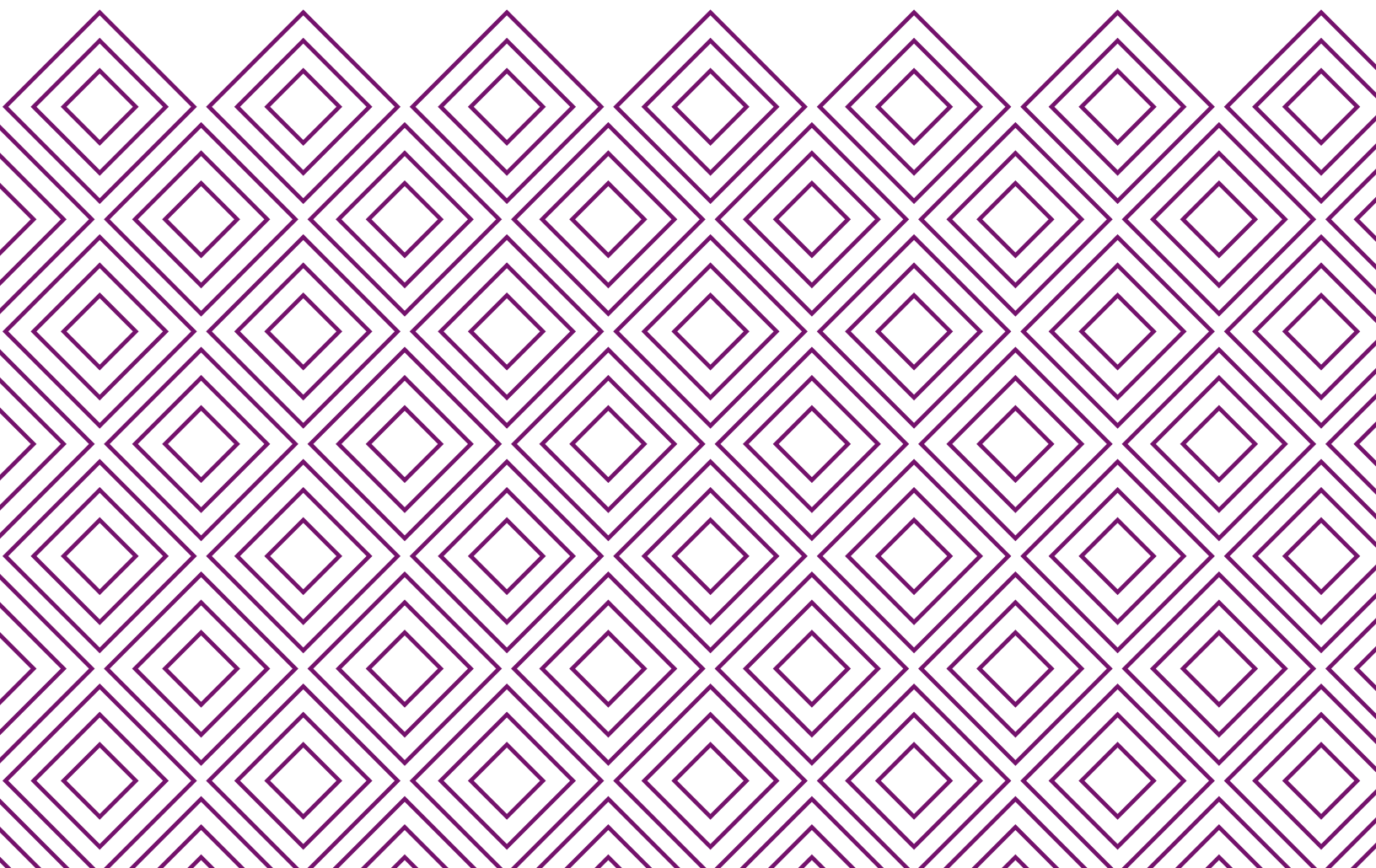


# Mengelola *manusia jaya*



# **MENGELOLA MANUSIA JAYA**

Editor:

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo, M.A., M.Psi., Psikolog

Penulis:

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo, M.A., M.Psi., Psikolog dan  
Mahasiswa Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya  
Peserta Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Desain Sampul:

Suhery Handoko, S.Pd

Tata Letak:

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo, M.A., M.Psi., Psikolog

Cetakan:

Pertama, September 2019

ISBN:

978-602-52897-3-6

Diterbitkan Oleh:

Universitas Pembangunan Jaya

Jl. Cendrawasih Raya Blok B7/P Sawah Baru Bintaro Tangerang Selatan

Telp. 021-745-5555

Website: [www.upj.ac.id](http://www.upj.ac.id)

©Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo, 2019

Hak Cipta Dilindungi oleh Undang-Undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari Penerbit

# **MENGELOLA MANUSIA JAYA**

Penulis

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo, M.A., M.Psi., Psikolog

dan

Mahasiswa

Program Studi Psikologi Fakultas Humaniora dan Bisnis

Universitas Pembangunan Jaya

Editor

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo, M.A., M.Psi., Psikolog





## SEKAPUR SIRIH

Sewindu menapak, mencoba memberi dampak. Sejak awal Universitas ini dibangun, usaha selalu dilakukan untuk mengedepankan isu-isu aktual yang merangkum lima rumpun unggulan pengembangan perkotaan dan gaya hidup perkotaan di Universitas Pembangunan Jaya (UPJ). Delapan publikasi ilmiah yang diramu sebagai satu seri khusus edisi sewindu UPJ ini merupakan satu upaya ke arah tersebut.

**Antologi Pakar** merupakan rangkuman peneliti-peneliti di dalam Universitas yang berkiprah dalam pengembangan kurikulum dan penelitian di dalam kampus. Hasil penelitian dan publikasi terpilih mereka dapat dinikmati dalam **Pumpunan Kajian Urban**.

Di bidang manajemen ditampilkan **Bunga Rampai Manajemen** yang membahas berbagai kasus bisnis dan manajemen yang terjadi di dunia bisnis yang disusun berdasarkan pengalaman dan praktik keutamaan kepemimpinan yang digali dari para pimpinan puncak kelompok Usaha Pembangunan Jaya dan unit bisnis yang berada di bawahnya.

**Mengelola Manusia Jaya** bercerita tentang rangkaian kajian yang dilakukan oleh para mahasiswa dan dosen program studi Psikologi, serta pakar dan praktisi dalam pengelolaan sumber daya manusia sejalan dengan nilai-nilai korporasi kelompok Usaha Pembangunan Jaya.

Dalam **Mengukir Tipografi Nusantara** dibentang pengembangan tipografi berdasarkan nilai-nilai, aksentuasi, dan ciri khas ribuan budaya Indonesia.

**Yang Muda Yang Berkarya** merupakan himpunan prestasi generasi muda baik alumni maupun mahasiswa aktif Universitas Pembangunan Jaya – kiprah mereka, kiat-kiat dalam menyelami dunia kemahasiswaan maupun saat memasuki dunia aktual selepas masa kuliah.

**Bakti Untuk Negeri** merupakan kumpulan kisah-kisah tanggung jawab sosial Universitas Pembangunan Jaya terhadap masyarakat, beragam pengabdian yang telah, dan terus dilakukan sejak delapan tahun lampau. Kisah-kisah ini diramu di dalam potret-potret kegiatan tersebut.

Publikasi kedelapan sebagai penutup adalah **edisi khusus Jurnal Widyakala**, jurnal ilmiah Universitas Pembangunan Jaya yang mengkaji masalah-masalah interdisipliner sebagai bentuk kontribusi terhadap pola ilmiah pokok di kampus ini, yaitu *Liberal Arts*, pembangunan berkelanjutan, dan wirausaha.

Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dengan pikiran, perkataan, dan perbuatan. Semoga delapan publikasi ini dapat turut merangsang pemikiran-pemikiran masalah perkotaan dan gaya hidup di dalamnya.

Ranan Samanya

Penyunting seri Sewindu UPJ

## KATA PENGANTAR

Buku ini merupakan karya kolaborasi antara dua institusi yaitu Kelompok Usaha Pembangunan Jaya dan Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya. Buku ini diawali dari inisiatif yang dimulai sejak Agustus 2018. Saat itu Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya tengah mempersiapkan penyusunan kurikulum baru untuk diselenggarakan pada tahun akademik 2019/2020. Penyusunan kurikulum baru ini membutuhkan berbagai masukan dari para pemangku kepentingan, termasuk dari sektor industri. Berbekal tujuan tersebut di atas, maka Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya menyusun serangkaian kegiatan yang dirancang sedemikian rupa sehingga bersinergi menghasilkan sejumlah luaran.

Pertama-tama, Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya mengidentifikasi Nota Kesepahaman (*Memorandum of Understanding*) yang telah dirintis oleh Universitas Pembangunan Jaya dengan Kelompok Usaha Pembangunan Jaya. Dengan adanya Nota Kesepahaman ini, maka kesepakatan tersebut menjadi dapat diturunkan menjadi Nota Kesepakatan (*Memorandum of Agreement*) di tingkat Program Studi. Salah satu bentuk mewujudkan kesepakatan tersebut adalah dengan menyelenggarakan kuliah tamu mengundang narasumber. Kuliah tamu dengan narasumber dari sektor industri tergolong ke dalam forum ilmiah dan berdampak pada peningkatan suasana akademik.

Dalam kesempatan ini, Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya memilih untuk fokus pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia ini mencakup isu antara lain tetapi tidak terbatas pada rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection*), pelatihan dan pengembangan (*training and development*), pelibatan karyawan (*employee engagement*), penimbangan kinerja (*performance appraisals*) sampai isu penegakan etika bisnis (*business ethics*). Hal ini karena salah profil lulusan Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya adalah menjadi staf Sumber Daya Manusia. Hal ini tercermin dari pilihan pekerjaan yang dijalani oleh sejumlah alumni Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya, sebagaimana teridentifikasi melalui studi pelacakan (*tracer study*). Oleh karena itu, Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya merasa penting untuk memanfaatkan isu Sumber Daya Manusia sebagai pintu masuk dari rangkaian kegiatan bersinergi ini.



Melalui proses konsultasi partisipatif dengan Presiden Universitas Pembangunan Jaya Ir. Edmund Sutisna, M.B.A., Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya menyusun daftar narasumber. Narasumber kegiatan ini adalah para pakar praktisi dari Kelompok Usaha Pembangunan Jaya. Para narasumber diminta untuk berbagi pengalaman tentang sederetan isu Sumber Daya Manusia. Seraya mengontak mereka, Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya sekaligus meminta masukan profil umum lulusan Psikologi yang diminati sektor industri – dengan berbasis pada pengembangan atas kuesioner studi pelacakan (*tracer study*).

Sebelum seri kuliah tamu ini terlaksana, mahasiswa mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia telah terlebih dahulu menggeliti isu ini secara teoritis melalui tugas presentasi kelompok. Tugas tersebut kemudian dikembangkan dengan memberikan penguatan berupa hasil pengamatan mereka terhadap fenomena tersebut sebagaimana mereka potret dari pemberitaan media masa. Hal ini mereka tuangkan dalam bentuk artikel ilmiah populer. Memanfaatkan konteks seperti ini, mahasiswa menjadi siap dengan sederetan pertanyaan untuk diskusi.

Kuliah tamu Pakar Praktisi Berbagi seri Manajemen Sumber Daya Manusia ini berlangsung antara 24 Oktober sampai 5 Desember 2018. Bapak Ir. R. Toni Soehartono M.M., C.R.M.P. dari Persatuan Bulutangkis Jaya Raya berbagi tentang *Personnel Planning, Recruitment, Placement and Talent Management* pada 24 Oktober 2018. Selanjutnya Bapak F.L. Aris Siswoko, S.E., M.M. dari PT Jaya Trade Indonesia berbagi tentang *Employee Retention, Training and Development, Engagement and Career* terlaksana pada 7 November 2018. Kemudian Bapak Ir. Kristianto Indrawan M.M. dari PT Jawa Pos berbagi pengalaman pada 14 November 2018 tentang *Performance Management, Appraisal and Compensation*. Hal ini dilanjutkan dengan *Strategic Pay Plans, Financial Incentive, Benefits and Service* yang disampaikan oleh Bapak Ivan Satyahadiarta, M.M. dari PT Jaya Konstruksi di tanggal 21 November 2018. Lalu DRH. H. Teuku Sahir Syahali, M.M. M.Ak. dari PT Pembangunan Jaya Ancol memaparkan *Employee Testing, Selection and Interviewing* pada tanggal 28 November 2018. Narasumber penutup adalah Ir. I.B. Rajendra, M.B.A., Ph.D. dari PT Jaya Beton Indonesia yang menjelaskan soal *Ethics and Employee Rights and Discipline, Employee Safety and Health* pada tanggal 5 Desember 2018.

Mahasiswa terlibat sebagai panitia pelaksana acara sekaligus untuk mengumpulkan poin *Jaya Softskills Development Program* (JSDP). Selain para narasumber, praktisi dari berbagai unit Kelompok Usaha Pembangunan Jaya ikut hadir baik sebagai peserta aktif maupun narasumber. Setiap sesi diakhiri dengan tanya jawab dan diskusi interaktif, penandatanganan MoA serta foto bersama sebagai bukti kerjasama, didokumentasikan secara audio visual oleh UPJ Live dan diunggah sebagai konten Instagram dan Facebook Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya. Koran Jawa Pos menurunkan laporan kegiatan ini dalam berita berjudul “UPJ Cetak Psikologi Berkualitas” yang dimuat tanggal 23 November 2018.

Rangkaian kegiatan di atas akhirnya berwujud paripurna dalam bentuk buku yang sekarang ada di tangan para pembaca. Karya yang hadir sebagai bagian perayaan Sewindu Universitas Pembangunan Jaya ini mengejutkan sebagai buku ber-ISBN yang juga dilindungi hak kekayaan intelektualnya. Sebagaimana disebutkan di awal, buku ini adalah karya kolaboratif yang melibatkan mahasiswa, dosen, praktisi dan pakar yang kesemuanya memiliki satu kesatuan tema yakni Mengelola Manusia Jaya.

Akhir kata, selamat membaca. Karya ini sudah tentu masih membutuhkan penyempurnaan dari para Pembaca. Oleh karenanya masukan dari para Pembaca dapat dilayangkan ke alamat surat elektronik dan diterima dengan tangan terbuka. Mudah-mudahan karya ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Bintaro Jaya, September 2019

Gita Widya Laksmini Soerjoatmodjo, M.A., M.Psi., Psikolog  
gita.soerjoatmodjo@upj.ac.id

Penyunting

Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| Sekapur Sirih   | iii  |
| Kata Pengantar  | v    |
| Daftar Isi  | viii |
| Daftar Foto   | ix   |
| Bab 1 Prakata   | 1    |
| Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo   |      |
| Bab 2 Strategi Mengelola Manusia dengan Pendekatan <i>Human Capital</i> | 3    |
| Muhammad Taufan Aldiprawira dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo         |      |
| Bab 3 Pentingnya <i>Talent Management</i>                               | 9    |
| Irene Miramis Asmara dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo                |      |
| Bab 4 Mencari Karyawan Sesuai Kebutuhan Organisasi                      | 14   |
| Herlita dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo                             |      |
| Bab 5 Rekrutmen Tanpa Diskriminasi                                      | 18   |
| Gabrielle Angela Neve dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo               |      |
| Bab 6 Mengapa Organisasi Perlu Hati-hati Menyeleksi Karyawan            | 24   |
| Mulyati Juliatin dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo                    |      |
| Bab 7 Mana yang Lebih Penting: Kandidat Terbaik atau Paling Cocok?      | 28   |
| Vidinia Ramadhani dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo                   |      |
| Bab 8 Memilih Karyawan  | 32   |
| Aldi Seyawan dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo                        |      |
| Bab 9 Wawancara untuk Rekrutmen dan Seleksi                             | 36   |
| Tazkia Kamilla Ramadhanty dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo           |      |
| Bab 10 Pentingnya Pelatihan untuk Karyawan                              | 41   |
| Rahma Dina Zuldha dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo                   |      |
| Bab 11 Pelatihan dalam <i>Human Capital Management</i>                  | 45   |
| Azzhara Owena Livia dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo                 |      |
| Bab 12 Meningkatkan <i>Employee Engagement</i>                          | 52   |
| Hanna Indah Solifatun dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo               |      |
| Bab 13 Mengatasi <i>Turnover</i> dengan <i>Career Development</i>       | 57   |
| Samantha June dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo                       |      |
| Bab 14 Penilaian Kinerja Karyawan yang Efektif                          | 62   |
| Bunga Karuni dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo                        |      |
| Bab 15 Kompensasi dan Kinerja Karyawan                                  | 67   |
| Karina Rahayu dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo                       |      |
| Bab 16 <i>Financial Incentive</i> sebagai Motivasi Peningkatan Kinerja  | 72   |
| Diana Novitasari dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo                    |      |
| Bab 17 Tunjangan dan Bonus Karyawan                                     | 77   |
| Jihan Marwa Salsabil Permana dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo        |      |
| Bab 18 Keadilan dalam Kompensasi Karyawan                               | 82   |
| Dinda Arumbay dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo                       |      |
| Bab 19 Gender dan Gaji  | 86   |
| Tami Nuryanti dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo                       |      |
| Bab 20 Keselamatan Kerja Pendukung Produktivitas                        | 91   |
| Gardani Praditya Widyatmoko dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo         |      |
| Bab 21 Mendorong Perilaku Etis dalam Organisasi                         | 96   |
| Thomas Panji Wicaksono dan Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo              |      |
| Halaman Foto  | 101  |

## DAFTAR FOTO

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| Gambar 1 | Ir. R. Toni Soehartono M.M., C.R.M.P. Persatuan Bulutangkis Jaya Raya memberikan penjelasan tentang <i>Personnel Planning, Recruitment, Placement and Talent Management</i> pada 24 Oktober 2018. | 101 |
| Gambar 2 | Bapak F.L. Aris Siswoko, S.E., M.M. PT Jaya Trade Indonesia berbagi tentang <i>Employee Retention, Training and Development, Engagement and Career</i> pada 7 November 2018                       | 102 |
| Gambar 3 | Bapak Ir. Kristianto Indrawan M.M. dari PT Jawa Pos berbagi pengalaman tentang <i>Performance Management, Appraisal and Compensation</i> tanggal 14 November 2018.                                | 103 |
| Gambar 4 | DRH. H. Teuku Sahir Syahali, M.M. M.Ak. dari PT Pembangunan Jaya Ancol memaparkan <i>Employee Testing, Selection and Interviewing</i> pada tanggal 28 November 2018.                              | 104 |
| Gambar 5 | Ir. I.B. Rajendra, M.B.A., Ph.D. dari PT Jaya Beton Indonesia menjelaskan soal <i>Ethics and Employee Rights and Discipline, Employee Safety and Health</i> pada tanggal 5 Desember 2018.         | 105 |
| Gambar 6 | Liputan Jawa Pos 22 November 2019   | 106 |



# BAB 1

## PRAKATA

**Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo**

Buku ini disusun dengan tujuan menghasilkan serangkaian kajian yang fokus pada Manajemen Sumber Daya Manusia dalam bidang ilmu Psikologi. Buku ini merupakan upaya untuk menjawab rumusan masalah, yakni bagaimana gambaran Kelompok Usaha Pembangunan Jaya mengelola modal manusianya? Menggunakan terminologi Kelompok Usaha Pembangunan Jaya, maka SDM yang berkarya untuk Kelompok Usaha Pembangunan Jaya disebut sebagai Manusia Jaya. Rumusan masalah inilah yang memandu penyusunan buku ini.

