen yang sesuai untuk memastikan distribusinya yang optimal. Perencanaan SDM juga mencegah pemborosan aset fisik yang dapat terjadi akibat kekurangan tenaga kerja secara tiba-tiba. Hal ini dilakukan dengan memperkirakan waktu dan penyebab kekurangan keterampilan, seperti pensiun, pengunduran diri, kematian, atau pemecatan. Berdasarkan kebutuhan keterampilan, organisasi menyusun strategi untuk mengatasi kekurangan keterampilan tersebut tanpa menghabiskan waktu yang terlalu lama (Marchington *et al.*, 2016).

Perencanaan SDM menjadi dasar untuk semua keputusan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. Aturannya menjadi standar untuk setiap fungsi SDM, seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, serta evaluasi kinerja. Selain itu, perencanaan SDM memastikan bahwa semua aktivitas SDM selaras dengan tujuan organisasi dan berkontribusi penuh dalam pencapaiannya. Perencanaan SDM juga membantu dalam merumuskan filosofi SDM suatu perusahaan. Sebagai bagian dari proses ini, organisasi melakukan pemindaian lingkungan untuk mengidentifikasi perubahan dalam faktor eksternal. Berdasarkan perubahan

tersebut, filosofi SDM dapat disesuaikan atau diubah. Misalnya, sebuah organisasi mungkin menyesuaikan kebijakan SDM untuk merekrut lebih banyak wanita atau individu dengan tantangan fisik. Hal ini dilakukan berdasarkan perubahan dalam lingkungan sosial yang mereka amati.

Mengembangkan Program Pelatihan dan Pelatihan Ulang

Perencanaan SDM membantu organisasi dalam menyusun program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan yang beragam. Hal ini dilakukan dengan menentukan keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan oleh personel. Dengan demikian, perencanaan SDM membantu menentukan jenis dan durasi pelatihan yang diperlukan bagi karyawan. Selain itu, perencanaan SDM juga berperan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan ulang bagi karyawan yang kelebihan, sehingga mereka dapat dipindahkan ke posisi lain yang tersedia dalam organisasi. Saat ini, banyak organisasi yang telah berkembang dalam pendekatan pelatihan mereka, termasuk program penjangkauan seperti magang musim panas, yang bertujuan melatih calon karyawan sebelum mereka bergabung dengan perusahaan (N. Perry, 1988). Program magang ini merupakan hasil dari perencanaan SDM yang bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat bakat dan keterampilan mahasiswa, yang nantinya akan direkrut oleh perusahaan tersebut.

Merumuskan Kebijakan Kompensasi

Merumuskan kebijakan kompensasi sangat penting karena kompensasi dianggap sebagai faktor kunci dalam penerapan strategi bersaing organisasi. Organisasi perlu memastikan bahwa rencana kompensasinya selaras dengan rencana SDM dan

strategi keseluruhan organisasi. Untuk itu, rencana SDM mengumpulkan informasi yang relevan tentang kondisi yang ada di lingkungan eksternal dan internal organisasi. Informasi ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk merancang program kompensasi yang tepat.

Perencanaan SDM juga membantu mencapai konsistensi internal dan daya saing eksternal melalui kebijakan kompensasi. Dengan cara ini, perencanaan SDM berperan dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja berbakat. Selain itu, perencanaan SDM memfasilitasi penyusunan profil gaji pokok, skema insentif, dan promosi untuk karyawan individu maupun kelompok. Hal ini memungkinkan organisasi untuk melakukan tinjauan kompensasi secara berkala di berbagai departemen dan unit bisnis (Farnham, 2015).

Menentukan Program Pengembangan Manajemen

Dalam jangka panjang, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuan manajernya untuk mengatasi perubahan, baik di lingkungan internal maupun eksternal. Oleh karena itu, organisasi bertanggung jawab untuk mengenali kemampuan dan persyaratan yang diperlukan dari personel manajerial, baik dalam jangka pendek maupun panjang. Perencanaan SDM juga berperan penting dalam membantu para manajer mengidentifikasi peluang untuk memperoleh pengetahuan yang relevan dan terkini di bidangnya. Dengan demikian, perencanaan SDM menjadi inti dari semua program pengembangan manajemen di organisasi (Verhulst & DeCenzo, 2021).

Perencanaan sukses, sebagai bagian dari program pengembangan manajemen, adalah suatu proses pengalihan

kendali bisnis kepada pihak lain secara terencana dan sistematis. Mengembangkan program perencanaan sukses yang efektif sangat penting untuk menjaga stabilitas dan keberhasilan organisasi. Manajer yang dicalonkan sebagai penerus dan pemimpin masa depan harus dipersiapkan dengan tepat. Mereka perlu dilatih dalam keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang akan datang. Dalam situasi ini, perencanaan SDM berperan penting untuk mengidentifikasi keterampilan dan kebutuhan organisasi dalam jangka pendek, menengah, dan panjang. Selain itu, perencanaan SDM membantu organisasi dalam mengidentifikasi posisi-posisi kunci yang perlu dimasukkan dalam program perencanaan sukses.

Memperoleh Keunggulan Kompetitif

Dalam lingkungan eksternal yang terus berubah, banyak organisasi mulai memandang SDM sebagai alternatif untuk teknologi dan kepemimpinan biaya dalam memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Mereka percaya bahwa sumber daya manusia yang berkualitas, yang dikembangkan melalui kebijakan dan program SDM yang unik dan tidak dapat digantikan, dapat memberikan keunggulan kompetitif yang nyata dan tahan lama di pasar. Kebijakan dan praktik SDM ini bertujuan untuk mengurangi biaya sambil memastikan efisiensi tenaga kerja yang optimal, yang pada akhirnya membantu organisasi meraih kepemimpinan biaya di pasar. Perencanaan SDM tidak hanya membantu menemukan bakat yang ada, tetapi juga mengidentifikasi kebutuhan keterampilan karyawan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan SDM memfasilitasi pengembangan kebijakan SDM

yang mencakup berbagai aspek manajemen sumber daya manusia untuk mendukung tujuan organisasi (Mahapatro, 2021).

Membentuk Rencana dan Strategi Masa Depan

Kemampuan bertahan hidup organisasi bisnis yang besar biasanya relatif lebih kuat daripada unit bisnis kecil selama masa pereklik atau resesi ekonomi. Oleh karena itu, sangat penting bagi suatu organisasi untuk terus menyusun rencana dan strategi guna meningkatkan operasi bisnis dan mencapai status serta ukuran yang dibutuhkan. Tidak ada bisnis yang dapat mengembangkan strategi pertumbuhannya tanpa melibatkan strategi SDM. Strategi pertumbuhan dapat mencakup ekspansi bisnis secara vertikal atau horizontal, atau bahkan ekspansi di dalam negeri atau ke luar negeri. Terlepas dari jenis dan skala ekspansi, perencanaan SDM memainkan peran penting dalam setiap program ekspansi organisasi. Perencanaan SDM membantu menyiapkan dasar untuk perubahan yang diperlukan dalam aktivitas SDM, termasuk rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan evaluasi kinerja, agar organisasi dapat mencapai strategi masa depan.

Organisasi meningkatkan hubungan industrial mereka dengan berbagi data yang diperoleh melalui perencanaan SDM dengan serikat pekerja. Hubungan manajemen tenaga kerja yang harmonis, yang dibangun berdasarkan rasa saling percaya dan transparansi, biasanya mempermudah proses pengenalan perubahan dalam organisasi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor. Beberapa di antaranya bersifat eksternal, sementara yang lain bersifat internal. Faktor-faktor tersebut adalah: strategi organisasi, budaya organisasi, lingkungan persaingan dan keuangan, situasi organisasi saat ini, serta kebutuhan sumber daya manusia yang termasuk tingkat keterampilan dan kualitas. Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia:

1. Strategi Organisasi

Perumusan strategi mencerminkan respons organisasi terhadap perubahan di lingkungan eksternal. Sifat dan jenis respons tersebut akan mencerminkan strategi organisasi yang diambil. Strategi-strategi ini bertujuan memberikan arah baru bagi organisasi. Sebagai contoh, strategi organisasi dapat mencakup langkah-langkah seperti merger, akuisisi, perluasan lini produk, ekspansi ke pasar baru, atau revitalisasi produk di pasar. Untuk mencapai hasil yang efektif, strategi organisasi harus diselaraskan dengan strategi fungsional lainnya, seperti strategi pemasaran, strategi keuangan, dan strategi sumber daya manusia. Pada akhirnya, setiap individu dan kelompok dalam organisasi harus diberi tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh strategi organisasi, memastikan adanya kontribusi yang jelas terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan.

Sesuai dengan strategi bisnis, suatu organisasi harus mengembangkan rencana sumber daya manusia untuk

jangka waktu tertentu. Rencana ini akan menjadi dasar bagi departemen SDM untuk menyusun strategi SDM yang lebih spesifik, seperti strategi rekrutmen, strategi seleksi, strategi pelatihan, dan strategi kompensasi. Dengan demikian, strategi bisnis organisasi menjadi input yang sangat penting dalam merancang rencana dan program SDM, memastikan bahwa kebijakan dan tindakan yang diambil selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi.

2. Budaya Organisasi

Budaya suatu kelompok terdiri dari seperangkat keyakinan, nilai, pemikiran, asumsi, dan praktik tradisional yang dimiliki bersama oleh anggotanya, baik dalam masyarakat maupun wilayah tertentu. Dalam konteks organisasi, budaya organisasi mencakup kepercayaan, sikap, dan nilai yang diterima secara umum dan bertahan lama, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi tersebut. Dalam suatu budaya organisasi, mungkin juga terdapat sub-budaya yang terbentuk berdasarkan usia, etnis, jenis kelamin, dan afiliasi regional. Budaya dan sub-budaya ini mempengaruhi kepribadian anggota organisasi dengan membentuk cara mereka berpikir, merasa, bertindak, serta memotivasi dan mempengaruhi pola perilaku mereka.

Peran budaya organisasi dalam pengembangan strategi bisnis dan strategi fungsional sangat penting. Budaya organisasi memengaruhi sistem nilai dan pola pengambilan keputusan yang ada di dalam organisasi. Fungsi utama budaya organisasi adalah untuk memformalkan dan mengadaptasi keputusan, mengoordinasikan aktivitas, serta memastikan motivasi karyawan dan pelaksanaan keputusan yang efektif (Kono & Clegg, 1998). Oleh karena itu,

perubahan budaya menjadi prasyarat penting dalam melaksanakan rencana strategis dan perubahan organisasi. Dengan memperbaiki budaya dan sub-budayanya, organisasi dapat menciptakan keselarasan yang sempurna antara budaya organisasi dengan misi, visi, dan tujuan yang ingin dicapai.

3. Lingkungan Kompetitif dan Finansial

Sebelum era globalisasi dan teknologi yang kompleks, lingkungan eksternal bisnis cenderung stabil dan dapat diprediksi. Organisasi tidak terlalu memikirkan faktor-faktor lingkungan saat merencanakan kebutuhan SDM mereka. Kebijakan dan tindakan SDM pada waktu itu lebih banyak dipandu oleh isu internal dan tujuan organisasi. Namun, saat ini, organisasi tidak lagi merasa nyaman bekerja dalam lingkungan yang stabil. Perubahan dalam teknologi, persaingan, pasar keuangan, dan tenaga kerja telah menciptakan ketidakpastian yang signifikan. Akibatnya, organisasi kini menyadari pentingnya untuk merancang rencana SDM yang relevan dengan kondisi yang berlaku di lingkungan eksternal.

Dalam lingkungan pasar tenaga kerja yang kompetitif, organisasi perlu melakukan pemindaian lingkungan untuk mengidentifikasi, mengklasifikasikan, dan memprioritaskan keterampilan yang tersedia di pasar. Mereka juga harus memperkirakan waktu yang diperlukan untuk memperoleh keterampilan yang dibutuhkan, baik dalam situasi kelebihan maupun kekurangan tenaga kerja. Ketersediaan tenaga kerja yang tepat waktu sangat berpengaruh dalam kelancaran pelaksanaan rencana SDM organisasi.

4. Situasi Organisasi Saat Ini

Secara lahiriah, organisasi mungkin tampak memiliki karakteristik yang serupa, namun kenyataannya, setiap organisasi memiliki perbedaan yang signifikan. Organisasi dapat berbeda dalam hal kemampuan beradaptasi, tahap pengembangan, gaya manajerial, proses akuisisi, manajemen perubahan, dan kompetensi tenaga kerja. Oleh karena itu, sangat penting bagi manajer SDM untuk mempertimbangkan situasi dan kemampuan organisasi yang ada saat ini dalam merancang rencana SDM. Misalnya, perencana SDM harus mempertimbangkan kapasitas pelatihan organisasi sebelum merumuskan strategi rekrutmen untuk mengisi lowongan pekerjaan. Jika organisasi memiliki infrastruktur pelatihan yang kuat, maka organisasi dapat merekrut karyawan langsung dari kampus dan melatih mereka melalui program pelatihan yang ekstensif. Namun, jika fasilitas pelatihan tidak tersedia, organisasi mungkin perlu merekrut individu yang sudah terampil dan berpengalaman, meskipun dengan biaya yang lebih tinggi. Begitu pula, kemampuan keuangan organisasi harus dipertimbangkan dalam menentukan paket kompensasi untuk karyawan yang ada dan calon karyawan baru.

5. Kuantitas dan Tingkat Keterampilan Sumber Daya Manusia yang Dibutuhkan

Jumlah dan sifat lowongan pekerjaan dalam organisasi juga harus dipertimbangkan dalam menyusun rencana SDM. Faktor-faktor seperti jumlah personel yang dibutuhkan, lokasi lowongan dalam struktur organisasi, persyaratan keterampilan dan kompetensi, serta tingkat kesulitan dalam mencari kandidat yang cocok, harus diperhitungkan. Selain

itu, kebijakan perusahaan terkait senioritas dan prestasi dalam promosi, proporsi perekrutan internal versus eksternal, dan perjanjian dengan serikat pekerja (jika ada) juga perlu diperhatikan. Sebagai contoh, lowongan di tingkat bawah dalam struktur organisasi mungkin membutuhkan keterampilan yang lebih sedikit dan dapat diisi dengan cepat. Sebaliknya, lowongan yang memerlukan kompetensi teknis dan manajerial tingkat tinggi mungkin memerlukan waktu lebih lama untuk diisi. Oleh karena itu, persyaratan keterampilan dan kompetensi sumber daya manusia mempengaruhi proses perencanaan SDM.

Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses berkelanjutan bagi organisasi untuk mengelola perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal secara berkelanjutan. Elemen dasar dalam proses perencanaan SDM meliputi pekerjaan, waktu, orang, dan dana (Grinold & Marshall, 1977). Proses ini berkesinambungan karena elemen-elemen tersebut selalu mengalami perubahan. Salah satu contoh adalah perputaran karyawan. Karyawan dapat meninggalkan organisasi secara berkala karena pensiun, pengunduran diri, atau kematian. Sementara itu, karyawan baru dapat bergabung untuk mengisi lowongan yang ditinggalkan oleh karyawan yang berhenti atau sebagai bagian dari program ekspansi organisasi.

Meskipun setiap organisasi harus mengembangkan proses rencana SDM yang dibuat khusus untuk memenuhi kebutuhan spesifiknya sendiri, proses perencanaan SDM berikut (lihat Gambar 3.1) dapat diadopsi oleh organisasi mana pun dengan modifikasi yang diperlukan. Langkah-langkah dalam proses

perencanaan SDM secara umum adalah: (i) mempertimbangkan tujuan dan strategi organisasi, (ii) penilaian lingkungan eksternal, (iii) persiapan inventaris keterampilan dan kompetensi internal, (iv) peramalan SDM (penilaian kebutuhan), (v) peramalan SDM (estimasi ketersediaan), dan (vi) mengembangkan rencana dan program SDM (Bratton *et al.*, 2021). Kami sekarang akan membahas langkah-langkah ini secara rinci.

1. Mempertimbangkan Tujuan dan Strategi Organisasi

Langkah pertama dalam proses perencanaan sumber daya manusia adalah mempertimbangkan tujuan dan strategi organisasi. Strategi organisasi, bersama dengan pernyataan misi dan visi, secara jelas menggambarkan arah dan tujuan masa depan organisasi. Meninjau strategi organisasi akan memberikan wawasan yang jelas mengenai kebutuhan SDM yang akan datang. Oleh karena itu, rencana SDM harus diselaraskan dengan tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan, memastikan bahwa kebutuhan tenaga kerja sejalan dengan arah yang diinginkan oleh organisasi.

Setiap strategi organisasi memiliki dampak langsung maupun tidak langsung terhadap sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Rencana SDM biasanya berasal dari tujuan dan strategi yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, manajer SDM perlu berkonsultasi dengan tujuan dan kebijakan organisasi untuk menyusun pedoman mengenai kebijakan perekrutan, pelatihan, promosi, masalah serikat pekerja, dan otomatisasi. Pengetahuan yang mendalam tentang tujuan organisasi merupakan syarat utama untuk proses perencanaan SDM yang efektif. Agar perencanaan SDM berjalan efektif, harus diselaraskan

dengan berbagai tingkat rencana bisnis yang lebih luas, bukan hanya sebagai tujuan itu sendiri, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun organisasi yang lebih sukses dan sejahtera.

2. Memindai Lingkungan

Organisasi melakukan pemindaian lingkungan untuk mengidentifikasi perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal. Proses ini juga membantu menganalisis dampak dari perubahan tersebut terhadap kegiatan organisasi, baik yang berlangsung saat ini maupun di masa depan. Kekuatan lingkungan didefinisikan sebagai peristiwa atau faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya, baik itu mendukung atau menghalangi pencapaiannya (Halliman, 2006). Tujuan utama dari pemindaian lingkungan adalah untuk memeriksa lingkungan bisnis guna menangkap peluang dan mengatasi ancaman yang mungkin timbul. Pemindaian ini melibatkan pengumpulan informasi berupa pernyataan, tindakan, dan respons yang diberikan oleh berbagai pihak terkait dengan lingkungan eksternal. Informasi yang dikumpulkan kemudian dianalisis dengan cermat untuk mendeteksi perubahan-perubahan yang mungkin mempengaruhi organisasi.

- Situasi ekonomi

Kondisi ekonomi yang berlaku pada waktu tertentu memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kebutuhan SDM organisasi. Berbagai fase siklus ekonomi mempengaruhi cara organisasi merencanakan SDM mereka. Ketika negara mengalami ledakan ekonomi, organisasi cenderung melakukan perekrutan

besar-besaran untuk memenuhi permintaan produk yang terus meningkat dan memperluas operasi bisnis mereka. Hal ini sering kali menyebabkan kekurangan tenaga kerja di pasar, yang pada gilirannya mendorong kenaikan tingkat upah karyawan. Sebaliknya, selama periode resesi, organisasi sering kali mengurangi ukuran tenaga kerja mereka sebagai langkah untuk menghemat biaya tenaga kerja. Selain itu, pada masa resesi, perusahaan menjadi lebih berhati-hati terhadap biaya yang berkaitan dengan perekrutan, seleksi, kompensasi, dan program pelatihan. Hal ini dilakukan untuk memastikan efisiensi dan penghematan biaya.

- Tindakan Legislatif

Secara umum, filosofi dan kebijakan pemerintah memiliki dampak yang signifikan terhadap rencana dan persiapan bisnis. Filosofi bisnis pemerintah tercermin dalam kebijakan ekonomi dan perdagangan serta berbagai undang-undang yang mengatur sektor perburuhan dan industri. Oleh karena itu, perencana SDM harus memiliki pemahaman yang baik tentang sikap pemerintah terhadap dunia bisnis dan bagaimana kebijakan tersebut dapat memengaruhi strategi SDM. Mereka juga harus mengetahui batasan yang diberlakukan oleh aturan dan regulasi pemerintah mengenai praktik SDM. Selain itu, perencana SDM harus mampu memanfaatkan kelonggaran yang diberikan oleh regulasi dan kebijakan yang berlaku untuk mengoptimalkan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi.

- Skenario Pasar Tenaga Kerja

Tingkat persaingan di pasar tenaga kerja dan strategi rekrutmen organisasi saingan juga mempengaruhi rencana SDM suatu organisasi. Ketika rencana SDM memerlukan relokasi karyawan dalam bentuk transfer atau pemindahan, tanggapan karyawan yang terpengaruh biasanya didasarkan pada kondisi pasar tenaga kerja. Ketika ada kekurangan tenaga kerja, karyawan mungkin mencari perubahan pekerjaan dengan berhenti dari perusahaan. Dalam situasi seperti itu, perencana SDM harus lebih berhati-hati dalam mengimplementasikan keputusan SDM yang sensitif. Selain itu, intensitas persaingan dan strategi perekrutan pesaing dalam industri juga harus dipertimbangkan dalam menentukan skala gaji dan insentif. Dalam kasus karyawan yang ada, skala gaji harus cukup untuk melindungi mereka dari perburuan oleh pesaing. Mengenai pendatang baru, paket kompensasi harus memadai untuk menarik orang-orang terbaik ke dalam organisasi. Proses globalisasi telah memperluas pasar tenaga kerja dan dengan demikian secara tajam meningkatkan pentingnya pemindaian pasar tenaga kerja sambil menyusun rencana SDM.

- Kemajuan Teknologi

Perkembangan teknologi telah mengubah cara kerja dan jenis pekerjaan di tempat kerja. Pengenalan teknologi baru memerlukan perubahan dalam budaya kerja serta pengembangan keterampilan dan kompetensi baru. Teknologi juga menciptakan lebih banyak pekerjaan yang memerlukan keahlian tinggi. Dengan meningkatnya jumlah pekerja yang berfokus

pada teknologi, beberapa kebijakan dan praktik SDM yang ada menjadi tidak relevan. Sebagai hasilnya, organisasi harus menciptakan inisiatif SDM yang inovatif untuk menarik dan mempertahankan karyawan dari generasi baru. Oleh karena itu, perencana SDM perlu untuk memantau perubahan teknologi sebelum merencanakan kebutuhan SDM. Selain itu, faktor sosial budaya dan demografi, seperti usia, tingkat pendidikan, dan kesetaraan *gender*, juga harus diperhitungkan dalam merumuskan rencana SDM.

3. Persiapan Keterampilan *In-house* dan Inventarisasi Kompetensi

Pada tahap selanjutnya dalam perencanaan SDM, organisasi perlu mengevaluasi kekuatan tenaga kerja yang ada dengan membuat inventaris keterampilan. Inventaris keterampilan ini mencakup berbagai keterampilan, kompetensi, dan kualifikasi dari seluruh tenaga kerja. Proses ini biasanya melibatkan pengumpulan data tentang pengalaman, pengetahuan, pendidikan, dan tingkat keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Kualitas dan ukuran inventaris keterampilan yang dimiliki oleh organisasi akan berpengaruh langsung terhadap strategi bisnis dan rencana SDM yang akan disusun.

- Audit Keterampilan

Sebelum menyiapkan rencana SDM, manajer SDM harus mengetahui keterampilan dan pengetahuan apa yang dibutuhkan organisasi dan apa yang dimiliki saat ini. Dalam hal ini, manajer SDM biasanya melakukan audit keterampilan untuk menilai tingkat keterampilan organisasi saat ini. Hal ini melibatkan penilaian kinerja

karyawan dari perspektif tugas. Audit keterampilan juga membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan dan kesenjangan keterampilan (persyaratan keterampilan) dalam organisasi. Selanjutnya, kegiatan ini membantu dalam menentukan apakah persediaan keterampilan yang ada cukup untuk memenuhi tujuan organisasi. Selain itu, tujuan lain yang bisa dicapai adalah untuk mengidentifikasi bidang peningkatan di berbagai tingkat keterampilan di organisasi.

- Analisis Kompetensi Inti

Kompetensi inti adalah kemampuan luar biasa dari suatu organisasi yang memungkinkannya memperoleh keunggulan kompetitif di pasar. Kemampuan ini mungkin teknologinya yang canggih, manajemen yang bereputasi baik, kemampuan memecahkan masalah, dan KSA karyawan. Dari perspektif SDM, kompetensi inti berarti keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja yang tersedia dalam suatu organisasi yang membedakannya dari para pesaingnya dalam industri menawarkan nilai (beberapa manfaat) kepada pelanggan. Analisis kompetensi inti pada dasarnya adalah analisis internal dari kekuatan dan kelemahan umum suatu perusahaan. Organisasi melakukannya untuk mengidentifikasi kompetensi, sistem, dan proses mereka, yang berbeda dan yang cocok untuk pengembangan lebih lanjut. Hal ini diperlukan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Hasil analisis kompetensi inti biasanya menjadi dasar untuk merumuskan strategi perusahaan dan strategi SDM.

Pendekatan kompetensi inti memiliki penerapan yang luas dalam aktivitas SDM yang melibatkan rekrutmen, seleksi, pelatihan, manajemen kompensasi, dan manajemen kinerja. Setelah organisasi mengetahui kekuatan dan kelemahannya, serta kesenjangan keterampilan dari tenaga kerja yang ada (melalui audit keterampilan dan analisis kompetensi inti), langkah selanjutnya adalah meramalkan permintaan dan pasokan tenaga kerja.

4. Peramalan SDM: Penilaian Kebutuhan

Keberhasilan rencana SDM tergantung pada keakuratan ramalan SDM yang diperlukan untuk menerapkan strategi organisasi. Prakiraan ini melibatkan perkiraan kebutuhan masa depan organisasi dalam hal sifat dan jumlah orang. Informasi yang dikumpulkan melalui pemindaian lingkungan eksternal dan penilaian keterampilan internal digunakan untuk memprediksi persyaratan SDM organisasi di masa mendatang. Bagaimanapun, peramalan SDM biasanya tergantung pada estimasi organisasi tentang permintaan barang atau jasa di masa depan di pasar dan laba yang dihasilkan. Selain peramalan permintaan, sebuah organisasi juga dapat mempertimbangkan beberapa faktor lain seperti filosofi manajemen, ketidakhadiran dan tingkat perputaran tenaga kerja, pola pertumbuhan organisasi, perbaikan teknologi yang direncanakan, perubahan lini produk yang diusulkan, dan kemampuan keuangan untuk meramalkan kebutuhan SDM.

Organisasi bisa menggunakan satu atau lebih metode peramalan untuk memperkirakan kebutuhan SDM di masa depan. Keakuratan peramalan SDM tergantung pada

seberapa baik metode yang digunakan dapat memprediksi kondisi di masa depan.

- Analisis Tren

Analisis tren adalah teknik sederhana yang digunakan untuk meramalkan kebutuhan SDM berdasarkan peristiwa masa lalu. Analisis ini melibatkan perbandingan faktor apa pun yang memengaruhi persyaratan SDM (misalnya, jumlah rata-rata pengunduran diri dalam setahun) selama periode waktu yang cukup lama (misalnya, sepuluh tahun) melalui analisis statistik sederhana. Kecenderungan umum yang diperoleh dari faktor tersebut digunakan untuk memproyeksikan arah masa depan dari faktor tersebut, maupun persyaratan SDM. Oleh karena itu, analisis tren adalah alat untuk memeriksa faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan selama periode waktu tertentu untuk meramalkan kebutuhan masa depan. Bagaimanapun, analisis ini adalah suatu alat yang hanya cocok untuk penilaian awal persyaratan SDM. Hal ini dikarenakan peramalan SDM sering dipengaruhi oleh banyak faktor dan tren masa lalu. Analisis tren benar-benar mengabaikan faktor-faktor lain yang sebenarnya penting.

- Analisis rasio

Analisis rasio adalah analisis hubungan antara dua variabel numerik. Sebagai teknik peramalan, analisis ini mengasumsikan hubungan tertentu antara dua variabel yang diberikan, kemudian dengan menggunakan hubungan itu, diprediksi kebutuhan SDM di masa depan. Misalnya, sebuah organisasi dapat memprediksi

jumlah orang tambahan yang dibutuhkan untuk kemungkinan peningkatan permintaan suatu produk. Mari kita lihat kasus sederhana. Jika suatu organisasi memproduksi 50.000 unit produk dengan 1.000 karyawan saat ini, rasio unit yang diproduksi dengan jumlah karyawan adalah 50:1. Dalam skenario seperti itu, ketika organisasi memperkirakan bahwa produksi akan meningkat 25.000 unit lagi dalam waktu dekat, peramalan SDM berdasarkan analisis rasio akan menyatakan persyaratan 500 lebih banyak karyawan ($25.000/50 = 500$). Meskipun analisis rasio merupakan alat prediksi yang efektif, kelemahan metode ini adalah mengabaikan faktor penting lainnya seperti peningkatan efisiensi karyawan dan peningkatan teknologi (Durai, 2012).

- Teknik Delphi

Teknik Delphi adalah metode peramalan berbasis kelompok yang dilakukan secara sistematis. Teknik ini tidak memerlukan pertemuan langsung antar para ahli, dan identitas mereka tetap anonim hingga proses selesai. Pada tahap pertama, sekelompok pakar membuat perkiraan kebutuhan SDM organisasi berdasarkan informasi yang diberikan oleh organisasi. Pada tahap kedua, ringkasan perkiraan para ahli disusun dan dikirim kembali kepada mereka untuk mendapatkan masukan lebih lanjut. Proses ini diulang beberapa kali hingga tercapai kesepakatan tentang kebutuhan SDM organisasi. Metode ini bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan dan mengurangi kekurangan dalam pengambilan keputusan kelompok, seperti menghindari

pengaruh dominasi individu. Manfaat utama teknik ini adalah menghasilkan peramalan yang lebih objektif dan dapat diandalkan. Namun, teknik Delphi memakan waktu dan membutuhkan komitmen dan motivasi peserta.

- **Teknik Kelompok Normal**

Metode peramalan kelompok adalah metode pengambilan keputusan interaktif dengan perbedaan. Setiap pakar dalam kelompok secara mandiri mengembangkan persyaratan SDM dan mempresentasikannya di hadapan pakar lain dalam kelompok. Grup pakar tersebut akan mengevaluasi presentasi setiap anggota dan menghilangkan duplikasi (jika ada). Kemudian, proposal masing-masing anggota dinilai secara relatif dan proposal dengan peringkat teratas dipilih sebagai perkiraan SDM akhir. Teknik ini sangat ideal untuk mencapai keputusan cepat. Dimungkinkan untuk mendapatkan klarifikasi langsung dari para ahli tentang proposal mereka dan mengevaluasi semua proposal secara kolektif. Kelemahan dari metode ini terletak pada adanya ruang untuk bias dan prasangka dalam evaluasi proposal.

- **Keputusan Manajerial**

Metode ini melibatkan peramalan kebutuhan SDM yang biasanya dilakukan oleh manajer senior organisasi. Peramalan ini lebih bergantung pada pandangan subjektif para manajer mengenai kemungkinan kebutuhan SDM di masa depan, yang sebagian besar didasarkan pada pengalaman dan keahlian mereka. Dalam metode ini, penekanan pada pengumpulan dan

interpretasi data relatif kecil. Manajer juga mempertimbangkan faktor-faktor yang sulit diukur, seperti tren, mode, opini, dan persepsi, untuk menentukan kebutuhan SDM. Metode ini cocok digunakan ketika lingkungan eksternal tidak stabil, masa depan sulit diprediksi, dan hanya berdasarkan analisis kejadian di masa lalu. Dalam metode penilaian manajerial, pendapat para manajer dikumpulkan bersama dalam dua cara, yaitu: (i) pendekatan *bottom-up* dan (ii) pendekatan *top-down*. Mari kita lihat pendekatan ini secara singkat.

- Pendekatan dari bawah ke atas (*top-down*)

Dalam pendekatan ini, peramalan SDM dilakukan dengan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi. Proses dimulai dari tingkat terendah dalam hirarki manajerial. Manajer yang bertanggung jawab atas setiap divisi atau departemen memperkirakan kebutuhan SDM berdasarkan tujuan organisasi dan unit mereka. Proses peramalan ini kemudian berkembang secara bertahap ke tingkat manajerial yang lebih tinggi, dan akhirnya menghasilkan perkiraan agregat kebutuhan SDM. Pendekatan ini berasumsi bahwa manajer lini adalah yang paling memahami kebutuhan SDM mereka. Hal ini dikarenakan mereka lebih dekat dengan lingkungan kerja, kinerja SDM, teknologi yang digunakan, dan kendala praktis. Namun, kelemahan dari metode ini adalah kemungkinan bias dalam estimasi kebutuhan

SDM, karena manajer cenderung melebih-lebihkan persyaratan mereka. Selain itu, manajer di tingkat bawah mungkin tidak memiliki cukup pengalaman dalam peramalan dan pengambilan keputusan. Selain itu, politik internal dan kepentingan lokal dapat memengaruhi objektivitas keseluruhan proses.

- Pendekatan atas ke bawah (*bottom-up*)

Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk meminimalkan keterlibatan manajer lini dalam peramalan SDM. Dalam metode ini, para ahli yang bekerja pada tingkat manajemen tertinggi memperkirakan kebutuhan SDM organisasi berdasarkan informasi yang tersedia dan keahlian lapangan. Prakiraan SDM kemudian diperiksa dan disetujui oleh manajemen puncak setelah mempertimbangkan implikasi keuangan dan faktor lainnya. Pendekatan ini cenderung lebih objektif dan rasional dibandingkan dengan pendekatan dari bawah ke atas. Namun, keterbatasan utama dari metode ini adalah kemungkinan ketidakpedulian atau kurangnya komitmen dari manajer lini. Untuk meningkatkan akurasi peramalan dan keterlibatan karyawan, banyak organisasi memilih untuk menggabungkan kedua pendekatan tersebut. Dengan cara ini, mereka dapat mencapai keseimbangan antara

pandangan manajer lini dan pertimbangan strategis dari manajemen puncak.

- **Teknik Studi Kerja**

Teknik studi kerja bertujuan untuk menganalisis operasi bisnis agar sumber daya manusia dan fisik yang ada dapat digunakan dengan lebih efisien. Ketika hasil studi ini diterapkan, seringkali mempengaruhi kebutuhan SDM. Oleh karena itu, teknik ini penting untuk peramalan SDM. Biasanya studi dilakukan melalui analisis metode kerja dan pengukuran kerja. Dalam studi metode pekerjaan dievaluasi untuk menemukan cara yang lebih efisien dan mengurangi biaya tenaga kerja. Pengukuran kerja melibatkan pencatatan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Kelebihan teknik ini adalah dapat memprediksi kebutuhan SDM di masa depan secara lebih ilmiah. Namun, kelemahannya adalah hanya bisa melengkapi metode lainnya, karena peramalan SDM juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti tujuan organisasi dan perubahan lingkungan (Joshi, 2013).

- **Peramalan berbasis nol**

Metode ini merupakan pendekatan baru untuk meramalkan kebutuhan SDM dalam suatu organisasi. Dalam metode ini, manajer lini harus memberikan alasan yang jelas dan logis mengapa posisi atau pekerjaan kosong di departemen mereka perlu dilanjutkan, tanpa menganggapnya sebagai kelanjutan otomatis. Manajer harus menunjukkan secara rinci mengapa lowongan tersebut tidak bisa dihapuskan dan perlu diisi kembali. Peramalan berbasis nol

mengharuskan manajer untuk mengevaluasi kegunaan setiap posisi sebelum mencari pengganti. Teknik ini berasal dari konsep anggaran berbasis nol yang populer. Kelebihan metode ini adalah tidak menganggap biaya tenaga kerja sebagai biaya tambahan, tetapi sebagai biaya yang harus dihitung dari awal. Kelemahannya adalah proses ini bisa memakan waktu dan membosankan, karena manajer lini harus selalu membenarkan setiap posisi yang kosong.

- Model Simulasi

Model simulasi adalah teknik peramalan SDM berbasis perangkat lunak yang menggunakan pendekatan matematis. Model ini merupakan metode berbasis tim yang membantu organisasi menentukan kebutuhan SDM saat ini dan di masa depan. Baru-baru ini, model simulasi khusus untuk perencanaan SDM telah dikembangkan untuk meramalkan kebutuhan SDM. Model ini mensimulasikan permintaan dan ketersediaan SDM untuk mengidentifikasi kemungkinan kesenjangan antara keduanya. Proses kerja model simulasi melibatkan pertanyaan "bagaimana jika" untuk menciptakan berbagai alternatif dalam peramalan SDM. Misalnya, apa dampaknya jika organisasi memberhentikan dua persen tenaga kerjanya? Apa dampaknya terhadap persyaratan SDM jika organisasi meningkatkan produksinya sebanyak 5.000 unit? Kelebihan dari metode ini adalah bahwa simulasi situasi dunia nyata memungkinkan manajer untuk menguji berbagai solusi tanpa terpengaruh oleh konsekuensinya. Organisasi dapat menerapkan

keputusan tersebut dalam kenyataan setelah mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang dampak keputusan tersebut. Namun, kelemahan metode ini adalah biayanya yang tinggi dan waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan simulasi.

- Pendekatan Alokasi Sumber Daya Manusia

Metode peramalan SDM ini menggunakan model simulasi berorientasi objek (Geerlings *et al.*, 2000). Metode ini memiliki empat komponen: (i) karyawan, yang termasuk pendidikan, pengalaman dan kompetensi mereka, (ii) fungsi, yang termasuk struktur pekerjaan dan perubahan di dalamnya, (iii) model yang cocok, dan (iv) struktur aturan formal, yang terdiri dari kebijakan organisasi terhadap alokasi pekerjaan. Metode ini memungkinkan pemodelan interaksi yang komprehensif di antara komponen-komponennya. Model pencocokan berkaitan dengan alokasi pekerjaan yang berbeda kepada karyawan. Model ini menyamakan kompetensi karyawan dan kompetensi yang dibutuhkan dari pekerjaan. Bergantung pada hasil model pencocokan, organisasi dapat memperkirakan salah satu dari situasi berikut: (i) organisasi memiliki jumlah karyawan yang diperlukan dengan kompetensi yang sesuai; (ii) organisasi kekurangan karyawan untuk mengisi semua pekerjaan; dan (iii) organisasi memiliki karyawan dengan kompetensi yang tidak sesuai atau surplus karena tidak tersedianya pekerjaan. Suatu organisasi akan membuat peramalan SDM berdasarkan hasil spesifik dari model pencocokan. Metode ini memungkinkan analisis mendalam tentang faktor-

faktor yang mempengaruhi peramalan SDM organisasi. Metode ini melibatkan estimasi yang rumit, sehingga, pada praktiknya sulit untuk diterapkan (Nankervis *et al.*, 2019).

5. Peramalan SDM: Estimasi Ketersediaan

Setelah mengetahui kebutuhan SDM, langkah berikutnya adalah memperkirakan jumlah karyawan yang tersedia. Dengan peramalan pasokan, organisasi bisa mendapatkan gambaran tentang ketersediaan karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan. Mereka juga dapat menempatkan orang yang tepat untuk pekerjaan tersebut. Biasanya, organisasi memiliki dua sumber utama untuk rekrutmen: dari dalam (internal) dan dari luar (eksternal). Dalam peramalan SDM tentang ketersediaan karyawan, empat skenario dimungkinkan: (i) mendapatkan jumlah karyawan yang cukup dari sumber internal; (ii) mendapatkannya dari sumber eksternal; (iii) menggabungkan kedua sumber untuk mendapatkan jumlah yang memadai; dan (vi) gagal mendapatkan jumlah karyawan yang sesuai dari sumber-sumber ini. Berdasarkan hasil peramalan SDM, organisasi akan menentukan aktivitas SDM di masa depan (Fitz-Enz & John, 2014).

- Pasokan Internal Karyawan

Pasokan internal merujuk pada ketersediaan karyawan yang sudah ada di dalam organisasi. Karyawan yang sudah ada menjadi sumber utama dalam proses rekrutmen. Menentukan ketersediaan karyawan yang tepat adalah tugas penting bagi manajer SDM. Ada

berbagai teknik untuk mengukur ketersediaan SDM dan akan membahas teknik-teknik ini secara rinci.

- Bagan Pengganti

Bagan pengganti adalah alat yang efektif untuk meramalkan karyawan yang tersedia untuk dipromosikan ke posisi tertentu. Secara sederhana, bagan pengganti adalah catatan yang memuat rincian tentang karyawan yang ada dan kemungkinan penggantian pemegang posisi saat ini. Bagan ini juga mencakup informasi tentang potensi karyawan untuk dipromosikan di masa depan. Bagan pengganti dapat mengklasifikasikan potensi karyawan sebagai: (i) cocok untuk promosi segera; (ii) siap untuk promosi tetapi membutuhkan sedikit pelatihan; (iii) cukup baik untuk pekerjaan saat ini tetapi tidak untuk promosi; dan (iv) ditemukan tidak kompeten dan perlu diganti. Bagan pengganti biasanya dikomputerisasi oleh organisasi untuk meningkatkan aksesibilitasnya. Bagan ini ditinjau secara berkala untuk perbaruan. Jika diperlukan penggantian, bagan ini dirujuk untuk memilih karyawan yang cocok untuk promosi. Keunggulan metode ini adalah menggambarkan dengan jelas cara pengisian lowongan kerja melalui sumber internal.