Nilai kebaruan yang diangkat dalam buku ini adalah bahwa karya seperti ini belum pernah disusun oleh Kelompok Usaha Pembangunan Jaya sebelumnya. Sebagai sebuah korporasi, Kelompok Usaha Pembangunan Jaya telah menghasilkan sejumlah referensi serta panduan, tetapi belum ada uraian dalam bentuk buku yang memotret tentang bagaimana kelompok usaha ini mengelola Manusia Jaya. Sisi kebaruan juga dihadirkan oleh Universitas Pembangunan Jaya, dimana buku ini pertama kali diwujudkan sebagai bentuk persembahan Sewindu Universitas Pembangunan Jaya dari Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya. Inisiatif seperti ini belum pernah dilakukan sebelumnya, oleh karenanya buku ini mengandung nilai kebaruan.

Metodologi yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah sebagaimana diuraikan di atas adalah sebagai berikut. Narasumber buku ini merupakan para pembuat kebijakan (*policy makers*) dan pengambil keputusan (*decision makers*) dari Kelompok Usaha Pembangunan Jaya yang dipilih secara purposif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan mengundang para narasumber menyajikan pemikirannya mengenai topik maupun tema dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia menggunakan pendekatan psikologi yang fokus pada perilaku manusia, yang kemudian didokumentasikan secara audio visual. Analisis data dilakukan dengan cara membandingkan teori-teori terbaru mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, fenomena terkini yang terjadi sebagaimana dipotret melalui pemberitaan media massa, serta hikmah ajar dan praktik terbaik yang berlaku di Kelompok Usaha Pembangunan Jaya.

Buku ini disusun dalam serangkaian bab yang ditulis oleh mahasiswa Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya sebagai tugas yang dikumpulkan dalam bentuk Ujian Akhir Semester. Seleksi dilakukan berdasarkan nilai Ujian Akhir Semester dengan batas skor minimal 75. Sejumlah mahasiswa diminta melakukan revisi untuk penyempurnaan. Dalam akhir revisi, seleksi dilakukan berdasarkan ketepatan tenggat waktu serta representasi tema dari isu keseluruhan. Dari total 30 karya mahasiswa, 20 di antaranya terpilih dalam buku ini. Tulisan terseleksi lebih lanjut diedit penulis selaku dosen pengampu mata kuliah. Daftar pustaka yang digunakan juga dipaparkan di akhir tulisan.

Penulis mengucapkan terima kasih pada para narasumber: Bapak Ir. R. Toni Soehartono M.M., C.R.M.P. (Persatuan Bulutangkis Jaya Raya), Bapak F.L. Aris Siswoko, S.E., M.M. (PT Jaya Trade Indonesia), Bapak Ir. Kristianto Indrawan M.M. (PT Jawa Pos), Bapak Ivan Satyahadiarta, M.M. (PT Jaya Konstruksi) dan Bapak DRH. H. Teuku Sahir Syahali, M.M. M.Ak. (PT Pembangunan Jaya Ancol) dan Bapak Ir. I.B. Rajendra, M.B.A., Ph.D. (PT Jaya Beton Indonesia).

Penulis juga mengucapkan terima kasih pada para mahasiswa Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya yang mengikuti mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia: Alifvianto Marchiano, Thomas Panji Wicaksono, Aditya Ardhi Nugraha, Aldi Setyawan, Anugrah Permata Sari, Azzhara Owena Livia, Bunga Karuni, Clara Triana Saragih, Dinda Arumbay, Gardani Praditya Widyatmoko, Hanna Indah Solifatun, Herlita, Ines Patricia, Irene Miramis Asmara, Jihan Marwa Salsabil Permana, Karina Rahayu, Mulyati Juliatin, Niken Laraswati, Rahma Dina Zuldha, Reyhand Ichrahmsyah Pane, Samantha June, Shella Rizqi El Layli, Tazkia Kamilah Ramadhanty, Vidinia Ramadhani, Yohannah Priscillia Yunofa Huwae, Diana Novitasari, Gabrielle Angela Neve, Muhammad Taufan Aldiprawira, Tami Nuryanti dan Mellisa Octav Mariana.

## BAB 2

# STRATEGIS MENGELOLA MANUSIA DENGAN PENDEKATAN *HUMAN CAPITAL*

Muhammad Taufan Aldiprawira

dan

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo

Organisasi merupakan kumpulan berbagai sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting dalam menentukan keberhasilan organisasi (Widiyanti & Airlangga, 2018). Sejumlah tanggung jawab dan peran yang dijalankan oleh bagian SDM dalam organisasi antara lain mencakup melakukan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan sampai pada perencanaan strategis yaitu melakukan perencanaan serta merger dan akuisisi (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2014).

SDM merupakan aset organisasi yang penting, dimana peran dan fungsi SDM tidak akan bisa digantikan dengan sumber daya lain (Tjutju dalam Badriyah, 2015). Oleh karena itu, perlu ada manajemen SDM yang dapat mengatur SDM dengan baik. Manajemen SDM sendiri merupakan proses memperoleh, melatih, menilai dan memberi kompensasi kepada karyawan serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan sampai masalah keadilan.

Indonesia menjadi salah satu negara yang terus mengembangkan SDM-nya. Pemerintah Indonesia bahkan ikut bergerak untuk fokus dalam pengembangan SDM, sebagaimana tercermin melalui rancangan kerja pemerintah (RKP) 2019 (Nadhifah, 2018). Penekanan ini tak lepas dari potret yang menunjukkan hubungan signifikan antara strategi manajemen SDM dengan kinerja organisasi. Diketahui bahwa 99 persen dari organisasi yang memiliki strategi manajemen SDM menyatakan bahwa mereka mampu mengungguli para pesaing mereka. Alasan inilah yang melandasai mengapa organisasi perlu memiliki strategi SDM yang tepat (Nadhifah, 2018).

Salah satu cara melakukan hal tersebut adalah dengan menggunakan manajemen SDM strategis (*strategic human resource management*). Manajemen SDM strategis adalah proses merumuskan dan melaksanakan



kebijakan dan praktik SDM untuk menghasilkan kompetensi dan perilaku SDM yang dibutuhkan organisasi guna mencapai tujuan strategisnya (Dessler, 2013). Untuk itu, organisasi perlu menetapkan tujuan dan menyusun proses perencanaan. Proses tersebut melibatkan penyusunan rancangan dasar, mengkaji berbagai tindakan alternatif, mengevaluasi pilihan terbaik, kemudian memilih dan akhirnya menerapkan rencana (Dessler, 2013).

Oleh karena itulah, manajemen organisasi perlu membuat *strategic planning*, yaitu rencana perusahaan untuk merinci bagaimana tujuan perusahaan dapat dicapai - sesuai dengan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada di dalam (internal) organisasi; serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang ada di luar (eksternal) organisasi; guna mempertahankan keunggulan kompetitif (Dessler, 2013). Inti *strategic planning* adalah bertanya "Bagaimana posisi bisnis kita saat ini? Bagaimana cara kita mencapai tujuan?"

Dalam membuat *strategic planning*, terdapat tujuh tahapan yang perlu dilakukan oleh organisasi. Pertama, *define the current business* atau mendefinisikan kondisi saat ini. Pada tahap ini, organisasi perlu mendefinisikan bisnis yang dilakukan, misalnya produk atau layanan apa yang ditawarkan pada konsumen, dimana produk atau layanan tersebut tersedia, dan bagaimana produk atau layanan organisasi berbeda dengan para pesaing.

Kedua, *perform external and internal audits* atau melakukan audit eksternal dan internal. Pada tahap ini, hal yang perlu dilakukan organisasi adalah melakukan evaluasi secara internal dan eksternal. Hal ini disusun dengan melihat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi; serta melihat peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi dari luar.

Ketiga, *formulate a new direction* atau merumuskan arah. Pada tahap ini, organisasi merumuskan arah yang baru, seperti produk atau layanan apa yang akan ditawarkan kepada para konsumen yang berbeda dengan apa yang sebelumnya sudah ada; termasuk dimana produk atau layanan baru tersebut akan tersedia, dan bagaimana produk atau layanan baru tersebut berbeda dengan milik kompetitor.

Keempat, *translate the mission into strategic goals* atau menerjemahkan arah ke dalam tujuan-tujuan strategis. Pada tahap ini, organisasi menurunkan tujuan strategis berdasarkan dengan rumusan arahan yang sudah ditetapkan pada tahap sebelumnya. Artinya, tahap ketiga dirinci lebih lanjut di tahap keempat.

Kelima, *formulate strategies to achieve the strategic goals* atau merumuskan strategi untuk mencapai tujuan-tujuan strategis. Pada tahap ini, organisasi menyusun rencana strategis untuk dapat mencapai tujuan strategisnya. Dengan kata lain, pada tahap kelima ini, organisasi menyusun cara untuk mencapai hal-hal yang ditetapkan pada tahap keempat.

Keenam, *implement the strategies* atau melaksanakan strategi. Pada tahap ini, organisasi melakukan tindakan sesuai dengan apa yang sudah direncanakan pada tahap-tahap sebelumnya.

Ketujuh atau tahap terakhir, *evaluate performance* atau mengevaluasi kinerja. Setelah organisasi melakukan sederetan tindakan, maka di tahap terakhir ini yang perlu dilakukan adalah mengevaluasi kebijakan dan praktik yang telah dilakukan oleh organisasi.

Seiring dengan berjalannya waktu, kini manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) berubah menjadi manajemen modal manusia (*human capital management*). Apa perbedaan utama antara kedua terminologi tersebut? Kali ini, manusia diposisikan sebagai modal organisasi, bukan lagi sebatas salah satu dari sumber daya yang berperan mendukung organisasi. Dengan kata lain, setiap anggota organisasi kini bisa berkata, "Saya adalah modal, bukan sebatas sumber daya untuk dieksploitasi sampai suatu saat terkuras dan habis sehingga bisa disingkirkan." Manajemen modal manusia dipandang lebih berpusat pada manusia (*people-centered*) dan menggunakan pendekatan yang lebih strategis (*strategic approach*) dibandingkan dengan manajemen sumber daya manusia. Penekanan manajemen modal manusia adalah pada pengukuran, efisiensi dan penambahan nilai pada organisasi, dimana manusia dipandang sebagai aset. Organisasi menginvestasikan sumber daya yang ada untuk mengembangkan aset manusia, yang terus didukung dan dirawat seiring pertumbuhan organisasi. Oleh karenanya, biaya-biaya terkait dengan pengembangan manusia, seperti pelatihan dan pengembangan, dipandang sebagai investasi (*investment*) dan bukan lagi biaya (*cost*). Singkat kata, dibandingkan dengan manajemen sumber daya manusia tradisional, maka manajemen modal manusia lebih fokus pada sisi manusia (*the human side*).

Manusia sebagai modal organisasi memiliki karakteristik dan kemampuan yang dapat dioptimalkan untuk meningkatkan reputasi dan prestasi organisasi. Menurut Barney (dalam Paulus, 2017), peran manusia sebagai *human capital* adalah mencapai keunggulan komparatif yang berkelanjutan (*sustainable*

*competitive advantage*). *Human capital* yang unggul mampu menciptakan nilai yang bermanfaat bagi konsumen organisasi, menciptakan inovasi yang sulit ditiru para kompetitor dan mendapatkan dukungan dari organisasi.

Di sisi lain, apa yang dimaksud dengan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan? *Sustainable competitive advantage* merupakan segala sesuatu yang dilakukan dengan jauh lebih baik oleh satu organisasi apabila dibandingkan dengan organisasi-organisasi pesaing. Ketika sebuah organisasi melakukan sesuatu hal yang tidak dapat dilakukan oleh organisasi pesaing secara terus menerus, atau memiliki sesuatu hal yang sangat diinginkan oleh organisasi pesaing secara terus menerus maka hal itu dapat merepresentasikan apa yang disebut sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Paulus, 2018).

Pendekatan *human capital* seperti diuraikan di atas kini banyak diterapkan serta dipraktikkan di berbagai sektor industri. Di sisi lain, berganti pendekatan saja tidak cukup. Organisasi juga perlu untuk terus melihat kekuatan dan kelemahan yang ada di sisi internal organisasi agar terus berusaha mencapai keunggulan kompetitif. Menurut David (dalam Paulus, 2017) strategi sangat menentukan apakah organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan apa yang ia miliki dalam bentuk pengetahuan, teknologi dan manusia. Hal ini, menurut Bontis (dalam Paulus, 2017), tergantung dari jenis industri, karena terdapat perbedaan signifikan antara organisasi yang bergerak di bidang jasa atau non jasa.

Jadi apa yang dapat dilakukan oleh organisasi agar dapat mencapai *sustainable competitive advantage* dengan mengoptimalkan *human capital* yang dimiliki oleh organisasi? Salah satu cara adalah dengan manajemen talenta (*talent management*). *Talent management* adalah sebuah konsep mulai dari bagaimana merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan bakat (Isanawikrama, Wibowo & Buana, 2017). Armstrong dan Taylor (dalam Isanawikrama, Wibowo, & Buana, 2017) menyatakan *talent management* merupakan inti dari konsep *human capital*, karena *talent management* meliputi keseluruhan aspek pengelolaan manusia sebagai modal organisasi.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa salah satu strategi yang dapat ditempuh oleh organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan orang-orang berbakat sebagai upaya mencapai keunggulan kompetitif bagi perusahaan yaitu melalui *talent management*. Hal inilah yang perlu dilakukan oleh organisasi agar unggul dibandingkan para kompetitornya.

## BELAJAR DARI PENGALAMAN

### KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA

Kelompok Usaha Pembangunan Jaya merupakan salah satu contoh organisasi yang menggunakan pendekatan *human capital* dan *talent management*. Hal ini disampaikan oleh Bapak Ir. R. Toni Soehartono M.M., C.R.M.P. dari Persatuan Bulutangkis Jaya Raya di Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya pada tanggal 24 Oktober 2018.

Kelompok Usaha Pembangunan Jaya memaknai *talent management* sebagai proses pengembangan dan penguatan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan yang sudah bekerja di organisasi tersebut, untuk meningkatkan kompetensi organisasi. Dalam *talent management*, sumber daya pengetahuan, teknologi dan manusia dikembangkan secara optimal.

Dengan meletakkan manusia sebagai *human capital*, maka pengelolaan terhadap manusia sebagai modal dapat membawa manfaat yang lebih besar, baik secara perorangan maupun organisasi. Dengan menganggap manusia sebagai modal yang bergerak, maka organisasi dapat memetik keuntungan lebih besar dibandingkan dengan hanya memperlakukan karyawan sebagai sumber daya untuk dieksploitasi.

Terkait dengan aspek-aspek pengelolaan dalam *human capital*, maka hal tersebut dilakukan juga di Kelompok Usaha Pembangunan Jaya. Aspek pertama yaitu pengembangan manusia yang meliputi analisa kebutuhan pelatihan, bimbingan dan konseling, serta manajemen perubahan. Aspek kedua yaitu perencanaan karir yang meliputi pemetaan strategis, perencanaan sumber daya, *talent management*, penempatan serta sistem promosi dan transfer. Sedangkan aspek yang ketiga yaitu audit manajemen SDM yang meliputi kebijakan norma-norma audit, pendekatan riset audit, instrument dan audit SDM sampai ke analisa hasil laporan audit.

## REFERENSI

- Badriyah, M. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Isanawikrama., Wibowo, F. A., & Buana, Y. (2017). Analisis pengaruh *talent management* terhadap *organizational performance* dan dampaknya pada *employee retention*. *Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan*, 2(2), 150-160. Diakses pada tanggal 15 Desember 2018 dari <http://jurnal.stiks-tarakanita.ac.id/index.php/JAK/article/view/38/25>
- Nadhifah, A. N. (2018, September 12). Bagaimana menyelaraskan strategi bisnis dan manajemen SDM. *Techinasia*. Diakses dari <https://id.techinasia.com/bagaimana-agar-strategi-bisnis-dan-manajemen-sdm-selaras>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2014). *Manajemen sumber daya manusia mencapai keunggulan bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Paulus, A. L. (2017). *Human capital* dan keunggulan bersaing ritel minimarket: strategi sebagai pemediasi. *Journal of Research in Economics and Management*, 12(1), 1-11. Diakses pada tanggal 30 November 2018 dari [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3035879](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3035879)
- Paulus, A. L. (2018). Pemanfaatan teori *resource-based view* pada ritel minimarket: implikasinya terhadap strategi dan keunggulan bersaing. *Journal of Research in Economics and Management*, 16(2), 215-223. Diakses pada tanggal 30 November 2018 dari <http://www.jrem.iseisby.or.id/index.php/id/article/view/45/andrianus-pdf>
- Widiyanti, N. W., & Airlangga, A. J. (2018). Pengungkapan sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap citra perusahaan. *Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis*. 426-433. Diakses pada tanggal 5 Oktober 2018 dari <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/prosiding/article/view/6691>

## BAB 3

### PENTINGNYA *TALENT MANAGEMENT*

Irene Miramis Asmara

dan

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo

Kesuksesan organisasi dipengaruhi salah satunya oleh sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia adalah orang yang siap, mau dan mampu memberikan sumbangan dalam usaha pencapaian tujuan organisasional, yang mencakup tiga aspek yaitu pendidikan, pengalaman dan pelatihan (Nurdin, Wawo & Julia, 2018). Perihal sumber daya manusia ini dalam bidang pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang secara khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam pengorganisasian perusahaan (Wright & McMahan, dalam Isanawikrama, Wibowo & Buana, 2017).

Kini sejalan dengan perkembangan zaman, organisasi mengelola sumber daya manusia menggunakan pendekatan *human capital management*. Hal ini karena sumber daya manusia yang baik memberikan organisasi keunggulan kompetitif dan membuat organisasi sulit ditiru atau dikejar oleh para kompetitor (Nurdin, Wawo & Julia, 2018). Dengan demikian, perusahaan harus mengelola manusia sebagai modal sehingga memberi nilai tambah dan memberikan keunggulan kompetitif dibanding kompetitornya (Wright & McMahan dalam Isanawikrama, Wibowo & Buana, 2017).

Salah satu strategi *human capital management* adalah menyusun jenjang karir. Hal ini karena karyawan yang bekerja pada organisasi umumnya menginginkan jenjang karier yang sesuai dengan keinginan dan tujuan mereka bekerja. Karier sendiri adalah pola pengalaman yang berkaitan dengan kerja (misalnya posisi kerja, tanggung jawab pekerjaan, pembuatan keputusan dan interpretasi subyektif mengenai kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan) serta aktivitas sepanjang kehidupan bekerja seseorang (Fidyani & Prasetya, 2018).

Karier punya dampak pada kepuasan kerja, sebagaimana dipotret dalam riset *Global Leadership Study* yang digagas Dale Carnegie digelar di 14 negara termasuk Indonesia, ini melibatkan sekitar 3.300 pekerja dengan rentang usia 22–61 tahun, mulai dari level karyawan hingga direktur. Di Indonesia, studi ini

mencakup 205 pekerja dari perusahaan kecil hingga menengah dan menemukan bahwa hanya 17 persen karyawan yang mengaku puas dengan pekerjaan mereka (Cahya, 2018). Survei lain dengan 17.632 koresponden pada Oktober 2014 menemukan 73% pegawai merasakan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya, 54% pegawai memiliki ketidaksesuaian latar belakang pendidikan terhadap pekerjaan mereka sehingga berpengaruh pada peningkatan jenjang karier, juga 60% koresponden menyatakan di kantor tempat para pegawai bekerja tidak memiliki jenjang karier bagi pegawai (dalam Nugrahani & Wulansari, 2018).

*Talent management* merupakan salah satu strategi mengatasi masalah karier. *Talent management* sendiri merupakan proses perencanaan yang berorientasi pada tujuan dan terintegrasi, merekrut, mengembangkan, mengelola, dan memberi kompensasi kepada karyawan (Dessler, 2013). *Talent management* adalah tentang bagaimana menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat (Dries, dalam Isanawikrama, Wibowo & Buana, 2017). *Talent management* yang dilaksanakan dengan baik membutuhkan keselarasan pola pikir di antara para pemimpin senior, dimodelkan oleh manajer, didukung oleh sejumlah inisiatif, dan dikembangkan bersama lini operasional dan lini sumber daya manusia (Pella & inayati, 2011). *Talent management* inilah yang menjadi inti dari konsep *human capital* (Armstrong & Taylor dalam Isanawikrama, Wibowo & Buana, 2017).

Menurut Sule dan Wahyuningtyas (2016), manfaat *talent management* bagi karyawan adalah meningkatkan komitmen karyawan agar berkinerja tinggi, meningkatkan kepuasan kerja, tersedianya pola karier yang jelas dan kesempatan pengembangan karier karyawan, meningkatnya nilai karyawan melalui pengembangan potensi dan kompetensi, juga memunculkan keterikatan karyawan (*employee engagement*) terhadap organisasi. Hal ini dikarenakan karyawan akan berusaha secara maksimal dalam bekerja untuk mencapai karir yang diinginkan, antara lain demi mengejar kompensasi. *Talent management* dapat mencapai tujuan perusahaan dengan menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Dengan dukungan pelatihan, maka pelaksanaan tugas menjadi lebih mudah. Perusahaan dapat melihat, menggali, dan memanfaatkan potensi karyawan agar posisi atau jabatan diisi oleh karyawan yang tepat. Karyawan yang telah memenuhi syarat akan ditetapkan ke jabatan yang lebih tinggi. Penetapan jabatan tersebut merupakan *reward* bagi para karyawan yang memiliki potensi bagus.

Bagi perusahaan, *talent management* juga memiliki peran yang penting karena merupakan salah satu penunjang perkembangan karier karyawan. Dengan demikian, karyawan terus meningkatkan kinerja

mereka. Hasil dari *talent management* yang baik akan memberikan nilai tambah terhadap perusahaan di mata masyarakat sebagai sebuah tempat kerja dengan reputasi yang bagus. Secara konkret, Dessler (2013) menjelaskan bahwa ketika seorang manajer mengambil perspektif *talent management*, maka ia perlu melakukan hal-hal berikut ini:

1. Memahami tugas-tugas *talent management* seperti merekrut, melatih sampai ke membayar kompensasi karyawan.
2. Membuat keputusan talent management yang tepat seperti kepegawaian dan pelatihan
3. Secara konsisten menggunakan *profile* yang sama terhadap kompetensi.
4. Secara aktif melakukan segmentasi dan secara proaktif mengelola karyawan.
5. Mengintegrasikan atau mengoordinasikan semua fungsi *talent management*.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dengan perspektif *talent management*, diharapkan karyawan yang ada di organisasi lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan mendorong prestasi pada pekerjaannya. Kinerja sendiri berarti hasil kerja yang dihasilkan setiap karyawan seiring dengan dirinya melaksanakan setiap tupoksi yang diberikan oleh organisasi (Nurdin, Wawo, & Julia, 2018). Murpy dan Cleveland (dalam Utomo, Harini & Gagah, 2018) menyebutkan kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Dengan kinerja tinggi, maka setiap karyawan dapat menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga pada gilirannya akan mampu mencapai tujuan yang ditetapkan (Nurdin, Wawo & Julia, 2018).



## BELAJAR DARI PENGALAMAN

### KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA

*Human capital management* adalah pengelolaan terhadap sumber daya manusia sebagai modal agar mendapat manfaat yang lebih besar baik secara perorangan maupun organisasi dengan menganggap manusia sebagai modal yang bergerak. Dengan ini perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar. Strategi *human capital management* ini dipandang sebagai cara efektif dalam mengelola sumber daya manusia, menjadikan perusahaan bertahan dan mampu menghadapi persaingan di masa depan.

Kelompok Usaha Pembangunan Jaya juga menerapkan strategi *human capital*. Ir. R. Toni Soehartono M.M., C.R.M.P. (Persatuan Bulutangkis Jaya Raya) pada 24 Oktober 2018 di Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya menjelaskan aspek-aspek dari strategi *human capital*, yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*)
2. Pengadaan tenaga kerja (*manpower procurement*)
3. Penilaian kinerja (*performance appraisal*)
4. Sistem kompensasi (*compensation system*)
5. Hubungan industri (*industrial relations*)
6. Pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*)
7. Perencanaan karir (*career planning*)
8. Audit manajemen sumber daya manusia (*human resource audit management*)
9. *Human capital system*

## REFERENSI

- Cahaya, K. D. (2018). Kurang apresiasi, 30 persen pekerja Indonesia ingin pindah kerja. *Kompas*. Diakses 14 Oktober 2018 dari <https://lifestyle.kompas.com/read/2018/01/02/214530820/kurang-apresiasi-30-persen-pekerja-indonesia-ingin-pindah-kerja>.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (3rd ed). Harlow: Pearson Education.
- Fidyani, L & Prasetya, A. (2018). Pengaruh *work life balance* terhadap kesuksesan karier karyawan (Studi pada perawat rumah sakit umum daerah Kabupaten Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61 (2). 89-98. Diakses 14 Oktober dari <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/viewFile/2576/2970>
- Isanawikrama, Wibowo, F. A. & Buana, Y. (2017). Analisis pengaruh *talent management* terhadap *organizational performance* dan dampaknya pada *employee retention*. *Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan*, 3 (1).150–161. Diakses 10 Oktober 2018 dari [jurnal.stiks-tarakanita.ac.id/index.php/JAK/article/download/38/25](http://jurnal.stiks-tarakanita.ac.id/index.php/JAK/article/download/38/25)
- Nugrahani, A. & Wulansari, P. (2018). Pengaruh penetapan *talent management* terhadap pengembangan karier pegawai: Studi kasus pada seluruh pegawai di bawah anggota 1 Bidang Administrasi dan Umum Badan Pengusaha Batam. *e-Proceeding of Management*, 5 (1). 354-359. Diakses pada 13 Oktober 2018 dari [librarye-proceeding.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/6377](http://librarye-proceeding.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/6377)
- Nurdin, E. Wowo, A. B. & Julia, L. (2018). Pengaruh pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur pemerintah daerah terhadap kinerja pegawai: Studi pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Kendiri. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 3 (1). 1-13. Diakses pada 14 Oktober 2018 dari [ojs.uho.ac.id/index.php/JURNALAKUNTANSIKEUANGAN/article/view/3770](http://ojs.uho.ac.id/index.php/JURNALAKUNTANSIKEUANGAN/article/view/3770)
- Pella, D. A. & Inayati, A. (2011). *Talent Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sule, E. T. & Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Yogyakarta: Andi.
- Utomo, A. S. Harini, Cicik. & Gagah, E. (2018). The influence of recruitment and workload to employee's performance with loyalty as intervening variable (Case study at Rumah Makan Soto Ayam Khas Kudus Mbak Lin Semarang). *Journal of Management*, 4(4). Diakses pada 14 Oktober 2018 dari <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/915>

## **BAB 4**

### **MENCARI KARYAWAN SESUAI KEBUTUHAN ORGANISASI**

**Herlita**

**dan**

**Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo**

Karyawan merupakan salah satu faktor utama dalam kelancaran, kemajuan serta keberhasilan organisasi (Handayani, 2017). Oleh karena itu, manusia perlu dikelola sedemikian rupa agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar organisasi bahkan Negara, termasuk juga Indonesia. Oleh karena itu, kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Etikawati, 2018). Organisasi tidak akan dapat berjalan tanpa SDM yang memadai. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan proses melakukan pencarian SDM yang dibutuhkan, yang disebut sebagai rekrutmen.

Rekrutmen adalah menemukan atau menarik kandidat untuk mengisi posisi yang dibutuhkan oleh organisasi (Dessler, 2013). Cascio (2010) menambahkan bahwa rekrutmen dapat diibaratkan sebagai suatu kontes yang sarat dengan kompetisi antar pelamar. CEO perusahaan Apple Steve Jobs (dalam Cascio, 2010) berpendapat bahwa rekrutmen merupakan proses yang sulit, sehingga menimbulkan tantangan tersendiri bagi organisasi.

Tantangan-tantangan tersebut dapat muncul di organisasi dalam bentuk: (1) penggunaan metode perekrutan yang berbeda-beda tergantung pada organisasi dan posisi yang dibutuhkan oleh organisasi, (2) undang-undang tenaga kerja yang membatasi apa yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam proses rekrutmen (Dessler, 2013). Di sisi lain, karena rekrutmen merupakan hal penting untuk agar organisasi bisa menemukan kandidat yang sesuai kebutuhan, maka tantangan-tantangan tersebut perlu untuk dihadapi.

Lazimnya proses yang dilakukan organisasi dalam mencari kandidat diawali dari melakukan analisa jabatan (*job analysis*), dilanjutkan dengan analisis strategi kebutuhan perusahaan, proses rekrutmen itu sendiri, yang dilanjutkan dengan penyaringan, pemilihan kandidat yang kemudian melalui masa orientasi,

menempatkan karyawan sesuai kebutuhan dan dilanjutkan dengan pelatihan yang diakhiri dengan pemberian umpan balik terhadap hasil pekerjaan (Cascio, 2010).

Proses menemukan kandidat dapat dilakukan dengan melakukan pencarian baik melalui sumber internal maupun sumber eksternal. Mencari kandidat dari sumber internal dapat dilakukan salah satunya dengan melakukan *job posting*. *Job posting* dilakukan dengan cara mempublikasikan posisi yang dibutuhkan organisasi pada seluruh karyawan, biasanya menggunakan situs perusahaan atau menggunakan papan bulletin, serta mengkaji karyawan yang memiliki potensi agar dipindahkan pada bidang lain (Cascio, 2010). Apabila organisasi menggunakan sumber dari luar, biasanya organisasi memanfaatkan internet, melakukan *virtual job fair* dan memanfaatkan beberapa agen pencari pekerjaan (Dessler, 2013).

Baik sumber internal maupun eksternal, kedua cara ini memiliki pro dan kontra masing-masing. Untuk sumber dari luar, maka kelebihan dari cara ini adalah kandidat dapat cepat merespon, organisasi memiliki waktu yang memadai untuk memilih dan biaya terjangkau. Di sisi lain, ketika organisasi menerima banyak sekali resume maupun CV, maka organisasi perlu cerdas dan bijak memilih kandidat terbaik sesuai kebutuhan (Dessler, 2013). Sebaliknya, apabila organisasi memilih kandidat dengan memanfaatkan sumber internal, maka karyawan yang tersedia sudah ada di dalam organisasi dan tak perlu lagi dicari (Sunandar & Satar, 2018). Di sisi lain, pilihan yang tersedia boleh jadi terbatas.

Apapun cara yang dipilih oleh organisasi, peran rekrutmen dalam mencari kandidat sangat penting dalam menyediakan sumber daya yang sesuai kebutuhan perusahaan (Sagala & Rivai, 2009). Rekrutmen harus didasarkan sesuai prinsip dan budaya organisasi agar nantinya apa yang dihasilkan dari pencarian kandidat dapat memenuhi kebutuhan organisasi (Sagala & Rivai, 2009).

## BELAJAR DARI PENGALAMAN

### KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA

Dalam melakukan rekrutmen, Kelompok Usaha Pembangunan Jaya berpegang pada beberapa hal, sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Ir. R. Toni Soehartono M.M., C.R.M.P. (Persatuan Bulutangkis Jaya Raya) pada 24 Oktober 2018, Bapak F.L. Aris Siswoko, S.E., M.M. (PT Jaya Trade Indonesia) pada 7 November 2018 dan Bapak DRH H Teuku Sahir Syahali (PT Pembangunan Jaya Ancol) pada 28 November 2018, serta Bapak Ir. I.B. Rajendra, M.B.A., Ph.D. (PT Jaya Beton Indonesia) pada 5 Desember 2018 di Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya Hal-hal di bawah ini dirangkum dari para narasumber tersebut.

Dalam mencari kandidat, maka hal yang penting dilihat adalah kompetensi yang dimiliki oleh kandidat itu sendiri. Karyawan merupakan ujung tombak organisasi, karena itu penting untuk memastikan agar kandidat sesuai kebutuhan perusahaan. Dari sumber internal, karyawan diperoleh dari kandidat yang tersedia dan memiliki kompetensi sesuai untuk mengisi posisi yang tersedia, memiliki kinerja dan pengalaman yang sesuai, termasuk pengalaman rotasi kerja yang pernah dijalani oleh kandidat. Selain dari internal, sumber kandidat juga dari luar, termasuk dengan menggunakan dukungan dari agensi bersertifikat. Apabila kandidat datang dari sumber internal, maka terdapat proses psikotes dan wawancara. Kelompok Usaha Pembangunan Jaya menekankan bahwa kandidat harus tepat sejak awal (*right from the start*) – yaitu sesuai dengan kemampuan teknis sesuai posisi maupun budaya dan nilai organisasi. Jika di awal saja sudah gagal, maka proses selanjutnya pasti semakin sulit. Hal ini karena setiap karyawan nantinya ikut membentuk budaya organisasi. Proses pencarian ini tentunya dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kenyataan bahwa kini Indonesia memasuki era Masyarakat Ekonomi ASEAN dimana tenaga kerja dapat diperoleh dari berbagai Negara di Asia Tenggara, juga kenyataan bahwa para kandidat berasal dari generasi milenial yang memiliki karakteristik khasnya tersendiri.

Contoh berikut ini dikutip dari PT Pembangunan Jaya Ancol. Rekrutmen internal biasanya dilakukan dengan pertama-tama mengidentifikasi sedikitnya 3 kandidat untuk dirotasi, mutasi atau promosi untuk menempati posisi tertentu dengan melihat kinerja selama bekerja. Untuk rekrutmen eksternal, PT Pembangunan Jaya Ancol menggunakan psikotes untuk mengukur kemampuan numerik, verbal dan abstrak yang diadaptasi dari tes inteligensi Intelligenz Struktur Test (IST) yang sudah terkomputerisasi, yang dilanjutkan dengan wawancara dengan tim Human Capital yang berbasis pada *Behavioral Event*

*Interview* (BEI) selama sekitar setengah hingga satu jam. Proses ini menggali 9 kompetensi dengan 5 tingkat atau level yang dianggap sebagai DNA PT Pembangunan Jaya Ancol. Setelah itu, atasan dari kandidat (disebut sebagai *user* atau *Subject Matter Expert*) tersebut dapat melakukan wawancara atau ujian kemampuan teknis. Langkah berikutnya adalah pemeriksaan kesehatan (*medical checkup*).

Setelah lolos, kandidat dapat memilih jalur karir reguler atau *Management Trainee*. Mereka yang mengambil pilihan pertama bekerja sesuai bidang mengisi posisi yang memang sedang kosong, sedangkan pilihan kedua adalah untuk mereka yang dikembangkan sesuai dengan kompetensi inti (*core competence*) PT Pembangunan Jaya Ancol. Di PT Pembangunan Jaya Ancol, jalur *Management Trainee* ini membuat kandidat dirotasi ke Bagian *Marketing*, *Event Organizer* dan *Imageneering* mewakili *core business* dalam proses *onboarding* selama satu tahun, dimana terakhir kandidat mempresentasikan *Project Innovation* yang ia usulkan ke jajaran pimpinan.

## REFERENSI

- Cascio, W.F. (2010). *Managing human resources eight edition*. McGraw-Hill: New York
- Etikawati, E., & Udjang, R. (2018). Strategi rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis*, 4(1 Februari). Diakses pada tanggal 12 Desember 2018 dari <http://ejournal.mercubuana-yogya.ac.id/index.php/JPSB/article/view/443>
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. Pearson Education Limited: England
- Handayani, R. I. (2017). Sistem pendukung keputusan pemilihan karyawan berprestasi dengan menggunakan metode *profile matching* pada PT. Sarana Inti Persada (SIP). *Jurnal Pilar Nusa Mandiri*, 13(1), 28-34. Diakses pada tanggal 09 oktober 2018 melalui <http://ejournal.nusamandiri.ac.id/ejournal/index.php/pilar/article/view/332>
- Sagala, E.J., & Rivai, V. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Sunandar, H. S., & Satar, M. (2018). Tinjauan tentang proses *recruitment* tenaga kerja di kantor pusat PT. Y Bandung. *Jurnal Industri Elektro dan Penerbangan*, 6(1). Diakses pada tanggal 14 desember 2018 melalui <http://jurnal.unnur.ac.id/index.php/indept/article/view/171/142>

## BAB 5

### REKRUTMEN TANPA DISKRIMINASI

**Gabrialle Angela Neve**

**dan**

**Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo**

Rekrutmen karyawan atau *employee recruiting* yaitu proses pencarian atau penarikan calon karyawan untuk posisi dalam organisasi (Dessler, 2013). Menurut Mathis dan Jackson (2001), rekrutmen merupakan proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk menempati pekerjaan pada suatu organisasi. Ivancevich dan Konopaske (2013) menjelaskan bahwa dalam rekrutmen, proses diawali ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan, dimana keseluruhan aktivitas yang dilakukan dipengaruhi jumlah dan jenis pelamar. Intinya, proses rekrutmen merupakan rangkaian tahap yang digunakan untuk menjaring pelamar untuk diseleksi, siapa yang diterima dan siapa yang tidak.

Selanjutnya, Sudiro (2011) mengatakan bahwa kecocokan antara calon karyawan dan organisasi berpengaruh pada kesediaan organisasi untuk mengajukan penawaran kerja pada si kandidat dan kesediaan si pelamar untuk menerima pekerjaan tersebut atau tidak. Kecocokan ini bersifat penting, jika tidak maka akibatnya fatal pada upaya mencapai tujuan organisasi (Sudiro, 2011).

Salah satu isu dalam rekrutmen yang terus mendapat perhatian adalah terkait dengan disabilitas. Tidak semua calon karyawan memiliki keadaan tubuh yang normal atau dengan kata lain menyandang disabilitas. Disabilitas merupakan suatu kondisi dimana penyandanginya mencakup mereka yang memiliki keterbatasan fisik, mental, intelektual atau sensorik untuk jangka waktu lama; dan ketika berhadapan dengan berbagai tantangan, disabilitas tersebut berpotensi menghalangi partisipasi penuh dan efektivitas mereka untuk berkontribusi di masyarakat (Departemen Kesehatan, 2014). Timbulnya disabilitas dapat dilatarbelakangi masalah kesehatan yang timbul sejak lahir, penyakit kronis maupun akut, dan cedera yang dapat diakibatkan oleh kecelakaan, perang, kerusuhan, bencana, dan sebagainya (Departemen Kesehatan, 2014).

International Labor Organization (ILO) (2018) menyebutkan bahwa dari total jumlah penduduk di dunia, 15% di antaranya penyandang disabilitas. Sebagai tambahan, 82% dari penyandang disabilitas ada pada negara berkembang. Hampir 785 juta penyandang disabilitas berada pada usia kerja dan mayoritas dari penyandang disabilitas tersebut tidak memiliki pekerjaan (International Labor Organization, 2018). Jumlah penyandang disabilitas di Indonesia, sebagaimana dijelaskan Nurhaman dalam Saputra dan Maharani (2018) menurut Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) tercermin dari jumlah penduduk usia kerja penyandang disabilitas nasional. Di Indonesia, survey menunjukkan bahwa penyandang disabilitas adalah sebanyak 21.930.529 orang - terdiri dari 51,18% angkatan kerja atau 11.224.673 orang dan 48,82% atau 10.705.856 orang non-angkatan kerja misalnya seperti pengurus rumah tangga (Nuraini, 2018). Berdasarkan data tersebut, diketahui terdapat 414.222 orang penyandang disabilitas yang belum memiliki pekerjaan atau menganggur (Saputra & Maharani, 2018). Nurahman (dalam Nuraini, 2018) mengatakan bahwa tingkat penganggur terbuka disabilitas nasional sebesar 3,69 persen. Rajagukguk (2018) berpendapat bahwa salah satu penyebab mayoritas penyandang disabilitas tidak memiliki pekerjaan dikarenakan penyandang disabilitas tidak mendapatkan kesempatan yang sama besarnya dengan mereka yang tak punya disabilitas dalam mengenyam pendidikan yang layak. Hal tersebut yang menjadikan para penyandang disabilitas tidak mendapatkan pekerjaan dan berpotensi hidup di bawah garis kemiskinan (International Labor Organization, 2018).