- Tingkat Perputaran

Omset atau perputaran tenaga kerja menunjukkan jumlah karyawan yang harus digantikan dalam setahun. Tingkat perputaran tenaga kerja memberikan gambaran tentang ketersediaan karyawan dalam organisasi. Setiap peramalan SDM dipengaruhi oleh tingkat perputaran, yang biasanya dihitung dengan rumus berikut: (Jumlah

penggantian sepanjang tahun) / (Jumlah rata-rata karyawan dalam daftar staf selama tahun tersebut) × 100. Hasil tingkat perputaran selama beberapa tahun dapat membantu organisasi memperkirakan ketersediaan karyawan di masa depan.

Selain itu, organisasi dapat menyesuaikan strategi perekrutan jika ada hubungan antara sumber perekrutan tertentu dan tingkat perputaran yang tinggi. Misalnya, jika tingkat pengunduran diri di wilayah tertentu tinggi, organisasi dapat mengurangi rekrutmen di wilayah tersebut. Dengan demikian, tingkat perputaran berfungsi sebagai alat penting untuk memprioritaskan sumber rekrutmen dan menentukan ketersediaan tenaga kerja berdasarkan data masa lalu dan tren yang ada.

- Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SIMSDM)

Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SIMSDM) adalah perangkat lunak *online* yang dirancang untuk memenuhi berbagai kebutuhan SDM dalam organisasi. SIMSDM sangat berguna dalam peramalan pasokan SDM. Sistem ini menyimpan informasi terkait keterampilan, kemampuan, kualifikasi, prestasi kerja, dan perilaku terkait pekerjaan karyawan. Dengan informasi tersebut, SIMSDM dapat membantu perencana SDM menilai tingkat kompetensi dari setiap kandidat yang ada dalam organisasi. Kelebihan utama sistem ini adalah kemudahan akses dan respons cepat. Namun, kelemahan utamanya adalah biaya pemasangan yang tinggi.

- Tingkat Produktivitas

Tingkat produktivitas dan kinerja juga memengaruhi peramalan SDM suatu organisasi. Ketika tingkat produktivitas meningkat, mereka menurunkan persyaratan SDM organisasi. Dalam kasus seperti itu, karyawan yang mendapat surplus dengan peningkatan produksi biasanya dipertimbangkan untuk posisi kosong lainnya. Mereka dilatih ulang dan dipindahkan ke pekerjaan lain. Dengan demikian, peramalan pasokan SDM memasukkannya sebagai SDM yang tersedia untuk memenuhi tuntutan SDM suatu organisasi. Contoh numerik dapat membantu memahami situasinya. Misalnya, produktivitas rata-rata setiap karyawan dalam organisasi adalah 120 unit per hari. Total kekuatan karyawan dalam organisasi adalah 2.000. Sekarang produksi kotor akan menjadi 240.000 unit. Jika produktivitas karyawan ini ditingkatkan menjadi 130 unit per orang, maka jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk mempertahankan tingkat produksi kotor yang ada akan menjadi sekitar 1.846 (= 240.000/130). Surplus karyawan berjumlah 154 sekarang dapat digunakan untuk memenuhi tuntutan SDM masa depan organisasi.

- Lembur dan Ketidakhadiran

Kebijakan lembur dalam organisasi dapat memengaruhi ketersediaan SDM. Jika lembur diperbolehkan, kebutuhan SDM di masa depan bisa dipenuhi dengan memanfaatkan karyawan yang ada. Kebijakan seperti hari libur, sistem *shift*, dan pensiun juga memengaruhi ketersediaan karyawan. Selain itu, absensi karyawan dapat berpengaruh besar pada

ketersediaan SDM. Jika absensi terkendali, organisasi bisa mencapai tujuan produksi dengan tenaga kerja yang ada. Namun, jika absensi tinggi, organisasi mungkin perlu merekrut lebih banyak karyawan. Jadi, tingkat absensi mempengaruhi kebutuhan dan ketersediaan SDM.

- Perencanaan Suksesi

Tujuan perencanaan suksesi adalah untuk memastikan bahwa transfer di tingkat atas manajemen dilakukan dengan sedikit gangguan terhadap bisnis. Sistem pengidentifikasi penerus potensial untuk pembukaan masa depan dalam organisasi biasanya merupakan tujuan jangka panjang perusahaan. Perencanaan suksesi membantu peramalan SDM dengan menyediakan orang-orang yang cocok untuk posisi kritis organisasi. Prasyarat perencanaan suksesi yang efektif adalah: (i) sistem evaluasi kinerja yang objektif dan sistematis; (ii) program pengembangan eksekutif berbasis tujuan; dan (iii) pendekatan jangka panjang terhadap manajemen sumber daya manusia. Namun, banyak organisasi di India lebih suka membuat rencana suksesi mereka informal dan tidak tertulis. Organisasi kecil dan menengah sama sekali tidak memikirkan suksesi.

- Faktor lain

Pergerakan karyawan dapat memengaruhi peramalan SDM organisasi. Ketika karyawan keluar karena pengunduran diri, pensiun, pemberhentian, atau kematian, hal ini dapat meningkatkan kebutuhan SDM. Sebaliknya, kembalinya karyawan dari cuti panjang

seperti cuti hamil, cuti medis, atau pengembalian dari PHK dapat meningkatkan ketersediaan SDM. Organisasi secara teratur memantau pergerakan karyawan masuk dan keluar untuk mengetahui apakah ada kelebihan atau kekurangan tenaga kerja. Hal ini membantu dalam meramalkan kebutuhan SDM. Selain itu, organisasi juga memposting lowongan pekerjaan untuk mengetahui minat karyawan terhadap posisi yang tersedia di dalam organisasi. Selain itu, ada beberapa metode kuantitatif yang tersedia untuk meramalkan pasokan internal karyawan. Metode tersebut adalah (i) model regresi, (ii) model deret waktu, (iii) model ekonometrika, (iv) model pemrograman linier, dan (v) model markov. Pilihan teknik peramalan SDM tertentu bergantung pada faktor-faktor seperti ukuran organisasi, tingkat persaingan, sifat lingkungan eksternal, karakteristik pasar tenaga kerja, dan kondisi ekonomi.

- Pasokan Eksternal

Secara umum, organisasi mendapatkan sebagian besar sumber daya manusia (SDM) mereka dari luar organisasi. Ukuran dan karakteristik pasar tenaga kerja biasanya memengaruhi cara peramalan SDM yang digunakan. Saat menilai ketersediaan SDM dari sumber eksternal, organisasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti perubahan demografis, kemajuan teknologi, karakteristik tenaga kerja, tren merger dan akuisisi, peraturan pemerintah, sikap serikat pekerja, deregulasi, tarif pajak penghasilan, mobilitas tenaga kerja, dan fase siklus ekonomi seperti masa depresi atau *booming*. Ketersediaan SDM juga dipengaruhi oleh

reputasi serta daya tarik industri dan organisasi itu sendiri. Belakangan ini, globalisasi telah membuat organisasi mencari SDM dari berbagai lokasi, bahkan hingga dari luar negeri.

6. Menyusun Rencana dan Program SDM

Setelah organisasi menyelesaikan peramalan kebutuhan dan ketersediaan SDM, langkah berikutnya adalah melakukan perbandingan. Perkiraan kebutuhan SDM dibandingkan dengan perkiraan ketersediaan untuk mengidentifikasi kekurangan atau kelebihan keterampilan. Proses ini membantu organisasi untuk memastikan rencana bisnis strategis tetap berjalan dengan baik. Hasil dari perbandingan tersebut bisa mengarah pada kebutuhan untuk merekrut lebih banyak karyawan atau mengurangi tenaga kerja yang ada. Jika ada kekurangan tenaga kerja, organisasi akan mengambil langkah-langkah seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan penempatan karyawan. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan tenaga kerja, organisasi dapat melakukan pengurangan melalui program seperti penghentian perekrutan, perampingan, pensiun sukarela, pengurangan jam kerja, atau pembatasan lembur.

Menanggapi hasil dari proses peramalan SDM bisa menjadi tantangan besar bagi organisasi. Dalam situasi surplus, organisasi dapat mengambil langkah-langkah jangka pendek seperti perampingan atau pengurangan jam kerja. Namun, dalam situasi kekurangan tenaga kerja, organisasi mungkin perlu merespons dengan kebijakan jangka panjang, seperti pelatihan dan pengembangan karyawan untuk mengatasi kekurangan tersebut. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk

merencanakan kebijakan dan program SDM yang tepat guna menghadapi berbagai situasi yang mungkin muncul.

Persyaratan untuk Perencanaan SDM yang Efektif

Kondisi berikut harus dipenuhi untuk keberhasilan pengembangan dan pelaksanaan perencanaan SDM (Trost, 2020):

- Rencana SDM harus diselaraskan dengan benar terkait misi, visi, dan tujuan strategis organisasi.
- Keterlibatan aktif dan bimbingan yang tepat dari manajemen puncak sangat penting untuk keberhasilan perencanaan SDM.
- Manajer SDM harus memiliki pemahaman yang jelas tentang persyaratan perencanaan SDM dan menyadari peran pentingnya dalam pencapaian tujuan.
- Komunikasi yang berkelanjutan dan hubungan yang harmonis antara manajer lini dan manajer SDM mutlak diperlukan.
- Perencanaan SDM membutuhkan data yang objektif dan komprehensif untuk pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memelihara catatan SDM yang terkini dan akurat.
- Perencanaan SDM harus dipandang sebagai proses yang berkesinambungan. Selain itu, umpan balik berbasis perbaikan yang konstan adalah kebutuhan dasar.
- Teknik peramalan yang diperlukan untuk memperkirakan permintaan dan penawaran SDM harus dipilih dengan hati-hati berdasarkan manfaat situasi.

- Sistem dan proses yang melibatkan perencanaan SDM harus mudah dipahami dan mudah dioperasikan oleh semua pihak yang terkait dengannya.
- Pada dasarnya, sumber daya manusia harus dipandang sebagai kompetensi inti organisasi dan juga keunggulan kompetitif yang penting di pasar.

Manfaat Perencanaan SDM

Perencanaan SDM kini diakui sebagai alat yang efektif untuk mengelola sumber daya manusia. Bahkan, organisasi skala menengah dan kecil pun mulai menyadari pentingnya rencana SDM dalam mencapai tujuan dan mengurangi biaya. Berikut ini adalah beberapa manfaat utama dari perencanaan SDM (Durai, 2012):

- Membantu organisasi memanfaatkan sumber daya manusia secara lebih efisien melalui perencanaan yang tepat dan pelaksanaan yang tepat waktu.
- Membantu organisasi dalam mengantisipasi tren masa depan dalam permintaan dan penawaran tenaga kerja.
- Menggantikan pendekatan asal-asalan dan aturan praktis dengan pendekatan yang terencana, sistematis, dan ilmiah.
- Menjadi dasar untuk semua aktivitas SDM, seperti perekrutan, pelatihan, evaluasi kinerja, serta pengaturan kompensasi dan retensi karyawan.
- Mampu memenuhi kebutuhan SDM jangka panjang dan jangka pendek organisasi.
- Memberikan waktu yang cukup bagi organisasi untuk mempersiapkan perubahan yang mungkin terjadi di

masa depan, seperti perampingan, pemutusan hubungan kerja, merger, dan akuisisi.

- Memfasilitasi pembagian informasi yang lebih baik antara manajemen dan serikat pekerja, yang membantu meningkatkan hubungan industrial.
- Membantu organisasi dalam menentukan pertumbuhan karir karyawan secara sistematis.
- Memastikan kelangsungan operasi bisnis dengan memungkinkan pengembangan rencana sukses untuk posisi penting.
- Membantu organisasi dalam menciptakan dan mempertahankan tenaga kerja yang puas, terlatih dan terampil.

REKRUTMEN DAN SELEKSI

Rekrutmen

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dari sebuah organisasi. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Untuk mencapai tujuan atau kegiatan suatu organisasi maka kita perlu merekrut orang-orang dengan kualifikasi keterampilan dan pengalaman yang diperlukan.

Dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, memilih karyawan yang tepat sangat penting untuk keberhasilan fungsi organisasi. Karyawan yang dipilih dengan keterampilan, pengetahuan, dan potensi yang sesuai akan memberikan kontribusi besar terhadap kelancaran operasional organisasi. Masalah sumber daya manusia, termasuk sikap, keterampilan, dan produktivitas, seringkali berawal dari tahap perekrutan. Rekrutmen yang buruk dapat menyebabkan organisasi mengalami kerugian besar, seperti produktivitas yang rendah, kompetensi yang tidak memadai, dan penempatan yang tidak tepat. Organisasi akan kesulitan untuk mengalahkan pesaing dan mendorong inovasi jika perekrutan yang tepat tidak dilakukan, dan jika tenaga kerja yang tepat tidak ditempatkan di posisi yang sesuai.

Rekrutmen sering kali disamakan dengan perekrutan, padahal keduanya tidaklah sama. Rekrutmen hanyalah salah satu langkah dalam proses perekrutan. Begitu pula, rekrutmen dan seleksi memiliki perbedaan yang jelas. Rekrutmen adalah tahap awal yang berfokus pada pengembangan teknik untuk menarik

lebih banyak kandidat, sementara seleksi adalah proses untuk memilih kandidat yang paling sesuai dengan pekerjaan yang tersedia. Fungsi rekrutmen dilakukan sebelum proses seleksi, dengan tujuan memperkenalkan posisi dan menarik calon yang potensial.

Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses mencari calon karyawan dan mendorong mereka untuk melamar pekerjaan di sebuah organisasi. Semakin banyak orang yang melamar, semakin besar peluang untuk menemukan kandidat yang lebih baik. Di sisi lain, para pencari kerja juga mencari organisasi yang menawarkan pekerjaan kepada mereka. Rekrutmen adalah kegiatan yang menghubungkan antara organisasi yang membutuhkan karyawan dan individu yang mencari pekerjaan (Mishra, 2021).

Kebijakan Rekrutmen

Kebijakan rekrutmen menetapkan tujuan rekrutmen dan menyediakan kerangka kerja untuk pelaksanaan program rekrutmen. Kebijakan rekrutmen mungkin melibatkan komitmen terhadap prinsip-prinsip luas, seperti mengisi lowongan dengan individu yang berkualifikasi terbaik. Hal ini juga dapat mencakup berbagai hal, seperti sejauh mana promosi dari dalam organisasi, sikap perusahaan terhadap karyawan lama, serta keberagaman dalam hal penyertaan karyawan dengan cacat, kelompok minoritas, wanita, karyawan paruh waktu, hingga teman dan kerabat karyawan saat ini. Selain itu, kebijakan ini juga mencakup sistem organisasi yang akan dikembangkan untuk melaksanakan program rekrutmen dan prosedur yang akan digunakan dalam proses tersebut (Mishra, 2021).

Elemen Kebijakan Rekrutmen yang Baik

Kebijakan rekrutmen yang baik harus mengandung unsur-unsur berikut:

- Tujuan Organisasi. Tujuan organisasi jangka pendek dan jangka panjang harus dipertimbangkan sebagai parameter dasar untuk keputusan perekrutan.
- Identifikasi Kebutuhan Rekrutmen. Perekut perlu membuat profil untuk setiap kategori pekerjaan dan sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan, kemudian menentukan bagian, departemen, atau cabang tempat mereka akan ditempatkan, serta mengidentifikasi tanggung jawab khusus yang dapat diberikan kepada mereka segera.
- Sumber Rekrutmen Pilihan. Organisasi harus mengidentifikasi sumber-sumber perekrutan yang akan digunakan untuk berbagai jenis karyawan, sesuai dengan kebutuhan dan kategori pekerjaan yang ada.
- Kriteria Seleksi dan Preferensi. Seleksi dan preferensi harus didasarkan pada pemikiran sadar dan pertimbangan serius.
- Aspek Moneter. Biaya perekrutan dan implikasi keuangan yang sama harus diingat juga.
- Kebijakan perekrutan melibatkan komitmen pemberi kerja terhadap prinsip-prinsip umum seperti: (i) untuk menemukan dan mempekerjakan orang-orang dengan kualifikasi terbaik untuk setiap pekerjaan; (ii) untuk mempertahankan yang paling menjanjikan dari mereka yang dipekerjakan; (iii) untuk menawarkan peluang yang menjanjikan untuk karir kerja seumur hidup; serta (iv)

untuk menyediakan fasilitas dan peluang untuk pertumbuhan personel di tempat kerja.

Prasyarat Kebijakan Rekrutmen yang Baik

Kebijakan rekrutmen organisasi harus memenuhi kondisi berikut:

1. Harus sesuai dengan kebijakan sumber daya manusia yang berlaku di organisasi.
2. Harus cukup fleksibel untuk menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan organisasi.
3. Harus memberikan keamanan kerja dan jaminan pekerjaan yang berkelanjutan bagi karyawan.
4. Harus mengintegrasikan kebutuhan organisasi dengan kebutuhan karyawan.
5. Harus memastikan kualitas karyawan sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang diisi.
6. Harus menekankan pentingnya melakukan analisis pekerjaan secara menyeluruh.
7. Harus menyediakan kesempatan kerja yang sesuai untuk penyandang cacat, perempuan, dan kelompok minoritas.

Faktor Situasional yang Mempengaruhi Rekrutmen

Setiap organisasi, baik besar maupun kecil, harus terlibat dalam proses perekrutan, karena perekrutan menyediakan sumber daya manusia yang produktif: karyawan, bagi organisasi. Rekrutmen memiliki dua aspek penting: (i) mengetahui jumlah lowongan yang perlu diumumkan dan jenis pelamar yang dibutuhkan untuk mengisinya, dan (ii) mendekati pelamar potensial untuk melamar lowongan tersebut. Tidak ada

organisasi yang dapat merekrut dengan sukses tanpa mempertimbangkan faktor-faktor berikut (Mishra, 2021):

1. Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu negara memengaruhi proses rekrutmen di semua organisasi. Sejak globalisasi dan liberalisasi ekonomi dimulai pada tahun 1991, telah terjadi ledakan dalam sektor jasa keuangan global. Sebagai hasil dari kebijakan ekonomi baru, permintaan terhadap lulusan MBA, CA, ICWA, dan CFA meningkat pesat. Bahkan mahasiswa teknik pun kini diharuskan memperoleh gelar atau diploma di bidang keuangan atau pemasaran untuk memperoleh kesempatan kerja, karena permintaan di sektor manufaktur tidak dapat dipenuhi. Orang-orang dengan keterampilan manajemen dana sangat dibutuhkan. Perusahaan pun harus menggunakan iklan secara ekstensif untuk merekrut orang yang tepat. Namun, tren ini mulai berubah pada akhir 1990-an. Kecuali untuk sektor perangkat lunak dan farmasi, hampir semua sektor lainnya mengalami resesi. Sebagai akibatnya, perusahaan harus mengurangi biaya rekrutmen dan beralih ke iklan media yang lebih murah, serta menggunakan metode rekrutmen alternatif seperti rekrutmen kampus, perusahaan pencari, referensi karyawan, kontraktor, dan lainnya.

2. Faktor Sosial

Faktor sosial juga memengaruhi kebijakan rekrutmen suatu organisasi. Perubahan sosial telah mendorong organisasi untuk lebih fokus pada rekrutmen. Mentalitas karyawan masa kini telah berubah dari "pekerjaan apa saja" menjadi "karier yang memuaskan." Jika mereka merasa tidak puas dengan pekerjaannya, mereka tidak ragu untuk

meninggalkan organisasi dan mencari peluang lain di luar. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan kini memberikan gambaran yang lebih realistik tentang pekerjaan dan menawarkan peluang karier yang menarik melalui kampanye rekrutmen yang inovatif. Organisasi harus peka terhadap nilai dan norma sosial yang berlaku, karena, jika tidak, maka upaya perekrutan bisa gagal. Oleh karena itu, organisasi harus menekankan pentingnya pelatihan, pengembangan, dan kemajuan karier melalui berbagai posisi dalam organisasi.

3. Faktor Teknologi

Globalisasi dan liberalisasi ekonomi sejak tahun 1991 telah menyebabkan perubahan besar di berbagai sektor seperti perbankan, elektronik, telekomunikasi, mobil, serta industri perangkat lunak dan farmasi. Teknologi baru telah menciptakan pekerjaan baru dan mengubah pekerjaan yang sudah ada dengan cepat. Beberapa pekerjaan lama bahkan telah menghilang. Perubahan teknologi ini juga menyebabkan kekurangan tenaga kerja yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan harus meningkatkan upaya rekrutmen mereka untuk bersaing secara efektif dalam menarik sejumlah kecil kandidat yang cocok.

4. Faktor Politik

Pada akhir 1980-an, konsep "kesempatan kerja yang sama" mulai diterima oleh perusahaan-perusahaan. Mereka mulai menyadari bahwa pekerjaan harus didefinisikan berdasarkan kemampuan untuk melaksanakan tugas, bukan berdasarkan ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, atau asal kebangsaan. Namun, tekanan politik dan ketentuan

konstitusional yang mengharuskan adanya kuota untuk kelompok tertentu, menghalangi proses rekrutmen yang hanya berfokus pada kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman. Selain itu, pengaruh serikat pekerja, rekomendasi dari teman dan kerabat manajemen, serta peran pemimpin politik juga memiliki dampak besar pada kebijakan rekrutmen yang diterapkan.

5. Faktor Hukum

Berbagai kebijakan legislatif yang mengatur pekerja anak, jam kerja malam, pekerja terikat, pekerja kontrak, dan lainnya menjadikan lingkungan hukum sebagai faktor penting yang harus diperhatikan dengan hati-hati oleh setiap perusahaan yang berniat merekrut untuk berbagai posisi. Perusahaan perlu memastikan bahwa proses rekrutmen mereka mematuhi peraturan yang ada agar terhindar dari masalah hukum dan memastikan perlindungan hak-hak pekerja.

Sumber Rekrutmen

Sebelum sebuah organisasi mulai merekrut pelamar, mereka harus mempertimbangkan sumber terbaik yang mungkin untuk mendapatkan jenis karyawan yang dibutuhkan. Beberapa perusahaan mencoba mengembangkan sumber baru, sementara banyak yang lebih memilih untuk memanfaatkan sumber yang sudah ada. Oleh karena itu, sumber-sumber ini dapat dibagi menjadi dua kategori: internal dan eksternal. Manajemen akan mempertimbangkan berbagai variabel dalam memutuskan sejauh mana mereka akan mengandalkan masing-masing sumber tersebut.

Sumber Internal

Sumber internal adalah salah satu sumber rekrutmen yang penting. Karyawan yang sudah ada di organisasi mungkin lebih cocok untuk posisi yang lebih tinggi dibandingkan yang direkrut dari luar. Selain itu, karyawan yang ada juga dapat membantu dalam proses perekrutan karyawan baru. Sumber internal terdiri dari (Mishra, 2021):

1. Pengadaan Karyawan

Promosi dan transfer dari karyawan yang ada dapat menjadi sumber perekrutan yang baik.

- Transfer. Transfer adalah pemindahan karyawan dari posisi saat ini ke posisi lain yang serupa. Tidak ada perubahan pangkat, tanggung jawab, atau prestise, dan jumlah karyawan tidak bertambah, tetapi posisi kosong bisa diisi melalui transfer.
- Promosi. Promosi mengacu pada pemindahan karyawan ke posisi yang lebih tinggi, dengan prestise, tanggung jawab, dan gaji yang lebih baik. Promosi tidak menambah jumlah karyawan dalam organisasi, tetapi dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka agar bisa mendapatkan posisi yang lebih tinggi.

2. Referensi Karyawan

Referensi karyawan bisa menjadi sumber rekrutmen internal yang efektif. Karyawan dapat mengenalkan keluarga atau teman mereka yang memenuhi syarat dengan memberi surat pengantar atau mendorong mereka untuk melamar. Sumber ini sering kali sangat efisien karena biaya rendah bagi perusahaan, dan dalam organisasi besar, dapat menyediakan banyak calon anggota. Karyawan yang sudah bekerja biasanya memiliki pemahaman tentang persyaratan

pekerjaan dan jenis orang yang dicari perusahaan, serta sering memiliki teman atau kenalan yang cocok. Namun, kelemahan utama referensi karyawan adalah calon yang dirujuk cenderung memiliki kesamaan dengan karyawan yang sudah ada, yang bisa menyebabkan terbentuknya kelompok informal berdasarkan ras, agama, atau jenis kelamin.

3. Mantan Karyawan

Mantan karyawan adalah sumber rekrutmen internal lainnya. Beberapa pensiunan karyawan mungkin bersedia untuk kembali bekerja secara paruh waktu atau merekomendasikan seseorang yang tertarik untuk bekerja di perusahaan tersebut. Terkadang, orang yang telah keluar dari perusahaan karena suatu alasan atau lainnya bersedia untuk kembali dan bekerja. Individu yang pergi untuk pekerjaan lain dan padang rumput yang lebih hijau, mungkin bersedia untuk kembali dengan gaji yang lebih tinggi. Keuntungan dari sumber ini adalah kinerja orang-orang ini sudah diketahui.

4. Pelamar Sebelumnya

Meskipun bukan sumber internal secara langsung, pelamar yang sebelumnya telah melamar pekerjaan dapat dihubungi kembali melalui surat. Hal ini merupakan cara yang cepat dan murah untuk mengisi lowongan yang tiba-tiba muncul. Metode ini sangat cocok untuk mengisi posisi profesional.

Sumber Eksternal

Setiap perusahaan perlu menggunakan sumber eksternal untuk merekrut karyawan ke posisi yang lebih tinggi ketika

karyawan yang ada tidak memenuhi kualifikasi. Lebih banyak orang dibutuhkan ketika perusahaan melakukan ekspansi. Metode eksternal dibagi sebagai berikut (Mishra, 2021):

1. Iklan

Iklan adalah metode efektif untuk merekrut kandidat berpengalaman untuk posisi yang lebih tinggi. Iklan tersebut dapat dipasang di media lokal atau nasional, serta di jurnal perdagangan atau profesional. Persyaratan pekerjaan dicantumkan dalam iklan, memungkinkan calon pelamar untuk mengevaluasi kecocokan mereka dengan posisi yang ditawarkan sebelum mengirimkan lamaran. Dengan menggunakan iklan, manajemen dapat menjangkau lebih banyak kandidat untuk diseleksi. Namun, banyaknya lamaran yang diterima bisa menjadi tantangan, karena memerlukan lebih banyak waktu dan sumber daya untuk proses penyaringan yang efisien.

2. Bursa Kerja

Bursa tenaga kerja yang dikelola oleh pemerintah adalah sumber rekrutmen yang efektif. Orang yang menganggur mendaftar di bursa ini, ketika ada lowongan, informasi tersebut dapat disampaikan melalui bursa. Bursa kerja menyediakan daftar kandidat yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan. Metode ini sangat cocok untuk mengisi posisi tidak terampil, semi terampil, terampil, dan operatif. Bursa kerja membantu mempertemukan pencari kerja dan pemberi kerja, mempermudah proses rekrutmen.

3. Pelamar yang tidak diminta

Pencari kerja dapat menghubungi pemberi kerja melalui telepon, pos, atau langsung. Biasanya, perusahaan dengan reputasi baik menerima aplikasi yang tidak diminta. Jika ada

lowongan atau kemungkinan adanya, pelamar yang mengirimkan aplikasi tanpa diminta dapat dipertimbangkan untuk posisi tersebut. Departemen personalia sering menyimpan catatan aplikasi yang tidak diminta, dan ketika posisi yang sesuai tersedia, aplikasi tersebut akan diperiksa dan dipertimbangkan.

4. Organisasi Profesional

Organisasi profesional menyimpan data lengkap anggotanya dan menyediakan informasi tersebut kepada perusahaan sesuai permintaan. Organisasi ini bertindak sebagai perantara antara anggota dan perusahaan yang mencari karyawan. Perusahaan dapat memverifikasi informasi dan mengklarifikasi detail mengenai calon karyawan. Sumber rekrutmen ini sangat dapat diandalkan untuk mengisi posisi manajerial tingkat menengah hingga atas.

5. Bank Data

Perusahaan perekrutan dapat membuat bank data yang berisi informasi tentang berbagai calon karyawan dari berbagai bidang. Mereka mengumpulkan data dari lembaga pendidikan, bursa tenaga kerja, organisasi profesional, dan sumber lainnya. Dengan bank data ini, perusahaan dapat dengan mudah mengakses informasi yang diperlukan saat mereka membutuhkan tenaga kerja.

6. Organisasi Serupa

Organisasi yang memproduksi produk serupa atau memiliki lini bisnis yang sama dapat menjadi sumber rekrutmen yang penting. Karyawan yang memiliki pengalaman yang relevan dengan kebutuhan perusahaan akan tersedia di organisasi sejenis. Hal ini menjadi sumber

yang efektif untuk mengisi posisi eksekutif, serta untuk organisasi yang baru didirikan, atau yang sedang mengalami diversifikasi dan perluasan.

7. Penelepon Biasa

Manajemen dapat menunjuk orang untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek tanpa melalui prosedur seleksi reguler. Orang-orang ini biasanya dipekerjakan untuk waktu terbatas dan tidak berhak menerima tunjangan seperti penghematan atau PHK. Metode rekrutmen ini lebih ekonomis karena perusahaan tidak perlu menanggung biaya pensiun, asuransi, dan tunjangan lainnya.

8. Kontraktor Tenaga Kerja

Menggunakan kontraktor untuk penyediaan tenaga kerja adalah hal yang umum, terutama ketika pekerja dibutuhkan untuk waktu singkat tanpa melalui prosedur seleksi yang lengkap. Kontraktor atau pemberi kerja menjadi sumber yang baik untuk menyediakan pekerja tersebut. Kontraktor memiliki kontrak reguler dengan pekerja dan bertanggung jawab atas biaya pemindahan mereka. Biasanya, pekerja yang dipekerjakan dengan sistem ini adalah pekerja tidak terampil.

9. Serikat buruh

Secara umum, orang yang menganggur atau setengah menganggur dapat meminta bantuan pemimpin serikat pekerja untuk mencari pekerjaan yang sesuai. Pemimpin serikat biasanya mengetahui berbagai lowongan yang ada di perusahaan dan memiliki hubungan dengan manajemen. Mereka dapat membantu dalam merekrut orang yang cocok. Di beberapa organisasi, serikat pekerja sering dikonsultasikan sebelum memulai proses rekrutmen untuk

kategori karyawan tertentu. Dalam hal ini, pimpinan serikat pekerja dapat memberikan rekomendasi nama-nama orang yang tersedia untuk direkrut.

10. Bursa Rekrutmen

Pekerja tidak terampil dapat direkrut melalui bursa lamaran pekerjaan. Di beberapa industri, sejumlah besar pekerja bekerja sebagai pengganti, yang dapat dipanggil saat karyawan tetap tidak hadir. Jika pekerja pengganti ini terbukti lebih efisien, mereka dapat dipertimbangkan untuk mengisi posisi permanen. Pemberitahuan lowongan pekerjaan juga bisa dipasang di papan pengumuman perusahaan. Rekrutmen semacam ini disebut rekrutmen langsung. Metode ini sangat ekonomis, terutama untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tidak terampil atau bersifat kasual.

11. Rekrutmen Kampus

Perguruan tinggi, universitas, dan laboratorium penelitian merupakan sumber utama bagi perekrut. Universitas seperti Gajah Mada (UGM) dan Universitas Indonesia (UI) menjadi tujuan utama perekrutan. Banyak perusahaan bahkan memiliki kewajiban untuk merekrut sejumlah besar kandidat dari lembaga-lembaga ini setiap tahunnya. Rekrutmen kampus sangat diminati, sehingga hampir setiap perguruan tinggi atau institusi memiliki petugas penempatan untuk menangani proses rekrutmen. Meskipun biaya yang dikeluarkan cukup besar dan sebagian besar karyawan yang direkrut meninggalkan perusahaan untuk mencari peluang lain, penempatan kampus tetap menjadi sumber utama bagi perusahaan-perusahaan

bergengsi seperti Hindustan Lever Limited, Tata, dan Larsen & Toubro.

12. Agen Perekrutan

Beberapa perusahaan konsultan swasta, seperti A.F. Ferguson Associates, Price Waterhouse Coopers, dan konsultan ABC, menyediakan layanan perekrutan untuk perusahaan klien dengan biaya tertentu. Perusahaan-perusahaan ini sangat cocok untuk perekrutan eksekutif dan spesialis. Mereka menangani semua aspek rekrutmen dan seleksi, sehingga klien tidak perlu terlibat langsung. Namun, biaya untuk menggunakan jasa agen ini cukup tinggi.

13. *Walk-in, Write-in* dan *Talk-in*

Saat ini, wawancara *walk-in* menjadi metode rekrutmen yang sangat populer. Banyak lowongan yang diumumkan melalui iklan di surat kabar, dan sebagian besar pelamar menghadapinya dengan langsung datang membawa resume untuk wawancara. Meskipun wawancara *walk-in* lebih disukai oleh pencari kerja karena bebas dari kerepotan, metode ini juga menjadi tantangan bagi pewawancara karena sulit untuk memprediksi jumlah kandidat yang akan datang. Terkadang jumlah pelamar dapat sangat bervariasi, tergantung faktor eksternal seperti cuaca. Selain itu, ada juga metode *talk-in*. Prosesnya, calon karyawan diundang untuk bertemu dengan perekrut pada tanggal yang telah ditentukan untuk wawancara tanpa perlu mengajukan aplikasi terlebih dahulu.

14. Mutasi Karyawan

Implementasi proyek di wilayah tertentu dapat menyebabkan perpindahan beberapa ratus penduduk, yang memerlukan upaya rehabilitasi sebagai bagian dari

tanggung jawab sosial perusahaan. Rehabilitasi pengungsi merupakan kewajiban yang ditetapkan oleh pemerintah dan juga merupakan persyaratan dari Bank Dunia untuk memberikan bantuan kepada negara terkait. Namun, catatan perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawab ini masih mengecewakan, mengingat kurangnya komitmen dan efektivitas dalam mendukung pengungsi selama proses rehabilitasi.

15. Pesaing

Perusahaan saingan dapat menjadi sumber perekrutan melalui metode yang dikenal sebagai perburuan atau merampok. Dalam hal ini, perusahaan mencari individu yang tepat di perusahaan pesaing, menawarkan persyaratan yang lebih baik, dan mencoba memikat mereka untuk bergabung. Meskipun metode ini efektif, ada masalah hukum dan etika yang perlu dipertimbangkan, terutama terkait dengan persaingan yang tidak sehat dan potensi pelanggaran kontrak. Selain itu, saat ini banyak manajer muda yang tidak memiliki loyalitas jangka panjang kepada organisasi. Hal ini menjadi tantangan besar bagi manajer SDM dalam mempertahankan karyawan yang berkompeten.

Metode Rekrutmen

Metode rekrutmen berbeda dengan sumber rekrutmen. Sumber rekrutmen merujuk pada tempat atau lokasi di mana calon karyawan dapat ditemukan, baik itu sumber internal (karyawan yang sudah ada di dalam organisasi) maupun eksternal (seperti bursa kerja, universitas, perusahaan saingan, dll.). Sedangkan metode rekrutmen merujuk pada cara atau proses yang digunakan untuk menarik calon karyawan, seperti

melalui iklan pekerjaan, wawancara *walk-in*, kampus, atau agen rekrutmen. Dengan kata lain, sumber adalah tempat dari mana kandidat berasal, sementara metode adalah cara untuk menghubungi atau menarik mereka. Berbagai metode yang digunakan untuk merekrut karyawan dapat diklasifikasikan ke dalam kategori berikut (Mishra, 2021).

1. Metode Langsung

Dalam rekrutmen langsung, digunakan beberapa metode seperti kontak karyawan, pameran berawak, dan daftar tunggu. Perwakilan organisasi dikirim ke lembaga pendidikan dan pelatihan untuk mencari calon karyawan. Perekruit ini berbicara langsung dengan mahasiswa, menjawab pertanyaan mereka, mendorong mereka untuk melamar pekerjaan, melakukan wawancara di kampus, dan memilih kandidat untuk disaring lebih lanjut. Mereka bekerja sama dengan lembaga penempatan kerja. Metode langsung lainnya adalah meminta karyawan organisasi untuk menghubungi masyarakat dan memberi tahu mereka tentang lowongan yang tersedia. Pameran berawak melibatkan perekruit yang hadir di seminar atau konvensi, mengadakan pameran di acara tersebut, dan menggunakan kantor keliling untuk mengunjungi lokasi yang diinginkan. Beberapa organisasi juga membuat daftar tunggu calon yang tertarik pada pekerjaan tersebut, baik melalui surat maupun telepon.

2. Metode Tidak Langsung

Iklan di surat kabar, jurnal, radio, dan televisi digunakan untuk mengumumkan lowongan pekerjaan. Iklan yang jelas dan informatif memungkinkan calon pelamar untuk menilai apakah mereka memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan,

sehingga hanya yang memenuhi syarat yang akan melamar. Metode ini efektif ketika organisasi ingin menjangkau banyak orang yang tersebar di berbagai tempat. Iklan dapat mencantumkan informasi yang cukup tentang pekerjaan yang tersedia dan kualifikasi yang dibutuhkan. Namun, meskipun demikian, masih ada kemungkinan banyak pelamar yang tidak memenuhi kriteria.

3. Metode Pihak Ketiga

Berbagai lembaga dapat digunakan untuk merekrut karyawan, seperti pertukaran pekerjaan publik, perusahaan konsultan manajemen, asosiasi profesional, agen tenaga kerja sementara, serikat pekerja, dan kontraktor tenaga kerja. Selain itu, teman dan keluarga dari staf yang sudah ada, serta metode perwakilan, juga dapat dimanfaatkan dalam proses perekrutan.

Seleksi

Proses rekrutmen dan seleksi yang terencana dengan baik sangat penting untuk memilih orang yang tepat. Seleksi dimulai setelah menerima sejumlah lamaran dari berbagai sumber. Tujuan seleksi adalah untuk menilai apakah kandidat cocok untuk posisi di dalam organisasi. Karena tidak semua pelamar memenuhi kriteria, penting untuk memeriksa lamaran terlebih dahulu agar waktu, biaya organisasi, dan kandidat bisa lebih efisien. Hanya kandidat yang sesuai yang akan dipilih untuk mengikuti tes atau wawancara lebih lanjut.

Arti dan Definisi Seleksi

Seleksi adalah proses memilih individu dari sekumpulan pelamar yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang

dibutuhkan untuk mengisi posisi dalam organisasi. Menurut Dale Yoder, "Seleksi adalah proses ketika calon tenaga kerja dibagi menjadi dua kelas mereka yang akan ditawarkan pekerjaan dan mereka yang tidak" (Mishra, 2021). Sedangkan menurut Thomas Batu, "Seleksi adalah proses membedakan antara pelamar untuk mengidentifikasi (dan mempekerjakan) mereka yang memiliki kemungkinan sukses lebih besar dalam suatu pekerjaan" (Mishra, 2021). Dengan demikian, proses seleksi merupakan alat bagi manajemen untuk membedakan antara pelamar yang memenuhi syarat dan yang tidak, dengan menerapkan berbagai teknik seperti wawancara dan tes. Kandidat yang memenuhi syarat akan diberikan tawaran pekerjaan, sementara yang lainnya akan ditolak. Kebijakan seleksi yang baik memastikan pemilihan kandidat yang tepat.

Prosedur seleksi terdiri dari serangkaian langkah atau tahapan yang bertujuan untuk memperoleh informasi lebih lanjut tentang pelamar. Pada setiap tahap dapat ditemukan fakta yang menyebabkan pelamar ditolak. Prosedur seleksi ini dapat disamakan dengan serangkaian rintangan yang harus dilewati oleh pelamar sebelum akhirnya terpilih.

Esensi Prosedur Seleksi

Prosedur seleksi harus disiapkan sedemikian rupa sehingga sesuai dengan kebutuhan organisasi. Prosedur akan berhasil jika memenuhi persyaratan sebagai berikut (Mishra, 2021):

- Harus ada jumlah pelamar yang cukup yang diperlukan dipilih. Pemilihan tidak akan tepat jika jumlah kandidat kurang.
- Harus ada orang yang diberi wewenang untuk memilih. Kewenangan diberikan berdasarkan jenis orang yang

akan dipilih dan sifat pekerjaan yang akan mereka lakukan.

- Harus ada beberapa standar personel yang dapat dibandingkan dengan calon karyawan, yaitu spesifikasi pekerjaan yang komprehensif harus tersedia sebelumnya (seperti yang dikembangkan oleh analisis pekerjaan).

Signifikansi Prosedur Seleksi

Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas personel yang dipilih untuk mengisi posisi-posisi tertentu. Oleh karena itu, pemilihan personel menjadi fungsi manajemen yang sangat penting dalam memastikan bahwa karyawan yang tepat berada di posisi yang sesuai. Pentingnya seleksi dapat dinilai dari faktor-faktor berikut (Mishra, 2021):

1. Pengadaan tenaga ahli. Seleksi memastikan bahwa hanya kandidat yang paling cocok untuk pekerjaan yang dipilih dari sekian banyak calon. Dalam proses ini, hanya mereka yang memenuhi kriteria yang diinginkan yang akan diterima, sementara yang lainnya akan ditolak kesempatan untuk bergabung.
2. Pengurangan biaya pelatihan. Pemilihan kandidat yang tepat mengurangi biaya pelatihan, karena (i) personel yang berkualitas memiliki daya tangkap yang lebih baik, mereka dapat memahami teknik kerja dengan lebih baik dalam waktu singkat; (ii) organisasi dapat mengembangkan program pelatihan yang berbeda untuk orang yang berbeda berdasarkan perbedaan individu mereka, dengan demikian, sangat mengurangi waktu dan biaya pelatihan.

3. Solusi untuk masalah personalia. Pemilihan personel yang tepat dapat mengurangi berbagai masalah dalam organisasi, seperti perputaran tenaga kerja, ketidakhadiran, dan kebosanan. Ketika seleksi dilakukan dengan baik, karyawan akan lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan hubungan kerja. Oleh karena itu, pemilihan personel yang tepat membantu manajemen dalam mencapai hasil yang lebih efektif melalui karyawan yang sesuai.

Proses seleksi

Prosedur seleksi terdiri dari serangkaian langkah yang harus dilalui pelamar secara bertahap. Setiap langkah harus diselesaikan dengan sukses sebelum melanjutkan ke tahap berikutnya. Proses ini disebut teknik *successive hurdles*. Setiap rintangan dirancang untuk mengeliminasi kandidat yang tidak memenuhi kualifikasi di setiap titik. Proses seleksi ini dapat bervariasi antar organisasi dan antar posisi di dalam organisasi yang sama. Sebagai contoh, seleksi untuk posisi manajer senior biasanya lebih panjang dan ketat, sementara untuk posisi karyawan tingkat bawah, prosesnya lebih sederhana dan singkat.

Langkah-langkah dalam pemilihan karyawan dijelaskan secara rinci sebagai berikut (Mishra, 2021):

1. Lingkungan Eksternal dan Internal

Seleksi dipengaruhi oleh beberapa faktor lingkungan eksternal dan internal. Faktor eksternal penting yang mempengaruhi seleksi adalah penawaran dan permintaan keterampilan khusus di pasar tenaga kerja, tingkat pengangguran, kondisi pasar tenaga kerja, pertimbangan

hukum, dan politik. Faktor internal penting yang mempengaruhi seleksi adalah citra organisasi, kebijakan organisasi, perencanaan sumber daya manusia, dan biaya perekrutan.

2. Penerimaan

Penerimaan dan pengawasan aplikasi adalah langkah pertama dalam proses seleksi. Resepsionis di departemen personalia memberikan informasi mengenai lowongan yang tersedia kepada pengunjung dan menerima lamaran mereka. Pengawasan aplikasi sangat penting untuk menyaring pelamar yang tidak memenuhi kualifikasi. Beberapa orang mungkin mengirim lamaran meskipun tidak memiliki pengalaman atau kualifikasi yang dibutuhkan. Jika pelamar seperti ini dipanggil untuk wawancara pendahuluan, hal ini akan membuang waktu mereka dan juga waktu perusahaan. Oleh karena itu, aplikasi yang tidak memenuhi syarat harus ditolak dengan tepat. Selain itu, informasi penolakan perlu disampaikan kepada pelamar.

3. Wawancara Pendahuluan

Wawancara pendahuluan adalah tahap penyortiran awal. Calon kandidat diberikan informasi tentang sifat pekerjaan dan organisasi, sementara informasi penting dari kandidat seperti pendidikan, keterampilan, pengalaman, dan gaji yang diharapkan juga dikumpulkan. Jika kandidat dianggap cocok, mereka dipilih untuk proses seleksi lebih lanjut. Wawancara pendahuluan, sering disebut "wawancara kesopanan," membantu departemen menyaring ketidakcocokan yang jelas, serta menghemat waktu dan tenaga, baik bagi perusahaan maupun kandidat. Wawancara ini singkat dan biasanya dilakukan oleh eksekutif junior di

ruang penerimaan. Karena tingkat penolakan yang tinggi pada tahap ini, pewawancara harus bersikap ramah, sopan, reseptif, dan informal. Mereka juga perlu memberikan gambaran positif tentang perusahaan. Hal ini perlu dilakukan agar pelamar merasa dihargai dan tertarik untuk melamar kembali di masa depan jika ada pembukaan lowongan baru.

4. Formulir Aplikasi Kosong

Formulir aplikasi adalah alat umum yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dari pelamar. Dengan mengisi formulir ini, calon kandidat memberikan data mereka dalam bentuk tulisan tangan, sehingga memungkinkan departemen personalia untuk menilai sejauh mana pelamar cocok untuk posisi yang tersedia. Informasi yang terkumpul melalui formulir aplikasi juga dapat dibagikan kepada anggota panitia seleksi lainnya untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas tentang pelamar.

Informasi yang dikumpulkan dalam aplikasi kosong berkaitan dengan hal-hal berikut:

- Biodata. Biodata meliputi nama pemohon, nama ayah, tanggal lahir, tempat lahir, alamat tetap, tinggi badan, berat badan, tanda pengenal, status perkawinan, cacat fisik, dll.
- Kualifikasi Pendidikan. Bagian ini berkaitan dengan pendidikan yang diperoleh, institusi yang dihadiri, persentase nilai, perbedaan yang dicapai, pendidikan teknis yang diperoleh, mata pelajaran yang dipelajari, serta bidang spesialisasi.
- Pengalaman kerja. Formulir aplikasi juga meminta informasi tentang pengalaman kerja sebelumnya,

termasuk pekerjaan serupa atau posisi lain yang pernah dipegang, rincian tugas yang dilakukan, gaji yang diterima, nama pemberi kerja sebelumnya, serta alasan mengapa pelamar meninggalkan pekerjaan terakhir mereka.

- Kegiatan Kurikuler. Informasi tentang keikutsertaan dalam kegiatan ekstrakurikuler seperti N.S.S., N.C.C., debat dan deklamasi, olahraga, dll. juga diterima dalam formulir aplikasi kosong.
- Referensi. Pemohon juga diminta untuk memberikan beberapa referensi yang dapat dijadikan sumber untuk menyelidiki sifat dan pekerjaan mereka. Referensi ini biasanya adalah orang-orang yang pernah bekerja dengan pemohon, namun tidak memiliki hubungan keluarga.
- Gaji Diminta. Gaji yang diminta oleh pelamar juga dicantumkan dalam formulir lamaran. Upaya dilakukan untuk memperoleh informasi yang lengkap dalam formulir aplikasi. Informasi yang diminta harus relevan dan spesifik, sesuai dengan posisi yang dilamar. Informasi yang dikumpulkan harus singkat dan langsung ke inti. Pertanyaan yang mengharuskan jawaban panjang sebaiknya dihindari.

Formulir aplikasi dapat dievaluasi dengan cara berikut:

- Metode Klinis. Dalam metode ini, formulir aplikasi dianalisis sedemikian rupa, sehingga semua informasi yang diberikan dapat digunakan untuk menarik kesimpulan tentang kandidat. Karakteristik calon dievaluasi untuk menilai kesesuaian mereka dengan

persyaratan pekerjaan. Formulir aplikasi yang dirancang dengan baik dapat memberikan petunjuk tentang kemampuan kepemimpinan, stabilitas emosi, kemampuan menulis, ketegasan, serta sikap terhadap atasan dan rekan kerja. Metode klinis memanfaatkan prinsip psikologi dalam merancang dan mengevaluasi formulir aplikasi.

- Metode Berbobot. Dalam metode ini, setiap titik atau sifat diberi bobot tertentu. Poin diberikan setelah menilai jawaban pelamar dalam formulir. Dalam mengembangkan formulir aplikasi berbobot, penting untuk mengidentifikasi item-item yang berkaitan dengan karakteristik personel yang relevan.

5. Tes Seleksi

Pelamar yang lolos dari penyaringan dan wawancara awal akan dipanggil untuk mengikuti tes. Jenis tes yang diberikan dapat bervariasi tergantung pada pekerjaan dan perusahaan. Tes memberikan dasar yang objektif untuk membandingkan perilaku, sikap, dan kinerja dua orang atau lebih. Tes didasarkan pada asumsi bahwa individu memiliki perbedaan dalam sifat yang terkait dengan pekerjaan mereka, yang dapat diukur. Tes membantu mengurangi bias dalam proses seleksi dengan bertindak sebagai alat penyaringan tambahan. Tes juga membantu mencocokkan kandidat dengan pekerjaan yang lebih tepat. Selain itu, tes dapat mengungkapkan kualifikasi yang mungkin tersembunyi dalam formulir aplikasi dan wawancara awal. Tes sangat berguna ketika jumlah pelamar sangat banyak. Namun, agar efektif, tes harus dirancang dan dikelola dengan baik. Meskipun demikian, tes bukanlah metode yang

pasti. Hal ini dikarenakan tes hanya menunjukkan bahwa kandidat yang mendapatkan skor di atas ambang batas tertentu cenderung lebih sukses dibandingkan mereka yang skor di bawahnya.

6. Wawancara Seleksi

Wawancara adalah ujian lisan yang dilakukan untuk tujuan pekerjaan. Kegiatan ini adalah percakapan formal dan mendalam yang bertujuan untuk mengevaluasi kesesuaian pelamar. Wawancara merupakan alat seleksi yang sangat efektif dan fleksibel, yang dapat digunakan untuk memilih karyawan, baik yang tidak terampil, manajerial, maupun profesional. Dalam wawancara seleksi, pewawancara mencocokkan informasi yang diperoleh tentang kandidat melalui berbagai cara dengan persyaratan pekerjaan, serta dengan informasi yang diperolehnya melalui pengamatan langsung selama wawancara. Oleh karena itu, wawancara merupakan pertukaran pandangan yang terarah, berisi jawaban atas pertanyaan, dan komunikasi antara dua orang atau lebih. Wawancara memberi kesempatan kepada pewawancara untuk menilai kandidat secara pribadi; mengajukan pertanyaan yang tidak tercakup dalam tes; menilai antusiasme dan kecerdasan kandidat; menilai aspek subyektif calon-ekspresi wajah, penampilan, kegugupan dan lain sebagainya; serta memberikan fakta kepada kandidat mengenai perusahaan, kebijakannya, program, dll. dan mempromosikan itikad baik terhadap perusahaan.

Bagaimanapun, wawancara memiliki beberapa keterbatasan. Salah satunya adalah kurangnya keandalan. Karena penilaian yang bersifat pribadi dan subyektif, tidak ada dua pewawancara yang memberikan penilaian yang

sama setelah mewawancara pelamar. Kekurangan lainnya adalah kurangnya validitas. Hal ini terjadi karena beberapa departemen menggunakan pertanyaan standar, yang berarti studi validasi tidak selalu dapat dilakukan dengan efektif.

7. Memeriksa Referensi

Referensi dapat memberikan informasi penting tentang kandidat, terutama jika mereka adalah mantan majikan atau seseorang yang pernah bekerja dengan kandidat sebelumnya. Pelamar biasanya diminta untuk mencantumkan dua atau tiga orang yang mengetahui pengalaman, keterampilan, dan kemampuan mereka, tetapi orang tersebut tidak boleh memiliki hubungan keluarga dengan pelamar. Calon pemberi kerja biasanya akan memeriksa referensi yang diberikan oleh kandidat, termasuk mengevaluasi pekerjaan sebelumnya, pendidikan, reputasi pribadi, dan lainnya. Meskipun memeriksa referensi dapat menjadi sumber informasi yang berguna, namun wasit mungkin tidak selalu memberikan penilaian yang jujur tentang kandidat. Jika wasit adalah mantan pemberi kerja, mereka cenderung memuji atau mengkritik kandidat secara berlebihan. Pendapat yang sangat positif atau negatif ini mungkin tidak membantu dalam menilai posisi kandidat secara objektif. Beberapa orang mungkin juga cenderung hanya mengatakan hal-hal baik tentang kandidat, terutama jika masa depan kandidat dipertanyakan. Oleh karena itu, memeriksa referensi mungkin tidak selalu memberikan evaluasi yang objektif tentang kandidat.

8. Seleksi Akhir

Pada tahap ini, seleksi ditangani oleh departemen personalia atau staf eksekutif. Hal ini dikarenakan orang

yang diterima harus bekerja di bawah pengawasan petugas lini, sehingga para kandidat kemudian dirujuk kepada mereka. Petugas lini, seperti manajer produksi atau mandor, akhirnya akan memutuskan pekerjaan apa yang akan diberikan kepada kandidat. Petugas lini dapat menilai kinerja kandidat, dan jika kandidat tidak cocok untuk satu pekerjaan, mereka dapat dipindahkan ke pekerjaan lain. Jika kinerja kandidat tidak memenuhi standar, mereka mungkin ditempatkan sebagai magang untuk beberapa waktu. Umumnya, seorang kandidat tidak akan ditolak pada tahap ini.

9. Pemeriksaan fisik

Setelah keputusan seleksi dan sebelum tawaran pekerjaan diberikan, kandidat diharuskan menjalani tes kebugaran jasmani. Calon kemudian dikirim untuk pemeriksaan fisik, baik ke dokter perusahaan atau ke petugas medis yang disetujui untuk tujuan tersebut. Pemeriksaan fisik ini memberikan informasi berikut:

- Apakah kandidat secara fisik cocok untuk pekerjaan tertentu atau tidak?
- Apakah kandidat memiliki masalah kesehatan atau sikap psikologis yang cenderung mengganggu efisiensi kerja atau kehadiran di masa mendatang?
- Apakah calon menderita kesehatan yang buruk yang harus diperbaiki sebelum dia dapat bekerja dengan memuaskan?
- Apakah ukuran fisik kandidat sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau tidak?

Tawaran pekerjaan seringkali bergantung pada hasil pemeriksaan fisik yang menyatakan kandidat dalam keadaan

fit. Hasil tes kebugaran medis dicatat dalam surat pernyataan dan disimpan dalam catatan personel. Catatan ini akan melindungi pemberi kerja dari klaim kompensasi pekerja yang tidak sah, yang mungkin timbul akibat cedera atau penyakit yang sudah ada sebelum pekerja dipekerjakan.

10. Tawaran pekerjaan

Langkah selanjutnya dalam proses seleksi adalah memberikan tawaran pekerjaan kepada pelamar yang telah melewati semua tahap sebelumnya. Penawaran pekerjaan biasanya disampaikan dalam bentuk surat penunjukan. Surat tersebut umumnya mencantumkan tanggal kapan calon harus mulai bertugas. Waktu pelaporan yang wajar diberikan kepada semua kandidat yang ditunjuk, terutama jika mereka masih bekerja di tempat lain dan perlu memberi tahu majikan mereka sebelumnya. Selain itu, pekerjaan tersebut mungkin memerlukan perpindahan ke kota lain, yang berarti persiapan yang cukup besar, termasuk pemindahan properti dan anggota keluarga. Beberapa organisasi juga memberi tahu kandidat yang ditolak mengenai ketidakseleksian mereka, namun aplikasi mereka dapat disimpan untuk kemungkinan penggunaan di masa depan. Aplikasi kandidat yang diterima selalu disimpan untuk referensi di masa mendatang.

11. Kontrak Kerja

Setelah tawaran pekerjaan dibuat dan kandidat menerima tawaran tersebut, kontrak kerja akan disusun dan ditandatangani oleh pemberi kerja dan kandidat. Informasi dasar yang tercantum dalam kontrak tertulis dapat bervariasi sesuai dengan tingkat pekerjaan. Secara umum, rincian berikut biasanya termasuk dalam kontrak:

- Judul pekerjaan
- Rincian tugas
- Tanggal saat pekerjaan berkelanjutan dimulai
- Gaji dan cara pembayaran
- Jam kerja termasuk istirahat makan siang, pengaturan lembur dan *shift*
- Pengaturan liburan dan detail liburan
- Penyakit meninggalkan aturan
- Durasi pemberitahuan karena atau dari karyawan
- Prosedur pengaduan
- Prosedur disipliner
- Aturan kerja
- Ketentuan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)
- Persyaratan untuk keanggotaan serikat
- Pemberi kerja berhak untuk mengubah syarat-syarat kontrak dengan tunduk pada pemberitahuan yang tepat yang diberikan.

Penyusunan kontrak kerja harus dilakukan dengan sangat hati-hati. Seringkali, layanan firma hukum digunakan untuk memastikan kontrak dirancang dan diselesaikan dengan tepat. Pemberi kerja, terutama di sektor dengan tingkat perputaran karyawan yang tinggi, biasanya mengharuskan karyawan yang baru direkrut untuk menandatangani perjanjian tersebut. Namun, keterbatasan kontrak tetap ada, yaitu, pada kenyataannya, sangat sulit untuk ditegakkan. Seorang karyawan yang sudah berniat meninggalkan organisasi, baik dengan atau tanpa kontrak, kemungkinan besar tetap akan pergi. Karena alasan ini, beberapa perusahaan bahkan memilih untuk menghindari penggunaan kontrak sama sekali.

12. Evaluasi

Jika proses seleksi dilakukan dengan benar, maka akan dipastikan tersedianya personel yang kompeten dan berkomitmen untuk organisasi. Audit periode yang dilakukan oleh orang-orang yang bekerja secara independen dari departemen sumber daya manusia. Mereka akan mengevaluasi keefektifan proses seleksi. Auditor akan melakukan analisis intensif secara menyeluruh dan mengevaluasi program ketenagakerjaan.

Induksi/Orientasi

Induksi atau orientasi adalah proses ketika karyawan baru diperkenalkan pada pekerjaan dan organisasi. Menurut Armstrong, induksi adalah "proses menerima dan menyambut seorang karyawan ketika dia pertama kali bergabung dengan sebuah perusahaan, sekaligus memberinya informasi dasar yang dia butuhkan untuk segera menetap dan mulai bekerja." Induksi memiliki tujuan-tujuan berikut (Mishra, 2021):

1. Menghilangkan rasa takut: Seorang pendatang baru masuk ke dalam organisasi sebagai orang asing. Dia belum mengenal orang-orang, tempat kerja, dan lingkungan kerja. Selain itu, dia mungkin merasa tidak yakin tentang apa yang harus dilakukan. Induksi membantu karyawan baru mengatasi rasa takut tersebut, memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang tugas dan tanggung jawab mereka, serta memungkinkan mereka untuk melakukan pekerjaan dengan lebih percaya diri.
2. Menciptakan kesan yang baik: Tujuan lain dari induksi adalah membuat pendatang baru merasa betah dan

mengembangkan rasa bangga terhadap organisasi. Induksi membantunya untuk:

- a. Menyesuaikan dan beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang baru.
- b. Bergaul dengan orang-orang.
- c. Memulai dengan awal yang baik.

Melalui induksi, rekrutan baru dapat lebih memahami dengan jelas apa yang harus mereka lakukan, bagaimana kualitas rekan kerja mereka, seberapa penting peran mereka, dan lainnya. Mereka juga diberi kesempatan untuk mengajukan pertanyaan dan mencari klarifikasi tentang hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Induksi adalah langkah positif, karena meninggalkan kesan yang baik tentang perusahaan dan orang-orang yang bekerja di sana di benak karyawan baru. Proses ini membantu mereka merasa lebih bangga dengan pekerjaan mereka dan meningkatkan komitmen terhadap tugas yang mereka jalani.

3. Bertindak sebagai sumber informasi yang berharga: Induksi berfungsi sebagai sumber informasi yang sangat berharga bagi karyawan baru. Proses ini mengklarifikasi banyak hal melalui manual atau buku pegangan karyawan, yang memberikan panduan yang jelas tentang pekerjaan dan prosedur perusahaan. Diskusi informal dengan rekan kerja juga dapat membantu menghilangkan kebingungan terkait masalah tertentu. Tujuan dasar dari induksi adalah untuk mengomunikasikan persyaratan pekerjaan secara jelas kepada karyawan, membuat mereka merasa nyaman,

serta memberi rasa percaya diri pada kemampuan mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

PEMBELAJARAN, PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN

Definisi Belajar

Belajar adalah proses seseorang memperoleh dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap baru. Menurut Williams (1998), "belajar diarahkan pada tujuan, didasarkan pada pengalaman, berdampak pada perilaku dan kognisi, dan perubahan yang dihasilkan relatif stabil." Honey & Mumford (1996) menyatakan, "Belajar terjadi ketika seseorang dapat menunjukkan bahwa mereka tahu sesuatu yang sebelumnya tidak mereka ketahui (wawasan, realisasi, dan fakta) serta dapat melakukan sesuatu yang sebelumnya tidak bisa mereka lakukan (keterampilan)." Mumford & Gold (2004) menambahkan, "Belajar adalah proses dan hasil yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, dan wawasan."

Ada empat jenis pembelajaran (Armstrong, 2006):

- Pembelajaran instrumental, merupakan belajar bagaimana melakukan pekerjaan dengan lebih baik ketika standar kinerja dasar telah tercapai, yang prosesnya dilakukan sambil bekerja.
- Pembelajaran kognitif, merupakan hasil berdasarkan peningkatan pengetahuan dan pemahaman.
- Pembelajaran afektif, merupakan hasil berdasarkan pengembangan sikap atau perasaan daripada pengetahuan.

- Pembelajaran reflektif diri, merupakan mengembangkan pola pemahaman, pemikiran, dan perilaku baru, yang karenanya menciptakan pengetahuan baru (Harrison, 2005).

Tujuan Pembelajaran

Tujuan dari kebijakan pembelajaran dan program organisasi adalah untuk menyediakan sumber daya manusia yang terampil, berpengetahuan, dan kompeten, guna memenuhi kebutuhan saat ini dan masa depan. Untuk mencapai tujuan ini, perlu dipastikan bahwa peserta didik siap untuk belajar, memahami apa yang perlu diketahui dan dapat dilakukan, serta mampu bertanggung jawab atas pembelajarannya dengan memanfaatkan sumber belajar yang tersedia. Hal ini termasuk dukungan dan bimbingan dari manajer lini mereka (Armstrong, 2006).

Filsafat

Filosofi belajar diungkapkan oleh Sloman (2003) sebagai berikut:

Intervensi dan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan akan semakin fokus pada pembelajar. Penekanan akan beralih ke pembelajar individu (atau tim), yang akan didorong untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab atas pembelajarannya. Upaya akan dilakukan untuk menciptakan iklim yang mendukung pembelajaran yang efektif dan relevan. Intervensi dan aktivitas ini akan menjadi bagian dari pendekatan terpadu untuk menciptakan keunggulan kompetitif

melalui pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

Pembelajaran dan pengembangan

Belajar adalah proses berkelanjutan yang tidak hanya meningkatkan kemampuan yang ada, tetapi juga mengarah pada pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang mempersiapkan individu untuk tanggung jawab yang lebih besar atau lebih tinggi di masa depan (Armstrong, 2006).

Pembelajaran dan pelatihan

Belajar didorong dengan model yang memfasilitasi kegiatan belajar individu dan menyediakan sumber belajar bagi mereka. Sementara itu, pelatihan melibatkan model yang memutuskan keterampilan dan pengetahuan yang perlu ditingkatkan, merencanakan program, memilih metode, dan menyajikan materi dengan cara yang terstruktur. Sloman (2003) membedakan antara pembelajaran individu dan pelatihan organisasi. Saat ini, fokusnya adalah pada pembelajaran individu yang terjadi tepat saat dibutuhkan, yaitu pembelajaran yang “khusus untuk Anda” dan “tepat waktu”.

Kondisi untuk Pembelajaran yang Efektif

Kondisi yang diperlukan agar pembelajaran menjadi efektif, berdasarkan teori dan konsep pembelajaran, antara lain: (Armstrong, 2006).

1. Motivasi belajar

Individu harus memiliki motivasi untuk belajar. Mereka perlu menyadari bahwa pengetahuan, keterampilan, atau sikap mereka saat ini perlu dikembangkan agar dapat

melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Hal ini dilakukan untuk kepuasan diri mereka dan orang lain. Oleh karena itu, mereka harus jelas tentang perilaku yang perlu diterapkan. Agar termotivasi, pembelajar harus merasa puas dengan proses belajar. Mereka lebih mampu belajar jika pembelajaran itu memenuhi salah satu atau lebih kebutuhan mereka. Sebaliknya, program pembelajaran yang terbaik pun bisa gagal jika tidak dianggap bermanfaat oleh peserta.

2. Belajar mandiri

Pembelajaran mandiri mendorong individu untuk bertanggung jawab atas kebutuhan belajar mereka sendiri, baik untuk meningkatkan kinerja pekerjaan saat ini maupun untuk mengembangkan potensi dan mencapai aspirasi karir. Hal ini melibatkan pencatatan pencapaian dan perencanaan tindakan, dengan individu meninjau apa yang telah dipelajari, apa yang telah dicapai, tujuan mereka, dan bagaimana mencapainya, serta pembelajaran baru yang perlu diperoleh. Program pembelajaran dapat "mengatur diri sendiri," memungkinkan pembelajar untuk memutuskan tingkat kemajuan mereka serta mendorong mereka untuk mengukur kemajuan dan menyesuaikan program sesuai kebutuhan.

Pembelajaran mandiri didasarkan pada prinsip bahwa orang belajar dan mengingat lebih banyak ketika mereka menemukan sesuatu untuk diri mereka sendiri. Namun, mereka tetap memerlukan petunjuk tentang apa yang harus dicari dan bantuan untuk menemukannya. Pembelajar harus didorong untuk menentukan, dengan bantuan yang diperlukan, dan apa yang perlu mereka ketahui untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Mereka juga perlu

diberikan arahan tentang sumber materi atau informasi yang dapat membantu mereka belajar dan bagaimana menggunakannya dengan baik. Rencana pengembangan pribadi dapat memberikan kerangka kerja untuk proses ini. Selain itu, mereka memerlukan dukungan dari manajer dan organisasi, termasuk fasilitas pembinaan, pendampingan, dan pembelajaran, seperti *e-learning*.

Pembelajaran mandiri juga dapat digambarkan sebagai pembelajaran reflektif diri (Mezirow, 1985), yaitu pembelajaran yang mendorong individu untuk mengembangkan pola pemahaman, pemikiran, dan perilaku baru. Proses ini, menurut Argyris (1992), adalah pembelajaran putaran ganda, yang berfokus pada pemeriksaan akar penyebab masalah dan menciptakan putaran pembelajaran yang lebih dalam daripada pembelajaran tradisional. Pembelajaran tradisional sering kali hanya berfokus pada gejala permukaan dari masalah, seperti "*instrumental loop*" (belajar bagaimana melakukan pekerjaan dengan lebih baik), sementara pembelajaran reflektif diri menggali masalah pada tingkat yang lebih mendalam.

3. Tujuan belajar, arah, dan umpan balik

Pembelajaran yang efektif lebih mungkin tercapai jika peserta didik memiliki tujuan pembelajaran yang jelas. Mereka perlu menetapkan target sekaligus standar kinerja yang dapat diterima dan dicapai, yang juga dapat digunakan untuk menilai kemajuan mereka. Pembelajar harus didorong dan dibantu untuk menetapkan tujuan mereka sendiri. Hasil belajar harus jelas.

Pembelajar membutuhkan arahan dan umpan balik mengenai kemajuan mereka. Mereka harus menerima penguatan untuk perilaku yang benar. Individu yang dirinya termotivasi dapat memberikan sebagian besar dari hal tersebut untuk diri mereka sendiri, tetapi tetap memerlukan fasilitator pembelajaran, seperti mentor, untuk memberikan dorongan dan bantuan saat diperlukan. Pembelajar juga perlu mengetahui seberapa baik mereka melakukannya secara cepat. Dalam program yang lebih panjang, langkah-langkah menengah diperlukan untuk memperkuat pembelajaran. Oleh karena itu, isi program pembelajaran dapat dibagi menjadi modul atau elemen kecil, masing-masing dengan tujuan yang jelas (Armstrong, 2006).

4. Metode pembelajaran

Tujuan pembelajaran, kebutuhan khusus, serta gaya belajar peserta didik harus menentukan metode atau pendekatan pembelajaran yang akan digunakan. Pemahaman yang jelas tentang tujuan dan kebutuhan individu membantu dalam memilih metode yang tepat. Tidak bisa diasumsikan bahwa satu metode pembelajaran akan berhasil untuk semua orang. Kombinasi berbagai metode pembelajaran biasanya menghasilkan hasil yang lebih baik. Penggunaan metode yang bervariasi, asalkan semuanya sesuai, dapat meningkatkan pembelajaran dengan melibatkan minat dan keterlibatan peserta didik.

Belajar adalah proses yang pribadi, subyektif, dan tidak terpisahkan dari aktivitas (Reynolds, 2004). Belajar adalah proses aktif, bukan pasif. Oleh karena itu, sebanyak mungkin, proses pembelajaran harus bersifat aktif, meskipun memakan waktu lebih lama dibandingkan dengan metode

pasif (seperti instruksi). Semakin kompleks keterampilan yang perlu dikuasai, semakin banyak metode pembelajaran yang diperlukan. Belajar memerlukan waktu untuk mengasimilasi, menguji, dan menerima pengetahuan. Waktu harus disediakan dalam program pembelajaran.

5. Tingkat pembelajaran

Tingkat pembelajaran yang berbeda memerlukan metode dan waktu yang berbeda. Pada tingkat paling dasar, pembelajaran melibatkan respons fisik langsung, hafalan, dan pengondisian dasar. Di tingkat lebih tinggi, pembelajaran melibatkan penyesuaian pengetahuan atau keterampilan yang ada dengan tugas atau lingkungan baru. Pembelajaran menjadi lebih kompleks ketika prinsip-prinsip diidentifikasi dalam rangkaian praktik atau tindakan, tugas-tugas yang terpisah harus digabungkan, atau ketika prosesnya melibatkan keterampilan interpersonal. Bentuk pembelajaran yang paling kompleks terjadi ketika berkaitan dengan nilai dan sikap individu dan kelompok, yang merupakan area paling sulit dan menantang untuk dipelajari (Armstrong, 2006).

6. Pembelajaran informal

Pembelajaran informal adalah pembelajaran melalui pengalaman yang sebagian besar pengetahuan diperoleh dari luar program pelatihan formal. Menurut Eraut *et al.* (1998), dalam organisasi yang berfokus pada pembelajaran, pelatihan formal hanya memberikan sebagian kecil dari pembelajaran yang terjadi di tempat kerja. Sebagian besar pembelajaran bersifat informal, tidak terstruktur, dan muncul secara alami melalui tantangan pekerjaan. Meskipun begitu, pembelajaran yang efektif bergantung pada motivasi,

kepercayaan diri, dan kemampuan karyawan. Pelatihan formal, seperti pelatihan induksi, tetap diperlukan, namun pembelajaran yang diperoleh melalui pengalaman dan interaksi dengan rekan kerja lebih dominan. Reynolds (2004) menekankan bahwa Mengamati rekan kerja yang lebih berpengalaman, berbicara, berbagi cerita, bekerja bersama, dan saling membantu dapat mempercepat proses belajar. Pembelajaran seperti ini, yang sering kali informal, dianggap lebih efektif dalam membangun keterampilan daripada pelatihan formal. Keuntungan dari pembelajaran informal adalah (Armstrong, 2006):

- Pembelajaran yang relevan dan terfokus pada lingkungan sekitar.
- Pemahaman bisa dicapai secara bertahap, bukan dalam potongan yang sulit dipahami.
- Peserta didik menentukan bagaimana mereka akan memperoleh pengetahuan yang dibutuhkan, yang berbeda dengan pelatihan formal yang lebih terstruktur.
- Peserta didik dapat dengan mudah mempraktikkan apa yang mereka pelajari.

Namun, kerugiannya pembelajaran informal adalah:

- Pembelajaran ini bisa terjadi secara kebetulan, dengan beberapa orang mendapat manfaat, sementara yang lain tidak.
- Pembelajaran bisa tidak terencana dan tidak sistematis, sehingga tidak selalu memenuhi kebutuhan belajar individu atau organisasi.
- Peserta didik bisa mengembangkan kebiasaan buruk.

7. Pembelajaran di tempat kerja

Pembelajaran informal terjadi di tempat kerja dan seperti yang dijelaskan oleh Stern & Sommerlad (1999), terdiri dari tiga bentuk:

- *Workshop* sebagai tempat belajar. Konsepnya adalah kegiatan belajar dipisahkan dari pekerjaan secara fisik, dengan beberapa bentuk pembelajaran terstruktur yang dilakukan di luar atau dekat tempat kerja. Hal ini bisa berupa pusat pelatihan perusahaan atau area khusus di lantai pabrik yang mensimulasikan proses produksi untuk peserta pelatihan.
- Tempat kerja sebagai lingkungan belajar. Dalam pendekatan ini, tempat kerja berfungsi sebagai lingkungan belajar. Berbagai kegiatan pelatihan dilakukan di tempat kerja, dengan tingkat perencanaan yang bervariasi. Pembelajaran dilakukan secara sengaja dan terencana, bertujuan untuk melatih karyawan dengan memberikan dukungan, pengorganisasian, dan pemantauan pembelajaran mereka.
- Belajar dan bekerja saling terkait dan tak terpisahkan. Dalam konteks ini, pembelajaran berlangsung secara informal dan menjadi bagian dari rutinitas pekerjaan sehari-hari. Karyawan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan pemahaman melalui tantangan yang dihadapi dalam pekerjaan mereka. Hal ini bisa disebut sebagai pembelajaran berkelanjutan. Seperti yang dikatakan Zuboff (1988), "Belajar bukanlah sesuatu yang memerlukan waktu terpisah dari aktivitas produktif. Belajar adalah inti dari aktivitas produktif itu sendiri."

Program pembelajaran

Program pembelajaran berkaitan dengan (Armstrong, 2006):

- mendefinisikan tujuan pembelajaran;
- menciptakan lingkungan di mana pembelajaran yang efektif dapat berlangsung (budaya belajar);
- memanfaatkan pendekatan *blended learning*;
- mengadopsi pendekatan penyampaian pembelajaran yang sistematis, terencana, dan seimbang;
- mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran dan pengembangan;
- memuaskan kebutuhan ini dengan memberikan proses pembelajaran, pengembangan, dan pelatihan yang berbeda, termasuk *e-learning*;
- mengevaluasi keefektifan proses tersebut.

Seperti yang telah disebutkan, pembelajaran adalah proses berkelanjutan yang sering kali berasal dari pengalaman sehari-hari di tempat kerja. Namun, pembelajaran ini bisa menjadi tidak terarah, tidak konsisten, dan tidak memenuhi kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang, baik bagi individu maupun organisasi. Pendekatan "laissez-faire" oleh organisasi bisa sangat mengecewakan jika tidak memastikan kebutuhan tersebut terpenuhi dengan cara yang tersedia. Pembelajaran eksperiensial akan lebih efektif jika iklim dalam organisasi mendukungnya. Strategi pembelajaran yang baik akan menciptakan iklim tersebut. Selain itu, pembelajaran juga dapat ditingkatkan jika individu dibantu dalam mengidentifikasi kebutuhan belajarnya sendiri, dan diberikan panduan untuk memenuhinya menggunakan berbagai metode. Program pembelajaran dapat fokus pada memaksimalkan peluang belajar di tempat kerja, memastikan orang mengetahui apa yang perlu dipelajari,

memberikan dorongan dan dukungan, menetapkan kontrak pembelajaran, serta meningkatkan pembelajaran melalui pembinaan atau pendampingan. Kegiatan ini harus menjadi bagian dari pendekatan campuran yang dijelaskan berikut ini (Armstrong, 2006):

1. Memanfaatkan kesempatan belajar semaksimal mungkin

Peluang belajar ada setiap saat. Tantangannya adalah memastikan orang memanfaatkannya sebaik mungkin. Beberapa orang tidak memerlukan dorongan, sementara yang lain perlu bantuan. Manajer lini atau memimpin tim memiliki peran penting dalam mendorong dan mendukung pembelajaran. Mereka bisa melakukannya dalam tinjauan kinerja dan pengembangan yang lebih formal, atau lebih baik lagi, mereka dapat secara aktif mempromosikan pembelajaran melalui situasi sehari-hari. Hal ini bisa terjadi ketika mereka berdiskusi tentang cara melakukan tugas, menganalisis hasil dengan individu, atau meminta individu untuk berbagi apa yang telah mereka pelajari dan bagaimana hal tersebut mengarah pada pembelajaran lebih lanjut. Bagaimanapun, penting untuk memastikan bahwa manajer lini memahami pentingnya mempromosikan pembelajaran dan memiliki kemauan serta keterampilan untuk melakukannya.

2. Mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan belajar

Penting untuk memastikan bahwa individu menyadari apa yang perlu mereka pelajari untuk menjalankan peran mereka saat ini dan untuk berkembang di masa depan. Proses ini dimulai dengan induksi dan mencakup spesifikasi program pembelajaran dan perencanaan acara pembelajaran, dengan fokus pada pembelajaran mandiri

yang dipadukan dengan pendekatan pembelajaran lain yang sesuai. Proses ini berlanjut dengan ulasan kinerja dan pengembangan yang mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran, serta menentukan cara untuk memenuhinya. Hal ini dilakukan dengan pembelajaran yang dikelola sendiri se bisa mungkin, sambil tetap memanfaatkan pembinaan, pendampingan, dan pelatihan formal sesuai kebutuhan.

3. Kontrak belajar

Kontrak pembelajaran adalah kesepakatan formal antara manajer dan individu mengenai pembelajaran yang perlu dilakukan, tujuan pembelajaran tersebut, maupun peran masing-masing individu dalam memastikan pembelajaran terjadi. Para mitra dalam kontrak sepakat tentang cara mencapai tujuan dan peran mereka masing-masing. Kontrak ini merinci program pembelajaran, kegiatan pembinaan, pendampingan, dan pelatihan formal yang akan dilakukan. Pada dasarnya, kontrak pembelajaran adalah cetak biru untuk proses pembelajaran. Kontrak ini dapat menjadi bagian dari perencanaan pengembangan pribadi, seperti yang akan dijelaskan lebih lanjut dalam bab ini.

4. Pembinaan

Hirsh & Carter (2002) menyatakan bahwa pembinaan ditujukan untuk peningkatan keterampilan, perilaku, dan kinerja secara cepat, yang biasanya untuk pekerjaan saat ini. Dialog yang terstruktur dan terarah adalah inti dari pembinaan. Pelatih menggunakan umpan balik dan membawa perspektif objektif. Mereka mencatat bahwa batasan antara apa yang dilakukan oleh seorang pelatih, mentor, konselor, atau konsultan pengembangan organisasi

menjadi kabur. Hal ini dikarenakan mereka semua menggunakan keterampilan yang serupa.

5. *Mentoring*

Mentoring adalah proses individu dipilih dan dilatih khusus. Mentornya memberikan bimbingan, nasihat praktis, dan dukungan berkelanjutan untuk membantu orang lain belajar dan berkembang. Clutterbuck (2004) mendefinisikannya sebagai "bantuan offline dari satu orang ke orang lain dalam menghadapi perubahan besar dalam pengetahuan, pekerjaan, atau pola pikir." Sementara itu, Hirsh dan Carter (2002) menyatakan bahwa mentor membantu individu meningkatkan kinerja mereka dan mempersiapkan mereka untuk kemajuan karier yang lebih tinggi.

Mentoring adalah metode membantu seseorang belajar, berbeda dari pembinaan yang lebih berfokus pada peningkatan kompetensi secara langsung. Proses ini melibatkan pembelajaran di tempat kerja, yang merupakan cara terbaik untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan. Selain itu, *mentoring* melengkapi pelatihan formal dengan memberikan bimbingan individu dari manajer berpengalaman yang memahami seluk-beluk organisasi (Armstrong, 2006).

Seorang mentor dapat membantu seseorang dengan berbagai cara, seperti:

- Memberikan nasihat dalam menyusun program pengembangan diri atau kontrak belajar.
- Memberikan dukungan dalam proses pembelajaran.
- Membimbing dalam memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan baru.

- Memberikan saran dalam menangani masalah administratif, teknis, atau interpersonal, terutama di awal karier.
- Menjelaskan budaya perusahaan, nilai-nilai inti, dan gaya manajemen yang berlaku.
- Melatih keterampilan khusus yang diperlukan.
- Membantu menangani proyek dengan mengarahkan ke solusi yang tepat, bukan mengerjakannya langsung.
- Menjadi sosok pendukung yang dapat diajak berdiskusi tentang aspirasi dan kekhawatiran, serta mendengarkan dengan empati.

Tidak ada prosedur baku dalam mentoring, tetapi penting untuk memilih mentor yang dapat memberikan bimbingan dengan cara yang tidak terlalu mengarahkan namun tetap mendukung individu yang mereka dampingi. Setelah dipilih, mentor perlu diberikan pengarahan dan pelatihan agar dapat menjalankan perannya dengan baik.

Pengembangan

Pengembangan adalah proses yang membantu seseorang meningkatkan pemahaman dan kemampuan mereka dari kondisi saat ini ke tingkat yang lebih tinggi di masa depan. Proses ini melibatkan berbagai kegiatan pembelajaran yang mempersiapkan individu untuk tanggung jawab yang lebih besar atau lebih luas. Fokusnya bukan pada peningkatan kinerja dalam pekerjaan saat ini, tetapi pada pengembangan jangka panjang. Harrison (2005) mendefinisikan pengembangan sebagai "setiap pengalaman belajar yang memungkinkan individu atau kelompok meningkatkan pengetahuan, keterampilan, nilai, atau

perilaku. Hasilnya akan terlihat seiring waktu dan cenderung bertahan lama".