Dari segi hukum internasional, terdapat Konvensi Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) tahun 2006 tentang Hak Penyandang Cacat yang mengatur hak kaum penyandang disabilitas termasuk kesempatan kerja, dimana Indonesia terlibat meratifikasi konvensi tersebut sejak November tahun 2011 dalam bentuk Undang-Undang No. 19 Tahun 2011 tentang Pengesahan Konvensi Hak Penyandang Disabilitas. Selain itu, Undang Undang Dasar 1945 pasal 27 ayat (2) pun menegaskan bahwa setiap warga negara Indonesia berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak (Shaleh, 2018). Undang Undang No. 8 Tahun 2016 pasal 53 ayat (1) perihal penyandang disabilitas menyebutkan bahwa pemerintah, pemerintah daerah, Badan Usaha Milik Negara, dan Badan Usaha dan Badan Usaha Milik Daerah wajib mempekerjakan paling sedikit 2 persen penyandang disabilitas dari jumlah pegawai atau pekerja. Pasal 53 ayat (2) undang-undang yang sama yang sama menyebutkan, perusahaan swasta wajib mempekerjakan paling sedikit 1 persen penyandang disabilitas dari jumlah pegawai atau pekerja yang ada di perusahaannya (Suara Pembaruan, 2018).



Kaum disabilitas memiliki potensi dan kemauan bekerja, hal yang menjadi bagian dari hak asasi manusia sebagai hak dasar yang secara kodrati melekat pada diri manusia (Ratna & Kismarti, 2018). Mutiah (2018) mengatakan bahwa para penyandang disabilitas memiliki hak dan kesempatan yang sama seperti yang lainnya untuk mendapatkan pekerjaan yang layak. Selain itu, Mutiah (2018) berpendapat bahwa banyak dari penyandang disabilitas ingin bekerja namun dikarenakan minimnya peluang kerja dan sering terjadinya penolakan sehingga para penyandang disabilitas tidak memiliki kesempatan untuk memperoleh pekerjaan yang menyebabkan keputusasaan (Mutiah, 2018).

Pemerintah terus mendorong perusahaan agar dapat memberikan kesempatan kerja lebih luas kepada penyandang disabilitas yang disesuaikan dengan jenis, derajat kecacatan, pendidikan, dan kemampuannya (Cahyu, 2018). Penyandang disabilitas perlu mendapatkan perhatian khusus dari pemerintah baik itu pemerintah pusat maupun pemerintah daerah (Ratna & Kismarti, 2018). Oleh karenanya, pemerintah, lembaga maupun para pemerhati disabilitas perlu terus mendukung program pengentasan pengangguran. Masyarakat luas dan para pemerhati disabilitas dihimbau mendukung program yang diselenggarakan oleh Kementerian Ketenagakerjaan sebagai langkah pemberdayaan demi meningkatkan kemampuan masyarakat untuk membuat kaum disabilitas menjadi lebih berdaya yang artinya mampu melakukan sesuatu yang bermanfaat dalam pembangunan masyarakat (Nuraini, 2018). Selain itu, perusahaan swasta maupun non-swasta diharapkan dapat lebih sering membuka perekrutan pada calon karyawan penyandang disabilitas tanpa diskriminasi

Sebagai penutup, Putri (2018) menyitir Kyle Maynard yang menyatakan bahwa penyandang disabilitas memang memiliki keterbatasan tetapi bukan berarti mereka lemah ataupun rapuh; juga Hugh Herr yang berujar, "Kalau Anda ingin punya karyawan yang berpikir *out of the box*, carilah orang dengan disabilitas, karena mereka sudah hidup dengan cara *out of the box*." Dessler (2013) juga menyebut bahwa karyawan penyandang disabilitas dapat memberikan sumber daya yang sangat baik bagi organisasi.

## **BELAJAR DARI PENGALAMAN**

### **KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA**

Tidak semua calon karyawan memiliki fisik yang sempurna atau merupakan salah satu kaum disabilitas. Disabilitas dapat terjadi dengan beragam latar belakang seperti bawaan lahir atau akibat dari terjadinya sebuah kecelakaan. Di Indonesia, perusahaan diwajibkan memperkerjakan penyandang disabilitas sebanyak 1-2 persen dari jumlah karyawan yang ada. Tak terkecuali Kelompok Usaha Pembangunan Jaya, yang melakukan hal-hal berikut, sebagaimana dipaparkan Ir. I.B. Rajendra, M.B.A., Ph.D. (PT Jaya Beton Indonesia) pada 5 Desember 2018 di Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya.

PT Jaya Beton Indonesia menerima kaum disabilitas untuk dipekerjakan karena selain menaati peraturan yang ada, organisasi melihat dari kemampuan dan ketekunan dalam bekerja. Saat ini, PT. Jaya Beton Indonesia memang belum pernah mendapatkan pelamar kerja yang berasal dari kaum disabilitas. Di sisi lain, pihak perusahaan tidak menutup kesempatan bekerja untuk kaum disabilitas.

Di PT. Jaya Beton Indonesia sendiri, terdapat karyawan yang menyandang disabilitas karena kecelakaan. Karyawan tersebut tetap dipekerjakan oleh PT Jaya Beton Indonesia, hanya saja karyawan tersebut kemudian dipindahkan ke posisi yang lebih sesuai dengan kondisi individu tersebut.

## REFERENSI

- Cahyu. (2018, Juli 5). *Kemnaker apresiasi 10 perusahaan pemberi kerja penyandang disabilitas*. Diakses dari <https://www.liputan6.com/news/read/3579301/kemnaker-apresiasi-10-perusahaan-pemberi-kerja-penyandang-disabilitas>
- Departemen Kesehatan. (2014). Situasi penyandang disabilitas (Smt 2). *Buletin Jendela Data & Informasi Kesehatan*. 1-17.
- Desseler, G. (2013). *Human resource management* (13<sup>th</sup> ed). Kendallville, USA: Pearson Education, Inc.
- Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2013). *Human resource management* (12<sup>th</sup> ed). New York, NY: The McGraw Hill Companies, Inc.
- International Labor Organization. (2018). Inklusi penyandang disabilitas di Indonesia. Diakses dari [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-jakarta/documents/publication/wcms\\_233426.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-jakarta/documents/publication/wcms_233426.pdf)
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2001). *Human resource management: Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mutiah, A. A. (2018). Peran komunitas sahabat difabel dalam pemenuhan hak ketenagakerjaan penyandang difabel kota semarang. *Journal of Politic and Government Studies*, 7(2). 3-17. Diakses dari <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/index/search>
- Nuraini, R. (2018, April 11). Catatan pemerintah, sebanyak 414.222 penyandang disabilitas butuh kerja. Diakses dari <https://jpp.go.id/humaniora/sosial-budaya/319416-catatan-pemerintah-sebanyak-414-222-penyandang-disabilitas-butuh-kerja>
- Putri, G. S. (2018, Oktober 7). Tak akan ada yang cacat di masa depan, revolusi bionik telah datang. Diakses dari <https://sains.kompas.com/read/2018/10/07/192230923/tak-akan-ada-yang-cacat-di-masa-depan-revolusi-bionik-telah-datang>
- Rajagukguk, Y. (2018). Kerjasama ILO– RI dalam mempromosikan hak kesempatan kerja yang adil bagi penyandang disabilitas di Indonesia. *Jurnal Online Mahasiswa*, 5(1), 1-15. Diakses dari <https://media.neliti.com/media/publications/199147-kerjasama-ilo-ri-dalam-mempromosikan-hak.pdf>
- Saputra, M., & Maharani, E. (2018, April 10). 414 Penyandang disabilitas usia kerja masih menganggur. Diakses dari <https://www.republika.co.id/berita/nasional/daerah/18/04/10/p6z46f335-414-penyandang-disabilitas-usia-kerja-masih-menganggur>
- Shaleh, I. (2018). Implementasi pemenuhan hak bagi penyandang disabilitas ketenagakerjaan di Semarang. *Kanun Jurnal Ilmu Hukum*, 20(1). 63-82. <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/kanun>

Sudiro, A. (2011). Perencanaan sumber daya manusia. Malang: UB Press.

Suara Pembaruan. (2018, April 11). Perusahaan kembali diingatkan pekerjaan kaum disabilitas. Diakses dari <http://sp.beritasatu.com/ekonomidanbisnis/perusahaan-kembali-diingatkan-pekerjaan-kaum-disabilitas/123561>

Ratna, D. G., & Kismartini. (2018). Pemenuhan hak penyandang disabilitas bidang ketenagakerjaan di kota semarang (implementasi perda jawa tengah no. 11 tahun 2014 tentang pemenuhan hak penyandang disabilitas). *Journal of Public Policy and Management Review*, 7(2). 1-19. Diakses dari <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/index/search>

## BAB 6

# MENGAPA ORGANISASI PERLU HATI-HATI MENYELEKSI KARYAWAN?

Mulyati Juliatin

dan

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo

Dahulu dikenal istilah *human resource management* atau manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang diartikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, yang meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian (Dessler dalam Sutrisno, 2009). Namun kini pandangan mengenai *human resource* telah mengalami perubahan yaitu *Human Capital Management* (HCM). Kingsmail (dalam Putri, 2013) menjelaskan *human capital management* yaitu melatih dan mengembangkan karyawannya terkait dengan cara memandang manusia sebagai aset bisnis yang berharga, bukan hanya sebagai pengeluaran biaya. Armstrong (dalam Putri, 2013) menyatakan bahwa *human capital management* berarti manusia dianggap sebagai aset atau modal dan bukan sebagai sumber pengeluaran biaya.

Selaras dengan sudut pandang baru ini, sebuah organisasi pada dasarnya membutuhkan manusia agar dapat mengembangkan dan memajukan organisasi. Modal manusia adalah potensi yang menjadi motor penggerak perusahaan atau organisasi. Manusia memiliki potensi yang berbeda-beda, oleh karenanya kontribusi setiap orang sesuai dengan keterampilan dan keahlian masing-masing. Semakin tinggi keterampilan dan keahlian, semakin besar pula penghargaan finansial yang diberikan yang dapat berpengaruh pula pada biaya (*cost*) produksi, sehingga manusia pun berfungsi sebagai investasi (Narawi dalam Purba, 2018). Indonesia kaya akan sumber daya manusia, mengingat jumlah penduduk tahun 2018 mencapai 266.794.980 juta jiwa menurut Badan Pusat Statistik (BPS) (Evan, 2018). Dengan banyaknya jumlah penduduk, semakin tinggi juga tingkat para pelamar kerja. Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia menunjukkan bahwa jumlah angkatan kerja di Indonesia tahun 2018 mencapai 133 juta orang, 60% persen berlatar belakang pendidikan SMP, 28% berlatar belakang SMA/SMK, dan sisanya adalah pendidikan tinggi atau sarjana (Prabawati, 2018).

Dengan banyaknya jumlah pelamar kerja, perusahaan perlu menyeleksi karyawan-karyawan yang ingin bekerja di perusahaan. Seleksi berarti proses memilih atau menentukan individu-individu yang berkualitas untuk mengisi posisi-posisi dalam perusahaan (Mangkuprawira, dalam Pusparani, 2018). Seleksi lebih dari sekedar pemilihan orang yang terbaik, tetapi juga menyeleksi sekumpulan pengetahuan keahlian dan kemampuan yang sesuai dan merupakan satu paket yang terdapat pada manusia untuk memperoleh kecocokan antara apa yang dibutuhkan oleh perusahaan (Pusparani, 2018). Tujuan utama dari suatu organisasi dalam melaksanakan rekrutmen dan seleksi adalah untuk menemukan serta menentukan karyawan yang sesuai dengan kriteria perusahaan sehingga dapat mampu memberikan perubahan bagi perusahaan, karena karyawan yang bermutu akan menambah mutu suatu perusahaan (Pusparani, 2018).

Saat organisasi memutuskan memperkerjakan karyawan baru, sangat penting bagi organisasi untuk berhati-hati dalam memperkerjakan karyawan dengan tepat. Dessler (2013) menjelaskan tiga alasan mengapa sangat penting untuk berhati-hati dalam merekrut karyawan baru, pertama adalah *performance* (kinerja/keterampilan) kinerja perusahaan akan selalu bergantung pada bawahan-bawahan yang bekerja dalam suatu perusahaan yaitu karyawannya. Karyawan yang mempunyai keahlian yang baik akan mempengaruhi dirinya serta organisasi. Organisasi yang maju memiliki karyawan dengan keterampilan atau kinerja yang baik sehingga berdampak positif pada perusahaan. Kedua adalah *cost* (biaya) hal ini sangat penting, karena saat perusahaan melakukan rekrutmen atau menyewa karyawan akan memakan biaya yang tidak sedikit. Salah satu cara adalah *resume screening* dengan cermat. Jika tidak memenuhi kriteria dasar organisasi, maka calon karyawan tidak akan dipanggil untuk wawancara (Soenarno, 2006). Pusparani (2018) menjelaskan jika organisasi dapat melaksanakan proses ini dengan cara yang tepat, jujur, cermat dan objektif maka organisasi akan menghemat biaya perusahaan dan mendapatkan calon tenaga kerja yang baik dan berkualitas.

*Negligent hiring* terjadi apabila organisasi memperkerjakan seseorang dengan lalai. Contohnya organisasi yang mempekerjakan karyawan yang mempunyai catatan kriminal. Oleh karenanya organisasi perlu memeriksa latar belakang dengan cermat dari karyawan yang ingin melamar di organisasi tersebut. Dessler (2013) menjelaskan bahwa pemeriksaan latar belakang para pelamar adalah untuk memverifikasi informasi yang diberikan oleh calon pelamar dan mengungkap informasi-informasi yang bersifat merugikan.

Dapat disimpulkan bahwa karyawan yang baik dibutuhkan organisasi agar bisa menjadi penggerak serta memajukan suatu perusahaan. Suatu perusahaan harus berhati-hati dalam memilih karyawan baru. Untuk

menghindari hal tersebut, perusahaan harus memeriksa latar belakang calon karyawan baru dengan teliti. Hal ini bisa menghindari hal-hal yang tidak diinginkan baik untuk calon karyawan itu sendiri dan juga untuk organisasi.

## **BELAJAR DARI PENGALAMAN**

### **KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA**

Kehati-hatian Kelompok Usaha Pembangunan Jaya dalam rekrutmen dan seleksi diungkapkan oleh bapak DRH. H. Teuku Sahrir Syahali, M.M., M.Ak. dari PT. Pembangunan Jaya Ancol di Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya pada 5 Desember 2018. Proses berikut ini mengungkapkan bagaimana kehati-hatian tersebut diterapkan. Pada dasarnya proses rekrutmen yaitu mengidentifikasi perilaku (*behavior*) dan kapasitas (*capability*) yang selaras dengan strategi (*strategy*) yaitu mendapatkan manusia yang dapat mendukung organisasi mencapai tujuan-tujuannya (*goals*). Secara prinsip, hal ini dilakukan dengan melihat *fit behavior* dan *fit capability/potential*. *Fit behavior* merupakan kesesuaian kandidat dengan budaya dan nilai organisasi. Budaya dan nilai organisasi pun ikut mempengaruhi proses rekrutmen itu sendiri. *Fit capability/potential* adalah kesesuaian antara kemampuan teknis kandidat dengan posisi yang dibutuhkan organisasi.

Kehati-hatian memilih kandidat diwujudkan dalam proses yang bertahap. Tahap-tahap tersebut adalah (1) seleksi berkas, (2) psikotes, (3) wawancara dengan tim *Human Capital*, (4) wawancara dengan pihak pengguna (*user*) dan (5) pemeriksaan kesehatan (*medical check up*). Psikotes yang dilakukan untuk mengukur kemampuan dasar memiliki bobot sebesar 10-12%. Psikotes digunakan untuk mengukur penalaran numerik, verbal dan abstrak. Saat wawancara, calon karyawan mendapatkan pertanyaan tentang kelebihan dan kekurangan dari individu juga mendapatkan pertanyaan tentang situasi pekerjaan nyata atau terkadang menantang. Perusahaan dapat menilai calon karyawan dari jawaban yang diberikan untuk memilih mereka yang terbaik untuk organisasi.

## REFERENSI

- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13<sup>th</sup> Ed.). London: Pearson Education.
- Evan. (2018, Mei 11). Ini 5 kota dengan jumlah penduduk terbanyak di Indonesia. *Bangkapos*. Diakses dari <http://bangka.tribunnews.com/2018/05/11/ini-5-kota-dengan-jumlah-penduduk-terbanyak-di-indonesia>
- Prabawati, G. (2018, Oktober 7). Kualitas SDM Indonesia perlu ditingkatkan demi hadapi era industri 4.0. *Tribun Solo*. Diakses dari <http://solo.tribunnews.com/2018/10/07/kualitas-sdm-indonesia-perlu-ditingkatkan-demi-hadapi-era-industri-40>
- Purba, J. H. (2018). Perencanaan strategi sumberdaya manusia dan prestasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 43-51. Diakses dari <http://ejournal.lmiimedan.net/index.php/jm/article/download/29/27>
- Pusparani, D. (2018). Analisis proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja karyawan (studi pada hotel dan restoran mahkota plengkung banyuwangi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 58(2), 101-108. Diakses dari <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/download/2436/2832>
- Putri, N. K. (2013). Peran *human capital* terhadap kesuksesan organisasi: karyawan adalah investasi. *Jurnal Administrasi Kebijakan Kesehatan*, 11(2), 93-97. Diakses dari <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-akk60199870a9full.pdf>
- Soenarno, A. (2006). *The dynamics of human resources*. Jakarta: Grasindo.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.



## BAB 7

### MANA YANG LEBIH PENTING:

### KANDIDAT TERBAIK ATAU PALING COCOK?

Vidinia Ramadhani

dan

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo

Keberhasilan organisasi bergantung salah satunya pada bagaimana manajer mampu melaksanakan pengelolaan sistem kerja di perusahaan tersebut dengan baik. Salah satu hal penting yang dapat mencapai keberhasilan suatu sistem kerja dengan baik di suatu perusahaan adalah dengan merekrut atau menyeleksi sumber daya manusia yang berkualitas. Gomes (dalam Sunandar dan Satar, 2016) menyatakan bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Sunandar dan Satar (2016) mendefinisikan seleksi sebagai suatu kegiatan pemilihan dan penentuan baik penerimaan maupun penolakan pelamar untuk menjadi karyawan di suatu organisasi.

Kualitas sumber daya manusia dapat ditinjau dari perilaku serta performa kerja seseorang. *MARS model* (dalam McShane dan Glinow, 2010) menyatakan bahwa terdapat empat variabel yang dapat mempengaruhi seberapa baik perilaku dan performa kerja seseorang, yaitu motivasi (*motivation*), kemampuan (*ability*), peran persepsi (*role perception*), serta faktor situasional (*situational factors*). Motivasi (*motivation*) berkaitan dengan kekuatan-kekuatan atau keinginan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas, dan ketekunannya dalam berperilaku. Kemampuan (*ability*) berkaitan dengan bakat atau kemampuan alamiah yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan. Peran persepsi (*role perception*) berkaitan dengan sejauh mana seseorang memahami tugas pekerjaan (peran) yang ditugaskan atau yang diharapkan dari suatu perusahaan. Faktor situasional (*situational factors*) berkaitan dengan kondisi lingkungan atau situasi yang memfasilitasi maupun membatasi perilaku dan kinerja seseorang di dalam perusahaan (Mc Shane dan Glinow, 2010).