Program pengembangan menekankan perencanaan pengembangan pribadi dan pembelajaran dari pengalaman yang dirancang secara sistematis. Salah satu metode yang dapat digunakan adalah melalui "universitas perusahaan." Pengembangan juga dapat difokuskan pada manajer dengan pendekatan seperti pembelajaran berbasis tindakan atau pelatihan di luar ruangan. Untuk memastikan hasil yang maksimal, diperlukan pendekatan yang seimbang dengan menggabungkan berbagai metode pembelajaran yang telah dijelaskan sebelumnya.

Perencanaan Pengembangan Pribadi

Perencanaan pengembangan pribadi dilakukan oleh individu dengan bimbingan, dukungan, dan bantuan dari manajer jika diperlukan. Rencana ini menetapkan langkah-langkah yang akan diambil individu untuk belajar dan mengembangkan diri. Individu bertanggung jawab untuk merancang dan menjalankan rencana tersebut, tetapi mereka tetap mendapatkan dukungan dari organisasi dan manajer mereka. Tujuan utama dari perencanaan ini adalah menciptakan "kerangka pembelajaran mandiri," sebagaimana disebutkan oleh Tamkin *et al.* (1995).

Perencanaan pengembangan pribadi terdiri dari tahapan-tahapan berikut (Armstrong, 2006):

1. Menganalisis situasi saat ini dan kebutuhan pembangunan. Hal ini dapat dilakukan sebagai bagian dari proses manajemen kinerja.

2. Menentukan tujuan. Prosesnya dapat mencakup peningkatan kinerja dalam pekerjaan saat ini, meningkatkan atau memperoleh keterampilan, memperluas pengetahuan yang relevan, mengembangkan bidang kompetensi tertentu, bergerak melintasi atau naik dalam organisasi, maupun mempersiapkan perubahan dalam peran saat ini.
3. Menyiapkan rencana tindakan. Rencana aksi merinci apa yang harus dilakukan serta bagaimana pelaksanaannya, dengan mencakup elemen-elemen seperti: hasil yang diharapkan (tujuan pembelajaran), kegiatan pengembangan, tanggung jawab pengembangan (baik yang harus dilakukan individu, maupun dukungan yang diberikan oleh manajer, departemen SDM, atau pihak terkait lainnya), serta jangka waktu pelaksanaan. Berbagai kegiatan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu harus dimasukkan dalam rencana, misalnya: mengamati apa yang dilakukan orang lain, pekerjaan proyek, rencana penggunaan *program e-learning* dan pusat sumber belajar internal, bekerja dengan seorang mentor, pembinaan oleh manajer lini atau memimpin tim, pengalaman dalam tugas baru, membaca terbimbing, tugas khusus, dan pembelajaran tindakan. Pelatihan formal untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mungkin merupakan bagian dari rencana, tetapi itu bukan bagian terpenting.
4. Melaksanakan. Pengambilan tindakan sesuai rencana.

Pelatihan

Pelatihan adalah proses pembelajaran yang sistematis dan terencana untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Pendekatan ini dikenal sebagai pelatihan berbasis peserta didik yang menggunakan metode formal untuk membantu individu memperoleh keterampilan yang dibutuhkan. Tujuannya adalah agar peserta didik dapat menjalankan tugas mereka dengan baik. Pelatihan merupakan salah satu cara yang digunakan organisasi untuk mendorong pembelajaran dan pengembangan karyawan (Armstrong, 2006).

Seperti yang dikemukakan oleh Reynolds (2004), pelatihan berperan sebagai pelengkap dalam mempercepat pembelajaran. Pelatihan sebaiknya diterapkan dalam situasi yang memerlukan pendekatan yang lebih terarah dan dipandu oleh ahli, bukan dianggap sebagai solusi tunggal untuk pengembangan individu. Reynolds juga mencatat bahwa model pelatihan konvensional cenderung lebih fokus pada penyampaian pengetahuan spesifik daripada mengembangkan kemampuan belajar inti peserta.

Pembenaran untuk pelatihan

Pelatihan formal hanyalah salah satu cara untuk mendorong terjadinya pembelajaran, tetapi dapat dibenarkan jika (Armstrong, 2006):

- Pekerjaan membutuhkan keterampilan yang paling baik dikembangkan melalui instruksi formal;
- Keterampilan yang berbeda dibutuhkan oleh sejumlah orang, yang harus dikembangkan dengan cepat untuk

memenuhi tuntutan baru dan tidak dapat diperoleh dengan mengandalkan pengalaman;

- Tugas yang harus dilakukan sangat terspesialisasi atau kompleks, sehingga individu tidak mungkin menguasainya atas inisiatif mereka sendiri dengan kecepatan yang wajar;
- Informasi penting harus diberikan kepada karyawan untuk memastikan mereka memenuhi tanggung jawab mereka;
- Kebutuhan pembelajaran yang umum bagi sejumlah orang harus dipenuhi, yang dapat dengan mudah ditangani dalam program pelatihan, misalnya induksi, keterampilan TI yang penting, atau keterampilan komunikasi.

Mentransfer pelatihan

Reynolds (2004) berpendapat bahwa pelatihan yang diberikan oleh pakar eksternal memiliki risiko, karena sering kali tidak mempertimbangkan konteks spesifik di tempat kerja. Hal ini juga berlaku untuk pelatihan internal, karena materi yang diajarkan mungkin sulit diterapkan dalam situasi kerja yang berbeda. Ketika pelatihan terasa jauh dari kenyataan, keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh bisa tampak tidak relevan. Masalah ini terutama terjadi dalam pelatihan manajemen atau supervisi. Bagaimanapun, bahkan keterampilan teknis atau manual yang dipelajari di pusat pelatihan bisa sulit diterapkan di lingkungan kerja sebenarnya.

Pelatihan sistematis

Pelatihan harus dilakukan secara sistematis, yaitu dirancang, direncanakan, dan dilaksanakan secara khusus untuk memenuhi kebutuhan yang telah ditentukan. Pelatihan diberikan oleh instruktur yang berkompeten dan dampaknya dievaluasi dengan cermat untuk memastikan efektivitasnya. Konsep pelatihan sistematis pertama kali dikembangkan untuk dewan pelatihan industri pada tahun 1960-an dan mengikuti model empat tahap yang sederhana (Armstrong, 2006):

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
2. Memutuskan jenis pelatihan apa yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan ini.
3. Menggunakan pelatih yang berpengalaman dan terlatih untuk melaksanakan pelatihan.
4. Menindaklanjuti dan mengevaluasi pelatihan untuk memastikan efektivitasnya.

Pelatihan Tepat Waktu

Pelatihan *just-in-time* adalah pelatihan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan mendesak karyawan yang relevan dengan tugas atau aktivitas kerja yang sedang atau akan segera dilakukan. Pelatihan ini diberikan sesaat sebelum kegiatan berlangsung, sehingga peserta dapat langsung menerapkan apa yang mereka pelajari. Program pelatihan ini didasarkan pada identifikasi kebutuhan dan prioritas terkini dari peserta. Mereka akan diberikan pengarahan mengenai situasi nyata, dan keterampilan yang dipelajari harus diterapkan. Selain itu, pelatihan ini mempertimbangkan tantangan dalam menerapkan materi yang diajarkan dan berfokus pada solusi agar

peserta dapat langsung menggunakannya dalam pekerjaan mereka.

Jenis Pelatihan

Program atau acara pelatihan dapat berkaitan dengan hal-hal berikut (Armstrong, 2006):

- Keterampilan manual
- Keterampilan TI
- Pelatihan pemimpin tim atau pengawasan
- Pelatihan manajemen
- Keterampilan interpersonal, misalnya kepemimpinan, pembangunan tim, dinamika kelompok, atau pemrograman neurolinguistik
- Keterampilan pribadi, misalnya ketegasan, pembinaan, komunikasi, dan manajemen waktu
- Pelatihan dalam prosedur atau praktik organisasi, misalnya induksi, kesehatan dan keselamatan, manajemen kinerja, kesempatan yang sama, atau mengelola kebijakan dan praktik keragaman.

Praktik Pelatihan yang Efektif

Pelatihan yang efektif menerapkan pendekatan sistematis dengan fokus pada analisis keterampilan. Tujuan pelatihan harus ditetapkan dengan jelas berdasarkan "perilaku kriteria" yang diharapkan sebagai hasil pelatihan dan "perilaku terminal" yang menjadi tujuan akhir peserta. Perilaku terminal ini dapat dirumuskan dalam bentuk pernyataan seperti "Setelah menyelesaikan pelatihan ini, peserta akan dapat...". Menetapkan kriteria dan perilaku terminal yang jelas memberikan dasar yang kuat untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan. Evaluasi ini

menjadi bagian penting dalam memastikan bahwa pelatihan mencapai hasil yang diinginkan.

Isi pelatihan harus terkait dengan konteks kerja peserta. Idealnya, pekerjaan mereka harus dijadikan fitur utama dari materi pelajaran. Setiap kesempatan harus diambil untuk menanamkan pembelajaran di tempat kerja.

Teknik pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan kursus dan karakteristik peserta, termasuk jenis pekerjaan mereka, kebutuhan belajar, pengalaman sebelumnya, tingkat pengetahuan dan keterampilan, serta motivasi mereka untuk belajar. Jika memungkinkan, kombinasi berbagai teknik pelatihan sebaiknya digunakan untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran (Armstrong, 2006). Pendekatan yang beragam sangat penting dalam pelatihan manajemen, supervisi, dan keterampilan interpersonal. Metode seperti diskusi, studi kasus, dan simulasi harus diberikan waktu yang cukup untuk memastikan partisipasi aktif dan pembelajaran yang lebih mendalam. Sementara itu, ceramah atau kuliah sebaiknya hanya menjadi bagian kecil dari program pelatihan. Untuk pelatihan keterampilan manual, teknik instruksional yang baik harus diterapkan agar peserta dapat memahami dan menerapkan keterampilan dengan lebih efektif.

Teknik pelatihan

Petunjuk

Teknik instruksi pekerjaan harus didasarkan pada analisis keterampilan dan teori pembelajaran. Urutan instruksi harus mengikuti enam tahap (Armstrong, 2006):

- Persiapan untuk setiap periode pengajaran berarti pelatih harus memiliki rencana untuk menyajikan materi

pelajaran dan menggunakan metode pengajaran, alat bantu visual, dan alat bantu demonstrasi yang tepat. Hal ini juga berarti mempersiapkan peserta pelatihan untuk instruksi yang harus diikuti. Mereka harus mau belajar. Mereka harus merasakan bahwa pembelajaran akan relevan dan berguna bagi mereka secara pribadi. Mereka harus didorong untuk merasa bangga dengan pekerjaan mereka dan menghargai kepuasan yang datang dari kinerja yang terampil.

- Penyampaian pelatihan harus menggabungkan dua pendekatan utama, yaitu penjelasan (teori) dan demonstrasi (praktik).
- Penjelasan harus sesederhana dan selangung mungkin. Pelatih menjelaskan secara singkat landasan yang akan dibahas dan apa yang harus dicari. Pelatih memanfaatkan film, bagan, diagram, dan alat bantu visual lainnya secara maksimal. Tujuannya harus untuk mengajarkan hal pertama terlebih dahulu, kemudian melanjutkan dari yang diketahui ke yang tidak diketahui, yang sederhana ke yang kompleks, dari yang konkret ke yang abstrak, dari yang umum ke yang khusus, pengamatan ke penalaran, serta keseluruhan ke bagian-bagian, dan sebaliknya.
- Demonstrasi adalah tahap penting dalam instruksi, terutama ketika keterampilan yang akan dipelajari adalah keterampilan “melakukan.” Demonstrasi dilakukan dalam tiga langkah:
 - a. Operasi lengkap ditampilkan pada kecepatan normal untuk menunjukkan kepada peserta pelatihan bagaimana tugas harus dilakukan.

- b. Operasi didemonstrasikan secara perlahan dan dalam urutan yang benar, elemen demi elemen, untuk menunjukkan dengan jelas apa yang dilakukan dan urutan pelaksanaan setiap tugas.
- c. Operasi didemonstrasikan lagi secara perlahan, setidaknya dua atau tiga kali, untuk menekankan bagaimana, kapan, dan mengapa gerakan yang berurutan.
- Praktik yang terdiri dari pelajar meniru instruktur dan kemudian terus-menerus mengulangi operasi di bawah bimbingan. Tujuannya adalah agar setiap bagian tugas dapat dikuasai hingga mencapai standar yang ditetapkan. Instruktur juga harus membantu peserta menyatukan semua langkah secara lancar agar tugas dapat dilakukan secara efektif dan terkoordinasi.
- Tindak lanjut pelatihan berlangsung hingga peserta mencapai tingkat kinerja yang setara dengan pekerja berpengalaman dalam hal kualitas, kecepatan, dan keselamatan. Selama tahap ini, peserta mungkin masih memerlukan bantuan, terutama dalam tugas yang sulit atau jika mengalami penurunan kinerja sementara. Jika diperlukan, instruktur dapat mengulang penjelasan atau memberikan bimbingan lebih dekat, hingga peserta kembali percaya diri dan menguasai tugas dengan baik.

Sistem Ceramah

Ceramah adalah penyampaian informasi kepada audiens dengan sedikit atau tanpa interaksi, kecuali sesi tanya jawab di akhir. Metode ini digunakan untuk menyampaikan materi secara terstruktur dalam waktu yang terbatas. Jika audiensnya besar dan

tidak memungkinkan untuk dibagi menjadi kelompok diskusi, ceramah langsung bisa menjadi satu-satunya pilihan.

Efektivitas ceramah bergantung pada kemampuan pembicara dalam menyampaikan materi, serta penggunaan alat bantu visual yang tepat. Namun, audiens hanya bisa menyerap informasi dalam jumlah terbatas. Sebaik apa pun pembicara, biasanya hanya sekitar 20% dari materi yang masih diingat di akhir hari, dan dalam seminggu, sebagian besar akan terlupakan (kecuali mereka mempraktikkan apa yang telah dipelajari). Agar lebih efektif, ceramah sebaiknya tidak lebih dari 30–40 menit, tidak terlalu padat dengan informasi, dan cukup menyampaikan tiga ide utama yang dapat dipahami serta diingat oleh lebih dari setengah audiens. Penggunaan alat bantu visual perlu diperhatikan agar membantu pemahaman tanpa berlebihan. Selain itu, ceramah harus memberikan panduan yang jelas mengenai langkah-langkah yang bisa dilakukan untuk menerapkan materi yang telah disampaikan.

Diskusi

Tujuan penggunaan teknik diskusi adalah untuk (Armstrong, 2006):

- Mengajak penonton untuk berpartisipasi aktif dalam pembelajaran
- Memberi orang kesempatan untuk belajar dari pengalaman orang lain
- Membantu orang untuk mendapatkan pemahaman tentang sudut pandang lain
- Mengembangkan kekuatan ekspresi diri.

Tujuan seorang pelatih adalah membimbing pemikiran kelompok. Oleh karena itu, fokusnya mungkin lebih pada

membentuk sikap daripada sekadar menyampaikan pengetahuan baru. Pelatih perlu secara halus mendorong peserta untuk berbicara, mengarahkan diskusi sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan, serta memberikan ringkasan sementara dan akhir untuk memperjelas pemahaman.

Beberapa teknik yang dapat digunakan untuk mendorong partisipasi aktif antara lain:

- Mintalah kontribusi dengan pertanyaan langsung.
- Gunakan pertanyaan terbuka yang akan merangsang pemikiran.
- Periksa pemahaman: pastikan semua orang mengikuti argumen.
- Dorong partisipasi dengan memberikan dukungan daripada kritik.
- Cegah dominasi oleh masing-masing anggota kelompok dengan mengajak orang lain dan mengajukan pertanyaan referensi silang.
- Hindari mendominasi kelompok sendiri. Tugas pemimpin adalah memandu diskusi, menjaga control, dan meringkas dari waktu ke waktu. Jika perlu, "cerminkan" pendapat yang diungkapkan oleh individu kembali ke kelompok untuk memastikan mereka menemukan jawabannya sendiri. Tugas pemimpin adalah membantu mereka mencapai kesimpulan, bukan melakukannya untuk mereka.
- Pertahankan control: pastikan bahwa diskusi tetap terarah dan mengarah pada kesimpulan yang jelas.

PENILAIAN KINERJA

Berbagai penelitian telah melaporkan kejadian pengaturan penilaian kinerja dari waktu ke waktu, dengan fokus pada peningkatan penyerapan skema penilaian yang telah diterapkan pada proporsi tenaga kerja yang lebih besar.

Tujuan Penilaian Kinerja

Salah satu faktor utama yang mendorong peningkatan penggunaan penilaian kinerja adalah komitmen pemerintah dalam memodernisasi praktik SDM di sektor pelayanan publik. Upaya ini bertujuan untuk memperkuat otoritas manajerial dan meningkatkan efisiensi (Bach & Kessler, 2012). Pada 1980-an dan 1990-an, penerapan penilaian kinerja di sektor publik awalnya menimbulkan kontroversi. Hal ini dikarenakan karyawan dan serikat pekerja melihatnya sebagai alat untuk memperketat kontrol manajerial dan menyesuaikan kebijakan dengan prioritas pemerintah (Healy, 1997). Meskipun kini penilaian kinerja telah menjadi bagian yang lebih diterima dalam praktik manajemen, beberapa profesional, seperti tenaga medis, masih menganggapnya sebagai prosedur administratif yang melelahkan daripada alat untuk meningkatkan kinerja (McGivern & Ferlie, 2007). Alasan lain dalam memperkenalkan atau mengubah sistem manajemen kinerja adalah kepentingan pemberi kerja dalam memperoleh akreditasi eksternal, seperti Investors in People dan ISO 9000. Skema penilaian formal yang menekankan pengembangan pribadi dapat digunakan sebagai bukti investasi dalam pengembangan staf. Sebagai contoh, BIG

Lottery Fund melakukan perubahan dalam proses manajemen kinerjanya setelah menerima masukan dari Investors in People (IDS, 2011).

Bagi spesialis SDM, penilaian kinerja dan elemen lain dalam sistem manajemen kinerja membantu mengumpulkan informasi karyawan secara sistematis, yang menjadi dasar bagi berbagai praktik SDM. Analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan karir, dan manajemen talenta dapat diterapkan dan dipantau sebagai bagian dari pendekatan terpadu dalam manajemen kinerja. Saat ini, banyak organisasi beralih ke intranet SDM untuk memindahkan proses manajemen kinerja secara online. Karyawan dapat mengakses laporan kinerja mereka, beserta panduan dan materi pelatihan langsung dari komputer mereka. Bagi manajer SDM dan lini, hal ini mempermudah pemantauan penyelesaian penilaian kinerja serta pembuatan laporan tentang kinerja dan potensi individu maupun tim. Secara keseluruhan, data penilaian menjadi sumber informasi berharga untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan SDM, termasuk rekrutmen, seleksi, dan keberagaman.

Manajer sering diminta untuk menentukan tujuan utama dari sistem manajemen kinerja mereka. Dalam survei e-rewards (2007) pada 181 organisasi, hampir dua pertiga responden menyebutkan bahwa tujuan utama mereka adalah menyelaraskan tujuan individu dengan organisasi atau meningkatkan kinerja organisasi. Sementara itu, lebih dari sepertiga organisasi menganggap pengembangan pribadi sebagai prioritas utama, sedangkan hanya seperempat yang menekankan perannya dalam menentukan pembayaran berbasis kinerja. Hasil survei ini menunjukkan bahwa pemberi kerja sering memiliki berbagai tujuan dalam sistem manajemen kinerja

mereka. Namun, keberagaman tujuan ini (terutama yang saling bertentangan) sering kali menjadi penyebab utama kesulitan dalam implementasi (Strebler *et al.*, 2001).

Penilaian kinerja tradisional biasanya terbagi menjadi dua pendekatan utama, yaitu berorientasi pada pengembangan dan berorientasi pada penghargaan. Namun, saat ini pendekatan tersebut semakin digabungkan, dengan fokus pada kinerja jangka pendek sekaligus pengembangan karyawan. Dalam pendekatan ini, manajer lini berperan lebih aktif sebagai pelatih dan mentor (IDS, 2011). Salah satu tujuan utama dari sistem penilaian adalah mengidentifikasi dan menangani kinerja yang buruk. Grey (1994), dalam studinya tentang akuntan peserta pelatihan, menemukan bahwa meskipun penilaian kinerja sering dipromosikan sebagai alat pengembangan karir, dalam praktiknya, sering digunakan untuk mendisiplinkan karyawan atau bahkan menyingkirkan mereka yang berkinerja buruk dalam proses evaluasi tahunan. Selain itu, meningkatnya kesadaran terhadap intimidasi di tempat kerja telah menyoroti bahwa penilaian kinerja yang memberikan peringkat "tidak memuaskan" tanpa peringatan sebelumnya dapat dianggap sebagai bentuk intimidasi (Lee, 2002). Berbeda dengan wawancara seleksi yang biasanya melibatkan lebih dari satu orang, tidak adanya pihak ketiga selama wawancara penilaian dapat memberikan lebih banyak peluang bagi perilaku intimidatif dibandingkan dengan situasi organisasi lainnya (Bach & Edwards, 2005).

Meskipun ada kekhawatiran tentang intimidasi dalam penilaian kinerja, tantangan yang lebih umum dihadapi oleh manajer SDM adalah keengganannya dalam menangani kinerja yang buruk. Sikap ambivalen terhadap manajemen kinerja ini tercermin dalam survei e-reward (2007), hasil survei

menunjukkan bahwa tiga perempat dari manajer SDM menyatakan jika manajer lini enggan melakukan tinjauan kinerja dan kurang berkomitmen terhadap sistem manajemen kinerja. Sebagai respons, organisasi semakin menjadikan penanganan kinerja buruk sebagai prioritas utama dan mereformasi sistem manajemen kinerja mereka. Sebagai contoh, Dewan Borough Luton mengubah sistem penilaian mereka dari yang berfokus pada pengembangan menjadi lebih menitikberatkan pada pencapaian tujuan individu yang selaras dengan strategi bisnis dewan. Pendekatan ini membuat kinerja rendah lebih mudah teridentifikasi (IDS, 2011).

Siapa yang dinilai?

Pada tahun 2004, data *Workplace Employee Relations Survey* (WERS) melaporkan bahwa di hampir tiga perempat (73 persen) tempat kerja yang mempekerjakan manajer, kinerja mereka dinilai secara formal. Selain manajer, pekerja profesional (82 persen), staf layanan pribadi (79 persen), staf professional, dan teknis asosiasi (77 persen) adalah kategori staf yang paling sering dikenakan penilaian formal (Kersley *et al.* 2006) . Secara keseluruhan, kecenderungan menuju inklusivitas, dengan proporsi tempat kerja dengan hanya manajer yang dinilai menurun menjadi 3 persen pada tahun 2004 (8 persen pada tahun 1998). Di sektor publik, kecenderungan menuju inklusivitas ini telah dipercepat dengan harmonisasi kondisi kerja pekerja manual dan non-manual, sebagaimana dicontohkan oleh kesepakatan status tunggal tahun 1997. Townley (1989) memberi pandangan berbeda pada perkembangan ini, ia menunjukkan bahwa, pada dasarnya, penilaian digunakan sebagai bentuk kontrol manajerial yang lebih halus, dengan pemantauan kinerja

pekerja yang lebih ketat (Townley, 1989). Pada tahun 2004, proporsi tempat kerja yang melakukan penilaian untuk staf non-manajerial telah mencapai 86 persen di sektor publik dan 68 persen di sektor swasta (Kersley *et al.* 2006).

Apa yang dinilai?

Proses penilaian terutama bergantung pada jenis kriteria kinerja yang digunakan untuk menilai seseorang. Dalam sistem penilaian tradisional, kepribadian individu dinilai berdasarkan anggapan bahwa sifat seperti kepemimpinan dan loyalitas berperan penting dalam kinerja yang baik. Namun, pendekatan ini banyak dikritik karena sifatnya yang subjektif dan kesulitan dalam menentukan bagian spesifik dari kepribadian yang memengaruhi kinerja. Metode berbasis sifat mulai ditinggalkan pada tahun 1970-an dan 1980-an, meskipun penilai tetap cenderung mempertimbangkan ciri-ciri kepribadian, meski dengan alasan yang lebih bisa diterima (Barlow, 1989). Sejak tahun 1990-an, minat terhadap penilaian kepribadian meningkat kembali, tetapi kali ini didukung oleh metode yang lebih sistematis, seperti skala untuk mengukur kecerdasan emosional, sehingga aspek yang sebelumnya sulit diukur menjadi lebih konkret melalui proses kuantifikasi (Fineman, 2004).

Pendekatan utama dalam penilaian kinerja terutama bagi staf manajerial masih berfokus pada evaluasi tujuan individu berdasarkan penilaian sebelumnya dan prioritas organisasi. Proses ini dianggap paling efektif ketika tujuan individu selaras dengan tujuan organisasi, sehingga mereka dapat memahami peran mereka dalam mencapai tujuan divisi. Selain itu, jumlah tujuan sebaiknya dibatasi agar individu dapat lebih fokus pada tantangan utama (CIPD, 2009). Saat ini, pengusaha semakin

mendorong karyawan untuk menetapkan tujuan yang sesuai dengan prioritas perusahaan. Misalnya, di BIG Lottery Fund, setiap individu diminta mencatat prioritas perusahaan yang terkait dengan tujuan mereka. Proses ini didukung oleh sistem *online* yang mengharuskan penilai memilih prioritas yang relevan (IDS, 2011).

Para manajer masih menghadapi berbagai tantangan dalam menetapkan kriteria kinerja yang dapat disepakati bersama. Di masa lalu, industri jasa mengalami kesulitan dalam menetapkan tujuan kinerja yang konkret dan terukur, tetapi hal ini mulai teratasi dengan penggunaan teknologi dan pengawasan elektronik (Miller, 2003). Namun, tantangan tetap ada, terutama di sektor yang sensitif secara politik seperti kesehatan dan pendidikan, dengan kriteria kinerja utama sering menjadi perdebatan. Salah satu masalah utama adalah ketika individu terlalu fokus mengejar target pribadi, yang dapat menyebabkan mereka mengabaikan aspek lain dari pekerjaan, seperti kerja tim atau tugas penting lainnya dalam organisasi. Risiko ini semakin besar ketika manajer merasa tertekan untuk mencapai target yang lebih sulit. Akibatnya, banyak organisasi kini menyesuaikan kriteria kinerja mereka dengan tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga memperhatikan cara individu mencapai target tersebut (IDS, 2011).

Perkembangan ini menunjukkan pergeseran fokus dari kriteria kinerja yang berbasis pekerjaan ke kriteria yang berbasis individu. Seiring dengan perubahan peran pekerjaan, sistem manajemen kinerja kini lebih berpusat pada individu daripada tugas pekerjaan itu sendiri. Oleh karena itu, pengusaha semakin menekankan pengukuran perilaku yang terkait dengan kecerdasan emosional, dengan asumsi bahwa manajer yang

memiliki sifat seperti antusiasme, kejujuran, empati, dan kepercayaan diri akan lebih efektif (Fineman, 2004). Selain itu, menilai kompetensi dianggap lebih efektif karena hasil kinerja individu tidak selalu bergantung pada keterampilan mereka, tetapi bisa dipengaruhi oleh faktor eksternal. Oleh karena itu, menilai perilaku dianggap lebih memberikan panduan yang jelas untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Pulakos, 2009).

Perubahan fokus ini terlihat dalam penggunaan kompetensi dan perilaku secara luas untuk mendukung manajemen kinerja. Kriteria kinerja kini tidak hanya berfokus pada hasil yang dicapai, tetapi juga pada cara individu mencapai hasil tersebut, serta kesesuaian mereka dengan nilai-nilai perusahaan. Kinerja dinilai berdasarkan berbagai dimensi yang dikaitkan dengan pernyataan perilaku tertentu, dengan karyawan dievaluasi sejauh mana mereka menunjukkan perilaku tersebut. Biasanya, kerangka kerja kompetensi mencakup aspek seperti komunikasi, kerja sama tim, manajemen hubungan, pengambilan keputusan, dan orientasi pada pelanggan. Selain itu, beberapa organisasi menyesuaikan kompetensi ini berdasarkan level atau kelompok pekerjaan (IDS, 2011).

Ada juga kecenderungan untuk menyederhanakan kerangka kerja kompetensi karena terbukti terlalu rumit dan memakan waktu untuk dioperasikan. Perusahaan reasuransi MunichRe bergeser dari 18 kompetensi menjadi empat bidang kompetensi inti yang berkaitan dengan pelanggan, inovasi, Kerjasama, dan berfokus pada solusi (IDS, 2011). Peran kerangka kompetensi dalam menilai kinerja bervariasi antar organisasi. Bukan hal yang aneh untuk dinilai secara terpisah terhadap hasil dan perilaku dan peringkat ini digabungkan untuk menghasilkan peringkat keseluruhan. Hal ini terjadi di DHL, perusahaan logistik

internasional, dengan pencapaian individu berdasarkan penilaian gabungan dari pencapaian target pribadi (tujuan utama individu, IKO) dan kompetensi, diberi peringkat dari "jauh melebihi(panutan)" hingga "tidak memenuhi" yang menunjukkan bahwa diharapkan perilaku tidak diperlihatkan (Armstrong, 2009).

Pengusaha juga telah mengembangkan kerangka kerja yang lebih komprehensif untuk menilai kinerja organisasi. Kaplan & Norton (1996), melalui konsep *balanced scorecard*, berpendapat bahwa organisasi memerlukan evaluasi kinerja yang lebih menyeluruh, tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial jangka pendek. Mereka mengusulkan bahwa ukuran kinerja yang seimbang namun objektif dapat diperoleh dari empat perspektif utama (Bach & Edwards, 2005):

- Perspektif keuangan: Bagaimana kita terlihat oleh pemegang saham kita?
- Perspektif pelanggan: Bagaimana kita terlihat oleh pelanggan kita?
- Perspektif internal/bisnis: Proses bisnis apa yang harus kita kuasai?
- Perspektif inovasi dan pembelajaran: Bagaimana kita terus mempertahankan kemampuan kita untuk belajar dan tumbuh?

Dalam model ini, organisasi mengidentifikasi sejumlah indikator kunci di setiap aspek *balanced scorecard* yang mencerminkan faktor utama yang mendorong kinerja. Indikator ini membantu menyelaraskan tujuan individu karyawan dengan tujuan perusahaan. Banyak perusahaan besar, seperti Tesco dan Shell, telah mengadaptasi versi *balanced scorecard* dalam sistem manajemen mereka. Meskipun Perspektif Inovasi dan

Pembelajaran dalam model ini menekankan aspek manajemen sumber daya manusia, *balanced scorecard* juga mendapat kritik karena dianggap kurang memperhatikan aspek SDM secara keseluruhan dan cenderung mengabaikan pengaruh lingkungan eksternal (Maltz *et al.*, 2003). Beberapa perusahaan seperti Tesco telah menyesuaikan konsep ini dengan menambahkan elemen tanggung jawab sosial perusahaan, misalnya melalui model roda kemudi Tesco yang memasukkan isu lingkungan. Selain itu, varian lain dari *balanced scorecard* seperti kinerja prisma, dikembangkan untuk lebih memperhitungkan kepentingan pemangku kepentingan yang lebih luas (Bourne & Bourne, 2011).

Keterbatasan Penilaian Kinerja

Meskipun ada berbagai prediksi pesimistik, penggunaan penilaian kinerja terus berkembang. Namun, profesi SDM menyadari tantangan dalam memastikan sistem ini diterapkan secara efektif, sebagaimana terlihat dari beragam evaluasi terhadap sistem manajemen kinerja yang ada (Armstrong, 2009). Kritik-kritik ini berasal dari dalam kerangka manajemen konvensional, bukan menentang tujuan utama tinjauan kinerja, tetapi lebih berfokus pada upaya memperbaiki kelemahan dalam desain dan penerapan sistem yang ada.

Salah satu masalah utama dalam penilaian kinerja adalah penggunaannya untuk berbagai tujuan yang sering kali bertentangan. Survei Institute of Employment Studies terhadap 926 manajer di 17 organisasi sektor publik dan swasta menemukan bahwa tinjauan kinerja sering kali menjadi "hambatan kontradiksi yang mencolok" (Strebler *et al.*, 2001). Penilaian kinerja dapat digunakan untuk memotivasi staf dengan menetapkan tujuan yang jelas dan memberi mereka pemahaman

tentang harapan perusahaan. Namun, hal ini berbeda dari peninjauan yang berfokus pada pemberian penghargaan berdasarkan kinerja masa lalu. Selain itu, penilaian juga bisa diarahkan untuk pengembangan karyawan, misalnya dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan atau mendukung manajemen talenta. Kesulitannya terletak pada pencampuran berbagai tujuan ini dalam satu proses yang sering kali tidak jelas. Para peninjau harus menjalankan peran ganda sebagai pemantau dan penilai kinerja sekaligus sebagai mentor yang memberikan bimbingan. Akibatnya, karyawan mungkin enggan mengungkapkan keterbatasan atau kekhawatiran mereka kepada penilai, terutama karena hal itu dapat memengaruhi gaji atau perkembangan karier mereka (Newton & Findlay, 1996).

Literatur tentang penilaian kinerja sebagian besar berfokus pada masalah pengukuran, termasuk upaya meningkatkan validitas dan reliabilitas maupun memahami bias kognitif dalam penilaian (Spence & Keeping, 2011). Seperti yang telah dibahas mengenai seleksi, bias dalam penilaian juga sering terjadi dalam wawancara penilaian. Namun, dibandingkan dengan banyak penelitian tentang wawancara seleksi, masih sedikit bukti sistematis mengenai hasil dari wawancara penilaian (Fletcher, 2001). Terdapat tiga masalah utama dalam bias penilaian. Pertama, efek halo, yaitu satu atribut individu memengaruhi penilaian keseluruhan, sering kali tanpa mempertimbangkan kriteria yang sebenarnya. Kedua, keengganan manajer untuk memberikan penilaian yang terlalu kritis, yang menyebabkan kesalahan tendensi sentral, dengan semua karyawan dinilai rata-rata tanpa ada perbedaan signifikan. Hal ini dapat mengurangi efektivitas proses tinjauan kinerja. Ketiga, bias kebaruan yang

terjadi karena manajer cenderung mendasarkan penilaian pada kejadian terbaru, bukan pada kinerja sepanjang tahun, karena kurangnya catatan yang terperinci. Beberapa organisasi mengatasi masalah ini dengan beralih dari sistem penilaian tahunan ke proses tinjauan kinerja yang lebih berkelanjutan agar evaluasi lebih akurat dan adil (IDS, 2011).

Baru-baru ini, muncul kesadaran bahwa bias dalam penilaian kinerja tidak hanya terjadi secara tidak sengaja, tetapi juga dapat dilakukan secara sadar oleh manajer untuk kepentingan mereka sendiri (Spence & Keeping, 2011). Wawasan ini didasarkan pada pemahaman lama bahwa manajer sering merasa enggan memberikan penilaian kepada individu. Manajer merasa tidak nyaman "berperan sebagai Tuhan," sehingga cenderung menghindari memberikan umpan balik negatif kepada karyawan. Akibatnya, manajer dapat dengan sengaja memanipulasi peringkat dalam penilaian kinerja.

Oleh karena itu, selain mengevaluasi individu yang dinilai, perlu juga mempertimbangkan motif di balik keputusan manajer dalam proses ini. Studi Longnecker *et al.* (1987) terhadap enam puluh manajer senior menemukan bahwa berbagai faktor selain kinerja nyata karyawan memengaruhi penilaian yang diberikan. Para manajer lebih cenderung melindungi kepentingan pribadi mereka daripada memberikan penilaian yang benar-benar akurat. Motif mereka beragam, mulai dari kesadaran bahwa kurangnya dukungan dan bimbingan dari mereka sendiri mungkin telah berkontribusi pada kinerja buruk karyawan, hingga keinginan sederhana untuk menghindari konflik yang bisa muncul akibat memberikan penilaian negatif (Longnecker *et al.*, 1987).

Salah satu tantangan tambahan dalam bias penilaian manajerial adalah kecenderungan inflasi umpan balik kinerja. Artinya, meskipun karyawan menerima peringkat yang rendah, supervisor cenderung memberikan penjelasan yang melemahkan dampak dari peringkat buruk tersebut. Beberapa ahli berpendapat bahwa masalah ini semakin parah akibat kurangnya dukungan dari departemen SDM, terutama karena *outsourcing* dan penerapan layanan bersama. Hal ini membuat manajer lini kurang mendapatkan dukungan dalam menjalankan proses manajemen kinerja secara efektif (Brown, 2010). Untuk mengatasi inkonsistensi dalam penilaian, banyak perusahaan menerapkan forum pembandingan sebelum peringkat akhir ditentukan.

Wawancara penilaian juga dapat dipengaruhi oleh faktor *gender* dan latar belakang etnis dari penilai maupun karyawan yang dinilai (Geddes & Konrad, 2003). Chen dan DiTomaso (1996), dalam kajian mereka di AS, menemukan bahwa pria dan wanita yang memiliki pekerjaan serupa serta kinerja yang sama cenderung mendapatkan peringkat yang setara. Namun, mereka mengidentifikasi dua cara utama ketika *gender* dapat memengaruhi penilaian. Pertama, wanita cenderung mendapatkan peringkat yang lebih baik ketika mereka bekerja dalam bidang yang dianggap sebagai "pekerjaan wanita." Kedua, standar kinerja yang digunakan dalam penilaian mungkin tanpa disadari bias terhadap nilai-nilai yang lebih menguntungkan pria kulit putih, karena dipengaruhi oleh asumsi budaya atau teori kriteria kinerja implisit. Selain itu, banyak karyawan (terutama wanita) mengkritik budaya kerja yang cenderung maskulin dan kompetitif. Di lingkungan seperti ini, jam kerja yang panjang sering dikaitkan dengan loyalitas dan komitmen terhadap

perusahaan. Akibatnya, pekerja yang tidak dapat atau tidak bersedia memenuhi ekspektasi ini sering kali menerima peringkat penilaian yang lebih rendah, meskipun mereka memiliki kinerja yang baik (Lewis & Taylor, 1996; Simpson, 1998).

Untuk meningkatkan konsistensi dan kredibilitas sistem penilaian, banyak perusahaan menerapkan berbagai strategi, termasuk penggunaan lima kategori kinerja. Beberapa organisasi mencoba mengatasi masalah tendensi sentral dengan sistem distribusi paksa. Penilai harus menyesuaikan peringkat karyawan sesuai dengan proporsi yang telah ditentukan. Salah satu contoh terkenal dari pendekatan ini adalah sistem *rank and yank* yang diterapkan oleh Jack Welch di General Electric (GE). Sistemnya yaitu 10% manajer dengan peringkat terendah diberhentikan setiap tahun. Sistem serupa juga digunakan oleh Enron sebelum perusahaan tersebut mengalami kebangkrutan. Hewlett-Packard pernah menerapkan metode ini, tetapi kemudian meninggalkannya karena banyak karyawan merasa bahwa peringkat mereka lebih bergantung pada keterampilan negosiasi manajer daripada kinerja mereka sendiri. Sebagai gantinya, perusahaan mulai memberikan pedoman kepada manajer mengenai proporsi staf yang diharapkan berada di peringkat atas dan bawah distribusi (IDS, 1997). Namun, sistem distribusi paksa tidak hanya tidak disukai oleh manajer, tetapi juga dapat mendorong perilaku yang tidak etis. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa metode ini tidak terbukti sebagai pendekatan yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi (Armstrong, 2009).

Salah satu respons utama terhadap tantangan dalam penilaian kinerja adalah meningkatkan pelatihan bagi manajer lini. Pelatihan ini bertujuan agar mereka lebih terampil dalam

mengenali kinerja yang baik maupun buruk, serta memahami potensi bias dalam penilaian. Dengan berkembangnya metrik SDM, semakin banyak upaya untuk mengukur dan membuktikan manfaat dari sistem manajemen kinerja (CIPD, 2009). Namun, meskipun telah dilakukan berbagai upaya, banyak manajer masih meragukan efektivitas sistem tinjauan kinerja mereka. Dalam literatur SDM, terdapat kesadaran luas mengenai keterbatasan sistem ini, disertai berbagai rekomendasi untuk memperbaikinya. Secara umum, pendekatan yang mendasari diskusi ini bersifat unitaris, yang beranggapan bahwa baik karyawan maupun pemberi kerja mendapatkan manfaat yang setara dari penilaian kinerja. Pandangan ini menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja akan berhasil jika dijalankan secara transparan dan objektif. Dengan kata lain, yang menjadi masalah bukanlah konsep penilaian kinerja itu sendiri, tetapi cara penerapannya yang kurang optimal (Bach & Edwards, 2005).

Kritik Radikal

Pendekatan lain dalam memahami penilaian kinerja dipengaruhi oleh pemikiran Foucault (1981), yang melihat penilaian bukan sekadar alat evaluasi, tetapi sebagai bagian dari mekanisme kontrol manajemen yang lebih luas. Dalam pandangan ini, penilaian digunakan untuk mengatur perilaku karyawan secara menyeluruh dan memastikan kepatuhan mereka terhadap tujuan organisasi (Barlow, 1989; Healy, 1997; Newton & Findlay, 1996; Townley, 1993). Pendekatan ini menolak sebagian besar asumsi tradisional yang mendukung sistem penilaian kinerja dari sudut pandang praktis. Alih-alih berfokus pada bagaimana penilaian dapat diterapkan secara efektif, pendekatan

ini lebih menekankan pemahaman tentang bagaimana praktik penilaian berlangsung di tempat kerja, dengan mempertimbangkan konteks spesifiknya. Dalam perspektif ini, anggapan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk kebaikan bersama digantikan oleh pandangan yang lebih kritis. Fokusnya adalah pada bagaimana manajemen menggunakan penilaian sebagai alat kontrol yang lebih ketat terhadap perilaku dan kinerja karyawan, serta bagaimana sistem ini dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih individualistik. Selain itu, penilaian juga dapat menjadi alat bagi manajer untuk melegitimasi praktik manajemen informal yang mungkin lebih menguntungkan bagi mereka dibandingkan bagi karyawan (Bach & Edwards, 2005).

Pendekatan kritis terhadap penilaian kinerja menyoroti bagaimana sistem ini digunakan untuk memperkuat kekuasaan dan kontrol manajerial. Studi Barlow (1989) tentang perusahaan petrokimia mengungkap berbagai kelemahan dalam proses penilaian, sebagaimana dirasakan oleh manajer lini. Namun, berbeda dari literatur tradisional yang melihat kelemahan ini sebagai hambatan, Barlow justru berpendapat bahwa ketidak sempurnaan ini malah menguntungkan manajer. Menurutnya, sistem penilaian memberi manajer keleluasaan untuk mempromosikan individu yang mereka sukai. Jika ada yang menentang keputusan tersebut, manajer dapat membenarkannya dengan merujuk pada proses penilaian formal. Dengan kata lain, penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana untuk mempertahankan otoritas manajerial. Selain itu, perluasan sistem penilaian kinerja ke pekerja manual dan profesional di sektor layanan publik juga dipandang sebagai upaya untuk meningkatkan kontrol manajemen atas kelompok pekerja yang sebelumnya lebih

mandiri dan tidak terlalu terikat pada sistem penilaian ini (Healy, 1997).

Banyak kajian kritis tentang penilaian kinerja cenderung mengadopsi konsep kekuasaan dari Foucault (1981) yang melihat penilaian sebagai bentuk pengawasan disipliner oleh manajer (Townley, 1993). Dalam perspektif ini, penilaian kinerja melengkapi bentuk pengawasan lainnya, baik secara elektronik maupun langsung, seperti yang sering ditemukan dalam pusat panggilan dan lingkungan kerja serupa. Pendekatan ini berakar pada konsep "Panopticon" yang dikembangkan oleh Bentham dan dibahas oleh Foucault. Panopticon adalah model penjara yang tahanan selalu merasa diawasi oleh penjaga, meskipun mereka tidak dapat melihat penjaga tersebut. Karena mereka tidak pernah tahu kapan sedang diamati, sistem ini menggabungkan elemen pengawasan dan disiplin untuk mengendalikan perilaku mereka. Townley (1993) menerapkan konsep ini pada penilaian kinerja di sektor universitas. Namun, terdapat kecenderungan untuk mengasumsikan bahwa niat manajerial selalu diterjemahkan langsung ke dalam tindakan, tanpa mempertimbangkan faktor agensi manusia (Newton & Findlay, 1996). Baik Barlow (1989) maupun Townley (1989) melihat penilaian kinerja sebagai alat kontrol manajerial yang efektif, tetapi mereka kurang memperhatikan kemungkinan adanya resistensi dari karyawan.

Tinjauan Kinerja Kolaboratif

Perubahan dalam struktur organisasi, yang semakin bergantung pada mitra eksternal dan membentuk jaringan kerja yang lebih beragam, telah mendorong pergeseran dalam praktik manajemen kinerja. Pergeseran ini memiliki beberapa aspek

utama. Pertama, ada peningkatan perhatian pada bagaimana kinerja dikelola di seluruh batas organisasi untuk memastikan bahwa kebutuhan pengguna akhir terpenuhi secara efektif (Busi & Bititci, 2006). Dengan adanya keterlibatan berbagai pihak eksternal, manajemen kinerja tidak lagi terbatas pada lingkup internal perusahaan, tetapi juga harus mempertimbangkan hubungan antar organisasi. Dimensi kedua berfokus pada peningkatan kolaborasi antara karyawan dan manajer dalam proses manajemen kinerja. Hal ini mencerminkan pendekatan yang lebih partisipatif. Karyawan memiliki peran yang lebih aktif dalam menetapkan tujuan dan mengevaluasi kinerja mereka. Selain itu, keterlibatan pemangku kepentingan yang lebih luas, yang dapat mencakup pelanggan, mitra bisnis, atau komunitas, menjadi semakin penting dalam menilai dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Salah satu elemen penting adalah menempatkan lebih banyak tanggung jawab pada karyawan untuk mengelola proses peninjauan kinerja. Hal ini sebagian berasal dari pengakuan bahwa tinjauan kinerja dibentuk oleh perilaku dua pihak. Selain itu, tinjauan kinerja lebih efektif ketika yang dinilai adalah peserta aktif daripada penerima evaluasi manajemen lini yang pasif. Hal ini termasuk mempengaruhi tujuan yang ditetapkan dalam siklus penilaian kinerja tahunan. Karyawan sering kali diharapkan untuk melakukan penilaian diri sebelum berdiskusi dengan manajer lini mereka, yang mungkin termasuk mengumpulkan bukti untuk menyoroti pencapaian terhadap tujuan. Karyawan juga diberi peran yang ditingkatkan dalam menindaklanjuti kebutuhan pengembangan setelah tinjauan tahunan (Bach dan Edwards, 2005).

Penekanan pada peran pemangku kepentingan yang lebih luas dalam tinjauan kinerja, menunjukkan bahwa proses tersebut tidak lagi semata-mata mempertahankan manajer menilai karyawan mereka, tetapi dimaksudkan untuk memastikan pandangan yang lebih menyeluruh tentang kinerja secara keseluruhan. Umpan balik dari berbagai sumber, khususnya umpan balik ke atas dari bawah langsung, telah menarik banyak perhatian (Silverman *et al.* 2005). Hal ini adalah kombinasi informasi dari penilaian diri, penilaian bawahannya, penilaian rekan, dan umpan balik dari pelanggan internal dan eksternal lainnya yang disebut umpan balik "360° derajat." Istilah ini bisa menyesatkan, karena bagian proses yang paling banyak diadopsi, dan aspek yang paling menarik perhatian, adalah penilaian oleh staf manajer mereka, yaitu penilaian "ke atas." Sumber umpan balik lain dari rekan internal/eksternal dan dari pelanggan juga digunakan di beberapa organisasi, tetapi terutama untuk tujuan pengembangan (Bach dan Edwards, 2005).

Penilaian 360° derajat dirancang untuk meningkatkan kesadaran diri dengan memberikan umpan balik dari berbagai perspektif. Metode ini membantu manajer memahami kekuatan dan kelemahan mereka serta menyesuaikan perilaku mereka untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, perubahan dalam struktur organisasi yang lebih fleksibel, seperti kerja dalam tim proyek dan jalur pelaporan yang lebih kompleks, membuat penilaian dari satu individu saja menjadi kurang efektif. Seorang atasan tunggal mungkin tidak selalu memiliki wawasan yang cukup untuk menilai kinerja seseorang secara akurat. Penekanan yang lebih besar pada kerja tim dan kolaborasi juga meningkatkan tanggung jawab karyawan terhadap kinerja mereka sendiri. Dalam hal ini, penilaian 360° derajat memungkinkan karyawan

berperan aktif dalam proses evaluasi dan pengembangan diri, terutama di kalangan manajer (Bach & Edwards, 2005).

Penilaian 360° derajat juga dianggap dapat mengatasi banyak keterbatasan sistem penilaian tradisional. Pendukung metode ini berargumen bahwa penilaian ke atas dengan bawahan menilai manajer mereka dapat memberikan gambaran yang lebih akurat tentang kinerja. Hal ini karena bawahan bekerja lebih dekat dengan manajer dan lebih langsung merasakan dampak gaya kepemimpinan mereka dibandingkan dengan atasan manajer. Melalui penilaian ke atas, organisasi dapat memperoleh wawasan langsung tentang bagaimana manajer mencapai hasil melalui tim mereka dan sejauh mana mereka mampu memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif. Salah satu contoh penerapannya adalah di Departemen Kesehatan, yang pada tahun 2005 memperkenalkan skema pembinaan ke atas secara sukarela. Dalam program ini, pegawai negeri sipil senior dipasangkan dengan manajer junior yang memberikan umpan balik secara langsung mengenai kinerja mereka. Sebanyak 86 pegawai negeri senior memilih untuk mengikuti program ini, bekerja sama dengan rekan sejawat untuk meningkatkan pengembangan manajemen senior. Skema ini berhasil mendorong budaya kerja yang lebih terbuka. Staf merasa lebih percaya diri dalam memberikan umpan balik, serta membantu staf junior memahami tantangan yang dihadapi oleh pimpinan mereka (Arkin, 2011).

Kesadaran dan penggunaan umpan balik "multi-sumber" atau "360° derajat" terus meningkat. Beberapa survei menunjukkan bahwa sekitar 30% organisasi telah menerapkan metode ini untuk sebagian staf mereka, terutama untuk tujuan pengembangan (e-rewards, 2007). Perkembangan ini

dipengaruhi oleh popularitasnya di Amerika Serikat, serta dorongan dari konsultan manajemen. Bagaimanapun, banyak ahli berpendapat bahwa ketika organisasi mulai menggunakan umpan balik 360° derajat sebagai alat penilaian kinerja, bukan hanya untuk pengembangan, berbagai masalah muncul. Hal ini disebabkan oleh campur aduknya tujuan penilaian dan pengembangan, yang dapat mengurangi efektivitasnya sebagai alat pembelajaran (De Nisi & Kluger, 2000). Sebaliknya, Bracken *et al.* (2001) tidak setuju dengan pandangan tersebut. Mereka berargumen bahwa umpan balik 360° derajat akan lebih efektif jika digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan. Menurut mereka, hanya dengan menjadikan proses ini sebagai bagian dari keputusan organisasi, baik penilai maupun individu yang dinilai akan lebih terlibat dan memperoleh manfaat penuh dari umpan balik tersebut.

Banyak penelitian mempertanyakan efektivitas umpan balik multi-sumber atau 360° derajat dalam meningkatkan kinerja (Armstrong, 2009; Bracken *et al.*, 2001). Meta-analisis mengenai dampaknya terhadap kinerja menunjukkan bahwa dalam lebih dari sepertiga kasus, umpan balik justru menyebabkan penurunan kinerja. Hal ini terutama terjadi ketika individu menerima umpan balik negatif, yang bukannya memotivasi, malah membuat mereka merasa putus asa. Selain itu, penelitian mengenai validitas peringkat multi-sumber dengan kriteria eksternal menunjukkan korelasi yang lemah, yang berarti bahwa hasil dari penilaian ini tidak selalu mencerminkan kinerja yang sebenarnya. Tantangan lainnya adalah volume umpan balik yang besar yang dihasilkan oleh proses ini, sehingga sulit bagi individu untuk mengevaluasi dan menggunakannya secara efektif. Oleh karena itu, beberapa organisasi mulai menggunakan fasilitator

untuk membantu menyampaikan umpan balik dan memberikan pembinaan. Namun, banyak organisasi masih mengandalkan manajer untuk menangani sendiri kelemahan kompetensi mereka, yang berisiko membuat mereka tidak bertindak secara efektif. Silverman *et al.* (2005) berpendapat bahwa meskipun organisasi fokus pada implementasi awal sistem umpan balik 360° derajat, mereka sering kali kurang mempertimbangkan bagaimana menggunakan hasil umpan balik ini untuk membantu manajer benar-benar mendapatkan manfaat dari proses tersebut.

Salah satu isu utama dalam penilaian 360° derajat adalah sejauh mana proses ini bersifat anonim dan rahasia. Sebagian besar organisasi memilih untuk memberikan umpan balik secara anonim, dengan tujuan membantu pengembangan individu yang dinilai. Anonimitas dirancang agar peserta merasa aman dan bebas dari konsekuensi negatif, sehingga mereka terdorong untuk memberikan umpan balik yang jujur. Namun, seperti yang dikemukakan oleh Ghorpade (2000), umpan balik yang jujur tidak selalu berarti akurat atau valid. Faktor seperti politik organisasi atau perbedaan kepribadian dapat memengaruhi bagaimana seseorang memberikan penilaian, yang pada akhirnya dapat mendistorsi hasil umpan balik. Salah satu penyebabnya adalah kurangnya pedoman yang jelas bagi peserta mengenai ekspektasi terhadap peran individu yang dinilai. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pemberi kerja menyadari adanya tantangan dalam proses ini. Sebanyak 45% organisasi yang menerapkan penilaian 360° derajat melaporkan bahwa bawahan merasa terancam dan tidak dapat memberikan umpan balik secara jujur, sementara 36% menyatakan bahwa proses ini dapat menjadi tekanan bagi peserta (Handy *et al.*,

1996). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sistem ini bertujuan meningkatkan transparansi dan pengembangan, masih ada hambatan yang perlu diatasi agar umpan balik yang diberikan benar-benar bermanfaat (Handy *et al.* 1996).

Beberapa isu penting dalam penilaian 360° derajat sering kali tidak mendapat perhatian yang cukup. Salah satu klaim umum adalah bahwa metode ini menantang asumsi dasar dari sistem penilaian tradisional. Namun, hal ini tidak sepenuhnya terbukti. Pada dasarnya, penilaian 360° derajat masih berpegang pada asumsi yang sama dengan metode penilaian tradisional, yaitu bahwa peningkatan kinerja terjadi melalui pengukuran dan penghargaan terhadap kinerja individu. Perbedaannya hanya terletak pada prosesnya, yaitu umpan balik dari bawah digunakan sebagai alat pengukuran. Meski begitu, metode ini tetap berfokus pada perbedaan individu, bukan pada konteks kerja yang mungkin memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja. Selain itu, meskipun sering disebut sebagai bentuk pemberdayaan, penilaian 360° derajat sebenarnya tidak selalu menantang hubungan kekuasaan yang ada di dalam organisasi. Keputusan untuk menerapkan sistem ini, termasuk desain dan pengoperasiannya, tetap berada di tangan manajemen, yang berarti bahwa kendali utama masih dipegang oleh pemberi kerja (Bach & Edwards, 2005).

Terdapat kesepakatan luas bahwa umpan balik 360° derajat cenderung lebih efektif dalam organisasi yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi. Dalam lingkungan seperti ini, manajer lebih siap menerima kritik dan terbuka untuk mengubah perilaku mereka berdasarkan umpan balik yang diberikan. Namun, seperti yang diperingatkan oleh Kanouse (1998), umpan balik dari berbagai sumber dapat dengan mudah gagal jika tidak

diterapkan dengan baik. Misalnya, jika sebuah perusahaan sedang melakukan restrukturisasi dan berencana melakukan pemutusan hubungan kerja, sistem umpan balik ini bisa saja dipersepsikan sebagai alat untuk menentukan siapa yang akan diberhentikan. Hal ini dapat menciptakan ketidakpercayaan di antara karyawan dan merusak tujuan awal dari sistem tersebut. Meskipun masih ada ketidakpastian mengenai efektivitas umpan balik multi-sumber, perkembangan teknologi telah membantu dalam pengelolaannya. Sistem berbasis web kini semakin banyak digunakan dibandingkan metode berbasis kertas, yang memungkinkan proses ini menjadi lebih efisien dan mudah diakses, sehingga mendorong peningkatan penggunaannya dalam berbagai organisasi (Fletcher, 2001).

MANAJEMEN KARIR

Manajemen Karir

Manajemen karir berkaitan dengan menciptakan peluang bagi individu untuk berkembang dan maju dalam karir mereka. Selain itu, manajemen karir juga memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk pertumbuhan jangka panjang. Unsur-unsur manajemen karir adalah penyediaan kesempatan belajar dan pengembangan, perencanaan karir, dan perencanaan suksesi manajemen (Armstrong, 2006).

Manajemen karir merupakan bagian penting dari manajemen bakat, yang memastikan karyawan berkembang sekaligus memenuhi kebutuhan organisasi. Dengan menyelaraskan kepentingan individu dan perusahaan, pendekatan ini mendukung keberlanjutan bakat, meningkatkan motivasi, dan kepuasan kerja.

Bagian penting dari manajemen karir adalah perencanaan karir, yang membentuk perkembangan individu dalam organisasi sesuai dengan penilaian kebutuhan organisasi, profil keberhasilan karyawan yang ditentukan, maupun kinerja, potensi, dan preferensi individu anggota perusahaan. Manajemen karir juga berkaitan dengan konseling karir untuk membantu orang mengembangkan karir mereka untuk keuntungan mereka dan juga organisasi.

Bagaimanapun, manajemen karir dalam organisasi memiliki keterbatasan. Konsep "karier tanpa batas" seperti yang dijelaskan oleh Makela *et al.* (2009), menunjukkan bahwa individu semakin

berupaya mencapai tujuan pribadi dan mengembangkan keunggulan profesional yang memberi mereka fleksibilitas untuk mengelola karir mereka sendiri. Manajer individu mungkin lebih memilih pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan keterampilan mereka dapat digunakan di berbagai organisasi. Mereka tidak hanya siap bekerja di satu perusahaan, tetapi juga di berbagai organisasi yang membutuhkan keahlian mereka. Menurut Armstrong (2006), kesuksesan karir tidak hanya diukur dari kenaikan jabatan dalam satu perusahaan, tetapi juga dari pekerjaan yang memiliki makna psikologis serta perkembangan karir yang terjadi melalui pembelajaran lintas perusahaan (Armstrong, 2006).

Tujuan Manajemen Karir

Bagi karyawan, tujuan dari kebijakan manajemen karir adalah, pertama, untuk memberikan bimbingan, dukungan, dan motivasi yang diperlukan agar individu dapat mengembangkan potensi mereka dan mencapai karir yang sukses dalam organisasi yang sesuai dengan bakat dan aspirasi mereka. Kedua, tujuannya adalah untuk membekali karyawan dengan berbagai pengalaman dan kegiatan pembelajaran yang mempersiapkan mereka untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar sesuai dengan kemampuan mereka (Armstrong, 2006).

Bagi organisasi, manajemen karir bertujuan untuk mendukung kebijakan manajemen talenta dengan memastikan adanya aliran talenta yang berkelanjutan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan kumpulan talenta yang dibutuhkan oleh organisasi.

Manajemen karir harus mempertimbangkan kebutuhan organisasi sekaligus kepentingan karyawan. Menurut Hirsh &

Carter (2002), pendekatan ini mencakup berbagai aspek, seperti perekrutan, rencana pengembangan pribadi, perpindahan lateral, penugasan khusus di dalam atau luar negeri, posisi pengembangan, jembatan karir, serta dukungan bagi karyawan yang ingin berkembang. Agar efektif, manajemen karir memerlukan kreativitas dalam menciptakan peluang pengembangan yang tidak hanya meningkatkan keterampilan karyawan tetapi juga memperkuat loyalitas mereka terhadap organisasi (Armstrong, 2006).

Dinamika dalam Karir

Perencanaan karir harus didasarkan pada pemahaman tentang dinamika karir, yaitu bagaimana individu berkembang dalam perjalanan karir mereka. Kemajuan karir dapat terjadi secara vertikal melalui promosi atau secara horizontal dengan memperluas atau memperkaya peran mereka. Hal ini memungkinkan mereka mengambil tanggung jawab lebih besar atau memaksimalkan keterampilan dan kemampuan mereka. Tiga tahap perkembangan karir yaitu: berkembang, membangun, dan menjadi dewasa. Hal ini juga menunjukkan bagaimana individu maju atau gagal maju pada tingkat yang berbeda melalui tahapan ini (Armstrong, 2006).

Proses Manajemen Karir

1. Kebijakan manajemen karir

Organisasi perlu menentukan sejauh mana mereka akan mengembangkan atau merekrut talenta. Apakah mereka harus membina karyawan dari dalam melalui promosi, atau lebih mengandalkan rekrutmen eksternal untuk membawa perspektif baru ke dalam organisasi? Beberapa perusahaan

memilih untuk merekrut karyawan dengan potensi tinggi yang tidak hanya mampu menjalankan pekerjaannya dengan baik, tetapi juga diberikan penghargaan yang sesuai. Jika karyawan tersebut menunjukkan kinerja luar biasa, mereka akan dipromosikan, sehingga perusahaan mendapatkan manfaat dari investasi mereka. Di sisi lain, melatih manajer untuk masa depan yang belum tentu terjadi sering dianggap sebagai pemborosan waktu. Namun, ada pula perusahaan yang menerapkan perencanaan karir jangka panjang dengan pendekatan yang lebih terstruktur. Pendekatan ini mencakup evaluasi mendalam terhadap kinerja dan potensi karyawan, penggunaan pusat penilaian untuk mengidentifikasi atau memastikan bakat, program pengembangan bagi karyawan berprestasi tinggi, serta rotasi pekerjaan yang dirancang sesuai dengan rencana karir yang telah ditetapkan (Armstrong, 2006).

Organisasi juga perlu memiliki kebijakan untuk menangani manajer yang telah mencapai titik stagnasi dalam karier mereka, terutama mereka yang telah berkembang sejauh ini tetapi tidak lagi memiliki peluang untuk naik ke posisi yang lebih tinggi. Beberapa dari mereka mungkin menerima kenyataan ini dan tetap bekerja secara efektif meskipun tidak ada prospek promosi. Namun, ada juga yang merasa bosan, frustrasi, dan kehilangan motivasi, terutama bagi mereka yang sebelumnya menunjukkan potensi besar. Kebijakan perusahaan dapat mencakup langkah-langkah untuk membantu manajer ini menemukan tantangan baru dalam pekerjaan mereka, meskipun tanpa kenaikan jabatan. Hal ini bisa berupa rotasi tugas, tanggung jawab baru, atau proyek khusus yang tetap membuat

mereka termotivasi di tingkat yang sama. Di sisi lain, organisasi juga perlu mengakui bahwa dalam beberapa kasus, langkah terbaik bagi manajer tersebut adalah mencari peluang di tempat lain. Dalam situasi seperti ini, perusahaan sebaiknya menyediakan layanan konseling karir, termasuk dukungan dari konsultan *outplacement* yang membantu dalam transisi ke pekerjaan baru (Armstrong, 2006).

2. Audit bakat

Proses ini mengevaluasi ketersediaan talenta dalam organisasi serta kebutuhan di masa depan dengan mempertimbangkan perkiraan permintaan dan penawaran, serta hasil kinerja dan penilaian potensi karyawan. Hasil dari evaluasi ini menjadi dasar dalam perencanaan suksesi dan pengembangan karir (Armstrong, 2006).

3. Penilaian kinerja dan potensi

Penilaian kinerja dan potensi bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, memberikan arahan mengenai kemungkinan jalur karir seseorang, serta menentukan siapa yang berpotensi untuk dipromosikan. Informasi ini diperoleh melalui proses manajemen kinerja (Armstrong, 2006).

Penilaian potensi biasanya dilakukan secara formal oleh manajer setelah tinjauan kinerja. Dalam proses ini, manajer diminta untuk mengidentifikasi karyawan dengan tingkat potensi yang berbeda, mulai dari sangat tinggi, sedang, hingga tidak berpotensi sama sekali. Mereka juga dapat diminta untuk memperkirakan kapan seorang individu akan siap untuk promosi dan sejauh mana mereka bisa berkembang dalam organisasi.

Namun, ada tantangan dalam penilaian semacam ini. Manajer sering kali kesulitan memprediksi masa depan karyawan yang mereka evaluasi. Hal ini dikarenakan kinerja yang baik dalam pekerjaan saat ini tidak selalu menjamin kesuksesan dalam peran yang lebih besar, terutama jika melibatkan tanggung jawab kepemimpinan. Selain itu, manajer mungkin tidak sepenuhnya memahami keterampilan dan kualitas yang diperlukan untuk promosi jangka panjang. Meski demikian, organisasi tetap membutuhkan informasi tentang karyawan yang berpotensi. Oleh karena itu, penilai harus didorong untuk memberikan komentar yang lebih mendalam. Setidaknya dilakukan dengan mengidentifikasi individu yang tidak hanya berkinerja baik dalam pekerjaan mereka saat ini, tetapi juga berpotensi untuk berkembang di posisi yang lebih tinggi. Informasi ini dapat digunakan untuk menominasikan karyawan ke pusat pengembangan, yang mereka bisa membangun potensi dan mendiskusikan rencana karir ke depannya (Armstrong, 2006).

4. Prakiraan permintaan dan penawaran

Prakiraan permintaan dan penawaran tenaga kerja dilakukan melalui perencanaan sumber daya manusia dan teknik pemodelan. Dalam organisasi yang lebih besar, pemodelan adalah metode yang sangat bermanfaat untuk digunakan karena memungkinkan analisis sensitivitas dampak asumsi yang berbeda tentang masa depan (menjawab pertanyaan "Bagaimana jika?") (Armstrong, 2006).

Sistem pakar dapat digunakan sebagai basis data yang luas untuk mengelola arus tenaga kerja, persyaratan atribut

(spesifikasi karyawan), serta penilaian kinerja dan potensi. Sistem ini membantu membangun hubungan antara peluang karir dan atribut pribadi yang diperlukan. Hal ini memungkinkan penasihat karir untuk mencocokkan individu dengan peluang yang paling sesuai berdasarkan keterampilan dan karakteristik mereka. Dalam perencanaan karir, sistem ini juga dapat mengidentifikasi individu yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang sesuai untuk pekerjaan tertentu. Selain itu, sistem ini menyediakan informasi tentang program manajemen karir yang diperlukan untuk memastikan kesesuaian antara atribut karyawan dan persyaratan pekerjaan, serta mendukung perkembangan karir yang optimal. Salah satu contoh sistem manajemen karir yang dirancang khusus untuk tujuan ini adalah ExecuGROW (data kontrol) (Armstrong, 2006).

Namun, kecanggihan sistem ini memiliki keterbatasan. Banyak variabel dan perubahan tak terduga dalam faktor permintaan dan penawaran tenaga kerja yang membuat prediksi jangka panjang menjadi sulit. Oleh karena itu, organisasi umumnya hanya dapat melakukan tinjauan tahunan untuk mengevaluasi keseimbangan antara jumlah manajer yang akan pensiun dalam empat hingga lima tahun ke depan dan jumlah kandidat di tingkat berikutnya yang berpotensi menggantikan mereka. Jika analisis ini menunjukkan ketidakseimbangan yang signifikan, organisasi dapat mengambil langkah-langkah untuk mengurangi atau mengatasi defisit tersebut. Selain itu, mereka juga dapat mempertimbangkan alternatif bagi karyawan yang kemungkinan besar tidak akan mendapatkan promosi,

seperti rotasi pekerjaan atau pengembangan keterampilan di bidang lain (Armstrong, 2006).

5. Perencanaan suksesi

Perencanaan suksesi adalah proses menilai dan mengaudit bakat dalam organisasi untuk menjawab tiga pertanyaan mendasar (Armstrong, 2006):

- Apakah ada cukup calon penerus yang tersedia: pasokan orang yang datang yang dapat mengambil peran kunci dalam jangka panjang?
- Apakah mereka cukup baik?
- Apakah mereka memiliki keterampilan dan atribut yang tepat untuk masa depan?

Perencanaan suksesi didasarkan pada data dari audit bakat, perkiraan kebutuhan tenaga kerja, serta evaluasi kinerja dan potensi karyawan. Di beberapa organisasi besar yang dapat memperkirakan kebutuhan tenaga kerja dengan lebih akurat, perencanaan suksesi dilakukan secara lebih formal dengan menggunakan jadwal suksesi manajemen.

Hirsh (2000) menyatakan bahwa fokus perencanaan suksesi telah bergeser dari sekadar mencari penerus jabatan menjadi menciptakan "kumpulan bakat" untuk mengembangkan calon penerus. Perubahan ini terjadi karena dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, sulit untuk memprediksi kebutuhan suksesi dengan akurat. Selain itu, menilai potensi atau kemungkinan promosi seseorang juga tidak selalu mudah dan dapat menimbulkan ketidakpastian. Hirsh juga menyoroti kekhawatiran organisasi bahwa terlalu banyak membicarakan "karir" dapat memberi harapan promosi yang tidak realistik kepada karyawan. Dalam bisnis yang tidak stabil, membahas masa

depan sering kali menjadi tantangan. Akibatnya, banyak manajer merasa tidak ada pihak yang mau membicarakan prospek karir mereka, sementara organisasi secara diam-diam lebih memilih mereka tetap di posisi saat ini. Hal ini dapat menyebabkan frustrasi dan menurunkan motivasi karyawan (Armstrong, 2006).

6. Rencana karir

Perencanaan karir memanfaatkan data dari kebutuhan organisasi, evaluasi kinerja, serta rencana suksesi dan manajemen potensi. Informasi ini kemudian diterjemahkan ke dalam program pengembangan karir individu, strategi pengembangan manajemen, serta layanan pendukung seperti konseling karir dan pendampingan.

Kemajuan karir dapat didefinisikan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan tugas pada tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi. Tingkatan ini dapat dikategorikan dalam kelompok kompetensi, dengan setiap kelompok memiliki pengalaman dan pelatihan yang diperlukan untuk mencapai tingkat keahlian tertentu. Dengan pendekatan ini, dapat dibuat peta karir yang mencakup "poin tujuan," sehingga individu mengetahui kompetensi yang harus mereka capai untuk berkembang dalam karir mereka. Meskipun mereka didorong untuk merencanakan pengembangan diri secara mandiri, dukungan dari manajer, tim SDM, serta mentor atau penasihat (jika ada) tetap diperlukan. Pengalaman dan pelatihan tambahan dapat disediakan sesuai kebutuhan, tetapi penting untuk memastikan bahwa setiap karyawan memahami peran dan tanggung jawab mereka sendiri dalam mencapai kemajuan di organisasi (Armstrong, 2006).

Struktur tingkat dalam keluarga karir menentukan kompetensi di setiap kategori pekerjaan dan jalur karir, baik di dalam maupun antar keluarga karir. Idealnya, perencanaan karir formal dapat membimbing perkembangan karyawan. Namun, menurut Hirsh *et al.* (2000), terjadi pergeseran ke pasar kerja internal yang lebih terbuka. Lamaran kerja internal kini menjadi cara utama karyawan mengelola karir mereka.

Manajemen Kompetensi dan Karir

Kompetensi karyawan menciptakan keunggulan kompetitif, tetapi juga membawa risiko besar, terutama dalam beberapa tahun ke depan. Jika karyawan meninggalkan perusahaan, mereka membawa serta pengetahuan implisit mereka. Di beberapa perusahaan AS, hal ini menyebabkan hilangnya hampir separuh basis pengetahuan mereka seiring dengan pensiunnya generasi *baby boomer*. Bagaimana perusahaan bisa mengatasi tren ini? Tantangan utama dalam mentransfer pengetahuan manajerial dan prosedural adalah bahwa terus-menerus menciptakan ulang solusi tidak efisien, tetapi pembelajaran efektif hanya terjadi melalui pengalaman langsung. Solusi terbaik adalah merekrut pelatih pengetahuan seperti para ahli yang terdorong untuk membagikan pengalaman mereka kepada generasi berikutnya (Leonard & Swap, 2004).

Perubahan organisasi yang terus-menerus, seperti restrukturisasi, merger, aliansi, dan manajemen lean, menekankan pentingnya karyawan dalam mengatur diri sendiri serta bertanggung jawab atas biaya dan kinerja. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi yang luas, terutama kemampuan untuk belajar dan beradaptasi, harus lebih dihargai di masa

depan. Namun, sebagian besar perusahaan belum menerapkan hal ini secara optimal. Sistem kompensasi sering kali menghambat pengembangan dengan memberi penalti bagi karyawan yang mengambil peran horizontal atau memperluas keterampilan mereka tanpa menambah tanggung jawab. Selain itu, seleksi dan pengembangan karir seharusnya lebih fokus pada pekerja generalis dengan kompetensi luas, sementara kedalaman pengetahuan lebih ditekankan untuk posisi ahli fungsional (ISMS, 2012).

Bagaimana perkembangan seperti itu dapat didukung? Pertama, jalur karir alternatif harus dikembangkan, sehingga pekerjaan proyek dan partisipasi dalam pusat kompetensi diakui secara tepat (tidak hanya secara finansial, tetapi juga dalam hal peluang karir). Hal ini sudah terjadi di tingkat manajemen puncak. Pengalaman industri mereka lebih penting daripada latar belakang fungsional mereka. Praktiknya juga harus diperhitungkan untuk eksekutif lainnya. Tentu saja, harus ditunjukkan bahwa dengan melakukan itu skala ekonomi dan pengetahuan ahli bisa hilang. Tantangannya adalah menciptakan struktur yang secara bersamaan mempertahankan keunggulan fungsional sambil mengintegrasikan keahlian fungsional ke dalam proses, tim, produk, atau struktur (Lawler, 1994). Dua contoh struktur tersebut adalah organisasi proses (Daft, 2001) atau organisasi hypertext (Nonaka & Takeuchi, 1995). Kedua konsep fokus pada integrasi pengetahuan dan kompetensi dengan mempromosikan kerja tim dan proyek dan mengkompensasi kemungkinan kerugian dalam efisiensi dengan menggunakan departemen fungsional pusat untuk dukungan operasi.

Kedua, selain deskripsi pekerjaan klasik, diperlukan model kompetensi yang lebih rinci. Oleh karena itu, rencana pengembangan kompetensi harus disusun agar selaras dengan strategi perusahaan, peluang karir individu, dan kebutuhan karyawan untuk berkembang (Lawler, 1994).

Pada akhirnya, sistem remunerasi dan insentif juga perlu disesuaikan. Alih-alih bonus jangka pendek, kompensasi seperti opsi saham sebaiknya berfokus pada kesuksesan jangka panjang perusahaan dan kepentingan pemangku kepentingan strategis. Selain itu, diperlukan sistem manajemen kompetensi yang berfungsi sebagai keunggulan kompetitif dengan menghubungkan keterampilan karyawan dengan tujuan perusahaan (ISMS, 2012).

Menurut Hodgetts, Luthans & Slocum (1999), terdapat tiga langkah yang dapat digunakan untuk memenuhi persyaratan ini :

1. Tim Usaha,
2. Umpan Balik *Multirater* (Umpan Balik 360°) dan
3. Budaya perusahaan yang berorientasi pada kinerja dan ramah pembelajaran.

Tim ventura harus diberikan sub-tugas atau unit organisasi yang spesifik dan berkelanjutan, serta dibedakan dari tim proyek klasik dan lebih menyerupai tim proses. Tim ini terdiri dari dua atau lebih pengusaha dalam perusahaan dengan wewenang untuk beroperasi secara mandiri, dengan struktur, aturan formal, dan prosedur yang minimal. Hal ini memungkinkan mereka menetapkan tujuan sendiri sesuai anggaran yang tersedia dan bertanggung jawab penuh atas keberhasilan tugas atau unit mereka (Hodgetts, Luthans & Slocum, 1999).

Proposal pengembangan dan peningkatan akan didasarkan pada umpan balik 360° yang terstruktur. Prinsip utama

pendekatan ini adalah memastikan kedekatan dengan pelanggan, integrasi karyawan lokal, dan meminimalkan pengaruh hierarki. Namun, dalam konteks ini, beberapa aspek penting perlu dipertimbangkan (Hodgetts, Luthans & Slocum, 1999):

- Setiap orang yang terlibat harus mengetahui terlebih dahulu untuk apa dan bagaimana data tersebut akan digunakan.
- Modus perilaku dan kompetensi yang akan dievaluasi harus ditentukan secara rinci.
- Selain anggota organisasi, pelanggan dan pemasok juga harus dipertanyakan.
- Hasilnya akan dikembalikan sebagai umpan balik dan menjadi dasar perencanaan masa depan, dan rencana aksi yang dikembangkan bersama.
- Hasil, keputusan berdasarkan hasil dan pengaruhnya dicatat dan dianalisis dalam jangka waktu yang lebih lama.

Dengan demikian, hal tersebut mendorong kembali hierarki dan pengaruh penilai individu (kebanyakan atasan langsung) budaya perusahaan yang terbuka untuk kritik dan pembelajaran harus dipastikan. Praktiknya kemudian harus digabungkan dengan strategi perusahaan untuk menetapkan perubahan jangka panjang dalam sumber daya manusia perusahaan, seperti yang ditunjukkan oleh pendekatan di bagian berikut:

KOMPENSASI

Tujuan Kompensasi

Meskipun daya tarik dan retensi adalah tujuan utama dari kompensasi, namun masih ada beberapa tujuan lain, yaitu:

1. Keadilan Internal dan Eksternal

Tujuan utama kompensasi adalah memastikan keadilan dalam pembayaran gaji dan tunjangan bagi karyawan, baik di dalam organisasi (keadilan internal) maupun dibandingkan dengan perusahaan lain (keadilan eksternal). Keadilan internal berarti karyawan yang melakukan pekerjaan dengan tingkat kesulitan dan nilai yang sama dalam organisasi mendapatkan kompensasi yang setara. Untuk menentukannya, perusahaan melakukan evaluasi pekerjaan guna mengelompokkan posisi yang serupa ke dalam tingkat yang sama dan menetapkan gaji yang adil. Keadilan eksternal berarti gaji karyawan sebanding dengan yang ditawarkan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan serupa. Untuk memastikan hal ini, perusahaan biasanya melakukan survei gaji di industri guna mengetahui standar upah yang berlaku di pasar kerja.

2. Meningkatkan Efisiensi Individu dan Organisasi

Skema administrasi kompensasi juga bertujuan untuk mencapai efisiensi individu dan organisasi. Kompensasi dianggap sebagai alat yang efektif untuk meningkatkan produktivitas, kinerja, dan komitmen karyawan guna mencapai tujuan organisasi. Untuk mendorong efisiensi, organisasi biasanya menambahkan insentif dalam kompensasi karyawan. Insentif ini umumnya dikaitkan

dengan kinerja individu dan profitabilitas perusahaan. Sebagai bagian dari paket kompensasi, organisasi dapat menawarkan insentif baik secara individu maupun kelompok guna memastikan pencapaian tujuan secara efektif.

3. Motivasi dan Retensi Karyawan

Program kompensasi juga bertujuan untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan. Skema kompensasi yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan motivasi serta membantu organisasi mempertahankan karyawan terbaik dalam jangka panjang. Dengan demikian, organisasi dapat mengurangi tingkat perputaran karyawan dan menjaga biaya SDM tetap terkendali.

4. *Goodwill* di Pasar Tenaga Kerja

Administrasi kompensasi juga bertujuan untuk menarik kandidat terbaik dan meyakinkan mereka menerima tawaran kerja setelah lolos seleksi. Dengan kebijakan kompensasi yang baik, organisasi dapat membangun reputasi positif di pasar kerja, sehingga lebih mudah mendapatkan kandidat yang tepat.

5. Kepatuhan terhadap Hukum dan Peraturan

Sistem administrasi kompensasi juga bertujuan untuk mematuhi hukum dan peraturan di negara tempat organisasi beroperasi. Sistem yang baik mempertimbangkan aturan dan kebijakan pemerintah dalam pengelolaan kompensasi. Dengan demikian, rencana kompensasi dapat berjalan efektif tanpa melanggar ketentuan terkait upah, insentif, dan tunjangan karyawan.

6. Mengontrol Biaya SDM

Setiap administrasi kompensasi bertujuan untuk menjaga agar biaya SDM tetap terkendali. Tentu saja,

kebijakan kompensasi yang baik tidak akan membayar lebih atau kurang membayar karyawannya. Faktanya, sebuah kebijakan kompensasi yang efektif secara wajar akan memenuhi kebutuhan dan aspirasi yang berbeda baik dari karyawan maupun pemberi kerja.

7. Meningkatkan Hubungan Industrial

Skema kompensasi yang efektif bertujuan untuk memperbaiki hubungan antara karyawan dan manajemen. Di banyak perusahaan, kompensasi sering menjadi sumber konflik antara manajemen dan serikat pekerja. Namun, dengan rencana kompensasi yang adil, transparan, dan terstruktur dengan baik, organisasi dapat menunjukkan kepeduliannya terhadap kesejahteraan karyawan. Hal ini membantu memperkuat hubungan antara perusahaan dan karyawan.

Jenis Kompensasi

Organisasi biasanya memberikan kompensasi kepada karyawan dalam dua bentuk: kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Jenis dan jumlah kompensasi yang diberikan bergantung pada ukuran serta kebijakan organisasi. Organisasi kecil cenderung lebih fokus pada kompensasi tunai langsung, seperti gaji pokok dan tunjangan tambahan, dengan jumlah komponen yang lebih sedikit. Sementara itu, organisasi besar biasanya menawarkan paket kompensasi yang lebih beragam, mencakup berbagai tunjangan dan insentif sesuai dengan kategori pekerjaan karyawan.