Perusahaan juga perlu melihat kepribadian calon karyawan yang akan mereka rekrut untuk bekerja. Perusahaan perlu mempertimbangkan apakah kepribadian yang dimiliki seorang calon pekerja telah

memenuhi standar maupun kriteria yang diperlukan bagi perusahaan. Kriteria-kriteria kepribadian tersebut seperti kemudahan bergaul, depresi, keberhati-hatian, dan kesukaan seseorang dalam hal bicara mewakili kelompok pemikiran, perasaan, dan perilaku seorang calon karyawan akan memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi, membedakan, dan memahami mereka (Mc Shane & Glinow, 2010).

Perusahaan dapat menentukan atau mengukur kriteria-kriteria kepribadian tersebut dengan cara melihat kesesuaian calon pekerja terhadap standar-standar yang telah ada pada *five-factor model* (FFM) (dalam Mc Shane dan Glinow, 2010). Lima dimensi faktor tersebut yaitu:

1. *Openness to experience*. Dimensi ini umumnya mengacu pada sejauh mana calon karyawan memiliki pemikiran yang imajinatif, kreatif, rasa keingintahuan yang tinggi, dan lebih sensitif pada hal-hal yang bersifat estetis. Mereka yang mendapat skor rendah pada dimensi ini cenderung bersikap menentang terhadap perubahan, kurang terbuka pada ide-ide baru, cenderung lebih konvensional serta mereka tetap melakukan sesuatu dalam cara mereka sendiri.
2. *Conscientiousness*. Dimensi ini mengacu pada apakah calon karyawan termasuk orang yang berhati-hati, dapat diandalkan, dan memiliki disiplin diri yang baik. Seseorang dengan nilai rendah pada dimensi ini cenderung ceroboh, kurang teliti, lebih tidak teratur, dan tidak bertanggung jawab. Dimensi ini merupakan ciri yang dapat menjadi prediksi terbaik dalam hal performa individu di hampir setiap kelompok pekerjaan.
3. *Extroversion*. Dimensi ini mencirikan orang-orang yang ekstrovert, banyak bicara, mudah bergaul, dan tegas. Sebaliknya adalah introversi, yakni mereka yang pendiam, pemalu, dan berhati-hati. Ekstrovert mendapatkan energi mereka dari dunia luar yakni orang dan benda di sekitarnya, sedangkan introvert mendapatkan energi mereka dari dunia internal seperti refleksi pribadi pada konsep dan ide. Introvert tidak selalu mencerminkan kekurangan keterampilan sosial, sebaliknya, mereka lebih cenderung mengarahkan minat pada ide daripada ke acara sosial. Introvert merasa lebih nyaman sendirian, sedangkan ekstrovert tidak. Ekstroversi biasanya dikaitkan dengan kinerja pekerjaan dalam hal penjualan dan manajemen, di mana karyawan harus berinteraksi dengan dan mempengaruhi orang.
4. *Agreeableness*. Dimensi ini mencakup sifat-sifat yang menunjukkan perilaku seseorang dalam bersikap sopan, baik hati, tegas, dan penuh perhatian. Orang dengan nilai yang rendah pada dimensi ini cenderung tidak kooperatif, cepat marah, dan mudah tersinggung. Kesesuaian dikaitkan dengan kinerja dalam pekerjaan di mana karyawan diharapkan bekerja sama dan membantu, seperti bekerja dalam tim, hubungan pelanggan, dan situasi penanganan konflik lainnya.

5. *Neuroticism*. Dimensi ini menandakan mereka dengan tingkat kecemasan, permusuhan, depresi, dan kesadaran diri yang tinggi. Sebaliknya, orang dengan nilai rendah atau dengan kata lain memiliki stabilitas emosi yang tinggi merasa tenang, aman, dan tenang. Kestabilan emosi atau neurotisisme rendah adalah suatu ciri yang dapat menjadi prediksi terbaik dalam hal performa individu di hampir setiap kelompok pekerjaan.

Aamodt (2010) dan Dessler (2013) merekomendasikan agar proses rekrutmen dan seleksi mempertimbangkan kecocokan antara pribadi si karyawan sebagai pelamar kerja dengan budaya dan nilai organisasi. Mencari kandidat terbaik adalah tujuan organisasi, di sisi lain, terbaik saja tidak cukup. Harus ada kecocokan antara organisasi dengan pribadi karyawan tersebut. Kecocokan ini penting karena hal ini nantinya membuat proses kerja yang dijalani oleh karyawan dapat berjalan dengan lebih lancar.

## **BELAJAR DARI PENGALAMAN**

### **KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA**

PT Pembangunan Jaya Ancol telah menerapkan sistem rekrutmen serta penyeleksian karyawan dengan mempertimbangkan *ability*, *role perception* serta *situational factors*. Hal tersebut dijelaskan oleh Bapak DRH. H. Teuku Sahrir Syahali, MM, M.Ak (PT Pembangunan Jaya Ancol) pada 28 November 2018 di Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya.

Bapak DRH. H. Teuku Sahrir, MM, Mak menyatakan bahwa dalam melakukan proses rekrutmen serta seleksi karyawan perusahaan, PT. Pembangunan Jaya Ancol melihat faktor *fit behavior* serta *fit potential* yang terdapat pada calon karyawan.

*Fit behavior* sendiri mengacu pada bagaimana seorang karyawan dapat melakukan penyesuaian perilaku yang baik terhadap kultur atau budaya serta nilai-nilai yang ada di perusahaan dikarenakan PT. Pembangunan Jaya Ancol memiliki beberapa budaya tersendiri yang telah diterapkan. *Fit potential* mengacu pada kemampuan teknis pekerja yang sesuai dengan posisi yang dibutuhkan.

PT. Pembangunan Jaya Ancol cenderung merekrut dan menyeleksi calon karyawan yang *fit* atau baik dari segi pengembangan diri (*development*), perilaku (*behavior*), strategi (*strategy*), serta kemampuan dalam

bekerja (*capability*). PT. Pembangunan Jaya Ancol menentukan *fit behavior* pada calon pekerja dengan cara melihat *output* atau potensi yang muncul dari hasil penyelesaian tugas *challenging* (menantang) yang diberikan oleh perusahaan.

## REFERENSI

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/organizational psychology*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. London: Pearson Education Limited.
- McShane, S. L., Glinow, V. (2010). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Sunandar, H. S., & Satar, M. (2016). Tinjauan tentang proses *recruitment* tenaga kerja di kantor pusat PT. Y Bandung. *Jurnal Industri Elektro dan Penerbangan*, 6 (1). Diakses dari <http://jurnal.unnur.ac.id/index.php/indept/article/view/171>

## BAB 8

### MEMILIH KARYAWAN

Aldi Setyawan

dan

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo

Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat pertumbuhan ekonomi Indonesia pada kuartal II 2018 mencapai 5,27 persen, lebih tinggi daripada kuartal I 2018 yaitu 5,06 persen. Kepala Badan Pusat Statistik Suhariyanto mengatakan bahwa dari sisi produksi, pertumbuhan ekonomi kuartal II 2018 terhadap periode yang sama tahun lalu didorong oleh semua lapangan kerja baik usaha kecil dan usaha besar (Movanita, 2018). Dilansir dari [tribunmanado.co.id](http://tribunmanado.co.id), disimpulkan bahwa dalam tiga tahun terakhir, setiap tahunnya rata-rata tercipta 2,1 juta lapangan kerja baru. *Lead Economist* Bank Dunia Vivi Alatas mengatakan, dalam beberapa tahun terakhir, Indonesia mengalami kemajuan pesat dalam hal penyediaan lapangan pekerjaan untuk calon karyawan baik pada usaha kecil maupun besar (Anonim, 2018).

Calon karyawan tersebut kemudian melakukan proses pencarian kerja, termasuk ke berbagai perusahaan besar. Perusahaan besar sendiri adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar, yang meliputi usaha nasional milik negara atau swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia (Hidayatullah, 2018). Salah satu contoh perusahaan besar adalah Kelompok Usaha Pembangunan Jaya.

Memilih karyawan dapat dilakukan dengan berbagai cara, termasuk menggunakan wawancara. Dessler (2013) dan Siagian (2018) mengusulkan panduan wawancara yang efisien yang terbagi dalam empat prosedur. Pertama pengetahuan dan pengalaman – organisasi dapat bisa menggali sebanyak mungkin pengetahuan apa saja yang dimiliki pelamar dan pengalaman yang pernah pelamar alami. Pertanyaan yang berhubungan dengan pengetahuan biasanya berupa informasi yang telah dimiliki pelamar terkait dengan pekerjaan yang diinginkan atau dilamar, serta pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Kedua adalah motivasi, dimana organisasi dapat mengamati bidang-bidang yang disukai dan tidak disukai oleh pelamar. Hal ini terkait dengan motivasi kerja pelamar jika diterima. Organisasi juga dapat mengamati aspirasi pelamar dengan cara menggali mengapa pelamar memilih pekerjaan tersebut

Ketiga adalah soal inteligensi. Organisasi dapat mengajukan pertanyaan yang menilai hal-hal seperti nilai di sekolah, hasil tes termasuk hasil tes IQ, hasil tes minat dan bakat, dan sebagainya. Organisasi juga dapat mengajukan pertanyaan untuk mengetahui cara berkomunikasi pelamar.

Keempat adalah soal kepribadian. Organisasi harus bisa mencari perilaku yang menyimpang dari diri pelamar seperti agresif, kompulsif, gelisah, dan sebagainya. Hal ini dapat dilakukan dengan mengeksplorasi hubungan antar pribadi pelamar di masa lalu. Agar bisa menggali perilaku yang menyimpang ajukan pertanyaan yang berkaitan dengan interaksi di masa lalu seperti cerita bekerja dalam kelompok di sekolah atau perkuliahan, pengalaman memimpin organisasi dan lain-lain.

Langkah selanjutnya setelah keempat prosedur wawancara sudah dilakukan adalah memilih karyawan dengan cara merangkum kekuatan dan kelemahan pelamar. Berikutnya, organisasi dapat membandingkan kesimpulan tersebut dengan deskripsi pekerjaan serta daftar persyaratan yang telah ditentukan sebelumnya

Kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja individu yakni berkaitan dengan karakteristik individu seperti pengetahuan, motivasi, kepribadian, dan intelektual (Gibson, 1992). Maka memilih karyawan adalah upaya untuk memastikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja (Rahardi, 2010).

## BELAJAR DARI PENGALAMAN

### KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA

Kelompok Usaha Pembangunan Jaya juga melakukan proses memilih karyawannya dengan cermat. Pengalaman ini disarikan dari paparan Ir. R. Toni Soehartono M.M., C.R.M.P. dari Persatuan Bulu tangkis Jaya Raya disampaikan di Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya pada 24 Oktober 2018.

Kelompok Usaha Pembangunan Jaya menekankan bahwa manusia yang tepat harus ada di saat yang tepat di tempat yang tepat dengan jumlah yang tepat – hal inilah yang menjadi prinsip *Human Capital Management* di kelompok usaha ini. Dalam sistem yang berbasis meritokrasi, terdapat tiga hal utama yang dikedepankan, yakni keadilan (*fairness*), performa (diukur melalui *Key Performance Indicators/KPI*) dan perilaku (diukur dengan *Key Behavior Indicators/KBI*). Dalam sistem ini, Kelompok Usaha Pembangunan Jaya memilih kandidat karyawan yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Terkait dengan kompetensi, keterampilan teknis dan pengetahuan dikategorikan ke dalam *hard competencies*, sedangkan perilaku digolongkan ke dalam *soft competencies*.

Menggunakan contoh pelatih di Persatuan Bulu tangkis Jaya Raya, terdapat 10 kompetensi yang dibutuhkan, yaitu: 1) *Analysis and problem solving*, 2) *Planning and organizing*, 3) *Training management*, 4) *Coaching and mentoring*, 5) *Leadership*, 6) *Interpersonal relationship*, 7) *Integrity and adaptability*, 8) *Driving action*, 9) *Focus*, serta 10) *Continuous learning and growth*. Kompetensi-kompetensi ini dipotret dari para pelatih, dibandingkan dengan Standar Kompetensi Pelatih serta hasilnya digunakan untuk penyusunan program pelatihan dan pengembangan.

## REFERENSI

- Agustinus, M. (2017, April 27). Ada 3,98 juta perusahaan baru di RI dalam 10 tahun terakhir. *Detik.com*. Diakses pada tanggal 8 Oktober 2018 dari <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-3485474/ada-398-juta-perusahaan-baru-di-ri-dalam-10-tahun-terakhir>
- Anonim (2018, November 12). Lowongan pekerjaan baru tercipta rata-rata 2,1 juta per tahun. *Tribunmanado.co.id*. Diakses tanggal 18 Desember 2018 dari <http://manado.tribunnews.com/2018/11/12/lowongan-pekerjaan-baru-tercipta-rata-rata-21-juta-per-tahun>
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Gibson, (1992). *Organisasi, perilaku, struktur, proses*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hidayatullah, M. S. (2018). Analisis komparatif komitmen karyawan pada tujuan organisasi di perusahaan kecil, menengah dan besar di Kota Banjarbaru, Kalimantan Selatan. *Jurnal Relawan*. Diakses pada tanggal 8 Oktober 2018 dari <http://prosiding.relawanjournal.id/index.php/comdev/article/download/34/32>
- Movanita, A. N. K (2018, Agustus 6). Kuartal II 2018, Pertumbuhan ekonomi Indonesia 5,27 Persen. *Kompas.com*. Diakses tanggal 18 Desember 2018 dari <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/08/06/125338926/kuartal-ii-2018-pertumbuhan-ekonomi-indonesia-527-persen>
- Rahardi, D., R. (2010). *Manajemen kinerja sumber daya manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing
- Siagian, Y. (2018). Seleksi penerimaan karyawan baru menggunakan metode topsis. *Jurnal Pelita Nusantara*. Hal 65-70. Diakses pada tanggal 15 Desember 2018 dari <http://e-jurnal.pelitanusantara.ac.id/index.php/mantik/article/download/332/218>



## **BAB 9**

### **WAWANCARA UNTUK REKRUTMEN DAN SELEKSI**

**Tazkia Kamilah Ramadhanty**

**dan**

**Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo**

Bagi organisasi, karyawan adalah aset yang berharga untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain, karyawan merupakan ujung tombak organisasi. Oleh karena itu, langkah awal kunci utama kesuksesan organisasi adalah proses rekrutmen dan seleksi untuk merekrut tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhannya (Pusparani, 2018). Sukses atau tidaknya suatu organisasi tergantung dari karyawan yang mampu menjalankan kegiatan operasional organisasi sesuai dengan tujuan organisasi tersebut. Maka dari itu, tak heran jika organisasi menginginkan karyawan yang kompeten, yang mampu melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi dengan penuh tanggung jawab.

Rekrutmen merupakan proses yang terdiri dari serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan kandidat atau calon karyawan yang dapat ditempatkan secara tepat (Pusparani, 2018). Pengambilan keputusan untuk menentukan apakah calon karyawan dapat diterima atau tidak tersebut didasari oleh sejumlah kriteria yang ditetapkan pada organisasi. Agar menghindari terjadinya kesalahan pengambilan keputusan, maka organisasi membutuhkan sistem pendukung keputusan untuk memutuskan calon karyawan mana yang akan diterima. (Muharsyah, 2018)

Rekrutmen di setiap organisasi berbeda-beda tergantung pada jenis metode perekrutan yang digunakan dan dibutuhkan organisasi (Dessler, 2013). Rekrutmen yang berhasil adalah ketika organisasi berhasil mengidentifikasi sejumlah pelamar yang nantinya dapat dipilih. Pada tahap ini, terdapat banyak teknik yang dapat digunakan untuk memilih yang terbaik dari sekumpulan pelamar (Aamodt, 2010). Metode yang paling sering digunakan untuk memilih karyawan adalah wawancara kerja. Boleh dibilang bahwa sebagian besar pekerjaan itu diperoleh setelah pelamar melalui proses wawancara (Aamodt, 2010).

Wood (2013) menjelaskan bahwa wawancara sebagai transaksi komunikasi yang menekankan pada pertanyaan dan jawaban. Karena wawancara bertujuan mendapatkan informasi, maka hal tersebut terjadi

ketika pewawancara mengajukan pertanyaan untuk mempelajari mengenai opini, pengetahuan, sikap, pengalaman dan hal-hal lain dari pihak yang diwawancarai (Wood, 2013).

Dalam wawancara kerja (*employment interview*) adalah pemberi kerja dan kandidat sama-sama saling menilai satu sama lain dan memutuskan apakah ada kecocokan di antara mereka (Wood, 2013). Wood (2013) menjelaskan biasanya wawancara kerja mencakup periode pemberian informasi dan penggalian informasi serta usaha-usaha persuasif dari kedua partisipan. Calon pemberi kerja ingin meyakinkan kandidat tentang kualitas organisasinya, sementara sang kandidat ingin meyakinkan pemberi kerja mengenai kualitas kualifikasinya. Idealnya, kedua partisipan mendapatkan cukup informasi untuk membuat penilaian yang adil dari kecocokan antara mereka. *Interview* biasanya dilakukan satu lawan satu antara *interviewer* dengan pelamar, tetapi dapat pula dilakukan antara sekelompok pelamar dengan satu atau dua orang *interviewer*. Pertanyaan dapat bersifat terstruktur, tidak terstruktur, campuran, pemecahan masalah, atau menggunakan sejumlah pertanyaan untuk dirancang untuk menimbulkan stres (Irawan *et al.*, 2018).

Apakah wawancara efektif untuk mengidentifikasi kandidat yang sesuai kebutuhan organisasi? Hal tersebut tergantung pada banyak hal. Sebuah meta-analisis oleh Barrick (dalam Aamodt, 2010) menemukan bahwa penggunaan komunikasi nonverbal yang tepat sangat berkorelasi dengan skor wawancara. Isyarat nonverbal yang sesuai mencakup hal-hal seperti tersenyum dan membuat kontak mata yang tepat (Levine & Feldman dalam Aamodt, 2010). Howard dan Ferris (dalam Aamodt, 2010) menemukan hubungan yang signifikan antara penggunaan perilaku nonverbal yang tepat dan persepsi pewawancara terhadap kompetensi yang diwawancarai. Hasil meta-analisis juga menunjukkan bahwa penggunaan isyarat verbal yang tepat seperti nada, nada, kecepatan bicara, dan jeda juga terkait dengan skor wawancara yang lebih tinggi (Aamodt, 2010).

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa dalam proses wawancara, baik komunikasi verbal maupun non-verbal punya kontribusi terhadap efektivitas cara tersebut dalam mengidentifikasi karyawan yang dibutuhkan. Dengan memonitor tak hanya kata-kata tetapi juga bahasa tubuh serta gerak gerik, maka *interviewer* bisa memastikan agar proses tanya jawab yang ia lakukan berhasil mencapai tujuan wawancara kerja, yakni mengidentifikasi kandidat yang sesuai kebutuhan organisasi.

## BELAJAR DARI PENGALAMAN

### KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA

Teknik wawancara digunakan oleh Kelompok Usaha Pembangunan Jaya dalam proses rekrutmen. Hal ini disarikan dalam penjelasan yang disampaikan oleh DRH. H. Teuku Sahir Syahali, M.M. M.Ak. (PT Pembangunan Jaya Ancol) pada 28 November 2018 di Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya.

Karena Kelompok Usaha Pembangunan Jaya telah memiliki kompetensi perilaku dasar seperti lima nilai-nilai Jaya yakni integritas, adil, komit, dorongan berprestasi, dan *intrapreneurship*. maka kandidat atau calon karyawan yang diwawancara perlu dinilai kompetensinya terhadap nilai-nilai tersebut. Hasil wawancara dievaluasi untuk melihat kesesuaian calon dengan persyaratan kompetensi jabatan yang dituju.