1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah pembayaran tunai yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan

mereka. Hal ini mencakup berbagai bentuk tunjangan finansial yang dibayarkan secara berkala. Komponen utama kompensasi langsung meliputi gaji pokok dan gaji tambahan.

a. Gaji Dasar

Gaji dasar adalah gaji pokok yang diterima oleh karyawan sebagai kompensasi langsung atas pekerjaan yang dilakukannya. Gaji adalah komponen tetap dalam kompensasi dan sering menjadi dasar perhitungan komponen variabel seperti bonus dan manfaat lainnya. Biasanya tidak termasuk insentif atau tunjangan. Gaji pokok dalam paket kompensasi sebenarnya mencerminkan nilai suatu pekerjaan yang ditentukan melalui evaluasi pekerjaan. Secara umum, kebijakan kompensasi suatu organisasi dan kondisi pasar tenaga kerja eksternal mempengaruhi penentuan gaji pokok untuk suatu pekerjaan.

b. Gaji Tambahan

Gaji yang pada dasarnya terkait dengan kinerja individu, kelompok, atau organisasi. Organisasi biasanya menawarkan sebagian kompensasi dalam bentuk gaji variabel kepada karyawannya. Pembayaran variabel dapat mencakup insentif, komisi, bagi hasil, dan bonus. Hal ini dapat didefinisikan sebagai skema kompensasi alternatif yang mengorelasikan pembayaran dengan hasil bisnis dan mempromosikan proses manajemen partisipatif.

c. Rencana ekuitas

Rencana Employee Stock Ownership Plan (ESOP) juga termasuk dalam skema kompensasi langsung.

ESOP bertujuan memberikan kepemilikan saham kepada karyawan, sehingga mereka dapat merasakan manfaat dari kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan kompensasi ini, kepentingan karyawan dapat lebih selaras dengan kepentingan perusahaan, sekaligus mendorong loyalitas dan kinerja yang lebih baik.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah manfaat yang diberikan kepada karyawan tetapi dibayar oleh organisasi. Manfaat ini biasanya tersedia untuk semua karyawan, tanpa mempertimbangkan kinerja mereka. Keputusan terkait kompensasi tidak langsung umumnya dipengaruhi oleh lama kerja dan kelayakan karyawan, serta kebijakan organisasi lain yang serupa. Contoh kompensasi tidak langsung meliputi asuransi kesehatan, program pensiun, tunjangan perjalanan, dan jaminan sosial lainnya. Selain itu, organisasi juga dapat memberikan fasilitas tambahan seperti keanggotaan klub, mobil dinas, atau liburan di resor sebagai bagian dari kompensasi tidak langsung.

Tujuan utama program kompensasi adalah untuk memenuhi kebutuhan karyawan, baik secara moneter maupun non-moneter. Kebutuhan moneter dipenuhi melalui kompensasi tunai langsung dan tidak langsung, sedangkan kebutuhan non-moneter dipenuhi melalui imbalan yang tidak memerlukan pengeluaran tunai dari organisasi. Imbalan non-moneter membantu meningkatkan kerja sama dan komitmen karyawan. Contohnya termasuk rotasi pekerjaan, pembagian tugas, jam kerja fleksibel, *e-commuting*, parkir gratis, pengurangan pengawasan, serta promosi atau transfer tanpa tambahan gaji. Tunjangan ini

memberikan kepuasan intrinsik bagi karyawan serta menjaga motivasi dan moral mereka.

Teori Kompensasi

Untuk memahami kompensasi secara lebih mendalam, penting untuk mengenal beberapa teori yang relevan salah satunya adalah Teori Ekuitas. Teori ini dikembangkan oleh John Stacey Adams, seorang psikolog perilaku. Teori Ekuitas menekankan pentingnya keseimbangan yang adil antara kontribusi karyawan dalam pekerjaan (*input*) dan imbalan yang mereka terima (*output*). Jika karyawan merasa bahwa gaji, insentif, dan tunjangan yang mereka terima sebanding dengan usaha yang mereka berikan, mereka akan merasa puas dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, jika mereka merasa kontribusinya lebih besar daripada imbalan yang diterima, mereka bisa merasa frustrasi dan kehilangan motivasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan keseimbangan yang adil antara upaya karyawan dan penghargaan yang diberikan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis dan produktif.

1. **Teori Harapan Vroom.** Faktor penting lainnya dalam memahami psikologi karyawan terkait pekerjaan dan penghargaan adalah Teori Harapan. Teori ini menyatakan bahwa karyawan akan bekerja lebih keras jika mereka yakin bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan imbalan yang menarik. Motivasi karyawan bergantung pada tiga faktor utama, yaitu: usaha, kinerja, dan hasil. Ketika karyawan percaya bahwa kerja keras mereka akan membawa keberhasilan dan hasil yang positif, mereka akan lebih

termotivasi. Oleh karena itu, organisasi harus memperkuat keyakinan karyawan bahwa usaha mereka akan dihargai dengan baik. Organisasi juga harus memastikan bahwa upaya yang sungguh-sungguh akan menghasilkan kinerja tinggi, yang pada akhirnya memberikan imbalan yang sesuai bagi karyawan.

2. **Teori Kontingensi.** Teori ini menyatakan bahwa strategi kompensasi yang efektif bergantung pada situasi. Tidak ada satu strategi yang cocok untuk semua kondisi, karena keberhasilannya ditentukan oleh kesesuaian antara perusahaan, lingkungan, dan strategi kompensasi itu sendiri. Pentingnya kompensasi juga dipengaruhi oleh faktor lain dalam pekerjaan. Misalnya, seorang kandidat berbakat mungkin lebih memilih pekerjaan lokal karena alasan keluarga, meskipun gaji yang ditawarkan tidak terlalu tinggi. Dalam kasus ini, lokasi pekerjaan lebih penting daripada kompensasi. Namun, jika organisasi ingin menarik kandidat tersebut dengan menawarkan gaji lebih tinggi, kompensasi bisa menjadi faktor utama. Inti dari teori ini adalah bahwa nilai kompensasi berbeda-beda di setiap pasar dan tergantung pada faktor pekerjaan lainnya. Oleh karena itu, organisasi harus menyesuaikan strategi kompensasi berdasarkan kebutuhan dan prioritas tenaga kerja di berbagai kondisi.
3. **Teori Agensi.** Teori agensi ini memandang majikan sebagai prinsipal dan manajer sebagai agen. Biasanya, manajer tidak pernah memiliki tanggung jawab penuh atas semua keputusan yang dibuat oleh mereka karena mereka bukanlah pemilik bisnis. Oleh karena itu,

organisasi perlu menggunakan kompensasi sebagai sarana yang efektif untuk menciptakan kepemilikan di antara para manajer. Untuk mencapai hal ini, perlu menyelaraskan kepentingan karyawan dengan kepentingan pemilik melalui skema kompensasi yang unik. Dalam hal ini, ada berbagai opsi (opsi saham dan pembagian kinerja) yang tersedia bagi organisasi untuk meningkatkan kepentingan karyawan dalam kesejahteraannya secara keseluruhan. Akhirnya, sistem administrasi kompensasi dapat diklasifikasikan menjadi dua macam, yaitu: sistem yang berorientasi pada perilaku dan sistem yang berorientasi pada hasil. Dalam kasus sistem kompensasi yang berorientasi pada perilaku, karyawan memenuhi syarat untuk mendapatkan kompensasi berdasarkan prestasi. Sebaliknya, sistem kompensasi berorientasi hasil memberikan kompensasi berbasis kinerja seperti opsi saham, bagi hasil, dan komisi manajerial. Teori keagenan idealnya mendukung konsep kompensasi berbasis hasil untuk meningkatkan komitmen dan keterlibatan karyawan. Teori ini juga mendorong karyawan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih baik atas keputusan mereka. Kompensasi agensi seperti opsi saham karyawan dianggap lebih murah oleh organisasi karena tidak memerlukan pengeluaran tunai untuk perusahaan.

Konsep Upah

Upah adalah faktor produksi yang penting dalam suatu organisasi serta berperan dalam menentukan harga dan

keuntungan suatu produk. Oleh karena itu, pemahaman tentang berbagai konsep pengupahan sangat diperlukan dalam menentukan kompensasi karyawan. Berikut adalah beberapa konsep utama dalam sistem pengupahan yang akan kita bahas secara singkat.

1. Upah Riil

Upah riil adalah pendapatan karyawan yang dinyatakan dalam daya beli riil, yaitu jumlah barang dan jasa yang dapat dibeli dengan upah yang diterima. Upah riil memperhitungkan tingkat inflasi, sehingga mencerminkan kesejahteraan ekonomi pekerja secara nyata. Jika upah riil menurun, daya beli karyawan berkurang, yang dapat menyebabkan penurunan konsumsi. Untuk mengukur upah riil, Indeks Harga Konsumen (IHK) sering digunakan sebagai acuan. Pertumbuhan ekonomi pekerja dalam jangka panjang bergantung pada peningkatan upah riil, sehingga upah ini menjadi indikator penting dalam menilai perubahan kesejahteraan karyawan.

2. Upah Minimum

Upah minimum adalah jumlah kompensasi terendah yang wajib dibayarkan kepada karyawan sesuai dengan hukum. Di India, Undang-Undang Upah Minimum 1948 menetapkan tingkat upah minimum untuk berbagai jenis pekerjaan. Menurut laporan Komite tentang Kerja Undang-Undang Upah Minimum, upah minimum harus mencukupi tidak hanya untuk kelangsungan hidup, tetapi juga untuk memelihara efisiensi pekerja. Hitungannya mencakup biaya pendidikan, kebutuhan medis, dan fasilitas dasar lainnya. Tujuan utama upah minimum adalah memastikan keadilan dalam pembayaran upah, sehingga karyawan dapat hidup

mandiri bersama keluarganya. Selain memenuhi kebutuhan dasar seperti makanan, pakaian, sewa, bahan bakar, dan penerangan, upah minimum juga harus mencakup biaya medis, pendidikan, dan rekreasi minimum. Karena upah minimum diatur oleh hukum, organisasi wajib membayarnya terlepas dari kondisi keuangan perusahaan atau situasi pasar tenaga kerja.

3. Upah yang Adil

Upah yang adil adalah upah yang biasanya diposisikan di atas upah minimum, tetapi di bawah upah hidup layak. Dalam hal upah yang adil, organisasi tidak boleh menetapkan upah di bawah upah minimum sebagai upah yang adil. Namun, mereka dapat mempertimbangkan kemampuan industri untuk membayar untuk menentukan upah di atas upah minimum. Biasanya suatu organisasi mempertimbangkan produktivitas, lokasi industri, tingkat pendapatan nasional dan pola distribusinya, serta tingkat upah yang berlaku di wilayah yang sama untuk menentukan upah yang adil. Biasanya upah yang adil berkaitan dengan beban kerja yang adil dan kebutuhan standar keluarga.

4. Upah Hidup

Upah hidup didefinisikan oleh komite tentang upah yang adil sebagai "tingkat upah tertinggi yang harus memungkinkan pencari nafkah untuk memenuhi dirinya sendiri dan keluarganya, yang tidak hanya kebutuhan dasar makanan, pakaian, dan tempat berteduh saja, tetapi ukuran kenyamanan hemat, termasuk pendidikan untuk anak-anaknya, perlindungan terhadap penyakit, persyaratan kebutuhan sosial yang penting dan ukuran asuransi terhadap kemalangan yang lebih penting, termasuk usia

tua." Tujuan dari upah layak adalah untuk memastikan bahwa karyawan mendapatkan penghasilan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dan kontingenensi mereka saat ini dan di masa depan. Upah layak dapat digambarkan sebagai upah ideal untuk seorang karyawan karena memenuhi semua kebutuhannya dan tanggungannya secara memadai. Namun, upah layak harus didasarkan pada pendapatan nasional dan kemampuan industri untuk membayar upah layak tersebut.

Struktur Gaji

Struktur gaji adalah sistem yang menentukan berbagai tingkat gaji dalam suatu organisasi berdasarkan kategori pekerjaan. Struktur ini dirancang untuk menciptakan kerangka kerja yang adil dan logis dalam penetapan kompensasi karyawan. Tujuan utama dari struktur gaji adalah untuk memastikan perbedaan gaji yang wajar berdasarkan faktor seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, komitmen, kinerja, dan produktivitas. Dalam menyusun struktur gaji, organisasi biasanya mempertimbangkan evaluasi pekerjaan dan kondisi pasar tenaga kerja. Selain itu, struktur gaji membantu dalam perencanaan promosi dan suksesi karyawan. Bergantung pada kebijakan dan filosofi kompensasi organisasi, struktur gaji dapat berbentuk struktur pembayaran tunggal atau struktur pembayaran berganda sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Jenis Struktur Gaji

Organisasi perlu memiliki struktur gaji yang sesuai dengan kebutuhan mereka, dengan kombinasi yang seimbang antara fleksibilitas dan stabilitas. Struktur gaji yang tepat membantu

organisasi mengelola kompensasi secara adil sambil tetap menyesuaikan dengan perubahan bisnis dan pasar tenaga kerja. Ada berbagai jenis struktur gaji yang dapat dipilih organisasi berdasarkan filosofi dan kebijakan kompensasinya. Berikut adalah jenis-jenis struktur gaji secara singkat.

1. Struktur Gaji Bertingkat Sempit

Struktur pembayaran bertingkat sempit, atau dikenal sebagai struktur pembayaran tradisional, memiliki beberapa tingkatan gaji dalam suatu organisasi. Setiap tingkatan mencakup kelompok pekerjaan dengan nilai internal dan pertimbangan pasar yang serupa serta memiliki batas gaji minimum dan maksimum. Struktur ini memberikan banyak peluang kenaikan gaji bagi karyawan dan memungkinkan perkembangan gaji yang lebih cepat dari satu tingkat ke tingkat berikutnya. Kelebihan dari metode ini adalah menghindari ambiguitas dan memastikan kejelasan yang lebih baik karena setiap tingkat gaji hanya terdiri dari pekerjaan dengan nilai yang persis setara. Keterbatasan metode ini adalah: (i) adanya beberapa tingkatan gaji dapat menyebabkan kesulitan dalam revisi gaji dan manajemen kompensasi; serta (ii) ada risiko karyawan mencapai tahap puncak tingkat gaji lebih cepat dari yang seharusnya mereka terima. Setiap tingkat pembayaran dalam gambar hanya terdiri dari tiga tingkat pembayaran dan karyawan dapat dengan cepat beralih ke tingkat pembayaran berikutnya dalam struktur pembayaran ini.

2. Struktur Pembayaran Berperingkat Luas

Struktur pembayaran berperingkat luas memiliki jumlah tingkatan gaji yang lebih sedikit dibandingkan dengan struktur tradisional. Dalam sistem ini, meskipun karyawan

dapat menerima beberapa kenaikan gaji, mereka tetap berada dalam tingkat gaji yang sama untuk waktu yang lebih lama. Biasanya ada batasan dan ketentuan tertentu terkait kenaikan gaji dalam satu tingkatan. Namun, organisasi dapat menetapkan persyaratan khusus bagi karyawan untuk berpindah ke tingkatan gaji yang lebih tinggi, sehingga memungkinkan kontrol yang lebih baik atas manajemen kompensasi. Demikian pula, organisasi dapat menghubungkan kenaikan gaji dengan kinerja, keterampilan, dan pengalaman secara efektif. Struktur ini jelas akan menjaga karyawan dalam tingkat gaji untuk jangka waktu yang lebih lama.

3. Struktur Keluarga Pekerjaan

Struktur keluarga pekerjaan adalah sistem klasifikasi pekerjaan berdasarkan disiplin, kategori pekerjaan, atau bidang fungsional dalam suatu organisasi. Struktur ini membantu mendefinisikan sifat dan jenis pekerjaan yang dilakukan di berbagai departemen, seperti produksi, pemasaran, keuangan, pembelian, serta penelitian dan pengembangan (R&D). Setiap kelompok pekerjaan memiliki rentang gaji sendiri, yang biasanya disesuaikan dengan tren pasar tenaga kerja. Misalnya, departemen pemasaran mungkin memiliki tingkat gaji yang berbeda dibandingkan dengan departemen R&D. Dalam setiap kelompok pekerjaan, karyawan dapat ditempatkan dalam tingkat gaji yang berbeda berdasarkan pengalaman, pendidikan, tanggung jawab, dan kompetensi. Jumlah tingkat gaji dalam setiap kelompok ditentukan oleh sifat pekerjaan, kompleksitas tugas, kondisi pasar tenaga kerja, dan kebijakan organisasi. Biasanya, sebuah universitas mungkin

memiliki kelompok pekerjaan yang berbeda untuk layanan administrasi, layanan fasilitas, layanan teknologi informasi, layanan media/humas/alumni, layanan penelitian/sains, layanan keselamatan dan keamanan, serta layanan mahasiswa/akademik.

4. Struktur Keluarga Karir

Struktur keluarga karir mirip dengan struktur keluarga pekerjaan, tetapi lebih menekankan pada jalur dan pengembangan karir. Dalam jenjang karir, karyawan dapat naik ke skala gaji yang lebih tinggi dalam hierarki karir, meskipun tetap berada dalam satu tingkatan gaji. Dengan sistem ini, karyawan dapat memahami prospek karir dan potensi penghasilan mereka di organisasi. *Career grade* membantu organisasi menarik talenta terbaik dari pasar kerja karena memberikan kejelasan dalam pengembangan karir di setiap posisi. Selain itu, sistem ini juga mempermudah pengambilan keputusan terkait kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan.

Struktur Pembayaran yang Baik

Struktur pembayaran yang baik sangat penting untuk manajemen kompensasi yang efektif dalam suatu organisasi. Struktur ini dapat meningkatkan kepuasan, komitmen, motivasi, dan kinerja karyawan, sekaligus memperkuat hubungan antara karyawan dan majikan. Selanjutnya, kita akan membahas elemen-elemen utama dalam struktur pembayaran yang efektif.

1. Penyelarasan dengan Tujuan dan Kebutuhan Bisnis

Saat menentukan struktur gaji karyawan, organisasi harus mempertimbangkan tujuan bisnisnya. Tujuan ini memberikan arah bagi seluruh perusahaan dan membantu

dalam pengambilan keputusan terkait pembayaran. Setiap organisasi mungkin memiliki fokus yang berbeda, seperti keuntungan, kepuasan pelanggan, atau ekspansi. Struktur pembayaran yang tepat dapat bervariasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Misalnya, departemen pemasaran mungkin lebih cocok dengan struktur pembayaran tradisional sementara departemen produksi dapat memilih sistem pembayaran bertingkat. Organisasi juga dapat mengadopsi satu atau beberapa struktur pembayaran sekaligus tergantung pada kebutuhan dan karakteristik bisnisnya.

2. Ekuitas Internal

Struktur gaji yang adil memastikan kesetaraan dalam penentuan tingkat gaji karyawan. Pekerjaan dengan tanggung jawab dan kesulitan yang serupa harus menerima upah yang setara, berdasarkan evaluasi pekerjaan yang objektif. Untuk mencapai keadilan ini, organisasi harus mempertimbangkan faktor seperti tugas pekerjaan, prestasi, senioritas, dan kompetensi karyawan. Tidak boleh ada diskriminasi dalam penentuan gaji berdasarkan jenis kelamin, agama, kasta, atau wilayah nilai pekerjaan harus menjadi dasar utama dalam menentukan gaji. Selain keadilan internal, organisasi juga harus memastikan keadilan eksternal dalam struktur gajinya. Hal ini berarti gaji karyawan harus sebanding dengan mereka yang bekerja dalam posisi serupa di perusahaan lain. Kesetaraan ini membantu organisasi menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan berbakat. Untuk mencapainya, perusahaan sering melakukan survei gaji, wawancara keluar, dan analisis tingkat perputaran tenaga kerja. Meskipun gaji yang lebih tinggi

dapat menarik talenta terbaik, itu bukan satu-satunya faktor yang menentukan daya tarik organisasi. Karyawan juga mempertimbangkan aspek lain seperti keamanan kerja, lingkungan kerja, dan tunjangan non-moneter saat menilai keadilan eksternal dalam kompensasi.

3. Hadiyah untuk Kinerja dan Perilaku yang Diinginkan

Tingkat gaji harus dirancang untuk memberikan penghargaan yang adil kepada karyawan atas pencapaian mereka, sekaligus menjaga motivasi mereka untuk terus berprestasi. Gaji yang sesuai akan mendorong karyawan agar tetap konsisten dalam mencapai target kinerja dan perilaku yang diharapkan. Selain itu, struktur gaji perlu mencakup insentif yang dapat meningkatkan produktivitas, keterlibatan, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, sistem pembayaran tidak hanya sebagai bentuk apresiasi, tetapi juga sebagai dorongan bagi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

4. Kepatuhan Hukum

Struktur gaji organisasi harus mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku di negara tersebut. Organisasi juga harus menerapkan rekomendasi dari dewan pengupahan wajib sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan. Dalam kebijakan kompensasinya, organisasi perlu memasukkan ketentuan dari undang-undang yang relevan, seperti Undang-Undang Upah Minimum 1948, Undang-Undang Pembayaran Upah 1936, Undang-Undang Perselisihan Industri 1947, dan Undang-Undang Remunerasi Setara 1976. Selain itu, karena pemerintah dapat memperbarui peraturan dari waktu ke waktu, struktur gaji harus cukup fleksibel untuk

menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut dengan cepat.

5. Rekonsiliasi Kepentingan Individu dan Organisasi

Struktur gaji harus mempertimbangkan kepentingan karyawan dan organisasi. Dalam menetapkan skala gaji, penting untuk memperhitungkan kepentingan jangka panjang organisasi. Sistem pembayaran harus mampu menarik talenta yang tepat dengan biaya yang wajar bagi perusahaan. Untuk mengelola beban keuangan, sebagian besar gaji karyawan dapat dikaitkan dengan kinerja dan produktivitas mereka. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat mengendalikan biaya tenaga kerja secara lebih efektif sambil tetap memberikan insentif bagi karyawan untuk berkinerja optimal.

MOTIVASI

Setiap organisasi berusaha mencapai kinerja tinggi yang berkelanjutan melalui tenaga kerja atau sumber daya manusia. Untuk mencapainya, organisasi perlu memahami cara terbaik memotivasi individu melalui insentif, penghargaan, kepemimpinan, dan pekerjaan yang mereka lakukan, serta lingkungan organisasi tempat mereka bekerja. Tujuan utama dari motivasi adalah menciptakan proses dan lingkungan kerja yang mendorong individu untuk memberikan hasil sesuai harapan manajemen. Teori motivasi mempelajari bagaimana dan mengapa individu di tempat kerja bertindak dengan cara tertentu, termasuk arah dan usaha yang mereka berikan. Teori ini juga menjelaskan bagaimana organisasi dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan perusahaan sekaligus memenuhi kebutuhan mereka sendiri. Selain itu, teori motivasi berkaitan dengan kepuasan kerja, termasuk faktor-faktor yang memengaruhinya dan dampaknya terhadap kinerja. Dengan memahami dan menerapkan teori ini, organisasi dapat meningkatkan nilai tambah dari tenaga kerja mereka, memastikan bahwa hasil yang dicapai lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan.

Sayangnya, banyak pendekatan terhadap motivasi didasarkan pada asumsi yang terlalu sederhana. Padahal, proses motivasi jauh lebih kompleks daripada yang sering diperkirakan. Setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda, menetapkan tujuan yang berbeda, dan mengambil tindakan yang berbeda untuk mencapainya. Oleh karena itu, tidak tepat untuk

menganggap bahwa satu pendekatan motivasi dapat berlaku untuk semua orang. Inilah mengapa keyakinan bahwa pembayaran terkait kinerja selalu menjadi insentif motivasional yang efektif merupakan pandangan yang terlalu disederhanakan. Motivasi karyawan bergantung pada berbagai faktor, bukan hanya imbalan finansial semata.

Proses Motivasi

Apa itu motivasi? Motif adalah alasan untuk melakukan sesuatu. Motivasi berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Tiga komponen motivasi adalah arah apa yang coba dilakukan seseorang, upaya seberapa keras seseorang berusaha, dan kegigihan (berapa lama seseorang terus mencoba). Memotivasi orang lain adalah tentang membuat mereka bergerak ke arah yang Anda inginkan untuk mencapai hasil. Memotivasi diri sendiri adalah tentang menetapkan arah secara mandiri dan kemudian mengambil tindakan yang akan memastikan bahwa Anda sampai di sana.

Motivasi dapat digambarkan sebagai perilaku yang diarahkan pada tujuan. Orang-orang termotivasi ketika mereka berharap bahwa suatu tindakan cenderung mengarah pada pencapaian tujuan dan hadiah yang berharga, yang memuaskan kebutuhan mereka. Orang yang termotivasi dengan baik adalah mereka yang memiliki tujuan yang jelas yang mengambil tindakan yang mereka harapkan akan mencapai tujuan tersebut. Orang-orang seperti itu mungkin memotivasi diri sendiri, dan selama ini berarti mereka menuju ke arah yang benar untuk mencapai apa yang ingin mereka capai, maka ini adalah bentuk motivasi terbaik. Namun, kebanyakan orang perlu dimotivasi

pada tingkat yang lebih besar atau lebih kecil. Organisasi secara keseluruhan dapat memberikan konteks di mana tingkat motivasi yang tinggi dapat dicapai dengan memberikan insentif dan penghargaan, pekerjaan yang memuaskan, maupun kesempatan untuk belajar dan berkembang. Bagaimanapun, manajer masih memiliki peran utama dalam menggunakan keterampilan memotivasi mereka untuk membuat orang memberikan yang terbaik, dan memanfaatkan proses motivasi yang disediakan oleh organisasi dengan baik. Untuk melakukan ini, organisasi perlu memahami proses motivasi, cara kerjanya, dan berbagai jenis motivasi yang ada.

Motivasi diprakarsai oleh pengakuan sadar atau tidak sadar akan kebutuhan yang tidak terpenuhi. Kebutuhan ini menciptakan keinginan, yaitu keinginan untuk mencapai atau memperoleh sesuatu. Tujuan kemudian ditetapkan yang diyakini akan memuaskan kebutuhan dan keinginan ini dan jalur perilaku dipilih yang diharapkan akan mencapai tujuan tersebut. Jika tujuan tercapai, kebutuhan akan terpuaskan dan perilaku tersebut kemungkinan akan diulang pada saat kebutuhan serupa muncul. Jika tujuan tidak tercapai, tindakan yang sama kecil kemungkinannya untuk diulang.

Jenis Motivasi

Motivasi kerja dapat terjadi dalam dua cara. Pertama, orang dapat memotivasi diri mereka sendiri dengan mencari, menemukan, dan melaksanakan pekerjaan (atau diberi pekerjaan), yang memuaskan kebutuhan mereka atau setidaknya mengarahkan mereka untuk berharap bahwa tujuan mereka akan tercapai. Kedua, orang dapat dimotivasi oleh manajemen melalui metode seperti gaji, promosi, pujian, dll.

Ada dua jenis motivasi: **Motivasi intrinsik**, merupakan faktor yang dihasilkan sendiri yang mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu atau untuk bergerak ke arah tertentu. Faktor-faktor ini termasuk tanggung jawab (merasa bahwa pekerjaan itu penting dan memiliki kendali atas sumber daya sendiri), otonomi (kebebasan untuk bertindak), ruang lingkup untuk menggunakan dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan, pekerjaan yang menarik dan menantang, serta kesempatan untuk maju. **Motivasi ekstrinsik**, apa yang dilakukan orang-orang untuk memotivasi mereka. Bentuknya termasuk hadiah, seperti kenaikan gaji, pujian, atau promosi, dan hukuman (seperti tindakan disipliner, pemotongan gaji, atau kritik).

Motivasi ekstrinsik dapat memiliki efek langsung dan kuat, tetapi tidak akan bertahan lama. Motivasi intrinsik, yang berkaitan dengan "kualitas kehidupan kerja" (frasa dan gerakan yang muncul dari konsep ini), cenderung memiliki efek yang lebih dalam dan jangka panjang. Hal ini dikarenakan motivasi ini melekat pada individu dan tidak dipaksakan dari luar.

Teori Motivasi

Pendekatan motivasi didukung oleh teori motivasi. Teori yang paling berpengaruh diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Teori instrumentalitas, yang menyatakan bahwa penghargaan atau hukuman berfungsi sebagai sarana untuk memastikan bahwa orang berperilaku atau bertindak dengan cara yang diinginkan.
- b. Teori konten, yang berfokus pada isi motivasi, yaitu faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk bertindak. Teori ini menyatakan bahwa motivasi pada

dasarnya adalah tentang mengambil tindakan untuk memenuhi kebutuhan, dan mengidentifikasi kebutuhan utama yang mempengaruhi perilaku.

- c. Teori kebutuhan berasal dari daftar kebutuhan yang mereka sebut "pemuas" menurut teori Herzberg.
 - d. Teori proses, yang berfokus pada proses psikologis yang mempengaruhi motivasi, dengan mengacu pada harapan, tujuan **dan** persepsi ekuitas.
 - e. Teori tujuan menyatakan bahwa motivasi dan kinerja lebih tinggi ketika individu menetapkan tujuan tertentu, ketika tujuan sulit diterima, dan ketika ada umpan balik terhadap kinerja.
 - f. Teori ekuitas. Teori ekuitas menjelaskan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh persepsi keadilan dalam perlakuan yang mereka terima dibandingkan dengan orang lain. Diperlakukan secara adil berarti diperlakukan secara adil dibandingkan dengan kelompok orang lain (kelompok referensi) atau orang lain yang relevan.
-
1. Teori instrumentalitas adalah keyakinan bahwa satu tindakan dapat menghasilkan hasil tertentu. Secara sederhana, teori ini menyatakan bahwa orang bekerja terutama untuk mendapatkan uang. Teori ini berkembang pada akhir abad ke-19 dengan fokus pada efisiensi kerja dan hasil ekonomi. Teori ini berasumsi bahwa seseorang akan termotivasi jika imbalan dan hukuman berkaitan langsung dengan kinerjanya. Artinya, penghargaan hanya diberikan jika seseorang bekerja dengan baik. Teori instrumentalitas berakar pada

Taylorisme, berpendapat bahwa pekerja hanya akan bekerja lebih keras jika mereka yakin akan mendapatkan kenaikan gaji yang besar dan tetap. Pendekatan ini telah digunakan secara luas dan bisa efektif dalam beberapa situasi. Namun, teori ini hanya bergantung pada sistem kontrol eksternal dan mengabaikan berbagai kebutuhan manusia lainnya. Selain itu, teori ini tidak mempertimbangkan pengaruh hubungan informal di antara pekerja terhadap sistem kontrol formal.

2. Teori pemenuhan (Kebutuhan) menyatakan bahwa motivasi berasal dari kebutuhan yang harus dipenuhi. Jika kebutuhan tidak terpenuhi, seseorang akan merasa tidak seimbang dan berusaha mencari cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut agar keseimbangan kembali. Tidak semua kebutuhan memiliki tingkat kepentingan yang sama bagi seseorang pada waktu tertentu. Beberapa kebutuhan bisa lebih mendesak dibandingkan yang lain, tergantung pada latar belakang dan situasi individu. Selain itu, tidak ada hubungan langsung antara kebutuhan dan tujuan. Satu kebutuhan bisa dipenuhi dengan berbagai cara, dan semakin kuat kebutuhan itu, semakin banyak pilihan yang tersedia. Sebaliknya, satu tujuan juga bisa memenuhi beberapa kebutuhan sekaligus. Misalnya, membeli mobil baru tidak hanya memberikan transportasi tetapi juga meningkatkan status sosial.

Teori kebutuhan awalnya dikembangkan oleh Maslow yang mendalilkan konsep hierarki kebutuhan yang dia yakini sebagai dasar kepribadian. Model dua faktor Herzberg tidak dapat secara ketat diklasifikasikan

sebagai teori kebutuhan, tetapi dia mengidentifikasi sejumlah kebutuhan mendasar. Selain itu, Alderfer mengembangkan teori ERG-nya yang mengacu pada kebutuhan akan eksistensi, keterkaitan, dan pertumbuhan. Teori Maslow mengenai hierarki kebutuhan adalah yang paling terkenal. Dia menyarankan bahwa ada lima kategori kebutuhan utama yang berlaku untuk orang pada umumnya, mulai dari kebutuhan fisiologis mendasar dan memimpin melalui hierarki kebutuhan keamanan, sosial dan harga diri, hingga kebutuhan pemenuhan diri (kebutuhan yang tertinggi dari semuanya).

Hierarki Maslow adalah sebagai berikut:

- Fisiologis–kebutuhan oksigen, makanan, air, dan seks.
- Keamanan–kebutuhan akan perlindungan terhadap bahaya dan perampasan kebutuhan fisiologis.
- Sosial–kebutuhan akan cinta, kasih saying, dan penerimaan sebagai bagian dari suatu kelompok.
- Menghargai–kebutuhan untuk memiliki penilaian yang stabil, kokoh, tinggi terhadap diri sendiri (harga diri), dan memiliki rasa hormat dari orang lain (prestise). Kebutuhan–kebutuhan ini dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok tambahan: pertama, keinginan untuk berprestasi, untuk kecukupan, untuk percaya diri di hadapan dunia, dan untuk kemandirian dan kebebasan. Kedua, keinginan untuk reputasi atau status yang didefinisikan sebagai rasa hormat atau harga diri

dari orang lain, yang diwujudkan dengan pengakuan, perhatian, kepentingan, atau penghargaan.

- Pemenuhan diri (aktualisasi diri) adalah kebutuhan untuk mengembangkan potensi, keterampilan, dan mencapai apa yang seseorang yakini bisa ia capai. Kebutuhan ini adalah tingkat tertinggi dalam hierarki kebutuhan Maslow karena seseorang berusaha untuk menjadi versi terbaik dari dirinya sendiri.

Teori motivasi Maslow menyatakan bahwa ketika satu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan di tingkat berikutnya menjadi prioritas. Namun, kebutuhan akan pemenuhan diri tidak pernah benar-benar terpenuhi sepenuhnya, karena manusia selalu menginginkan lebih. Maslow berpendapat bahwa hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang dapat memotivasi seseorang, dan kebutuhan yang paling mendominasi akan menjadi pendorong utama perilaku. Seiring perkembangan psikologis, individu naik dalam hierarki kebutuhan, tetapi proses ini tidak selalu berjalan secara linear. Kebutuhan yang lebih rendah tetap ada, meskipun mungkin tidak selalu menjadi motivator utama. Salah satu implikasi dari teori ini adalah bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan pemenuhan diri menjadi sumber motivasi terbesar. Semakin kebutuhan ini terpenuhi, semakin kuat dorongannya. Sebaliknya, kebutuhan yang lebih rendah cenderung kehilangan pengaruhnya setelah terpenuhi. Namun, teori ini memiliki keterbatasan. Tidak semua pekerjaan dapat

memenuhi kebutuhan individu, terutama jika pekerjaan tersebut monoton atau tidak membutuhkan keterampilan tinggi. Meskipun hierarki Maslow populer dan berpengaruh, teori ini belum terbukti secara ilmiah dan dikritik karena dianggap terlalu kaku. Kenyataannya, setiap orang memiliki prioritas yang berbeda, dan kebutuhan mereka tidak selalu berkembang sesuai urutan dalam hierarki. Bahkan Maslow sendiri meragukan keakuratan modelnya yang terlalu terstruktur.

3. Teori Proses. Teori Proses menekankan bagaimana faktor psikologis memengaruhi motivasi seseorang, bukan hanya kebutuhan dasar. Teori ini juga disebut teori kognitif karena berfokus pada bagaimana individu memahami dan menafsirkan lingkungan kerja mereka. Dengan kata lain, motivasi tidak hanya dipengaruhi oleh apa yang dibutuhkan seseorang, tetapi juga oleh cara mereka memproses informasi dan membuat keputusan terkait pekerjaan mereka. Beberapa mengatakan teori proses memberikan pendekatan motivasi yang jauh lebih relevan daripada teori Maslow dan Herzberg, yang, menurutnya, telah ditunjukkan oleh penelitian ekstensif yang salah. Proses atau teori kognitif tentu bisa lebih bermanfaat bagi manajer daripada teori kebutuhan, karena memberikan panduan yang lebih realistik tentang teknik motivasi. Prosesnya terdiri dari harapan (teori harapan), pencapaian tujuan (*goal theory*, dan perasaan tentang ekuitas (teori ekuitas). Teori harapan Konsep ekspektasi awalnya terkandung dalam teori *valency-instrumentality-expectancy* (VIE). Valensi berarti nilai,

instrumentalitas adalah keyakinan bahwa, jika kita melakukan satu hal, maka hal itu akan mengarah ke yang lain, dan harapan adalah probabilitas bahwa tindakan atau upaya akan mengarah pada suatu hasil. Konsep ekspektasi ini didefinisikan secara lebih rinci oleh Vroom sebagai berikut: "ketika seorang individu memilih antara alternatif yang melibatkan hasil yang tidak pasti, tampak jelas bahwa perilakunya dipengaruhi tidak hanya oleh preferensinya di antara hasil ini, tetapi juga oleh sejauh mana dia percaya bahwa hasil ini mungkin terjadi." Harapan didefinisikan sebagai keyakinan sesaat tentang kemungkinan bahwa tindakan tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu. Harapan dapat dijelaskan dalam hal kekuatan mereka. Kekuatan maksimal ditunjukkan dengan kepastian subyektif bahwa perbuatan akan diikuti oleh hasil, sedangkan kekuatan minimal (atau nol) ditunjukkan dengan kepastian subyektif bahwa perbuatan tidak akan diikuti dengan hasil. Kekuatan ekspektasi mungkin didasarkan pada pengalaman masa lalu (penguatan), tetapi individu sering dihadapkan pada situasi baru seperti perubahan dalam pekerjaan, sistem pembayaran, atau kondisi kerja yang dipaksakan oleh manajemen. Kondisi tersebut membuktikan bahwa pengalaman masa lalu bukanlah panduan yang memadai untuk implikasi dari perubahan. Dalam keadaan ini, motivasi dapat berkurang. Motivasi hanya mungkin terjadi ketika ada hubungan yang dirasakan dan dapat digunakan dengan jelas antara kinerja dan hasil, dan hasilnya dilihat sebagai alat untuk memuaskan kebutuhan. Hal ini menjelaskan mengapa motivasi

keuangan ekstrinsik, seperti skema insentif atau bonus, hanya bekerja jika hubungan antara usaha dan imbalan jelas dan nilai dari imbalan sepadan dengan usaha. Hal ini juga menjelaskan mengapa motivasi intrinsik dapat timbul dari pekerjaan itu sendiri lebih kuat daripada motivasi ekstrinsik. Hasil motivasi intrinsik lebih di bawah kendali individu, yang dapat menempatkan ketergantungan yang lebih besar pada pengalaman masa lalu mereka untuk menunjukkan sejauh mana hasil positif dan menguntungkan yang mungkin diperoleh dari perilaku mereka. Teori tersebut kemudian dikembangkan menjadi sebuah model, dengan menyatakan bahwa ada dua faktor yang menentukan upaya yang dilakukan orang dalam pekerjaan mereka:

- a. Nilai imbalan bagi individu – Seberapa besar imbalan tersebut memenuhi kebutuhan mereka, seperti rasa aman, penghargaan sosial, otonomi, dan aktualisasi diri. Jika imbalan sesuai dengan kebutuhan, motivasi akan lebih tinggi.
- b. Harapan terhadap hubungan antara upaya dan imbalan – Sejauh mana seseorang percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan imbalan yang diinginkan. Jika mereka yakin bahwa kerja keras akan dihargai dengan adil, mereka akan lebih termotivasi untuk berusaha.

Dengan demikian, semakin tinggi nilai suatu penghargaan dan semakin besar kemungkinan mendapatkannya melalui usaha, maka semakin besar

motivasi seseorang untuk bekerja lebih keras dalam situasi tertentu.

4. Teori tujuan. Teori tujuan menyatakan bahwa seseorang akan lebih termotivasi dan berkinerja lebih baik jika mereka memiliki tujuan yang jelas, menerima tantangan yang sulit, dan mendapatkan umpan balik atas kinerja mereka. Keterlibatan individu dalam menetapkan tujuan sangat penting agar mereka lebih menerima dan berkomitmen terhadap target yang lebih tinggi. Tujuan yang sulit harus disepakati bersama dan pencapaiannya perlu didukung dengan bimbingan serta arahan yang tepat. Umpan balik berperan besar dalam menjaga motivasi, terutama dalam mencapai target yang lebih tinggi. Teori tujuan ini sejalan dengan konsep manajemen berdasarkan tujuan (MBO) yang populer pada tahun 1960-an. Namun, MBO sering kali gagal karena penerapannya terlalu birokratis dan kurang mendapatkan dukungan dari individu yang terlibat. Selain itu, banyak manajer tidak memahami pentingnya kesepakatan bersama, penguatan, dan umpan balik dalam proses motivasi. Meskipun begitu, teori tujuan tetap menjadi bagian penting dalam manajemen kinerja modern, yang lebih fleksibel dan berfokus pada peningkatan efektivitas kerja melalui penetapan tujuan yang jelas dan umpan balik yang berkelanjutan.
5. Teori ekuitas. Teori ekuitas menjelaskan bagaimana seseorang menilai perlakuan yang mereka terima dibandingkan dengan orang lain. Seseorang merasa diperlakukan adil jika mendapatkan perlakuan yang setara dengan kelompok referensi atau individu lain

yang dianggap relevan. Teori ini menekankan bahwa keadilan bersifat subjektif dan selalu melibatkan perbandingan. Keadilan dalam teori ekuitas berbeda dengan kesetaraan, karena memperlakukan semua orang sama tidak selalu adil jika ada perbedaan yang perlu dipertimbangkan. Menurut teori ini, seseorang akan lebih termotivasi jika merasa diperlakukan adil, sementara ketidakadilan dapat menurunkan motivasi. Meskipun teori ini hanya mencakup satu aspek dari motivasi dan kepuasan kerja, pengaruhnya tetap penting, terutama dalam membangun moral kerja.

Terdapat lima faktor yang memengaruhi persepsi terhadap keadilan prosedural, yaitu:

- a. Pertimbangan yang memadai dari sudut pandang karyawan;
- b. Menekan bias pribadi terhadap karyawan;
- c. Menerapkan kriteria secara konsisten pada seluruh karyawan;
- d. Memberikan umpan balik awal kepada karyawan tentang hasil keputusan;
- e. Memberikan penjelasan yang memadai kepada karyawan tentang keputusan yang diambil.

Model Dua Faktor Herzberg

Model dua faktor yang dikembangkan oleh Herzberg *et al.* (1957) menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan kerja berdasarkan penelitian terhadap akuntan dan insinyur. Studi ini berasumsi bahwa individu dapat mengungkapkan secara akurat faktor-faktor yang membuat mereka puas atau tidak puas dalam

pekerjaan. Dalam penelitian ini, responden diminta menceritakan pengalaman ketika mereka merasa sangat baik atau sangat buruk dalam pekerjaan. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih sering dikaitkan dengan aspek isi pekerjaan, seperti pencapaian, pengakuan, peluang berkembang, otonomi, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri. Sebaliknya, ketidakpuasan lebih banyak disebabkan oleh faktor eksternal seperti kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, dan kondisi kerja. Herzberg menyimpulkan bahwa kebutuhan karyawan terbagi dalam dua kelompok. Kelompok pertama berhubungan dengan pertumbuhan pribadi dalam pekerjaan dan menjadi sumber motivasi utama. Kelompok kedua mencakup aspek seperti kompensasi, supervisi, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan, yang berfungsi sebagai dasar untuk mencegah ketidakpuasan tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi atau kinerja. Dengan kata lain, memenuhi kebutuhan kelompok kedua hanya menghindarkan ketidakpuasan, tetapi tidak membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Model dua faktor Herzberg membagi faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi dua kelompok utama. Faktor pemuas (motivator) seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, dianggap dapat meningkatkan motivasi dan mendorong kinerja yang lebih baik. Faktor kebersihan seperti gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja, berfungsi mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi atau kepuasan kerja. Istilah "kebersihan" digunakan dalam arti preventif, seperti dalam dunia medis, karena faktor ini lebih berperan dalam mencegah masalah daripada menciptakan kepuasan.

Meskipun teori Herzberg memiliki banyak pengikut, ada beberapa kritik terhadapnya. Metode penelitiannya dianggap kurang valid karena tidak mengukur hubungan langsung antara kepuasan dan kinerja. Selain itu, beberapa pihak berpendapat bahwa pembagian dua faktor ini muncul karena cara pertanyaan diajukan dalam wawancara, bukan karena faktor tersebut benar-benar terpisah. Kritik lainnya menyebutkan bahwa kesimpulan penelitian diambil dari sampel yang terlalu kecil dan tidak ada bukti kuat bahwa faktor pemuas benar-benar meningkatkan produktivitas. Meskipun ada kritik, teori Herzberg tetap populer, terutama karena mudah dipahami dan relevan dengan pengalaman dunia kerja. Teori ini juga sejalan dengan konsep Maslow (1954) tentang motivasi intrinsik serta nilai etika kerja yang menekankan bahwa pekerjaan itu sendiri memiliki nilai positif. Pengaruhnya yang besar terlihat dalam gerakan pengayaan pekerjaan yang bertujuan merancang pekerjaan agar memberikan kepuasan intrinsik lebih tinggi, sehingga meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

Hubungan antara Motivasi, Pekerjaan, Kepuasan, dan Uang

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor dasar, seperti gaji yang kompetitif, sistem pembayaran yang adil, kesempatan promosi yang jelas, serta manajemen yang peduli dan partisipatif. Selain itu, interaksi sosial yang sehat di tempat kerja, tugas yang menarik dan bervariasi, serta tingkat otonomi yang tinggi termasuk kendali atas kecepatan dan metode kerja juga berkontribusi pada kepuasan karyawan. Namun, tingkat kepuasan yang dirasakan setiap individu tetap bergantung pada kebutuhan pribadi, harapan mereka, dan kondisi lingkungan kerja yang mereka alami.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merujuk pada sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Jika seseorang memiliki perasaan positif dan menikmati pekerjaannya, hal ini menunjukkan kepuasan kerja, sedangkan perasaan negatif menunjukkan ketidakpuasan. Kepuasan kerja sering dikaitkan dengan semangat kerja, maknanya semangat kerja sebagai sejauh mana kebutuhan individu terpenuhi dan bagaimana individu merasakan bahwa kepuasan tersebut berasal dari lingkungan kerja mereka. Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi intrinsik dan ekstrinsik, kualitas pengawasan, hubungan sosial dalam kelompok kerja, serta keberhasilan atau kegagalan individu dalam pekerjaannya. Purcell *et al.* (2003) berpendapat bahwa karyawan cenderung menunjukkan perilaku diskresi yang mendukung kesuksesan perusahaan jika mereka termotivasi dengan baik, berkomitmen terhadap organisasi, dan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Penelitian mereka menunjukkan bahwa faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi peluang karir, pengaruh dalam pekerjaan, kerja sama tim, dan tantangan dalam tugas yang dilakukan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja, organisasi perlu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mencapai prestasi, memastikan mereka memiliki keterampilan yang dibutuhkan, serta memberikan penghargaan yang sesuai atas pencapaian mereka.

Mengukur kepuasan kerja

Tingkat kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan survei sikap. Ada empat metode untuk melakukannya:

1. Dengan menggunakan kuesioner terstruktur, yang dapat diberikan kepada seluruh karyawan atau hanya pada sampel tertentu. Kuesioner ini bisa berupa kuesioner standar, seperti Indeks Kepuasan Kerja Brayfield dan Rothe, atau dapat dikembangkan secara khusus sesuai dengan kebutuhan organisasi. Keuntungan menggunakan kuesioner standar adalah keandalannya yang telah teruji serta ketersediaan norma yang memungkinkan perbandingan hasil dengan organisasi lain. *Benchmarking* juga dapat dilakukan melalui layanan seperti Institut Saratoga. Selain itu, perusahaan dapat menambahkan pertanyaan tambahan yang lebih relevan dengan konteks internal mereka. Sementara itu, kuesioner yang dibuat khusus dapat dirancang untuk menyoroti masalah spesifik dalam organisasi. Namun, sebaiknya perusahaan mendapatkan bantuan profesional dari psikolog berpengalaman untuk menyusun, menguji, dan menganalisis hasilnya dengan lebih akurat. Penggunaan kuesioner memiliki beberapa keuntungan, di antaranya biaya yang relatif rendah serta kemudahan dalam pengelolaan dan analisis, terutama jika digunakan dalam skala besar.
2. Dengan menggunakan wawancara. Selain kuesioner, wawancara juga dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Wawancara ini bisa bersifat terbuka, diskusi bisa berlangsung bebas, atau semi-terstruktur. Sistemnya ada daftar poin yang harus dibahas, tetapi pewawancara tetap membiarkan percakapan mengalir secara alami agar mendapatkan pandangan yang jujur. Ada juga wawancara terstruktur, yang lebih menyerupai

penyampaian kuesioner secara lisan. Wawancara individu sering lebih efektif karena memungkinkan karyawan berbicara lebih terbuka. Namun, metode ini memerlukan biaya tinggi, banyak waktu, dan sulit dianalisis. Sebagai alternatif, diskusi kelompok fokus dapat digunakan untuk menjangkau lebih banyak karyawan dalam waktu lebih singkat. Meskipun demikian, metode ini memiliki kelemahan, seperti kesulitan mengukur hasilnya secara objektif dan kemungkinan adanya karyawan yang merasa tidak nyaman menyampaikan pendapat mereka di depan umum.

3. Dengan kombinasi kuesioner dan wawancara. Pendekatan yang ideal dalam mengukur kepuasan kerja adalah menggabungkan data kuantitatif dari kuesioner dengan data kualitatif dari wawancara. Oleh karena itu, disarankan untuk melengkapi kuesioner dengan beberapa wawancara mendalam, meskipun hanya pada sampel terbatas jika waktu terbatas. Pendekatan alternatif yang dapat digunakan adalah dengan mendistribusikan kuesioner kepada sekelompok karyawan, lalu mendiskusikan hasilnya dalam kelompok. Cara ini memungkinkan adanya analisis yang terukur tetapi tetap memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengekspresikan perasaan dan pandangan mereka dengan lebih mendalam.
4. Dengan menggunakan kelompok fokus. Kelompok fokus adalah metode yang digunakan untuk mengetahui sikap dan pendapat karyawan mengenai organisasi dan pekerjaan mereka. Metode ini melibatkan sekelompok

karyawan yang dipilih secara representatif untuk berdiskusi tentang berbagai isu di tempat kerja. Agar efektif, diskusi dalam kelompok fokus harus terstruktur, berdasarkan informasi yang jelas, dilakukan secara konstruktif, dan tetap menjaga kerahasiaan peserta. Menariknya, ketika ditanya apakah mereka puas dengan pekerjaan mereka, banyak karyawan akan menjawab bahwa mereka puas secara keseluruhan, meskipun sebenarnya mereka memiliki keluhan tertentu. Hal ini bisa terjadi karena beberapa alasan. Pertama, meskipun seseorang memiliki keluhan, mereka mungkin enggan untuk mengakui bahwa mereka benar-benar tidak puas, terutama jika mereka tidak berniat untuk meninggalkan pekerjaannya. Kedua, banyak karyawan yang sudah terbiasa dengan pekerjaannya, meskipun ada aspek yang tidak mereka sukai, sehingga mereka tetap bertahan. Ketiga, ada juga yang memang merasa puas secara umum, meskipun ada hal-hal kecil yang mengganggu. Oleh karena itu, menilai kepuasan kerja secara keseluruhan sering kali tidak cukup untuk memahami kondisi sebenarnya. Yang lebih penting adalah mengidentifikasi aspek-aspek tertentu dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja untuk menentukan apakah ada tindakan yang perlu dilakukan. Dalam hal ini, kuesioner hanya dapat memberikan gambaran awal dan tidak bisa menjelaskan masalah secara mendalam. Oleh sebab itu, wawancara individu atau diskusi dalam kelompok fokus sangat berguna untuk menggali lebih dalam dan mendapatkan pemahaman yang lebih jelas mengenai perasaan karyawan terhadap pekerjaannya.

Motivasi dan Uang

Uang, baik dalam bentuk gaji maupun imbalan lainnya, merupakan bentuk penghargaan eksternal yang paling jelas. Sebagian besar orang menginginkannya karena dianggap sebagai motivasi utama. Namun, Herzberg *et al.* (1957) meragukan efektivitas uang sebagai faktor pemicu kepuasan jangka panjang. Menurut mereka, kekurangan uang memang dapat menyebabkan ketidakpuasan, tetapi ketersediaannya tidak serta-merta menciptakan kepuasan yang bertahan lama. Hal ini terutama berlaku bagi karyawan dengan gaji tetap atau sistem penggajian tanpa insentif langsung. Mereka mungkin merasa senang ketika mendapatkan kenaikan gaji, karena, selain tambahan penghasilan, kenaikan tersebut juga merupakan bentuk pengakuan dan penghargaan. Namun, perasaan ini sering kali hanya bersifat sementara. Faktor lain yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti kondisi kerja atau kualitas manajemen, dapat lebih dominan dalam menentukan bagaimana seseorang merasa terhadap pekerjaannya. Jika faktor-faktor tersebut tidak mendukung, maka meskipun seseorang menerima gaji yang cukup, mereka tetap bisa merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Meskipun uang bisa menjadi faktor motivasi, tidak semua orang memiliki pandangan yang sama terhadapnya. Teori dua faktor Herzberg sendiri belum terbukti sepenuhnya, dan setiap individu memiliki kebutuhan serta keinginan yang berbeda. Beberapa orang sangat termotivasi oleh uang, sementara yang lain lebih mengutamakan faktor lain seperti lingkungan kerja atau pengakuan atas kontribusi mereka. Oleh karena itu, menganggap bahwa skema pembayaran berbasis kinerja (PRP) akan secara otomatis meningkatkan motivasi semua karyawan adalah pandangan yang terlalu sederhana. Namun,

tidak bisa dipungkiri bahwa uang tetap menjadi faktor penting karena dapat memenuhi berbagai kebutuhan. Jika diterima secara teratur, uang menjamin kebutuhan dasar seperti kelangsungan hidup dan keamanan. Selain itu, uang juga dapat meningkatkan harga diri seseorang karena berfungsi sebagai bentuk penghargaan yang nyata. Dalam beberapa kasus, uang bahkan dapat meningkatkan status sosial seseorang dengan memungkinkan mereka memperoleh barang-barang tertentu yang membedakan mereka dari rekan-rekan lainnya. Meskipun ada aspek negatif seperti keserakahan, uang tetap memiliki makna simbolis yang berbeda bagi setiap individu dan dapat berubah seiring waktu. Beberapa hasil penelitian mengungkapkan bahwa gaji menjadi faktor utama dalam pemilihan tempat kerja dan sering kali menjadi alasan utama seseorang bertahan di pekerjaan mereka. Namun, apakah insentif keuangan benar-benar dapat memotivasi? Jawabannya tergantung pada individu. Orang yang sangat menghargai uang akan lebih terdorong untuk bekerja keras jika mereka yakin bisa mendapatkan imbalan finansial yang tinggi. Sebaliknya, karyawan yang tidak percaya diri dengan kemampuannya mungkin tidak begitu terdorong oleh insentif yang menurut mereka sulit dicapai. Selain itu, ada risiko bahwa penghargaan ekstrinsik seperti uang bisa mengurangi motivasi intrinsic, seperti orang yang hanya bekerja demi uang mungkin kehilangan minat pada pekerjaannya dan tidak berusaha maksimal. Motivasi dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling berkaitan. Dalam kondisi yang tepat, uang dapat menjadi alat motivasi yang kuat, tidak hanya karena orang membutuhkannya, tetapi juga karena uang berfungsi sebagai bentuk pengakuan yang nyata atas usaha mereka. Selain itu, gaji yang kompetitif

dapat menarik kandidat potensial dan membantu mempertahankan karyawan yang ada. Namun, jika sistem pembayaran tidak dirancang dengan baik, justru dapat menurunkan motivasi karyawan. Sistem penggajian harus adil dan transparan. Karyawan harus merasa bahwa imbalan yang mereka terima sesuai dengan usaha atau tanggung jawab mereka, serta sebanding dengan rekan-rekan mereka. Prinsip ini dikenal sebagai konsep "merasa adil."

BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang membentuk cara kerja dan interaksi dalam sebuah perusahaan. Meskipun sering kali tidak dinyatakan secara eksplisit, budaya ini mempengaruhi cara orang bertindak dan mengambil keputusan. Nilai mencerminkan hal-hal yang dianggap penting dalam perilaku individu dan organisasi, sementara norma adalah aturan tidak tertulis yang mengatur perilaku di tempat kerja. Budaya organisasi mencakup aspek-aspek abstrak seperti nilai dan norma, yang dapat berlaku di seluruh organisasi atau hanya di bagian tertentu. Karena sifatnya yang sering tidak disadari, budaya ini mungkin tidak selalu dibahas atau diperhatikan oleh anggota organisasi.

Pentingnya Budaya

Furnham dan Gunter (1993) menyatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai "perekat sosial" yang menciptakan rasa kebersamaan di antara anggota organisasi. Budaya ini membantu menetralkan perbedaan yang secara alami ada dalam kehidupan organisasi dan memberikan sistem makna bersama yang mempermudah komunikasi serta pemahaman antar individu. Jika budaya organisasi tidak berfungsi dengan baik, maka dapat berdampak negatif pada efisiensi organisasi. Beberapa organisasi memiliki sesuatu yang disebut "ide besar" yang memberikan mereka keunggulan kompetitif. "Ide besar" ini sering kali dirangkum dalam beberapa kata atau pernyataan yang dengan jelas menggambarkan identitas dan pengalaman bekerja di organisasi tersebut. Dengan adanya konsep ini, organisasi

dapat lebih mudah mengelola budaya perusahaannya, menetapkan nilai-nilai bersama, dan membentuk lingkungan kerja yang mencerminkan identitas serta tujuan organisasi. Dengan budaya yang kuat, praktik-praktik yang mendorong kinerja tinggi akan lebih mudah tertanam dan berkembang di dalam organisasi.

Bagaimana Budaya Organisasi Berkembang

Nilai dan norma yang membentuk budaya organisasi berkembang melalui empat cara utama. Pertama, budaya dibentuk oleh para pemimpin organisasi, terutama mereka yang memiliki pengaruh besar di masa lalu. Orang cenderung mengidentifikasi diri dengan pemimpin visioner, mengamati perilaku mereka, dan menjadikan mereka sebagai panutan. Kedua, budaya berkembang melalui insiden kritis, yaitu peristiwa penting yang memberikan pelajaran tentang perilaku yang diharapkan atau dihindari dalam organisasi. Ketiga, seperti yang dikemukakan oleh Furnham dan Gunter (1993), budaya organisasi juga terbentuk dari kebutuhan untuk menciptakan hubungan kerja yang efektif, yang pada akhirnya menentukan nilai dan harapan dalam organisasi. Keempat, budaya dipengaruhi oleh lingkungan tempat organisasi beroperasi. Budaya organisasi dipelajari dan berkembang seiring waktu. Schein (1984) menyebutkan dua cara utama dalam proses ini. Pertama, model trauma, dengan anggota organisasi belajar menghadapi ancaman dengan membangun mekanisme pertahanan. Kedua, model penguatan positif, dengan praktik atau kebiasaan yang terbukti berhasil menjadi bagian dari budaya dan semakin mengakar. Karena budaya organisasi terbentuk dalam jangka waktu yang panjang, mengubahnya

bukanlah hal yang mudah. Bahkan, perubahan signifikan biasanya hanya terjadi jika ada peristiwa besar atau traumatis yang mengguncang organisasi.

Keragaman Budaya

Proses pengembangan budaya organisasi yang telah dijelaskan sebelumnya dapat membentuk budaya yang berlaku di seluruh organisasi. Namun, dalam praktiknya, sering kali terdapat perbedaan budaya di dalam berbagai bagian organisasi. Misalnya, departemen pemasaran yang lebih berorientasi keluar dan berfokus pada pelanggan mungkin memiliki budaya yang berbeda dari departemen manufaktur yang lebih berorientasi pada efisiensi dan proses internal. Meskipun ada nilai dan norma organisasi yang bersifat umum, perbedaan dalam lingkungan kerja dan fungsi masing-masing departemen dapat menciptakan variasi dalam budaya mereka. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bukanlah sesuatu yang seragam, melainkan dapat bervariasi tergantung pada dinamika dan kebutuhan spesifik dari setiap bagian dalam organisasi.

Komponen Kebudayaan

Budaya organisasi dapat dijelaskan melalui empat elemen utama: nilai, norma, artefak, dan kepemimpinan atau gaya manajemen. Nilai merupakan prinsip atau keyakinan yang menentukan apa yang dianggap benar, penting, dan diinginkan dalam sebuah organisasi. Nilai membantu membedakan apa yang benar atau salah serta menentukan hal-hal yang dianggap berharga. Dalam organisasi, nilai dapat diakui hanya di tingkat manajemen atas atau dibagikan di seluruh perusahaan, yang dalam hal ini disebut sebagai organisasi yang "didorong oleh

nilai." Semakin kuat nilai-nilai ini, semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku karyawan, baik secara eksplisit maupun implisit.

Nilai yang benar-benar berpengaruh adalah nilai yang digunakan dalam praktik sehari-hari, bukan hanya yang dicantumkan dalam dokumen resmi tetapi tidak tercermin dalam tindakan manajemen. Beberapa bidang yang paling umum di mana nilai dapat dinyatakan, baik secara implisit maupun eksplisit, adalah: pertunjukan, kompetensi, daya saing, inovasi, kualitas, pelayanan pelanggan, kerja tim, dan perhatian. Nilai diterjemahkan menjadi kenyataan (diberlakukan) melalui norma dan artefak seperti yang dijelaskan di bawah ini. Mereka juga dapat diekspresikan melalui media bahasa (jargon organisasi), ritual, cerita dan mitos.

Norma

Norma dalam budaya organisasi adalah aturan tidak tertulis yang membentuk cara orang berperilaku di tempat kerja. Norma berfungsi sebagai "aturan main" yang memberikan pedoman informal mengenai apa yang seharusnya dilakukan, dikatakan, dipercayai, atau bahkan dikenakan oleh individu dalam suatu organisasi. Tidak seperti kebijakan atau prosedur yang terdokumentasi, norma tidak secara resmi tertulis. Sebaliknya, norma diwariskan melalui interaksi sosial dan perilaku yang terus-menerus diamati serta ditiru oleh anggota organisasi. Norma ini juga ditegakkan secara tidak langsung melalui reaksi kolektif. Misalnya, jika seseorang melanggar norma, respons dari rekan kerja atau manajemen dapat menjadi bentuk pengendalian sosial yang kuat. Dengan kata lain, cara orang bereaksi terhadap perilaku individu dapat memberikan tekanan besar untuk

mematuhi norma yang berlaku dalam organisasi. Norma mengacu pada aspek perilaku seperti:

- **Gaya manajemen:** bagaimana manajer memperlakukan anggota tim, serta bagaimana anggota tim berhubungan dengan manajer mereka.
- **Etos kerja:** misalnya "bekerja keras, bermain keras," "datang lebih awal, pulang terlambat," "jika pekerjaan tidak selesai pada jam kerja berarti tidak efisien," "selalu terlihat sibuk," atau "selalu terlihat santai."
- **Status:** ada atau tidak adanya simbol status yang jelas.
- **Ambisi:** sejauh mana ambisi dianggap wajar, diharapkan, atau justru norma yang lebih halus yang berlaku.
- **Kinerja:** standar kinerja yang berlaku, misalnya tuntutan untuk selalu tinggi; pujian tertinggi di organisasi biasanya berupa sebutan "sangat profesional."
- **Kekuasaan:** dipandang sebagai bagian dari kehidupan organisasi, bisa dijalankan secara politis, bergantung pada keahlian/kemampuan bukan hanya posisi, terkonsentrasi di tingkat atas, atau dibagikan di berbagai level.
- **Politik:** dapat tersebar luas dan dianggap perilaku normal, meski tidak selalu diakui secara terbuka.
- **Kesetiaan:** bisa diharapkan penuh (career for life) atau sebaliknya lebih menekankan pada hasil jangka pendek dan kontribusi langsung.
- **Kemarahan:** dapat diungkapkan secara terbuka atau disalurkan lewat cara lain, misalnya melalui politik organisasi.

- **Keterbukaan:** manajer bisa diharapkan selalu mudah didekati dan terlihat, atau justru segala sesuatu berlangsung di balik pintu tertutup.
- **Formalitas:** norma bisa menekankan pada sikap formal dan berjarak, atau sebaliknya penggunaan nama depan di semua tingkatan. Aturan tidak tertulis, seperti kode berpakaian, seringkali dipahami secara jelas.

Artefak

Artefak adalah aspek yang terlihat dan nyata dari sebuah organisasi yang orang dengar, lihat, atau rasakan. Artefak dapat mencakup hal-hal seperti lingkungan kerja, nada dan bahasa yang digunakan dalam surat atau memorandum, cara orang menyapa satu sama lain di rapat atau melalui telepon, sambutan (atau kurang sambutan) yang diberikan kepada pengunjung dan cara menerima telepon ketika ada panggilan dari luar. Artefak ini sering kali bersifat terbuka dan dapat memberikan gambaran awal tentang nilai serta norma yang berlaku dalam suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sering disebut gaya manajemen, menggambarkan pendekatan yang digunakan manajer untuk menghadapi orang-orang dalam tim mereka. Ada banyak gaya kepemimpinan, dan pemimpin dapat diklasifikasikan secara ekstrem sebagai berikut:

1. Karismatik/non-karismatik.

Pemimpin karismatik mengandalkan kepribadian mereka yang kuat, kemampuan menginspirasi, dan daya tarik alami mereka. Mereka biasanya visioner,

berorientasi pada pencapaian, berani mengambil risiko yang diperhitungkan, dan memiliki keterampilan komunikasi yang sangat baik. Keberhasilan mereka sering kali bergantung pada kemampuan mereka untuk membangkitkan antusiasme dan loyalitas dalam tim. Sebaliknya, pemimpin non-karismatik lebih mengandalkan pengetahuan dan keahlian mereka. Otoritas mereka berasal dari pemahaman yang mendalam tentang bidang mereka, bukan dari pesona pribadi. Mereka cenderung tenang, percaya diri, dan memiliki pendekatan analitis dalam menyelesaikan masalah, yang membantu mereka mengambil keputusan yang logis dan terstruktur.

2. Otokratis-demokratis.

Pemimpin otokratis memaksakan keputusan mereka, menggunakan posisi mereka untuk memaksa orang melakukan apa yang diperintahkan. Pemimpin demokratis mendorong orang untuk berpartisipasi dan melibatkan diri dalam pengambilan keputusan.

3. Enabler-controller.

Enabler menginspirasi orang dengan visi mereka tentang masa depan dan memberdayakan mereka untuk mencapai tujuan tim. Pengendali memanipulasi orang untuk mendapatkan kepatuhan mereka.

4. Transaksional-transformasional.

Pemimpin transaksional memperdagangkan uang, pekerjaan, dan keamanan untuk kepatuhan. Pemimpin transformasional memotivasi orang untuk berusaha mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Sebagian besar manajer tidak sepenuhnya otoriter atau sepenuhnya demokratis, tetapi berada di antara keduanya. Ada yang menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka tergantung pada situasi atau suasana hati, sementara yang lain tetap menggunakan pendekatan yang sama dalam setiap kondisi. Meskipun penting untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi, ketidak-konsistenan dalam situasi serupa sebaiknya dihindari. Setiap manajer memiliki gaya kepemimpinan yang unik, tetapi budaya organisasi juga berpengaruh dalam membentuk pola kepemimpinan yang umumnya diterapkan dan diharapkan dalam perusahaan.

Mengklasifikasi Budaya Organisasi

Banyak upaya telah dilakukan untuk mengklasifikasikan budaya organisasi agar lebih mudah dianalisis dan dikelola. Umumnya, budaya organisasi dikategorikan ke dalam empat dimensi utama. Salah satu klasifikasi yang terkenal dikembangkan oleh Harrison (1972), yang menyebutnya sebagai "ideologi organisasi."

- a. berorientasi pada kekuasaan-kompetitif, responsif terhadap kepribadian daripada keahlian;
- b. berorientasi pada orang-konsensual, pengendalian manajemen ditolak;
- c. berorientasi pada tugas-fokus pada kompetensi, dinamis;
- d. berorientasi peran-fokus pada legalitas, legitimasi, dan birokrasi.

Tipologi budaya organisasi berdasarkan klasifikasi Harrison. Empat jenis budayanya adalah:

1. Budaya kekuasaan yaitu organisasi ini dikendalikan oleh satu pusat kekuasaan utama. Aturan dan prosedur cenderung minim, dan lingkungan kerja bersifat kompetitif serta politis, dengan individu berusaha mendapatkan dan mempertahankan pengaruh.
2. Budaya peran yaitu struktur organisasi sangat bergantung pada aturan, prosedur, dan peran kerja yang jelas. Posisi lebih penting daripada individu yang mengisinya, dan kekuasaan berasal dari jabatan, bukan dari orang itu sendiri.
3. Budaya tugas yaitu organisasi ini berorientasi pada penyelesaian tugas, dengan menempatkan orang yang tepat dalam tim yang tepat. Pengaruh lebih didasarkan pada keahlian dan kemampuan dibandingkan jabatan atau kekuatan pribadi. Budaya ini fleksibel dan menekankan kerja sama tim.
4. Budaya orang yaitu organisasi berpusat pada individu, dengan tujuan utama mendukung dan melayani kepentingan mereka. Organisasi ada untuk membantu anggotanya berkembang dan mencapai tujuan pribadi mereka.

Schein (1985) mengidentifikasi empat budaya berikut:

1. Budaya kekuasaan adalah kepemimpinan yang berada pada segelintir orang dan bertumpu pada kemampuan mereka dan cenderung berwirausaha.
2. Budaya peran yaitu kekuasaan seimbang antara pemimpin dan struktur birokrasi. Lingkungan cenderung stabil dan peran serta aturan didefinisikan dengan jelas.

3. Budaya berprestasi yaitu motivasi dan komitmen pribadi ditekankan dan tindakan, kegembiraan dan dampak dihargai.
4. Mendukung budaya yaitu orang berkontribusi dari rasa komitmen dan solidaritas. Hubungan ditandai dengan mutualitas dan kepercayaan.

Harrison mendefinisikan empat kategori sebagai berikut:

1. Orientasi kekuasaan – Organisasi berusaha mendominasi lingkungannya, dan pemimpin berupaya mempertahankan kendali penuh atas bawahan.
2. Orientasi peran menekankan legalitas, legitimasi, dan tanggung jawab. Struktur hierarki dan status sangat dihargai dalam organisasi ini.
3. Orientasi tugas berfokus pada penyelesaian tugas. Otoritas didasarkan pada pengetahuan dan kompetensi yang sesuai.
4. Orientasi orang–organisasi ada terutama untuk melayani kebutuhan anggotanya. Individu diharapkan untuk mempengaruhi satu sama lain melalui teladan dan bantuan.

Menilai Budaya Organisasi

Sejumlah instrumen ada untuk menilai budaya organisasi. Hal ini tidak mudah karena budaya terkait dengan kepercayaan subjektif dan asumsi bawah sadar (yang mungkin sulit diukur), dan dengan fenomena yang diamati seperti norma perilaku dan artefak. Dua instrumen yang lebih terkenal dirangkum di bawah ini. Menurut kuesioner ideologi organisasi (Harrison, 1972) Kuesioner ini berkaitan dengan empat orientasi yang telah disebutkan sebelumnya (kekuasaan, peran, tugas, diri). Kuesioner

dilengkapi dengan pernyataan pemeringkatan menurut pandangan tentang apa yang paling dekat dengan posisi aktual organisasi. Pernyataan meliputi:

- a. Bos yang baik itu kuat, tegas, dan tegas tetapi adil.
- b. Bawahan yang baik adalah patuh, pekerja keras, dan setia.
- c. Orang yang bekerja dengan baik dalam organisasi cerdas dan kompetitif, dengan kebutuhan yang kuat akan kekuasaan.
- d. Dasar pembagian tugas adalah kebutuhan pribadi dan penilaian dari mereka yang berwenang.
- e. Keputusan dibuat oleh orang-orang yang memiliki pengetahuan dan keahlian paling banyak tentang masalah tersebut. Inventarisasi budaya organisasi

Instrumen ini menilai budaya organisasi di bawah 12 judul:

1. Humanistik-membantu-organisasi yang dikelola secara partisipatif dan berpusat pada pribadi.
2. Afiliasi-organisasi yang menempatkan prioritas tinggi pada hubungan yang konstruktif.
3. Persetujuan-organisasi yang menghindari konflik dan hubungan interpersonal menyenangkan - setidaknya secara dangkal.
4. Konvensional-organisasi yang konservatif, tradisional, dan dikendalikan secara birokratis.
5. Bergantung-organisasi yang dikontrol secara hierarkis dan non-partisipatif.
6. Penghindaran-organisasi yang gagal menghargai kesuksesan tetapi menghukum kesalahan.
7. Oposisi-organisasi yang konfrontasi berlaku dan negativisme dihargai.

8. Kekuatan-struktur organisasi atas dasar kewenangan yang melekat pada posisi anggota.
9. Kompetitif-sebuah budaya kemenangan dihargai dan anggota diberi penghargaan karena berkinerja lebih baik satu sama lain.
10. Kompetensi/perfektisionis-organisasi yang perfektisionisme, ketekunan dan kerja keras dihargai.
11. Pencapaian-organisasi yang melakukan hal-hal dengan baik dan menghargai anggota yang menetapkan dan mencapai tujuan yang menantang namun realistik.
12. Aktualisasi diri-organisasi yang menghargai kreativitas, kualitas daripada kuantitas, dan pencapaian tugas serta pertumbuhan individu.

Mengukur Iklim Organisasi

Pengukuran iklim organisasi bertujuan untuk menilai bagaimana anggota organisasi melihat dan merasakan lingkungan kerja mereka. Persepsi ini dapat diukur dengan kuesioner, seperti yang dikembangkan oleh Litwin dan Stringer (1968), yang mencakup delapan aspek utama:

1. Struktur-perasaan tentang kendala dan kebebasan untuk bertindak dan tingkat formalitas atau informalitas dalam suasana kerja.
2. Tanggung jawab-perasaan dipercaya untuk melaksanakan pekerjaan penting.
3. Mempertaruhkan-rasa keberisikoan dan tantangan dalam pekerjaan dan dalam organisasi; penekanan relatif pada mengambil risiko yang diperhitungkan atau bermain aman.

4. Kehangatan–adanya kelompok sosial yang ramah dan informal.
5. Mendukung–bantuan yang dirasakan dari manajer dan rekan kerja; penekanan (atau kurangnya penekanan) pada saling mendukung.
6. Standar–kepentingan yang dirasakan dari tujuan implisit dan eksplisit dan standar kinerja; penekanan pada melakukan pekerjaan dengan baik; tantangan yang diwakili dalam tujuan pribadi dan tim.
7. Konflik–perasaan bahwa manajer dan pekerja lain ingin mendengar pendapat yang berbeda; penekanan pada membuka masalah daripada memperhalus atau mengabaikannya.
8. Identitas–perasaan bahwa Anda adalah bagian dari sebuah perusahaan; bahwa Anda adalah anggota tim kerja yang berharga. Kajian sejumlah kuesioner dilakukan oleh Koys dan De Cotiis (1991), yang menghasilkan delapan dimensi tipikal sebagai berikut: (1) otonomi–persepsi penentuan nasib sendiri sehubungan dengan prosedur kerja, tujuan dan prioritas; (2) kohesi–persepsi kebersamaan atau berbagi dalam pengaturan organisasi, termasuk kesediaan anggota untuk memberikan risiko material; (3) memercayai–persepsi kebebasan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan anggota di tingkat organisasi yang lebih tinggi tentang isu-isu sensitif atau pribadi, dengan harapan bahwa integritas komunikasi tersebut tidak akan dilanggar; (4) sumber–persepsi tuntutan waktu sehubungan dengan persaingan tugas dan standar kinerja; (5) mendukung–persepsi tentang sejauh mana

atasan mentolerir perilaku anggota, termasuk kesediaan untuk membiarkan anggota belajar dari kesalahan mereka tanpa takut pembalasan; (6) pengakuan-persepsi bahwa kontribusi anggota terhadap organisasi diakui; (7) keadilan-persepsi bahwa kebijakan organisasi tidak sewenang-wenang atau berubah-ubah; (8) inovasi-persepsi bahwa perubahan dan kreativitas didorong, termasuk pengambilan risiko ke area baru yang anggotanya sedikit atau tidak ada pengalaman sebelumnya.

Budaya Yang Tepat

Budaya organisasi yang baik dapat memberikan dampak positif pada perilaku kerja dan membantu menciptakan lingkungan dengan kinerja tinggi. Menurut Furnham dan Gunter (1993), budaya yang baik bersifat konsisten, dibagikan oleh anggota organisasi, dan membuatnya unik dibandingkan dengan organisasi lain. Namun, budaya yang mendorong kinerja tinggi tidak selalu sama di setiap organisasi, karena tergantung pada konteksnya. Misalnya, budaya yang sesuai untuk perusahaan ritel yang stabil mungkin berbeda dengan bisnis jasa yang berkembang atau perusahaan produk yang menghadapi tantangan pasar. Selain itu, budaya selalu berkembang seiring waktu. Budaya yang efektif dalam satu situasi bisa menjadi tidak cocok dalam situasi lain. Oleh karena itu, tidak ada satu budaya yang lebih baik dari yang lain, hanya berbeda. Tidak ada budaya yang ideal, hanya budaya yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Meskipun tidak ada pendekatan universal untuk mengelola budaya, ada beberapa strategi yang dapat membantu dalam menyesuaikannya dengan kondisi organisasi.

Mendukung dan Mengubah Budaya

Meskipun sulit untuk menentukan struktur budaya yang ideal atau cara terbaik untuk mengembangkannya, satu hal yang pasti: budaya yang tertanam dalam organisasi sangat memengaruhi perilaku dan kinerja. Jika budaya yang ada sudah sesuai dan efektif, maka langkah-langkah harus diambil untuk mendukung dan memperkuatnya. Namun, jika budaya tidak selaras dengan tujuan organisasi, perlu dilakukan evaluasi untuk mengidentifikasi aspek yang perlu diubah serta menyusun dan menerapkan rencana perubahan yang tepat.

Analisis Budaya

Dalam kedua kasus tersebut, langkah pertama dalam mengelola budaya organisasi adalah menganalisis budaya yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan melalui survei, kuesioner, serta diskusi dalam kelompok fokus atau lokakarya. Melibatkan karyawan dalam proses ini sering kali bermanfaat, karena mereka dapat membantu menganalisis hasil survei, mengidentifikasi masalah budaya, serta berkontribusi dalam pengembangan dan penerapan solusi.

Salah satu cara untuk memahami budaya organisasi adalah dengan menggunakan alat pengukuran tertentu. Selain itu, latihan kelompok seperti "aturan klub" (peserta mendiskusikan norma yang mengatur perilaku) atau "perisai" (peserta menggambarkan elemen utama budaya organisasi) dapat membantu dalam mengidentifikasi nilai-nilai yang dianggap penting. Ketika karyawan terlibat dalam proses ini, mereka lebih cenderung merasa memiliki budaya yang dihasilkan daripada jika nilai-nilai tersebut dipaksakan dari atas. Namun, dalam beberapa situasi, manajemen mungkin perlu melakukan analisis dan

menetapkan langkah-langkah perubahan tanpa keterlibatan awal karyawan. Meskipun demikian, penting bagi karyawan untuk tetap mendapatkan informasi dan kesempatan berdiskusi secepat mungkin agar mereka merasa dilibatkan dalam perubahan. Untuk menjaga budaya yang baik dan fungsional, program pendukung dan penguatan budaya diperlukan. Program ini bertujuan untuk mempertahankan aspek-aspek positif dari budaya yang sudah ada serta memastikan bahwa nilai-nilai yang diinginkan tetap diterapkan dalam organisasi. Schein (1985) telah menyatakan bahwa mekanisme utama yang paling kuat untuk penanaman dan penguatan budaya adalah:

- a. apa yang diperhatikan, diukur, dan dikendalikan oleh pemimpin;
- b. reaksi pemimpin terhadap insiden dan krisis kritis;
- c. keteladanan, pengajaran, dan pembinaan yang disengaja oleh para pemimpin;
- d. kriteria alokasi penghargaan dan status;
- e. kriteria rekrutmen, seleksi, promosi, dan komitmen.

Cara lain untuk mendukung budaya adalah:

- a. menegaskan kembali nilai-nilai yang ada;
- b. mengoperasionalkan nilai melalui tindakan yang dirancang, misalnya, untuk mengimplementasikan program kualitas total dan layanan pelanggan, untuk memberikan imbalan finansial dan non-finansial untuk perilaku yang diharapkan, untuk meningkatkan produktivitas, untuk mempromosikan dan menghargai kerja sama tim yang baik, untuk mengembangkan organisasi pembelajar ;
- c. menggunakan nilai yang ditetapkan sebagai judul untuk meninjau kinerja individu dan tim, yang

- menekankan bahwa orang diharapkan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut;
- d. memastikan bahwa prosedur induksi mencakup nilai-nilai inti dan bagaimana orang diharapkan untuk mencapainya;
 - e. memperkuat pelatihan induksi pada kursus pelatihan lebih lanjut yang ditetapkan sebagai bagian dari program pengembangan berkelanjutan.