Untuk melengkapi wawancara, Kelompok Usaha Pembangunan Jaya juga menggunakan psikotes. Psikotes ini digunakan untuk memotret penalaran, kepribadian, termasuk sikap kerja. Hal ini dilakukan dengan memotret kemampuan penalaran numerik, verbal dan abstrak. Khusus wawancara, PT Pembangunan Jaya Ancol melakukan wawancara berbasis kompetensi yaitu *behavioral event interview*. Hal ini karena metode ini memiliki tingkat korelasi yang tinggi, efektif dan efisien dibandingkan dengan metode asesmen kompetensi lainnya.

Apa yang dimaksud dengan wawancara berbasis kompetensi? Wawancara kompetensi merupakan wawancara terstruktur yang menggali bukti perilaku dan nilai dasar dalam bekerja yang diperoleh dari pengalaman kandidat di masa lalu. Prinsipnya adalah menggali apa yang pernah dilakukan, karena kompetensi terukur dapat dilihat melalui tindakan atau hal-hal yang pernah dilakukan dan ditunjukkan sebagai bukti nyata kompetensi tersebut dimiliki oleh kandidat.

Jika seseorang memiliki kompetensi yang dimaksudkan, maka ia memiliki kecenderungan untuk memunculkan kembali perilakunya secara berulang dan konsisten dalam pekerjaannya mendatang. Intinya adalah berupaya memprediksi masa depan dari masa lalu kandidat dengan menggunakan *behavioral pattern*.

Misalnya untuk kepala unit, maka PT Pembangunan Jaya Ancol menetapkan kompetensi-kompetensi

berikut ini yaitu *active learning, innovation, building positive working relationship, continuous improvement, analysis and judgement, customer orientation, work standard, planning and organizing, dan business orientation*. Hasil wawancara kemudian diberi peringkat satu sampai lima, dengan uraian berikut: tingkat 1 yakni dibutuhkan perubahan perilaku yang signifikan (*significant behavior change needed*), tingkat 2 yaitu beberapa perilaku perlu diubah (*some behavior change needed*), tingkat 3 dimana perilaku efektif atau sudah pada tingkat yang dibutuhkan (*at level required/effective*), tingkat 4 adalah ketika perilaku kandidat lebih tinggi dibandingkan tingkat yang dibutuhkan oleh organisasi, sedangkan terakhir yaitu tingkat 5, kandidat menunjukkan perilaku dengan tingkat jauh lebih tinggi dibandingkan yang dibutuhkan (*significantly above level required*).

Proses penggalian ini dilakukan dengan melihat minat atau bakat, keahlian, kesesuaian (*compatibility*), kepribadian dan aspek-aspek kompetensi yang dibutuhkan untuk tugas yang akan diberikan oleh perusahaan.

Wawancara dapat dilakukan oleh Manajer *Human Capital* bersama dengan atasan yang nantinya akan menjadi *user* dari kandidat tersebut, dengan bersama-sama menggali kesesuaian nilai-nilai dan perilaku calon karyawan tersebut melalui contoh-contoh konkrit yang dilakukan oleh yang bersangkutan agar dapat menggali *values* dan kompetensi calon pekerja tersebut. Terkait dengan pelibatan *user*, maka PT Pembangunan Jaya Ancol juga memberikan ujian kemampuan teknis untuk mengukur *technical skill* kandidat yang proses ini dilakukan oleh *user* selaku *subject matter expert*.

Apakah hal ini berarti hanya mereka yang punya pengalaman kerja yang bisa melamar ke PT Pembangunan Jaya Ancol? Tidak juga, karena calon karyawan yang belum pernah bekerja seperti *fresh graduate* D3 atau S1 tetap dapat dilihat kompetensinya. Kompetensi untuk *fresh graduate* dapat digali melalui pengalaman hidupnya selama ia belajar, berorganisasi dan berinteraksi dengan pihak lain. Karenanya wawancara kompetensi dapat digunakan untuk menilai kompetensi semua orang di setiap tingkat/jenjang.

## REFERENSI

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial organizational psychology*. Wadsworth: Cengage Learning
- Dessler, G. (2013). *Human resource management (3<sup>rd</sup> ed)*. Harlow: Pearson Education.
- Irawan, R., Wijaya, D., Dewi, I. K., Susanti, H. (2018, November). Prosedur rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT. PZ Cussons Indonesia. *Jurnal Akrab Juara*, 3 (4). Diakses dari <http://akrabjuara.com/index.php/akrabjuara/article/view/373/299>
- Jaya Grup (2018). *Manual human capital management grup pembangunan jaya*. PT. Jaya Grup: Indonesia
- Muharsyah, A., Hayati, S. R., Setiawan, M. I., Nurdiyanto, H., Yuhandri (2018, Februari). Sistem pendukung keputusan penerimaan jurnalis menerapkan *multi-objective optimization on the basis of ratio analysis* (moora). *Jurnal Riset Komputer (JURIKOM)*, 5 (1), p. 19-23. Diakses dari <http://www.stmik-budidarma.ac.id/ejurnal/index.php/jurikom/article/view/566/539>
- Pusparani, D. (2018, Mei 2). Analisis proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 58(2). P.101-109. Diakses pada 16 Oktober 2018 dari <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2436/2832>
- Wood, J. T. (2013). *Communication in our lives (6<sup>th</sup> ed)*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.

## BAB 10

### PENTINGNYA PELATIHAN UNTUK KARYAWAN

Rahma Dina Zuldha

dan

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo

Dalam mencapai tujuan, organisasi tidak hanya bergantung pada keunggulan teknologi, dana operasional, sarana dan prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusianya. Sumber daya manusia merupakan aset utama dan berperan penting dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Mengingat pentingnya peningkatan pengelolaan keterampilan dan peningkatan kinerja sumber daya manusia, organisasi perlu menempatkan pelatihan sebagai hal yang penting dalam meningkatkan pengetahuan dan kinerja karyawan, agar karyawan dapat menyesuaikan diri dalam kondisi apapun (Oktaviani & Darmo, 2017).

Julianry, Syarief dan Affandi (2018) mengatakan pelatihan dibutuhkan untuk meningkatkan sikap, semangat pengabdian, kompetensi, efisiensi, efektivitas dan kualitas dalam melaksanakan tugas di tempat kerja. Pelatihan juga digunakan mengembangkan, mengasah, mengenalkan, menghilangkan, memodifikasi dan mengarahkan perilaku di mana individu dan tim dilengkapi dengan keterampilan, pengetahuan, moral dan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas. Beberapa contoh dipaparkan berikut ini.

Pramugari Garuda Indonesia melakukan proses pelatihan yang panjang dan berliku sebelum akhirnya mereka dapat melayani penumpang, agar mumpuni, sigap tetapi ramah. Mereka diberi pembelajaran bagaimana berperilaku, memberi pelayanan untuk penumpang serta cara berpenampilan – salah satunya dengan kelas *makeup*. Dengan pelatihan seperti ini diharapkan pramugari lulus sertifikasi dalam hal *service, safety* dan *security* (Khoiri, 2018). Contoh lain adalah PT Inka yang mengirim 25 orang karyawan pelatihan ke Jepang untuk membuat *Light Rail Transit* (LRT). Salah satu kompetensi termasuk teknik mengelas aluminium dengan benar, karena tenaga ahli di bidang masih sedikit di Indonesia. PT Inka memandang penting berinvestasi di bidang sumber daya manusia (SDM) untuk menambah tenaga ahli guna mengembangkan karyawan (Haryanto, 2018).

Dalam mengadakan pelatihan, organisasi mengidentifikasi terlebih dahulu kebutuhan yang ada, agar pelatihan tidak menyimpang dari tujuan, visi dan misi organisasi. Pada dasarnya, mengacu pada Dessler (2013), pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau lama dengan kemampuan untuk menopang kinerja mereka. Dengan pelatihan, maka baik karyawan baru maupun lama dapat menambah keterampilan bekerja.

## **BELAJAR DARI PENGALAMAN**

### **KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA**

Pelatihan bertujuan mengembangkan kemahiran sumber daya manusia dengan membekali pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja ideal. Pelatihan sebagai proses pembelajaran terarah sesuai kebutuhan organisasi untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas (Robert & John, 2001). Mangkunegara (2000) menjelaskan pelatihan adalah proses jangka pendek dengan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga karyawan belajar pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.

Kelompok Usaha Pembangunan Jaya juga memberikan pelatihan untuk para karyawan. Paparan di bawah ini disampaikan Bapak F.L. Aris Siswoko, S.E., M.M. (PT Jaya Trade Indonesia) pada 7 November 2018 di Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya.

Pelatihan dilakukan dengan tujuan memenuhi kesenjangan (*gap*) sumber daya manusia dan kebutuhan pekerjaan. Fokusnya adalah kemampuan spesifik dengan lingkup relatif sempit dengan jangka waktu cukup pendek. Dalam contoh kasus Jaya Trade Indonesia, Pelatihan wajib terbagi menjadi dua, *managerial* dan *non-managerial*. *Managerial training* mencakup pelatihan *soft skills* antara lain Advanced Management Workshop (AMW), *effective supervisory skills*, *analytical thinking for leaders* and *strategic leadership*.

Terkait pelatihan wajib ini, semakin tinggi golongan dan posisi yang seseorang ampu, maka semakin banyak pelatihan wajib yang ia ikuti. Contohnya jika seseorang menjadi Kepala/Wakil Kepala Unit, maka ia mengikuti pelatihan *Team Building: Managing Team Development*, Pelatihan K3, AMD/Performance Management (PM), Komunikasi Kepemimpinan (*Coaching and Counselling*), Finon, *Analytical Thinking for Leaders*, *Strategic Leadership*, *Problem Solving and Decision Making* (Minaut) *Training* dan *Strategic Marketing*.

Sedangkan pelatihan wajib yang bersifat *non-managerial training* adalah pelatihan *hard skills* untuk meningkatkan wawasan dan keterampilan karyawan. Contoh dari pelatihan-pelatihan jenis ini antara lain *Finance for Non Finance* (Finon), *practical problem-solving*, *professional selling skills* dan *strategic marketing*.

Di sisi lain, terdapat pelatihan non-wajib yang juga tersedia untuk karyawan. Pelatihan non-wajib ini diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan setiap karyawan. Artinya, tak semua pelatihan tersebut harus diikuti oleh semua orang, tergantung pada pekerjaan yang ia jalani. Contohnya adalah pelatihan pajak, internal audit, pengembangan website, *Human Resources for Non-Human Resources*, dan pengelolaan kendaraan. Dapat dilihat bahwa pelatihan-pelatihan tersebut bersifat spesifik dan dibutuhkan oleh orang per orang secara berbeda-beda.

Selain itu terdapat juga pelatihan non wajib yang bertujuan untuk pengembangan wawasan. Hal ini mencakup antara lain seminar cara mengelola emosi dalam bekerja dan cara mengelola perbedaan generasi dalam organisasi. Dalam seminar-seminar seperti ini, tujuan yang ingin dicapai lebih pada menambah wawasan dan tidak terkait langsung dengan pekerjaan. Dengan cara inilah, Jaya Trade Indonesia secara khusus dan Kelompok Usaha Pembangunan Jaya secara umum memberikan bekal pelatihan pada para karyawannya.



## REFERENSI

- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. London: Pearson Education Limited.
- Haryanto, S. (2018, Oktober 3). Inka kirim karyawan ke Jepang buat belajar bikin kereta LRT. *Detik*. Diakses dari [https://finance.detik.com/industri/d-4240377/inka-kirim-karyawan-ke-jepang-buat-belajar-bikin-kereta-lrt?\\_ga=2.246750861.8457321.1538901086-1338021993.1520442695](https://finance.detik.com/industri/d-4240377/inka-kirim-karyawan-ke-jepang-buat-belajar-bikin-kereta-lrt?_ga=2.246750861.8457321.1538901086-1338021993.1520442695)
- Julianry, A., Syarief. R., & Affandi, M. J. (2018). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja serta kinerja organisasi kementerian komunikasi dan informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(2), 236-245. Doi: 10.17358/JABM.3.2.236
- Khoiri, A. M. (2018, September 11). Latihan keras di balik paras cantik pramugari Garuda. *Detik*. Diakses dari [https://travel.detik.com/travel-news/d-4206626/latihan-keras-di-balik-paras-cantik-pramugari-garuda?\\_ga=2.175905451.8457321.1538901086-1338021993.1520442695](https://travel.detik.com/travel-news/d-4206626/latihan-keras-di-balik-paras-cantik-pramugari-garuda?_ga=2.175905451.8457321.1538901086-1338021993.1520442695)
- Mangkunegara, P. A. (2001). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Oktaviani, E., & Darmo, I. S. (2017). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko Kementerian Keuangan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)*, 2(3), 373-380.
- Robert, M. L., & John, J. H. 2001, *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Buku kedua.

## BAB 11

### PELATIHAN DALAM *HUMAN CAPITAL MANAGEMENT*

Azzhara Owena Livia

dan

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo

Pelatihan menjadi salah satu hal yang perlu terus menerus dijalani oleh setiap karyawan yang bekerja di suatu perusahaan, baik mereka yang telah lama bekerja maupun yang merupakan karyawan baru. Hal ini karena dengan pelatihan, organisasi memastikan karyawan-karyawannya berkualitas - selain memiliki loyalitas pada organisasi, mereka juga mampu meningkatkan produktivitas organisasi tersebut (Setiyawati, Wahyono & Fathoni, 2018).

Dengan pelatihan, organisasi memastikan karyawan-karyawannya beradaptasi dengan berbagai perkembangan baik dalam organisasi maupun yang terjadi di luar organisasi, sehingga dengan terus mengembangkan diri mereka juga mampu untuk konsisten meningkatkan produktivitas mereka (Ivancevich dalam Santoso, Jonathan, Widjaja & Jokom, 2018).

Hal ini seiring dengan perubahan paradigm dari *human resource management* menjadi *human capital management* (Setiyawati, Wahyono, & Fathoni, 2018). *Human capital* penting bagi kemajuan organisasi, terutama untuk memperhatikan kebutuhan para karyawan yang bekerja di lingkungan organisasi tersebut.

Apa yang dimaksud dengan *human capital management*? *Human capital management* merupakan proses memperoleh, melatih, mengelola dan mempertahankan tenaga kerja manusia agar dapat berkontribusi secara efektif dalam perusahaan (Prasojo, Mukminin & Mahmudah, 2017). Pendekatan semacam ini dipandang sebagai perluasan dari cara tradisional – dikenal sebagai *human resource management* - untuk mengelola manusia secara lebih efektif dan membuat organisasi mampu bertahan dan sanggup menghadapi persaingan di masa depan (Prasojo, Mukminin & Mahmudah, 2017). Salah satu perwujudan dari pendekatan ini tercermin dalam pelatihan.

Pelatihan, menurut pandangan Goldstein dan Ford (2002) merupakan metode pembelajaran yang terorganisir sehingga efisien baik bagi individu, kelompok maupun organisasi. Pelatihan yang diterapkan kepada karyawan adalah proses yang dirancang organisasi tempat karyawan bekerja dengan tujuan mengajarkan dan meningkatkan keterampilan dasar (*basic skills*) yang dibutuhkan oleh karyawan (Dessler, 2013). Dengan pelatihan, proses sistematis tersebut diharapkan dapat mengubah perilaku karyawan agar mampu mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Ivancevich dalam Badawi, Hartati & Safari, 2018).

Sebelum pelatihan dijalankan, Bagian *Human Capital* suatu organisasi perlu merencanakan desain pelatihan yang akan dilaksanakan nanti. Desain tersebut meliputi tujuan pelatihan, metode penyampaian informasi kepada para karyawan peserta pelatihan sampai ke evaluasi dari pelatihan yang telah dilaksanakan (Dessler, 2013). Terkait dengan perencanaan, Dessler (2013) menjelaskan bahwa hal tersebut mencakup menentukan tujuan dari pelatihan, membentuk lingkungan yang dapat memotivasi para peserta pelatihan, menentukan cara agar pelatihan yang dilakukan dapat bermakna di diri peserta pelatihan, menentukan cara agar keterampilan dapat tersampaikan dengan baik oleh para peserta pelatihan. Tak hanya itu, Dessler (2013) juga menggariskan bahwa perencanaan ini mencakup memberikan *reinforcement* (penguatan) kepada peserta pelatihan, memastikan bahwa pembelajaran dan informasi yang telah diberikan pada saat pelatihan dapat diterapkan pada pekerjaan peserta pelatihan tersebut, sampai ke meminimalisir masalah atau isu yang memungkinkan terjadi pada saat pelatihan.

Dessler (2013) menjelaskan terdapat empat tahap yang dilalui pada pelaksanaan pelatihan karyawan, antara lain:

1. Tahap Analisis Kebutuhan (*Need Analysis Step*)

Tahap ini adalah saat organisasi melakukan pengidentifikasian pengetahuan yang spesifik dan keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan serta kemudian membandingkan dengan pengetahuan dan keterampilan yang ada pada calon peserta pelatihan.

2. Tahap Model Instruksional (*Instructional Design Step*)

Tahap ini berupa merumuskan tujuan spesifik dari adanya pengukuran pengetahuan dan pelatihan karyawan yang dilaksanakan. Kemudian, organisasi meninjau kembali hal-hal (konten) yang dibutuhkan untuk pelatihan seperti buku panduan pelatihan, latihan-latihan yang diperlukan, dan kegiatan yang ada di dalam pelatihan karyawan, serta membuat prakiraan anggaran untuk program pelatihan karyawan yang akan dilaksanakan.

3. Tahap Implementasi Program Pelatihan (*Implement the Program*)

Tahap ini berupa praktik langsung dari pelatihan karyawan yang telah direncanakan sebelumnya. Dalam hal ini, organisasi dapat menggunakan metode pelatihan yang telah ditentukan sebelumnya.

4. Tahap Evaluasi (*Evaluation Step*)

Tahap ini berupa evaluasi dari program pelatihan yang dilakukan. Pada tahap ini, organisasi melihat apakah pelatihan tersebut berhasil atau tidak.

Apabila Bagian *Human Capital* dari organisasi telah menerapkan langkah-langkah di atas, maka hal selanjutnya yang harus dilakukan adalah menentukan bentuk pelatihan yang akan diberikan. Dessler (2013) menyebutkan bahwa terdapat beberapa pelatihan yang dapat diterapkan kepada karyawan yaitu *On-the Job Training, Apprenticeship Training, Informal Learning, Job Instruction Training, Lectures, Programmed Learning, Audiovisual-Based Learning, Vestibule Learning, Electronic Performance Support Systems (EPSS), Videoconferencing, Computer-Based Training (CBT), Simulated Learning, Interactive Learning, Internet-Based Training, Mobile Learning, The Virtual Classroom, Lifelong and Literacy Training Techiques, dan Team Training.*

Seperti diuraikan di atas, tampak bahwa terdapat beberapa jenis pelatihan yang dapat diberikan organisasi kepada karyawannya. Tugas Bagian *Human Capital* adalah memilih mana yang paling sesuai dengan karyawan. Contoh bagaimana Bagian *Human Capital* melakukan hal ini dapat dilihat pada proses yang dijalani oleh PT Go-Jek. Sebagai organisasi penyedia jasa transportasi *online*, organisasi ini merancang *programmed learning* yakni *safety driving* bersama Rifat Drive Labs untuk memastikan para pengemudi berkendara dengan hati-hati dan aman di jalan raya saat membawa penumpang serta menghindari kecelakaan lalu lintas yang senantiasa menjadi bayang-bayang menakutkan (Herawati & Mali, 2018). Dalam kegiatan ini, partisipan mendapatkan pemaparan teori berkendara yang baik dan aman dan berbagai kasus pelanggaran lalu lintas diikuti dengan simulasi. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Dessler (2013), pelatihan seperti ini memuat fakta-fakta atau kasus, permasalahan, serta pertanyaan-pertanyaan kepada peserta yang kemudian memberikan peserta memberikan respon baik itu memberikan komentar atau pertanyaan, hingga akhirnya memberikan *feedback* kepada peserta, diikuti dengan pemberian instruksi mengenai apa yang harus dilakukan selanjutnya.