Perubahan Budaya

Secara teori, program perubahan budaya dimulai dengan menganalisis budaya yang ada. Setelah itu, budaya yang diinginkan didefinisikan untuk mengidentifikasi kesenjangan yang perlu diatasi. Analisis ini membantu menentukan ekspektasi perilaku yang kemudian dapat diperkuat melalui pengembangan dan sistem penghargaan. Namun, dalam praktiknya, proses ini tidak selalu berjalan dengan mudah. Oleh karena itu, program perubahan budaya sering kali difokuskan pada aspek tertentu, seperti peningkatan kinerja, komitmen, kualitas, layanan pelanggan, kerja tim, atau pembelajaran organisasi. Dalam setiap kasus, nilai-nilai inti yang mendasarinya perlu didefinisikan dengan jelas. Agar perubahan efektif, penting untuk memprioritaskan aspek yang paling mendesak. Tidak semua hal bisa diubah sekaligus, kecuali dalam situasi krisis yang menuntut perubahan menyeluruh dalam waktu singkat.

Pengungkit Untuk Perubahan

Setelah mengidentifikasi apa yang perlu dilakukan, dan prioritasnya, langkah selanjutnya adalah mempertimbangkan

pengungkit perubahan apa yang ada dan bagaimana pengungkit tersebut dapat digunakan. Alat ini dapat mencakup, jika relevan:

1. pertunjukan-skema pembayaran terkait kinerja atau terkait kontribusi; proses manajemen kinerja; bagi hasil; pelatihan kepemimpinan, serta pengembangan keterampilan;
2. komitmen-program komunikasi, partisipasi dan keterlibatan; mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan; mengklarifikasi kontrak psikologis;
3. kualitas-kualitas total dan program peningkatan berkelanjutan;
4. pelayanan pelanggan-program layanan pelanggan;
5. kerja tim-membangun tim; manajemen kinerja tim; penghargaan tim;
6. pembelajaran organisasi-mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan modal intelektual dan kapabilitas berbasis sumber daya organisasi dengan mengembangkan organisasi pembelajar;
7. nilai-nilai-mendapatkan pemahaman, penerimaan dan komitmen melalui keterlibatan dalam mendefinisikan nilai-nilai, proses manajemen kinerja dan intervensi pengembangan karyawan.

Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan didefinisikan sebagai proses pencapaian implementasi perubahan yang mulus dengan merencanakan dan memperkenalkannya secara sistematis, dengan mempertimbangkan kemungkinan penolakannya. Untuk mengelola perubahan, pertama-tama perlu memahami bagaimana proses bekerja. Penting untuk diingat bahwa

sementara mereka yang menginginkan perubahan harus konstan tentang tujuan, mereka harus fleksibel tentang cara. Aturan ini mengharuskan mereka untuk memahami berbagai model perubahan yang telah dikembangkan, dan faktor-faktor yang menciptakan penolakan terhadap perubahan, serta bagaimana meminimalkan penolakan tersebut. Mengingat pemahaman tentang model-model ini dan fenomena resistensi terhadap perubahan, mereka akan lebih siap untuk menggunakan pedoman perubahan yang ditetapkan dalam bab ini. Secara konseptual, proses perubahan dimulai dengan kesadaran akan perlunya perubahan. Analisis situasi ini dan faktor-faktor yang membuatnya mengarah pada diagnosis karakteristik khas mereka, dan indikasi arah tindakan yang perlu diambil. Kemungkinan tindakan kemudian dapat diidentifikasi dan dievaluasi, lalu pilihan bisa dibuat dari tindakan yang disukai. Maka, perlu untuk memutuskan bagaimana caranya. Mengelola perubahan selama keadaan transisi ini merupakan fase kritis dalam proses perubahan. Di sinilah masalah kerap kali muncul dan harus diatasi. Masalah-masalah ini dapat mencakup penolakan terhadap perubahan, stabilitas yang rendah, tingkat stres yang tinggi, energi yang salah arah, konflik, dan kehilangan momentum. Oleh karena itu, kebutuhan untuk melakukan segala kemungkinan untuk mengantisipasi reaksi dan kemungkinan hambatan pengenalan perubahan.

Mekanisme dasar untuk mengelola perubahan yang dikemukakan oleh Lewin (1936) adalah:

1. Pencairan–mengubah keseimbangan stabil saat ini yang mendukung perilaku dan sikap yang ada. Proses ini harus memperhitungkan ancaman perubahan yang melekat pada orang-orang dan kebutuhan untuk memotivasi

mereka yang terkena dampak untuk mencapai keadaan alami keseimbangan dengan menerima perubahan.

2. Mengubah–mengembangkan tanggapan baru berdasarkan informasi baru.
3. Membekukan kembali–menstabilkan perubahan dengan memperkenalkan tanggapan baru ke dalam kepribadian mereka yang bersangkutan.

Lewin juga menyarankan suatu metodologi untuk menganalisis perubahan yang disebutnya "analisis gaya medan."

1. Menganalisis kekuatan penahan atau pendorong yang akan mempengaruhi transisi ke keadaan masa depan. Kekuatan penahan ini akan mencakup reaksi dari mereka yang melihat perubahan sebagai sesuatu yang tidak perlu atau sebagai suatu ancaman.
2. Menilai mana dari kekuatan pendorong atau penahan yang lebih kritis.
3. Ambil langkah-langkah baik untuk meningkatkan kekuatan pendorong kritis maupun untuk mengurangi kekuatan penahan kritis.

Program perubahan harus menggabungkan proses-proses berikut:

1. Tetapkan tujuan dan tentukan keadaan masa depan atau kondisi organisasi yang diinginkan setelah perubahan.
2. Mengidentifikasi kondisi saat ini sehubungan dengan tujuan tersebut.
3. Tentukan aktivitas dan komitmen keadaan transisi yang diperlukan untuk memenuhi keadaan masa depan.

4. Kembangkan strategi dan rencana aksi untuk mengelola transisi ini berdasarkan analisis faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi pengenalan perubahan.

Cara paling efektif untuk mengubah perilaku adalah menempatkan orang ke dalam konteks organisasi baru, yang memaksakan peran, tanggung jawab, dan hubungan baru pada mereka. Hal ini menciptakan situasi yang dalam arti "memaksa" sikap dan perilaku baru pada orang. Mereka mengusulkan enam langkah untuk perubahan yang efektif dengan fokus pada "penyalarasan tugas," yaitu menyesuaikan kembali peran, tanggung jawab, dan hubungan kerja karyawan. Pendekatan ini bertujuan untuk menyelesaikan masalah bisnis dalam unit kecil yang memiliki tujuan dan tugas yang dapat didefinisikan dengan jelas. Dengan cara ini, perubahan dapat diterapkan secara lebih terarah dan efisien dalam organisasi. Tujuan dari mengikuti langkah-langkah yang tumpang tindih adalah untuk membangun siklus penguatan diri dari komitmen, koordinasi, dan kompetensi. Selain itu, manfaat yang bisa diperoleh adalah:

1. Memobilisasi komitmen untuk berubah melalui analisis masalah bersama.
2. Mengembangkan visi bersama tentang bagaimana mengatur dan mengelola untuk mencapai tujuan seperti daya saing.
3. Menumbuhkan konsensus untuk visi baru, kompetensi untuk memberlakukannya, dan kohesi untuk mewujudkannya.
4. Menyebarkan revitalisasi ke semua departemen tanpa mendorongnya dari atas dengan tidak memaksakan isu, dan membiarkan setiap departemen menemukan jalannya sendiri ke organisasi baru.

5. Melembagakan revitalisasi melalui kebijakan, sistem, dan struktur formal.
6. Memantau dan menyesuaikan strategi dalam menanggapi masalah dalam proses revitalisasi.

Bertahan untuk Tidak Berubah

Orang sering menolak perubahan karena merasa hal itu mengancam kebiasaan, status, atau manfaat finansial mereka. Penolakan ini bukanlah tanda ketidakrasionalan, melainkan respons yang wajar jika perubahan membuat seseorang berada dalam posisi yang lebih buruk. Kepentingan organisasi dan individu tidak selalu selaras. Namun, ada juga orang yang melihat perubahan sebagai peluang. Mereka bisa diidentifikasi dan, jika memungkinkan, dilibatkan sebagai agen perubahan untuk membantu memperkenalkan dan mengelola proses perubahan dalam organisasi. Secara khusus, alasan utama untuk menolak biaya adalah:

- a. *shock of the new*– orang-orang curiga terhadap apa pun yang mereka anggap akan mengecewakan rutinitas mereka yang sudah mapan, metode kerja atau kondisi kerja;
- b. ketakutan ekonomi–kehilangan uang, ancaman terhadap keamanan pekerjaan; ketidaknyamanan – perubahan akan membuat hidup lebih sulit;
- c. ketidakpastian–perubahan bisa mengkhawatirkan karena ketidakpastian tentang kemungkinan dampaknya;
- d. ketakutan simbolis–perubahan kecil yang memengaruhi simbol berharga, seperti kantor terpisah atau tempat parkir yang dipesan, mungkin

- melambangkan tempat yang lebih besar, terutama ketika karyawan tidak yakin tentang seberapa luas program perubahan itu nantinya;
- e. ancaman terhadap hubungan antar pribadi–segala sesuatu yang mengganggu kebiasaan sosial hubungan dan standar kelompok akan dilawan;
 - f. ancaman terhadap status atau keterampilan–perubahan dianggap sebagai pengurangan status individu atau sebagai *deskilling* mereka;
 - g. ketakutan kompetensi-kekhawatiran tentang kemampuan untuk mengatasi tuntutan baru atau untuk memperoleh keterampilan baru.

Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan

Penolakan terhadap perubahan bisa menjadi tantangan, meskipun perubahan tersebut tidak merugikan pihak yang terlibat. Namun, hal tersebut tetap perlu diatasi. Langkah pertama adalah menganalisis dampak potensial dari perubahan dengan mempertimbangkan bagaimana hal itu akan memengaruhi pekerjaan orang-orang. Alasan penolakan terhadap perubahan dapat digunakan sebagai panduan untuk mengidentifikasi potensi masalah, baik pada tingkat individu maupun kelompok. Analisis ini harus menunjukkan bagian dari perubahan yang kemungkinan besar akan didukung atau ditolak, serta mengidentifikasi reaksi negatif atau bermusuhan dari individu atau kelompok, beserta alasannya.

Penting untuk memahami perasaan dan ketakutan orang-orang yang terdampak perubahan, agar kekhawatiran yang tidak perlu bisa dihilangkan dan ambiguitas dapat diselesaikan. Dalam melakukan analisis ini, agen perubahan harus menyadari bahwa

ide-ide baru mungkin menimbulkan kecurigaan, sehingga mereka harus memberikan ruang untuk diskusi mengenai reaksi terhadap proposal tersebut, guna memastikan pemahaman yang mendalam. Keterlibatan dalam proses perubahan memberi kesempatan bagi orang untuk mengungkapkan dan menyelesaikan masalah mereka, serta memberikan masukan tentang bagaimana perubahan itu harus diperkenalkan. Tujuannya adalah untuk mendapatkan "kepemilikan," yaitu perasaan bahwa perubahan tersebut adalah milik mereka karena mereka terlibat dalam perencanaan dan pengenalamannya.

Strategi komunikasi yang jelas dan efektif harus disiapkan untuk menjelaskan perubahan yang diusulkan, guna menghilangkan ketakutan yang tidak perlu. Semua saluran komunikasi yang tersedia harus digunakan, tetapi komunikasi tatap muka langsung antara manajer dan individu atau melalui pengarahan tim adalah cara yang paling efektif. Dalam hal penerapan perubahan, proses akan berjalan lebih lancar dengan bantuan agen perubahan yang kredibel, baik dari dalam maupun luar organisasi. Agen perubahan adalah orang yang memfasilitasi perubahan dengan memberikan saran dan dukungan selama pengenalan dan pengelolaannya. Meskipun agen perubahan eksternal sering dianggap lebih independen, orang-orang dari dalam organisasi yang dihormati dan kredibel juga dapat berperan penting. Hal ini sering menjadi tanggung jawab spesialis SDM, namun melibatkan manajer lini dapat menambah nilai lebih pada proses perubahan tersebut.

KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan adalah proses menetapkan arah dan memastikan bahwa anggota organisasi atau tim pemimpin memberikan yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Apa yang melibatkan kepemimpinan Pemimpin memiliki tiga peran penting. Mereka harus:

1. Tentukan tugas–mereka memperjelas apa yang diharapkan dari kelompok tersebut.
2. Mencapai tugas–hal ini merupakan alasan adanya grup. Pemimpin memastikan bahwa tujuan kelompok terpenuhi. Jika tidak, hasilnya adalah frustrasi, ketidakharmonisan, kritik, dan akhirnya mungkin disintegrasi kelompok.
3. Menjaga hubungan yang efektif–antara mereka sendiri dan anggota kelompok, dan antara orang-orang dalam kelompok. Hubungan ini efektif jika mereka berkontribusi untuk mencapai tugas.

Mereka dapat dibagi menjadi orang-orang yang peduli dengan tim dan semangat serta rasa tujuan bersama, dan orang-orang yang peduli dengan individu dan bagaimana mereka termotivasi. Peran-peran ini dapat dijelaskan dalam beberapa cara, seperti yang dibahas di bawah ini. Model tiga lingkaran Adair John (1973), ahli kepemimpinan Inggris terkemuka, menjelaskan bahwa tuntutan pemimpin paling baik diungkapkan sebagai tiga bidang kebutuhan yang harus mereka penuhi, antara lain:

1. kebutuhan tugas–untuk menyelesaikan pekerjaan;

2. kebutuhan individu—untuk menyelaraskan kebutuhan individu dengan kebutuhan tugas dan kelompok;
3. Model ini menunjukkan bahwa tugas, kebutuhan individu, dan kelompok saling bergantung.

Memuaskan kebutuhan tugas, individu, dan kelompok adalah aspek penting dalam kepemimpinan yang efektif. Kebutuhan tugas harus dipenuhi agar kelompok dan individu dapat mencapai tujuan bersama. Namun, untuk mencapai hal ini, pemimpin harus juga memperhatikan kebutuhan individu dan kelompok. Keduanya saling terkait, karena memenuhi kebutuhan individu dapat mendukung pemenuhan kebutuhan kelompok, dan sebaliknya. Penting untuk menjaga keseimbangan antara keduanya. Terlalu fokus pada tugas saja dapat mengabaikan kebutuhan pribadi atau sosial anggota tim, sementara terlalu fokus pada kebutuhan individu atau kelompok dapat mengorbankan pencapaian tugas. Pemimpin terbaik adalah mereka yang mampu menyeimbangkan ketiga elemen ini, menyesuaikan pendekatannya dengan tuntutan situasi yang ada.

Model Jalur-Tujuan

Model jalur-tujuan berpendapat bahwa pemimpin berfungsi untuk mengarahkan tim mereka menuju tujuan, dengan membantu mereka menemukan jalan terbaik untuk mencapainya. Tugas pemimpin adalah memberi panduan dan dukungan kepada anggota tim agar mereka dapat memilih jalur yang paling efektif dalam mencapai tujuan mereka. Peran pengikut harus dipahami dengan cermat, karena pemimpin membutuhkan pengikut yang efektif untuk berhasil. Pemimpin yang baik dapat mengembangkan pengikut yang mampu menyelesaikan masalah secara mandiri dan menghindari campur

tangan langsung dari pemimpin mereka. Perlu digaris bawahi pentingnya membangun dan memelihara merek kepemimpinan atau identitas kepemimpinan dalam organisasi. Merek kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada satu individu atau periode tertentu, tetapi meresap ke seluruh tingkat kepemimpinan dalam organisasi. Merek kepemimpinan yang kuat bertahan lama, mendefinisikan identitas pemimpin, dan menghubungkan harapan pelanggan dengan perilaku karyawan, sehingga tetap relevan meskipun kepemimpinan individu berganti. Pernyataan merek kepemimpinan diperlukan. Hal ini dikembangkan menggunakan langkah-langkah berikut:

1. Mulailah dengan mendefinisikan strategi organisasi.
2. Terjemahkan strategi ke dalam merek perusahaan.
3. Identifikasi hasil yang diinginkan untuk karyawan, pelanggan, dan investor.
4. Tentukan kode kepemimpinan yang diinginkan.
5. Gabungkan atribut dan hasil menjadi pernyataan merek kepemimpinan.
6. Buat serangkaian harapan berdasarkan pernyataan merek kepemimpinan.

Gaya Kepemimpinan

Ada banyak gaya kepemimpinan, dan tidak ada satu gaya pun yang lebih baik dari yang lain dalam situasi apa pun. Pemimpin dapat digolongkan menjadi:

- a. Karismatik/non-karismatik.

Para pemimpin karismatik mengandalkan kepribadian mereka, inspirasi mereka, kualitas nasional dan "aura" mereka. Mereka adalah pemimpin visioner yang berorientasi pada pencapaian, pengambil risiko

yang diperhitungkan, dan komunikator yang baik. Para pemimpin non-karismatik terutama mengandalkan pengetahuan mereka (otoritas diberikan kepada orang yang tahu), kepercayaan diri mereka yang tenang dan pendekatan analitis mereka yang keren untuk menghadapi masalah.

b. Otokratis/demokratis.

Pemimpin otokratis memaksakan keputusan mereka, menggunakan posisi mereka untuk memaksa orang untuk melakukan apa yang diperintahkan. Pemimpin demokratis mendorong orang untuk berpartisipasi dan melibatkan diri dalam pengambilan keputusan.

c. Pengaktif/pengontrol.

Menginspirasi orang dengan visi mereka tentang masa depan dan kekuatan mereka untuk mencapai tujuan tim. Pengendali memerintahkan orang untuk mendapatkan kepatuhan mereka.

d. Transaksional/transformasional.

Pemimpin transaksional memperdagangkan uang, pekerjaan, dan keamanan kepatuhan. Pemimpin transformasional memotivasi orang untuk berusaha mencapai tujuan tingkat yang lebih tinggi. Tidak ada yang namanya gaya kepemimpinan yang ideal.

Pendekatan kepemimpinan yang diambil akan sangat dipengaruhi oleh situasi di mana pemimpin dan timnya berfungsi. Banyak faktor yang menentukan sejauh mana suatu gaya kepemimpinan cocok, seperti jenis organisasi, sifat tugas, karakteristik kelompok, dan terutama kepribadian pemimpin itu sendiri. Misalnya, pendekatan berorientasi pencapaian bisa

sangat tepat ketika ekspektasi terhadap hasil yang harus dicapai oleh tim sangat tinggi, dan anggota tim memiliki kemampuan untuk mengatasi tantangan tersebut serta siap untuk memenuhi harapan yang diberikan.

Pendekatan berorientasi tugas (seperti otokratis, pengendalian, dan direktif) bisa efektif dalam situasi darurat atau krisis, dengan keputusan cepat dan pengendalian yang ketat diperlukan. Pendekatan ini bekerja dengan baik ketika pemimpin memiliki kekuatan, dukungan formal, dan tugas yang sudah cukup terstruktur. Namun, meskipun pendekatan ini dapat berhasil dalam situasi tertentu, tidak semua kelompok akan merespons dengan baik. Dalam beberapa kasus, pendekatan yang lebih demokratis dan melibatkan partisipasi lebih aktif dari anggota tim mungkin lebih efektif untuk hasil jangka panjang.

Dalam situasi yang kurang terstruktur atau ambigu, dengan keberhasilan bergantung pada kerja sama kelompok dengan tujuan bersama, pemimpin yang peduli dengan pemeliharaan hubungan yang baik (demokratis, partisipatif, atau suportif) cenderung lebih berhasil. Pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan gaya mereka sesuai dengan tuntutan situasi. Misalnya, pemimpin yang umumnya demokratis atau partisipatif mungkin perlu beralih ke pendekatan yang lebih langsung dan tegas saat menghadapi krisis, namun mereka tetap menjelaskan langkah-langkah yang diambil dan alasan di balik keputusan tersebut.

Pemimpin yang buruk cenderung mengubah gaya kepemimpinan mereka tanpa pertimbangan yang matang, yang menyebabkan kebingungannya tim dan ketidakjelasan mengenai apa yang diharapkan. Sebaliknya, pemimpin yang efektif dapat menyesuaikan gaya mereka sesuai dengan kebutuhan individu

dalam tim, berdasarkan karakteristik masing-masing anggota. Beberapa orang mungkin membutuhkan arahan yang lebih jelas dan langsung, sementara yang lain mungkin lebih produktif jika mereka terlibat dalam pengambilan keputusan bersama pemimpin mereka. Namun, ada batasan pada tingkat fleksibilitas yang seharusnya diterapkan. Tidak bijaksana untuk memperlakukan individu secara berbeda terlalu sering atau bertindak tidak konsisten dalam pendekatan yang diambil.

Jenis kepemimpinan yang diterapkan sangat dipengaruhi oleh sifat tugas yang dihadapi, orang yang dipimpin, serta konteks dan karakter pemimpin itu sendiri. Jika Anda sudah memiliki gaya kepemimpinan alami yang berhasil, penting untuk berhati-hati dalam mengubahnya secara drastis. Modifikasi gaya kepemimpinan mungkin diperlukan untuk menyesuaikan dengan situasi, tetapi perubahan besar atau transformasi gaya kepemimpinan harus dilakukan dengan hati-hati. Kepemimpinan yang baik tidak memiliki definisi yang universal, tetapi Lao-Tzu, seorang filsuf dari abad ke-6 SM, memberikan pandangan yang tajam: "Seorang pemimpin terbaik adalah yang hampir tidak terlihat oleh orang-orang. Pemimpin yang baik tidak mencari pujian atau penghormatan, dan lebih buruk lagi jika mereka dibenci." Ketika seorang pemimpin berbicara sedikit, tetapi pekerjaan selesai dan tujuan tercapai, orang-orang akan mengatakan "Kami melakukan ini sendiri."

Pemikiran terbaru tentang kepemimpinan mengungkapkan bahwa pemimpin yang baik adalah mereka yang percaya diri, tahu tujuan mereka, dan memiliki visi yang jelas tentang apa yang ingin mereka capai. Mereka mampu mengarahkan tim mereka, mengkomunikasikan visi tersebut dengan jelas, mendorong anggota tim untuk bertindak, dan memastikan pencapaian

tujuan yang telah disepakati. Pemimpin ini juga dapat dipercaya, efektif dalam memengaruhi orang, dan mampu memperoleh rasa hormat dari tim mereka. Selain itu, mereka sadar akan kekuatan dan kelemahan diri mereka sendiri, serta memiliki kemampuan untuk memahami kebutuhan, sikap, dan perspektif anggota tim. Pemimpin yang baik menghargai konsultasi dan melibatkan tim dalam pengambilan keputusan. Mereka juga fleksibel dalam beradaptasi dengan situasi dan mampu mengubah gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan individu dan situasi yang berbeda.

Kepemimpinan dan kecerdasan emosional sangat terkait. Pemimpin yang efektif memiliki satu kesamaan utama, yaitu tingkat kecerdasan emosional yang tinggi. Hal ini menjadi semakin penting di tingkat manajerial yang lebih tinggi dalam organisasi, yang keterampilan teknis kurang berperan. Meskipun ada beberapa keraguan terhadap teori tersebut, tidak dapat dipungkiri bahwa pemimpin yang sukses harus memiliki kemampuan untuk berhubungan dengan orang, dan kecerdasan emosional adalah istilah yang tepat untuk menggambarkan keterampilan ini.

Mengembangkan Keterampilan Kepemimpinan

Sering kali dikatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat, yang bisa membuat orang merasa pesimis, terutama mereka yang tidak memiliki sifat kepemimpinan alami. Meskipun benar bahwa beberapa orang luar biasa tampaknya memiliki visi, karisma, dan kemampuan bawaan untuk mempengaruhi orang lain, bahkan mereka pun harus mengasah dan mengembangkan kualitas-kualitas tersebut saat menghadapi situasi yang memerlukan kepemimpinan. Bagi banyak orang, ini bukan alasan

untuk menyerah. Sebaliknya, mereka juga dapat membangun kapasitas alami mereka dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka melalui pengalaman dan pembelajaran. Rencana 10 poin untuk melakukan ini diberikan di bawah ini.

1. Memahami apa yang dimaksud dengan kepemimpinan.
2. Hargai berbagai gaya kepemimpinan yang ada.
3. Nilailah apa yang Anda yakini sebagai gaya kepemimpinan mendasar Anda.
4. Ajak orang lain, kolega, dan bahkan anggota tim Anda sendiri, untuk memberi tahu Anda pendapat mereka tentang gaya kepemimpinan Anda dan seberapa baik cara kerjanya.
5. Berdasarkan informasi ini, pertimbangkan apa yang perlu dan dapat Anda lakukan untuk mengubah gaya Anda, ingatlah bahwa Anda harus terus menjadi orang yang sama. Dengan kata lain, gaya Anda harus tetap natural.
6. Pikirkan tentang situasi dan masalah khas yang Anda hadapi sebagai seorang pemimpin. Akankah gaya kepemimpinan Anda, dimodifikasi seperlunya, sesuai untuk semuanya? Jika tidak, dapatkah Anda memikirkan salah satu situasi di mana gaya yang berbeda akan lebih baik? Jika demikian, pikirkan tentang apa yang perlu Anda lakukan untuk dapat melenturkan gaya Anda seperlunya tanpa terlihat tidak konsisten dengan tim Anda.
7. Periksalah berbagai penjelasan tentang sifat-sifat yang menjadikan seorang pemimpin yang baik, dan nilailah kinerja Anda sendiri dengan menggunakan daftar periksa di bawah ini. Putuskan apa yang perlu Anda

lakukan–apa yang dapat Anda lakukan–tentang kelemahan apa pun.

8. Pikirkan atau amati manajer mana pun yang pernah bekerja untuk atau bersama Anda.
9. Nilai masing-masing dengan menggunakan daftar periksa.
10. Pertimbangkan apa yang dapat Anda pelajari dari mereka tentang perilaku kepemimpinan yang efektif dan kurang efektif. Sehubungan dengan hal ini, nilailah di mana Anda dapat memodifikasi perilaku kepemimpinan Anda sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, J. (1984). *Menjadi pemimpin yang efektif*. Jakarta, Indonesia: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Argyris, C (1992) *On Organizational Learning*, Blackwell, Cambridge, MA
- Arkin, A. (2011). *The Odd Couple*, People Management, October, 44-46.
- Armstrong, M and Baron, A (2002) *Strategic HRM: The key to improved business performance*, CIPD, London.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Cambridge University Press, Great Britain.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice : a guide to people management*, Replika Press, India.
- Armstrong, M. and Brown, D. (2009). *Strategic Reward*, London: Kogan Page.
- Bach, S. and Edwards, M. R. (2005). *Managing human resources : human resource management in transition*. MPS Limited, Chennai, India.
- Bach, S. and Kessler, I. (2012). *The Modernisation of Public Services and Employee Relations: Targeted Change*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Barlow, G. (1989) Deficiencies and the Perpetuation of Power: Latent Functions in Management Appraisal, *Journal of Management Studies*, 26(5), 499-517

- Becker, B E and Gerhart, S (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects, *Academy of Management Journal*, 39(4), pp 779–801
- Becker, B E, Huselid, M A, Pickus, P S and Spratt, M F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations, *Human Resource Management*, Spring, 36(1), pp 39–47
- Beer, M (1984) Reward systems, in M Beer, B Spector, P R Lawrence and D Quinn Mills, *Managing Human Assets*, New York, The Free Press.
- Bhattacharyya, D. K. (2009). *Human resource planning*. Excel Books India.
- Bontis, N, Dragonetti, N C, Jacobsen, K and Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources, *European Management Journal*, 17(4), pp 391–402.
- Bourne, M. and Bourne, P. (2011). *Handbook of Performance Management*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Boxall, P F (1992). Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction, *Human Resource Management Journal*, 2(3), pp 61–79
- Bracken, D., Timmereck, C., Fleenor, J. and Summers, L. (2001). 360° Feedback from Another Angle, *Human Resource Management*, 40(1), 3-20.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.

- Busi, M. and Bititci, U. (2006). Collaborative performance management: present gaps and future research, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55, 7-25.
- Caldwell, R (2004) Rhetoric, facts and self-fulfilling prophesies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM, *Industrial Relations Journal*, 35(3), pp 196–215
- Cappelli, P and Crocker-Heftner, A. (1996). Distinctive human resources are firms' core competencies, *Organizational Dynamics*, Winter, pp 7–22
- Carter, A, Hirsh, W and Aston, J (2002) *Resourcing the Training and Development Function*, Report No 390, Institute of Employment Studies, Brighton
- Chen, C. and DiTomaso, N. (1996). Performance Appraisal and Demographic Diversity, in E. Kossek and S. Label (eds.), *Managing Diversity*, Oxford: Blackwell.
- CIPD. (2009). *Employer branding: maintaining momentum in a recession*. Resource Summary, <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/guides/employer-branding-maintaining-momentumrecession.aspx>, (downloaded March 2012).
- Clutterbuck, D (2004) *Everyone Needs a Mentor*, CIPD, London
- Cooper, D., Robertson, I., Tiniline, G. (2003) *Recruitment and Selection: A Framework for Success*. Thomson Learning.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design*. Mason, OH: South-Western College Publishing.

- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.
- De Nisi, A. and Kluger, A. (2000). *Feedback effectiveness: Can 360° degree appraisals be improved?*, Academy of Management Executive, 14(1): 129-139.
- Durai, P. (2012). *Human Resource Management*, Dorling Kindersley Pvt. Ltd, India.
- Eraut, M J, Alderton,G, Cole, G and Senker, P (1998) *Development of knowledge and skills in employment*, Economic and Social Research Council, London
- e-reward. (2007). *The e-reward Job Evaluation Survey*, Stockport: e-reward.co.uk.
- Farnham, D. (2015). *Human resource management in context: Insights, strategy and solutions*. Kogan Page Publishers.
- Fineman, S. (2004). Getting the measure of emotion – and the cautionary tale of emotional intelligence, *Human Relations*, 57(6), 719-740.
- Fitz-Enz, J., & John Mattox, I. I. (2014). *Predictive analytics for human resources*. John Wiley & Sons.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Fombrun, C J, Tichy, N M, and Devanna, M A. (1984). *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York.
- Foucault, M. (1981). *Power/Knowledge: Selected Interviews and other Writings*, Brighton: Harvester Press.

- Fowler, A (1987) When chief executives discover HRM, *Personnel Management*, January, p 3.
- Furnham, A., & Gunter, B. (1993). *Corporate assessment: Auditing a company's personality*. London, UK: Routledge.
- Gallie, D., White, M., Cheng, Y. and Tomlinson, M. (1998). *Restructuring the Employment Relationship*, Oxford: Oxford University Press.
- Geddes, D. and Konrad, A. (2003). Demographic differences and reactions to performance feedback, *Human Relations*, 56(12), 1485-1513.
- Geerlings, W.S.J., Verbraeck, A., Beusekom, J. V., deGroot, R.P. T. and Damen, G., (2000). "Strategic Human Resource Allocation Model for an Internal Labour Market: A Human Resource Forecasting Model for the Royal Netherlands Navy" in Mehdi Khosrowpour (ed.), *Challenges of Information Technology Management in the 21st Century* (Hershey, PA: Idea Group Inc (IGI) , pp. 231-235.
- Ghorpade, J. (2000). Managing five paradoxes of 360-degree feedback, *Academy of Management Executive*, 14(1), 140-150.
- Gill, D., Ungerson, B. and Thakur, M. (1973). *Performance Appraisal in Perspective: a Survey of Current Practice*, London: Institute of Personnel Management.
- Gratton, L, Hailey, V H, Stiles, P and Truss, C (1999) *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Grey, C. (1994). Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline, *Sociology*, 28(2), 479-497.

- Grinold, R.C. and Marshall, K. T. (1977). *Manpower Planning Models*, New York: Elsevier North-Holland, 1977, p. 29.
- Guest, D E (1987) Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 14(5), pp 503–21.
- Guest, D E (1991) Personnel management: the end of orthodoxy, *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), pp 149–76
- Guest, D E (1999a) Human resource management: the workers' verdict, *Human Resource Management Journal*, 9(2), pp 5–25.
- Halliman, C. (2006), *Business Intelligence Using Smart Techniques: Environmental Scanning Using Text Mining and Competitor Analysis Using Scenarios and Manual Simulation*, Oregon: Quality Books, p. 3.
- Handy, L., Devine, M. and Health, L. (1996). *360° Degree Feedback: Unguided Missile or Powerful Weapon?*, Ashridge: Berkhamstead.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119–128.
- Harrison, R (2005). *Learning and Development*, 2nd edn, CIPD, London
- Healy, G. (1997). The industrial relations of appraisal: The case of teachers, *Industrial Relations Journal*, 28(3), 206–220.
- Hendry, C and Pettigrew, A (1990) Human resource management: an agenda for the 1990s, *International Journal of Human Resource Management*, 1(3), pp 17–43
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley & Sons.

- Hirsh, W (2000) *Succession Planning Demystified*, Report No 372, Institute of Employment Studies.
- Hirsh, W and Carter, A (2002) *New Directions in Management Development*, Paper 387, Institute of Employment Studies.
- Hodgetts, R. M., Luthans, F., & Slocum, J. W. Jr. (1999). Strategy and HRM initiatives for the '00s environment: Redefining roles and boundaries, linking competencies and resources. *Organizational Dynamics*, 28(2), 7–20. doi:10.1016/S0090-2616(00)80013-3
- Honey, P and Mumford, A (1996). *The Manual of Learning Styles*, 3rd edn, Honey Publications, Maidenhead.
- IDS (Incomes Data Services), (1997). *Performance Management*, London: Incomes Data Service.
- IDS (Incomes Data Services), (2011). *Performance Management*, London: Incomes Data Service.
- Information Resources Management Association (ISMS). (2012). *Human Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, Business Science Reference, USA.
- Ivancevich, J M, Konopaske, R and Matteson, M T (2008) *Organizational Behaviour and Management*, 8th edn, McGraw-Hill/Irwin, New York
- Joshi, M. (2013). *Human Resource Management-eBooks and textbooks from bookboon. com*. Bookboon. com.
- Kanouse, D. (1998). *Why Multi-rater Feedback Systems Fail*, HRFocus, 3 January.

- Kaplan, R. and Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* Boston, MA: Harvard Business School Publishing
- Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G. and Oxenbridge, S. (2006). *Inside the Workplace: Findings from the 2004 Employment Relations Survey*, London: Routledge.
- Kono, T. and Clegg S. (1998). *Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises*, New York: Walter de Gruyter, pp. 103–124.
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285. <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Lawler, E. E. III. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3–15. doi:10.1002/job.4030150103
- Lee, D. (2002). Gendered workplace bullying in the restructured UK civil service, *Personnel Review*, 31(2), 205–227.
- Legge, K (1995) *Human Resource Management; Rhetorics and Realities*, Macmillan, London.
- Legge, K (1998) The morality of HRM, in C Mabey, D Skinner and T Clark (eds) *Experiencing Human Resource Management*, Sage, London.
- Leonard, D., & Swap, W. (2004). Deep smarts. *Harvard Business Review*, 82(9), 88–97.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Lewis, S. and Taylor, K. (1996). Evaluating the Impact of Family-Friendly Employer Policies: A Case Study, in S. Lewis and J. Lewis (eds.), *The Work-Family Challenge*, London: Sage.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. Jr. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Longnecker, C., Sims, H. and Gioia, D. (1987). Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal, *Academy of Management Review*, 1(3), 183-193.
- Lussier, R. N. and Hendon, J. R. (1996). *Management Fundamentals: Concepts, Applications, and Skill Development*, South Western College.
- Mahapatro, B. (2021). *Human resource management*. New Age International (P) Ltd..
- Makela, K, Bjorkmann, I and Ehrnrooth, M (2009) MNC subsidiary staffing architecture: building human and social capital within the organization, *International Journal of Human Resource Management*, 20 (6), pp 1273 – 90
- Maltz, A., Shenhar, A. and Reilly, R. (2003). Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures, *Long Range Planning*, 36(2), 187-204.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2016). *Human resource management at work*. Kogan Page Publishers.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality* (1st ed.). New York, NY: Harper & Row. ISBN (edisi baru): 978-0-06-041987-5

- McGivern, G. and Ferlie, E. (2007). 'Playing tick-box games: Interrelating defences in professional appraisal', *Human Relations*, 60(9), 1361-1385.
- McGovern, P., Hill, S., Mills, C. and White, M. (2007). *Market, Class and Employment*, Oxford: Oxford University Press.
- Mezirow, J A (1985) A critical theory of self-directed learning, in *Self-directed Learning: From theory to practice*, ed S Brookfield, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Miller, J. (2003). High Tech and High Performance: Managing Appraisal in the Information Age, *Journal of Labor Research*, 24(3), 409-424.
- Mishra, B. R. (2021). Human Resource Management, B.COM (H) – Elective 1 - Semester V
- Mumford, A and Gold, J (2004). *Management Development: Strategies for action*, CIPD, London
- N. Perry, (1988). "Saving the Schools: How Business Can Help," *Fortune* , (7 November): 42–52.
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2019). *Human resource management*. Cengage AU.
- Newton, T. and Findlay, P. (1996) Playing God? The Performance of Appraisal, *Human Resource Management Journal*. 6(3), 42-58.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, NY: Oxford University Press.
- Price, A. (2000). *Principles of Human Resource Management: An Active Learning Approach*, Oxford: Blackwell Publishers, pp. 84–86.

- Pulakos, E. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*, Chichester: Wiley-Blackwell.
- Purcell, J (1993) The challenge of human resource management for industrial relations research and practice, *The International Journal of Human Resource Management*, 4(3), pp 511–27
- Purcell, J, Kinnie, K, Hutchinson, Rayton, B and Swart, J (2003) *People and Performance: How people management impacts on organisational performance*, CIPD, London.
- Revans, R W (1971) *Developing Effective Managers*, Longman, Harlow
- Reynolds, J (2004) *Helping People Learn*, CIPD, London
- Rodger, A. (1952) *The Seven-point plan*. National Institute of Industrial Psychology.
- Scarborough, H, Swan, J and Preston, J (1999) *Knowledge Management: A Literature Review*, Institute of Personnel and Development, London.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schramm, J (2001) *The Change Agenda*, CIPD, London
- Silverman, M., Kerrin, M. and Carter, A. (2005). *360-Degree Feedback: Beyond the Spin*, Sussex: Institute for Employment Studies.

- Simpson, R. (1998). Presenteeism, power and organizational change: long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers, *British Journal of Management*, 9 (Special Issue), 37-50.
- Sisson, K (1990) Introducing the Human Resource Management Journal, *Human Resource Management Journal*, 1(1), pp 1–11
- Sloman, M (2003a). *E-learning: stepping up the learning curve, Impact*, CIPD, January, pp 16–17
- Sloman, M (2003b) *Training in the Age of the Learner*, CIPD, London
- Spence, J. and Keeping, L. (2011). Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research, *Human Resource Management Review*, 21, 85–95.
- Stern, E and Sommerlad, E (1999) *Workplace Learning, Culture and Performance*, Institute of Personnel and Development, London
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Storey, J. (1989). From personnel management to human resource management, in Storey, J (ed) *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London.
- Strebler, M., Robinson, D. and Bevan, S. (2001). *Performance Review: Balancing Objectives and Content*, IES Report 370. Brighton: Institute for Employment Studies.

- Stredwick, J. (2005). *An Introduction to Human Resource Management*, ELSEVIER, Great Britain.
- Tamkin, P, Barber, L and Hirsh, W (1995) *Personal Development Plans: Case studies of practice*, The Institute for Employment Studies, Brighton
- Torrington, D P (1989) Human resource management and the personnel function, in J Storey, (ed) *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London.
- Townley, B. (1989). Selection and Appraisal – Reconstituting Social Relations? In J. Storey (ed.), *New Perspectives on HRM*, London: Routledge.
- Townley, B. (1993). Performance Appraisal and the Emergence of Management. *Journal of Management Studies*, 30(2), 221-238.
- Trost, A. (2020). *Human resources strategies*. Cham: Springer International Publishing.
- Truss, C (1999) Soft and hard models of HRM, in *Strategic Human Resource Management*, ed L Gratton, V H Hailey, P Stiles, and C Truss, Oxford University Press, Oxford
- Ulrich, D and Lake, D (1990). *Organizational Capability: Competing from the inside out*, Wiley, New York.
- Verhulst, S. L., & DeCenzo, D. A. (2021). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.
- Walton, R E (1985a) From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, 63, pp 76–84

Williams, A (1998) Organizational learning and the role of attitude surveys, *Human Resource Management Journal*, 8(4), pp 51–65

Zuboff, S (1988) *In the Age of the Smart Machine*, Basic Books, New York

Manajemen Sumber Daya Manusia di era 4.0

Dilengkapi dengan Kajian Integrasi
Keislaman

- BAB 1 : Manajemen Sumber Daya Manusia**
- BAB 2 : Analisis Pekerjaan**
- BAB 3 : Perencanaan Sumber Daya Manusia**
- BAB 4 : Rekrutmen dan Seleksi**
- BAB 5 : Pembelajaran, Pengembangan dan Pelatihan**
- BAB 6 : Penilaian Kinerja**
- BAB 7 : Manajemen Karir**
- BAB 8 : Kompensasi**
- BAB 9 : Motivasi**
- BAB 10 : Budaya Organisasi**
- BAB 11 : Kepemimpinan**



FSH-PH Publications

ISBN 978-621-8438-11-8