Dengan pelatihan sebagaimana diuraikan di atas, maka hal tersebut diharapkan dalam mempengaruhi kinerja. Ravianto (2013) menyebutkan bahwa terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan mulai dari disiplin, sikap dan aktivitas kerja, motivasi, masa kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, teknologi dan sarana produksi, kesempatan kerja serta kebutuhan untuk berprestasi – tak ketinggalan pelatihan. Oleh karena itu, organisasi yang berkembang pesat dapat dipastikan memiliki karyawan yang terlatih.

Hal tersebut di atas juga diperkuat oleh Manullang (2008) yang menyebutkan sejumlah keuntungan memberikan pelatihan pada karyawan organisasi yang nantinya membawa keuntungan bagi organisasi yaitu:

1. Mendorong pencapaian pengembangan diri karyawan.
2. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan memiliki pandangan tentang masa depan karir mereka.
3. Menjadi jalan untuk melakukan perbaikan keterampilan dalam bersosialisasi dan berkomunikasi baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan.
4. Membantu menghilangkan ketakutan karyawan dalam mencoba hal-hal baru pada saat sedang menjalankan pekerjaannya.
5. Membantu karyawan menangani konflik dan ketegangan yang ada di dalam pekerjaan dan perusahaan.
6. Meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan sendiri.
7. Menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penting bagi organisasi untuk berinvestasi mengembangkan karyawan-karyawannya melalui berbagai program pelatihan. Pelatihan merupakan perwujudan dari strategi *human capital management* yang lebih tertuju pada pengembangan potensi yang ada di dalam diri setiap karyawan. Dengan perspektif ini, organisasi meningkatkan kinerja para karyawannya serta daya saing organisasi tersebut dengan organisasi lain dengan mengidentifikasi dan mengoptimalkan sumber daya manusia (Prasojo, Mukminin & Mahmudah, 2017).

## BELAJAR DARI PENGALAMAN

### KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA

Pendekatan *human capital management* inilah yang digunakan di Kelompok Usaha Pembangunan Jaya. Hal ini tercermin dalam paparan Ir. R. Toni Soehartono M.M., C.R.M.P. (Persatuan Bulutangkis Jaya Raya) dan F.L. Aris Siswoko, S.E., M.M. (PT Jaya Trade Indonesia) – dimana manusia atau para karyawannya diposisikan sebagai modal. Hal ini disampaikan

Agar menghasilkan modal yang baik guna menunjang performa organisasi, maka diperlukan pelatihan dan pengelolaan manusia yang juga baik. Di Kelompok Usaha Pembangunan Jaya, pengelolaan karyawan diarahkan pada pengembangan potensi yang ada di dalam diri karyawan tersebut; berbeda dengan *human resource management* yang terkesan lebih “memanfaatkan” manusia dibandingkan mengembangkan potensi yang ada.

Contoh berikut ini datang dari PT Jaya Trade, dimana dilakukan sejumlah tahapan saat proses pelatihan karyawan, yaitu:

#### 1. Analisa Kebutuhan

Tahap ini terdiri dari tiga bagian yakni memotret kebutuhan organisasi, kebutuhan tugas, dan kebutuhan karyawan. Pertimbangan ini yang digunakan sebagai acuan oleh bagian Human Capital untuk menyusun pelatihan dalam dua macam, yaitu pelatihan wajib dan non-wajib. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa pelatihan wajib mencerminkan hal-hal yang dibutuhkan oleh organisasi, tugas dan karyawan yang bersifat wajib untuk dipenuhi.

#### 2. Penentuan Tujuan dan Materi *Training*

Pelatihan wajib *mencakup training* untuk bidang *managerial* maupun *non-managerial*. Adapun pelatihan non-wajib lebih bersifat spesifik sesuai bidang pekerjaan maupun pengembangan wawasan Tujuan tersebut kemudian berpengaruh pada penentuan materi. Dapat dilihat bahwa materi *managerial* dan *non-managerial* tertentu dipandang wajib dikuasai oleh semua karyawan. Adapun materi-materi seperti pajak, internal audit, pengembangan website sampai ke cara mengelola emosi dalam bekerja dan mengelola perbedaan generasi dalam organisasi, ditempatkan sebagai hal-hal yang tidak wajib dikuasai serta bersifat pengembangan wawasan.

### 3. Penentuan Metode *Training*

Di Jaya Trade Indonesia, salah satu metode yang digunakan adalah *on the job training* dimana karyawan mendapat kesempatan mengenal pekerjaan yang nantinya menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, rekan kerja atau atasan di divisi tempat orang tersebut berkesempatan ikut berperan membentuk perilaku karyawan baru tersebut. Prinsip-prinsip organisasi disampaikan melalui *briefing* dari Bagian *Human Capital*, seperti jam kerja, tata laku dan sikap kerja, aturan berpakaian, hak-hak karyawan, serta peraturan perusahaan.

### 4. Evaluasi *Training*

Untuk menentukan apakah pelatihan yang dilakukan di Jaya Trade Indonesia berhasil atau tidak, hal tersebut dinilai dari empat aspek, antara lain:

#### a. *Reaction Level*

Hal ini dilakukan dengan melihat reaksi peserta terhadap pelatihan, antara lain akomodasi, fasilitator dan hal-hal penunjang. Hal ini ditangkap melalui pemberian kuesioner kepuasan program pelatihan.

#### b. *Learning Level*

Aspek ini dilakukan dengan menguji peserta mengenai prinsip, pengetahuan, dan keterampilan yang telah diajarkan. Cara yang dilakukan untuk pengujian tersebut melalui pemberian *pre-test* dan *post test*.

#### c. *Behavior Application Level*

Aspek ini dilakukan dengan bertanya kepada peserta pelatihan mengenai perubahan perilaku yang dirasakan setelah mengikuti program pelatihan. Cara mengetahui hal ini adalah dengan melalui bertanya kepada atasan tentang perubahan dari perilaku peserta.

#### d. *Business Impact Level*

Aspek ini dilakukan dengan melihat dampak program pelatihan terhadap bisnis perusahaan. *Business impact level* belum dilakukan pengukuran secara objektif, tetapi setidaknya dampak pada bisnis perusahaan dapat diestimasi.

Tahap-tahap di atas disusun untuk memastikan bahwa pelatihan yang dilakukan di PT Jaya Trade Indonesia mencapai tujuan dan sasarannya. Dengan cara inilah, manusia diposisikan sebagai modal yang terus dikembangkan oleh organisasi. Hal ini yang dapat disimpulkan dari paparan yang diberikan Bapak Ir. R. Toni Soehartono M.M., C.R.M.P. dari Persatuan Bulu tangkis Jaya Raya di tanggal 24 Oktober 2018, serta Bapak F.L. Aris Siswoko, S.E., M.M. dari PT Jaya Trade Indonesia pada tanggal 7 November 2018.

## REFERENSI

- Badawi., Hartati, W., & Safari, H. (2018). Program pelatihan dan kinerja pada industri perbankan syariah. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 7(2), 117-135. Diakses 28 November 2018 dari <http://jurnal.umt.ac.id/index.php/jmb/article/view/1064/674>
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (3<sup>rd</sup> ed). Harlow: Pearson Education.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: needs assessment, development, and evaluation* (4<sup>th</sup> ed). Belmont: Wadsworth.
- Herawati, Y., & Mali, P. Y. (2018, April 2). Pelatihan *bikers* gojek pecahkan rekor. *Viva*. Diakses 1 Oktober 2018 dari <https://www.viva.co.id/otomotif/1022392-pelatihan-bikers-gojek-pecahkan-rekor>
- Manullang, M. (2008). *Manajemen personalia* (3<sup>rd</sup> ed). Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Prasojo, L. D., Mukminin, A., & Mahmudah, F. N. (2017). *Manajemen strategi human capital dalam pendidikan* (1<sup>st</sup> ed). Yogyakarta: UNY Press.
- Ravianto. (2013). *Produktivitas dan pengukurannya (seri produktivitas viii)*. Jakarta: PT. Binaman Teknika.
- Santoso, S., Johnathan, B., Widjaja, D. C., Jokom, R. (2018). Analisa efektivitas pelatihan terhadap kinerja karyawan Bumi Surabaya City Resort. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 6(1), 191-204. Diakses 28 November 2018 dari <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/6418/5836>
- Setiyawati, E. P., Wahyono, E. H., & Fathoni, A. (2018). The effect of compensation, education and training, and motivation to employees performance PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran. *Journal of Management*, 4(4), 1-19. Diakses 1 Oktober 2018 dari <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/985/960>



## BAB 12

### MENINGKATKAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

Hanna Indah Solifatun

dan

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo

Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Simamora dalam Lotulong & Uling, 2018). Rekrutmen bertujuan untuk terkumpulnya calon-calon karyawan yang memiliki potensi mengisi lowongan kerja yang ada (Lotulong & Uling, 2018). Setiap organisasi memiliki dan menerapkan metode yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhannya.

Metode rekrutmen akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam organisasi. Menurut Hasibuan (dalam Pusparani, 2018) metode rekrutmen calon karyawan baru ada dua, yaitu metode tertutup dan metode terbuka. Setelah melakukan proses rekrutmen, organisasi akan menentukan karyawan mana yang akan diterima dan ditolak.

Karyawan yang telah diterima di organisasi, harus bekerja secara maksimal untuk mendapatkan penilaian yang baik dari atasan. Perusahaan akan melakukan *performance appraisal* (penilaian kerja) kepada karyawan mereka. Gardner (dalam Ayomikum, 2017) menjelaskan penilaian kinerja sebagai evaluasi kerja individu dengan tujuan utama tiba pada keputusan personil yang obyektif. *Performance appraisal* diarahkan ke dua tujuan mendasar: untuk membuat ukuran yang secara akurat menilai tingkat kinerja pekerjaan individu dan untuk menciptakan sistem evaluasi yang akan memajukan satu atau lebih fungsi operasional dalam suatu organisasi (Milkovich & Wigdor, 1991).

Menurut Kho (2018) terdapat enam tahapan untuk melakukan penilaian kinerja, organisasi harus memiliki standar penilaian kinerja. Standar tersebut harus dikaitkan dengan *job analysis* dan *job description*. Penilaian kerja yang dilakukan perusahaan akan menggambarkan apakah kinerja karyawan tersebut baik atau bahkan buruk.

Pada umumnya, ketika organisasi telah mendapatkan data karyawan yang memiliki penilaian buruk mereka akan melakukan tindakan. Tindakan tersebut antara lain memanggil karyawan tersebut untuk diwawancarai perihal alasan mengapa kinerjanya buruk. Langkah lain yang dapat terjadi adalah organisasi tersebut akan melakukan pemecatan (*dismissal*).

Pemecatan atau biasa disebut dengan *dismissal* adalah pemutusan hubungan kerja karyawan dengan perusahaan secara paksa (Dessler, 2013). Pemecatan seorang karyawan dapat diminimalisir terjadi ketika suatu perusahaan atau lingkup kerja dapat memilih karyawannya yang memiliki kinerja dan latar belakang yang baik. Oleh karena itulah organisasi mencari kandidat yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan, baik dilihat dari keahliannya maupun dari pendidikan terakhir yang ditempuh.

Mendapatkan kandidat yang tepat dan sesuai, akan berdampak pada kinerja individu tersebut juga performa organisasi ke depan. Hal tersebut akan meminimalisir terjadinya kesalahan pada saat bekerja yang akan berujung pada pemecatan atau pemutusan hubungan kerja (PHK).

PHK atau pemutusan hubungan kerja diatur dalam hukum ketenagakerjaan di Indonesia Indonesia khususnya UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. UU Ketenagakerjaan mendefinisikan PHK pekerjaan sebagai penghentian pekerjaan untuk masalah tertentu yang mengakibatkan penghentian hak dan tanggung jawab antara pekerja dan pengusaha (Oktafianto, Akbar, Fitriani, Zulkifli, Sodikin, Wulandari & Maseleno, 2018).

Secara normatif, ada dua jenis PHK yaitu PHK sukarela (*voluntary*) dan tidak sukarela (*involuntary*) (Oktafianto, Akbar, Fitriani, Zulkifli, Sodikin, Wulandari & Maseleno, 2018). PHK sukarela didefinisikan sebagai pengunduran diri pekerja tanpa paksaan dan tekanan. PHK dapat terjadi juga karena berakhirnya kontrak, tidak lulus masa percobaan, pensiun dan pekerja meninggal.

Sebaliknya, PHK yang tidak sukarela dapat terjadi karena pekerja melakukan kesalahan serius. Beberapa contoh kesalahan semacam ini antara lain adalah mencuri atau menggelapkan uang dari perusahaan atau seksual kesalahan atau perjudian di lingkungan kerja.

Dessler (2013) juga menjelaskan bahwa terdapat empat dasar untuk pemecatan antara lain, sebagai berikut.

1. *Unsatisfactory performance* (kinerja yang tidak memuaskan)

*Unsatisfactory performance* adalah kegagalan terus menerus untuk melakukan tugas yang ditetapkan atau untuk memenuhi standar pekerjaan yang ditentukan.

2. *Misconduct*

*Misconduct* adalah pelanggaran yang disengaja terhadap aturan dari atasan seperti mencuri, gaduh goyah, dan pembengkangan.

3. *Lack of qualifications for the job*

*Lack of qualifications for the job* adalah ketidakmampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan meskipun orang tersebut rajin.

4. *Changed requirements of the job.*

*Changed requirements of the job* adalah ketidakmampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan setelah majikan mengubah sifat pekerjaan.

Guna mencegah hal-hal tersebut di atas, organisasi dapat melakukan banyak hal demi mempertahankan karyawan-karyawannya, terutama mereka yang memiliki performa baik. Salah satunya adalah meningkatkan *engagement* karyawan dengan organisasi.

*Engagement* adalah mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai sejauh mana karyawan puas dengan pekerjaan mereka, merasa dihargai, dan mengalami kolaborasi dan kepercayaan (Johnson & Johnson, 2007). Karyawan yang terlibat akan tetap bersama organisasi lebih lama dan terus menemukan cara yang lebih cerdas dan lebih efektif untuk menambah nilai bagi organisasi.

## BELAJAR DARI PENGALAMAN

### KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA

Bapak F.L. Aris Siswoko, S.E., M.M. dari PT Jaya Trade Indonesia pada tanggal 7 November 2018 menyampaikan dalam paparannya sebagai berikut. PT Jaya Trade Indonesia mengenal adanya tiga jenis *engagement* yaitu:

1. *Engaged*

Karyawan loyal dan bersedia bertahan dalam jangka waktu yang panjang, berkontribusi pada keuntungan perusahaan, serta bekerja secara produktif dan berkualitas.

2. *Not Engaged*

Karyawan lebih berkonsentrasi pada pengerjaan tugas (asal selesai), bukan mutu hasilnya. Mereka enggan menerima masukan, serta berorientasi pada gaji saja. Berprinsip *do it, get paid, go home*

3. *Actively Disengaged*

Karyawan menyebarkan pengaruh negatif, menampakkan ketidakpercayaan dan permusuhan, tak ragu menyabotase pekerjaan bahkan kemajuan perusahaan.

Untuk meningkatkan *engagement* karyawan dengan organisasi, bagian *Human Capital Management* tersebut harus mengupayakan suatu kegiatan atau aktivitas yang dapat membuat karyawan tersebut merasa puas terhadap organisasi. Hal tersebut pula yang dilakukan oleh PT. Jaya Trade. Untuk meningkatkan *employee engagement*, maka PT Jaya Trade menginisiasi serangkaian aktivitas:

1. Mengadakan kegiatan dalam hari-hari besar seperti 17an, buka bersama, lomba, dll.
2. Mengembangkan bakat dan minat dalam hal seni karyawan melalui adanya band perusahaan
3. Mengembangkan bakat dan minat dalam bidang olahraga seperti futsal, senam, gym, badminton
4. Memberikan kenaikan gaji sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan dan dicapai
5. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah melewati masa kerja 10, 25, dan 35 tahun
6. Memberikan dana pensiun dan kesejahteraan sosial kepada karyawan yang sudah tidak bergabung dengan perusahaan.

Menurut PT. Jaya Trade, keenam hal tersebut dinilai efektif untuk meningkatkan *employee engagement*.

Bapak F.L. Aris Siswoko mengidentifikasi hal tersebut dengan menjelaskan bahwa para karyawan terlibat

aktif dalam acara yang diadakan PT. Jaya Trade. Aktivitas tersebut berdampak pada kepuasan karyawan menjadi bagian dari organisasi.

## REFERENSI

- Atomikun, I. (2017). Effectiveness of performance appraisal system and its effect on employee motivation. *Nile Journal of Business and Economics*, 5(2). 15-39. Doi: 10.20321/nilejbe.v3i5.88
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (3<sup>rd</sup> ed). Pearson: Harlow.
- Milkovich, G. T., & Alexandra, K. W. (1991). *Pay for performance: Evaluating performance appraisal and merit pay*. Washington, D.C: National Academy Press
- Oktafianto, Akbar, M. R. A., Fitriani, Y., Zulkifli, S., Wulandari., Maselena, A. (2018). Dismissal working relationship using analytic hierarchy process method. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118(7). 177-184. Diakses pada tanggal 14 Oktober 2018 dari [https://www.researchgate.net/profile/Andino\\_Maselena/publication/327201007\\_Dismissal\\_Working\\_Relationship\\_using\\_Analytic\\_Hierarchy\\_Process\\_Method/links/5b7fbff34585151fd12e9d11/Dismissal-Working-Relationship-using-Analytic-Hierarchy-Process-Method.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andino_Maselena/publication/327201007_Dismissal_Working_Relationship_using_Analytic_Hierarchy_Process_Method/links/5b7fbff34585151fd12e9d11/Dismissal-Working-Relationship-using-Analytic-Hierarchy-Process-Method.pdf)
- Pusparani, D. (2018). Analisis proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja karyawan (Studi pada Hotel dan Restoran Mahkota Plengkung Banyuwangi). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 58(2). 101-109.
- Putri, N. K. (2013). Peran human capital terhadap kesuksesan organisasi: Karyawan adalah investasi. *Jurnal Administrasi Kebijakan Kesehatan*, 11(2). 93-97. Diakses pada tanggal 11 Desember 2018 dari <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-akk60199870a9full.pdf>

## BAB 13

### MENGATASI *TURNOVER* DENGAN *CAREER DEVELOPMENT*

Samantha June

dan

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo

Mengembangkan sumber daya manusia merupakan hal yang esensial dalam berbagai hal – termasuk di dalamnya dari kacamata pemerintah. Hal ini tercermin dalam pernyataan Menteri Ketenagakerjaan Hanif Dhakiri yang menyatakan bahwa di tahun 2019, organisasinya menjadikan isu ini sebagai program prioritas dengan mengalokasikan anggaran sebesar Rp 5,7 triliun untuk meningkatkan kualitas dan daya saing SDM dalam negeri melalui berbagai program seperti percepatan peningkatan kompetensi tenaga kerja, sertifikasi profesi sampai ke pengembangan kewirausahaan (Deny, 2018).

Gairah serupa tercermin juga di tingkat yang lebih kecil yaitu di tingkat korporasi. Salah satu perusahaan besar di Indonesia yakni Bank Central Asia Group misalnya melakukan program pembinaan dan *mentoring* dari karyawan yang lebih senior ke yang lebih junior. Hal ini diterapkan untuk 23.000 karyawan yang bekerja pada korporasi ini, untuk terus meningkatkan kompetensi. Salah satu indikasi yang disodorkan oleh korporasi ini adalah bahwa *turnover* karyawan hanya sekitar 2% (Adv, 2016).

*Turnover* terjadi pada saat seseorang secara sadar diri meninggalkan organisasi saat ini (Sutanto dan Gunawan dalam Bibowo dan Masdupi, 2015). Mobley (dalam Bibowo dan Masdupi, 2015) menambahkan bahwa *turnover* adalah penghentian keanggotaan dalam organisasi oleh individu yang berkeinginan untuk pindah kerja dengan menerima upah moneter dari organisasi. Dengan arti lain bahwa seseorang berusaha untuk mencari kesempatan kerja yang baru (Bibowo dan Masdupi, 2015). Di satu sisi, *turnover* merupakan hak setiap individu untuk menentukan pilihan - apakah tetap bekerja atau keluar dari perusahaan tersebut.

Agar organisasi dapat terus tumbuh dan berkembang, maka perlu ada sumber daya manusia kualitas handal yang terus tersedia. Oleh karenanya *turnover* perlu mendapatkan perhatian khusus dari organisasi agar sumber daya berkualitas tinggi tidak memilih untuk meninggalkan organisasi. Salah satu upaya yang lazim organisasi lakukan adalah dengan terus melakukan peningkatan kualitas, antara lain tetapi tidak terbatas pada pelatihan, pengembangan karyawan dan karir (Salmah, 2012). Hal-hal seperti ini bertujuan

untuk mempersiapkan karyawan agar dapat terus menyesuaikan diri terhadap tugas yang terus menerus meningkat.

Semua ini terangkum dalam apa yang disebut sebagai pengembangan karir (*career development*). Martoyo (dalam Lakoy, 2013) menjelaskan pengembangan karir adalah kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Selain itu, Ardana, Mujiati dan Utama (2012) juga menguraikan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana dan peningkatan yang disusun antara lain oleh departemen personalia guna mencapai suatu capaian kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Penjelasan serupa disodorkan oleh Sudiro (dalam Massie, Tewel & Sendow, 2015) yang menjabarkan pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Uraian lainnya ditawarkan oleh Martoyo (dalam Massie dkk, 2015) yang memaparkan pengembangan karier merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya sebuah peningkatan status seseorang dalam organisasi.

Berdasarkan uraian yang dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan tanggung jawab organisasi menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada saat nanti dibutuhkan, maka organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu sesuai kebutuhan. Pengembangan karir yang menjanjikan adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sekaligus menurunkan *turnover* (Siagian dalam Bibowo dan Masdupi, 2015). Semakin baik kesempatan karyawan untuk terus mengembangkan karirnya, semakin besar pula kepuasan kerja karyawan. Dengan semakin besarnya kepuasan kerja karyawan, maka hal tersebut akan berdampak pula pada hasil kerja yang lebih baik.

Biasanya jika karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya maka ia dapat menunjukkan ketidakpuasan tersebut dengan berbagai cara salah satunya adalah keluar (*exit*) sebagai tindakan meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain. *Turnover* seperti inilah yang umumnya tidak diinginkan oleh organisasi. Perlu disadari baik *turnover* maupun kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan sistem kompensasi dalam suatu perusahaan, baik itu gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas. Karyawan yang mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan harapannya biasanya akan memiliki kepuasan yang kerja yang tinggi, selanjutnya dapat meminimalisasi *turnover* (Bibowo dan Masdupi, 2015).

Di sisi lain, program perencanaan pengembangan karir seringkali tidak diterima secara positif oleh karyawan. Apa maksudnya? Bisa jadi dengan alasan bermacam-macam, karyawan enggan untuk menempuh jenjang karir untuk naik ke posisi yang lebih tinggi atau pindah ke posisi yang membutuhkan kompetensi yang lebih tinggi sebagaimana sudah disiapkan oleh organisasi untuk posisi dan performa yang ia tunjukkan.

Lalu bagaimana organisasi menghadapi hal ini? Apabila karyawan dalam suatu organisasi merasakan bahwa prinsip dan nilai-nilai yang mendasari tindakan dan perilaku organisasi selaras dengan pandangan hidupnya, tidak menyimpang dari prinsip pribadinya, maka karyawan tersebut akan bekerja dengan baik. Apabila karyawan memahami maksud, tujuan dan ruang lingkup kegiatan organisasi serta mereka merasakan bahwa pandangan hidupnya atau cita-citanya akan mendapat tempat yang sesuai di organisasi tempat mereka bekerja maka mereka akan selalu terdorong untuk bekerja lebih baik, karena menyadari apa yang bermanfaat bagi perusahaan juga bermanfaat bagi dirinya (Atmosoeperto dalam Zulkarnain & Melinda, 2004).

## **BELAJAR DARI PENGALAMAN**

### **KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA**

Contoh berikut ini dipaparkan oleh Bapak F.L. Aris Siswoko, S.E., M.M. dari PT Jaya Trade Indonesia pada tanggal 7 November 2018. Dirinya menggambarkan bagaimana pengembangan karir disusun di organisasi tempat ia bekerja. Hal ini karena pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi. Dengan adanya pengembangan karir, maka perencanaan semacam ini dapat memotivasi pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur tertentu. Sementara karyawan dapat memotivasi diri untuk mencapai ambisinya, perencanaan karir yang dibuat oleh karyawan pun harus realistis.

Dengan pendekatan seperti ini, maka karyawan dapat mengidentifikasi langkah yang dapat ia ambil agar mencapai tujuan karir. Langkah-langkah tersebut dapat disediakan oleh organisasi, didorong dari dalam diri karyawan tersebut, atau merupakan gabungan dari keduanya. Yang jelas, pengembangan karier mencakup keseluruhan rangkaian kegiatan pekerjaan yang memberikan kedudukan. Setiap individu



mempunyai pengendalian tersendiri untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karirnya.

Di satu sisi, diakui bahwa *turnover* masih ada di PT Jaya Trade Indonesia. Adapun beberapa alasan yang teridentifikasi adalah karena mendapatkan tawaran dengan gaji maupun jaminan yang lebih baik dibandingkan organisasi. Organisasi pun selalu melakukan antisipasi untuk menangani hal tersebut. Kemampuan organisasi mengantisipasi alasan-alasan tersebut juga merupakan bagian dari pengembangan organisasi untuk terus meningkatkan kapasitas.

## REFERENSI

- Advetorial. (2018). *Ingin ciptakan kenyamanan kerja, turnover akan minim*. Diakses pada 15 Oktober <https://news.detik.com/adv-nhl-detikcom/3236358/ciptakan-kenyamanan-kerja-turn-over-akan-minim>
- Ardana, I. K., Muljati, N, W., dan Mudiarta, I, W.(2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bibowo, A dan Masdupi, E. (2015). Pengaruh kerja, kompensasi, dan pengembangan karir terhadap *turnover intention* karyawan Bank Syariah Mandiri cabang Padang. *Jurnal Universitas Sam Ratulangi*. Diakses pada tanggal 16 Desember <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/jrmbp/article/view/5391/4269>
- Deny, S. (2018). *Ingin kualitas SDM meningkat, pemerintah gelontarkan Rp 5,7 triliun*. Diakses pada 15 Oktober <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3621461/ingin-kualitas-sdm-meningkat-pemerintah-gelontorkan-rp-57-triliun>
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. New Jersey. Pearson Education Inc.
- Lakoy, G, F.(2013). Motivasi kerja, kompensasi, pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Badan Penganggulangan Bencana Daerah provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Universitas Sam Ratulangi*. Diakses pada 15 Oktober 2018 dari <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2805/2356>
- Massei, R. Tewel, B., Sendow, G.(2015). Pengaruh perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Universitas*

*Sam Ratulangi*. Diakses pada 15 Oktober 2018 dari

<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/view/10275/9861>

Salmah, N, N, A.(2012). *Pengaruh program pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kompetensi*

*karyawan pada PT. Muba Electric Power Sekayu*. Diakses pada tanggal 18 Oktober 2018 dari

<http://news.palcomtech.com/wp-content/uploads/2013/04/NININ-JE02032012.pdf>

Zulkarnain dan Melinda, T.(2004). *Budaya perusahaan dan persepsi pengembangan karir pada karyawan*

*yang bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia*. Jurnal dipublikasi. Diakses pada tanggal 15

Oktober dari <https://journal.ugm.ac.id/jpsi/article/view/7036>

## BAB 14

### PENILAIAN KINERJA KARYAWAN YANG EFEKTIF

Bunga Karuni

dan

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo

Penilaian prestasi kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi kinerja karyawan oleh atasan berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan (Dessler, 2013). Menurut Rivai dan Sagala (2009), penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Cascio (2010) menjelaskan bahwa penilaian prestasi kinerja adalah kegiatan yang biasanya dilakukan setahun sekali untuk mengidentifikasi dan mendiskusikan kelebihan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari individu atau suatu tim kerja.

Organisasi melakukan penilaian kinerja berdasarkan pertimbangan bahwa diperlukannya suatu sistem evaluasi yang objektif. Dengan adanya penilaian kinerja, atasan dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi yang sesuai dengan prestasi yang diberikan oleh setiap karyawan kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan kepada seluruh karyawan perusahaan untuk bekerja lebih efektif dan efisien (Fidiyanto, Mukeri, dan Fathoni 2018).

Di sisi lain, seringkali penilaian kinerja tidak dilakukan secara maksimal dan efektif sehingga tidak mencapai tujuan dari penilaian kinerja itu sendiri yaitu; untuk meningkatkan kinerja karyawan yang kurang dan mempertahankan yang baik (Dessler, 2013). Salah satu contoh kasus penilaian prestasi kinerja karyawan yang kurang efektif adalah kasus pemecatan seorang sopir bus bernama Piotr Borowicki secara tidak adil oleh perusahaan Bluebird Skotlandia atas pelanggaran berat yang telah ia lakukan. Sopir tersebut dipecat atas kinerja kurang profesional dalam mengendarai bus ke dalam jalan yang tergenang air saat cuaca buruk melanda pedesaan Aberdeenshire, Skotlandia. Akibat meremehkan kedalaman genangan air dan akhirnya terdampar di tengah jalan ketika bus mulai mengambang dan terisi dengan air. Tidak ada penumpang di dalam bus, tetapi atas saran dari polisi, Borowicki terpaksa memecahkan jendela agar dapat keluar dari bus.

Dalam kasus ini, Pengadilan Banding Ketenagakerjaan (*Employment Appeals Tribunal/EAT*) Skotlandia sebagai badan independen terkait berperan bertindak secara hukum dan menyediakan sarana yang adil untuk mencari solusi atas dugaan pelanggaran hak-hak karyawan yang sah. Badan independen tersebut menemukan bahwa perusahaan Bluebird Skotlandia telah melakukan tindakan pemecatan yang tidak adil. Mengapa? Diketahui belakangan bahwa karyawan terkait tidak mendapatkan pelatihan yang cukup dari perusahaan dan situasi yang dialami oleh Borowicki bersifat wajar. Masih dalam kasus ini, Andrew Willis, kepala hukum CIPD HR (*Chartered Institute of Personnel and Development for Human Resource*) menekankan pentingnya pengusaha untuk mengalokasikan waktu yang memadai guna mempertimbangkan dugaan kesalahan dalam suatu peristiwa sebelum membuat keputusan yang signifikan. EAT pada akhirnya menyimpulkan bahwa perusahaan tersebut telah melakukan 'kesalahan penilaian' terhadap karyawannya.

Apa yang dilakukan EAT terhadap perusahaan Bluebird Skotlandia juga tercermin dalam hukum yang tertulis di Indonesia. Hal ini dipotret dalam penelitian Herdiana (2018), yang mengkaji pasal 158 Undang-undang Nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan. Disebutkan dalam pasal tersebut bahwa pemutusan hubungan kerja akibat pekerja melakukan kesalahan berat tidak boleh dilakukan secara sepihak oleh pengusaha, tetapi harus menunggu proses peradilan pidana sampai terbit putusan pengadilan yang mempunyai kekuatan hukum tetap dan menyatakan bahwa pekerja telah terbukti secara sah dan meyakinkan telah melakukan kesalahan berat.

Memang penilaian kinerja yang tidak efektif tidak mesti berakhir dengan pemutusan pemecatan oleh organisasi seperti digambarkan pada kasus di atas. Salah satu contoh penilaian kinerja yang kurang efektif dapat dilihat pada saat organisasi melakukan penilaian kinerja karyawan, hasil yang didapatkan dari penilaian tersebut tidak digunakan secara optimal untuk perbaikan performa karyawan. Hal ini dipotret dalam penelitian Pramadita, Pujomoto, dan Puspitasari (2018) yang menunjukkan penilaian yang dilakukan sebelumnya sebuah organisasi menunjukkan bahwa rata-rata tingkat performansi berada di bawah standar yang telah ditetapkan organisasi sebesar 70%-85%. Hal tersebut disebabkan oleh rendahnya performansi pribadi operator, terutama dalam kemampuan koordinasi. Dalam telaah lebih lanjut, ternyata pemberian pelatihan dan motivasi kurang efektif. Hal inilah yang menjadi faktor yang dapat mempengaruhi karyawan sehingga tidak berkembang dan enggan memberikan performa terbaik bagi perusahaan. Pada akhirnya hal tersebut akan merugikan perusahaan itu sendiri.

Uraian-uraian di atas menunjukkan betapa pentingnya melakukan penilaian kinerja yang akurat. Guna meminimalisir kesalahan dalam penilaian kinerja karyawan serta optimalisasi hasil penilaian prestasi kinerja, Dessler (2013) menguraikan sejumlah langkah agar penilaian semacam ini lebih efektif:

1. Mengetahui masalah dalam penilaian prestasi kinerja karyawan. Organisasi perlu mempelajari dan memahami masalah penilaian. Misalnya ada kecenderungan orang untuk memberi nilai di tengah-tengah, karena enggan memberikan skor ekstrim (*central tendencies*). Dengan memahami dan mengantisipasi masalah penilaian prestasi kinerja karyawan, hal tersebut dapat membantu kita dalam menghindari masalah.
2. Menggunakan *appraisal tool* yang tepat. Organisasi dapat gunakan alat penilaian (*appraisal tool*) atau kombinasi alat yang tepat. Masing-masing *tool* dalam penilaian prestasi kinerja karyawan memiliki keuntungan dan kekurangan masing-masing. Sebagai contoh, metode peringkat menghindari kecenderungan penilai untuk memberikan nilai di tengah-tengah untuk performa apapun. Organisasi perlu memilih alat penilaian berdasarkan kriteria yaitu aksesibilitas dan kemudahan penggunaan.
3. Menyimpan catatan kinerja karyawan. Organisasi perlu menyimpan catatan harian kinerja karyawan sepanjang tahun. Hal ini dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi masalah atau bias dalam penilaian prestasi kinerja karyawan. Hal ini karena organisasi memiliki bukti tertulis mengenai hal tersebut.
4. Melakukan perjanjian atas suatu rencana. Penilaian performa sebaiknya digunakan untuk meningkatkan kinerja yang tidak memuaskan (dan untuk memperkuat kinerja yang patut dicontoh). Oleh karena itu, produk akhir penilaian harus selalu menjadi rencana untuk apa yang harus dilakukan oleh karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Organisasi dapat menyusun perjanjian dengan karyawan yang dinilai dengan bersama-sama merumuskan rencana peningkatan kinerja.
5. Memastikan penilaian dilakukan dengan adil atau bebas dari bias. Organisasi perlu melakukan berbagai upaya yang dapat dilakukan agar memastikan supaya penilaian berlangsung secara obyektif. Standar penilaian karyawan harus jelas, karyawan harus memahami dasar yang akan digunakan oleh organisasi untuk menilai prestasi kinerja mereka, penilaian pun harus obyektif dan adil.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa peran penilaian prestasi kinerja karyawan yang efektif penting baik bagi organisasi maupun karyawan itu sendiri. Penilaian prestasi yang baik dalam membantu mewujudkan tujuan organisasi mengembangkan potensi kinerja karyawan yang baik. Dengan memperhatikan langkah-langkah di atas, maka organisasi dapat lebih berhati-hati dalam melakukan penilaian prestasi kinerja karyawan sehingga penilaian prestasi lebih efektif untuk kesuksesan karyawan maupun organisasi.

## **BELAJAR DARI PENGALAMAN**

### **KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA**

Paparan berikut ini disampaikan oleh Bapak Ir. Kristianto Indrawan M.M. dari PT Jawa Pos, yang berbagi pengalaman pada 14 November 2018 tentang *Performance Management, Appraisal and Compensation*.

Selaku direktur Jawa Pos Group, dirinya menyatakan bahwa untuk meningkatkan efektivitas penilaian prestasi kinerja, Jawa Pos Group menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI) sebagai *appraisal tool* perusahaan yang dibuat sedemikian rupa agar indikator yang dinilai sesuai dengan *key performance* (performa kunci) yang dibutuhkan untuk setiap bidang pekerjaan. Dengan menggunakan KPI yang sesuai, hasil yang didapatkan akan menunjukkan kinerja karyawan yang dapat dievaluasi secara lebih jelas. Hasil ini juga dapat digunakan untuk menentukan pelatihan yang tepat guna meningkatkan kinerja karyawan yang kurang memuaskan.

Apabila karyawan Jawa Pos Group yang melakukan pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka organisasi memberikan sanksi atau peringatan. Apabila pelanggaran dilakukan kembali, organisasi tidak segan melakukan pemecatan pada karyawan yang tidak mengikuti aturan perusahaan dengan baik.

Di sisi lain, Jawa Pos Group pun memastikan penilaian prestasi kinerja karyawan dilakukan dengan adil atau bebas dari bias. Hal tersebut dilakukan Jawa Pos Group dengan melakukan *cross-check* (pemeriksaan kembali) terlebih dahulu sebelum menetapkan. Pemeriksaan kembali dilakukan guna memastikan apakah karyawan tersebut benar-benar telah melakukan pelanggaran atau tidak. Dengan langkah seperti ini, diharapkan penilaian prestasi kinerja karyawan Jawa Pos Group menjadi lebih efektif.

## REFERENSI

- Burt, E. (2018). *Bus company loses appeal after firing employee who drove into flood water*. People Management. Diakses pada tanggal 15 Oktober 2018 dari:  
<https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/bus-company-loses-appeal-firing-employee-drove-floodwater>
- Cascio, W. F. (2010). *Managing human resources*. McGraw-Hill: New York.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. Pearson Prentice Hall.
- Fidiyanto, D., Mukeri, M., & Fathoni, A. (2018). Analisis pengaruh organizational citizenship behavior dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Journal of Management*, 4(4). Diakses pada 13 Oktober 2018 dari: <https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/viewFile/984/959>
- Herdiana, D. (2018). Pemutusan hubungan kerja karena kesalahan berat ditinjau dari undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan dan undang-undang nomor 2 tahun 2004 tentang penyelesaian perselisihan hubungan industrial. *Jurnal Surya Kencana Dua Dinamika Masalah Hukum dan Keadilan*, 5(1). Diakses pada 13 Desember 2018 dari:  
<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/SKD/article/viewFile/1540/1238>
- Pramadita, A., Pujotomo, D., & Puspitasari, D. (2018). Analisis penilaian kinerja pada operator departemen produksi cixing perusahaan textile menggunakan metode analytical hierarchy process (ahp) dan *rating scale*: studi kasus pada PT. Buana Intisari Garmen. *Industrial Engineering Online Journal*, 6(4). Diakses pada 13 Desember 2018 dari:  
<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/viewFile/18215/17295>
- Rivai, V. & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers: Jakarta.

## BAB 15

### KOMPENSASI DAN KINERJA KARYAWAN

Karina Rahayu

dan

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan adalah kompensasi. Kompensasi merupakan bentuk balas jasa untuk karyawan yang diberikan kepada organisasi dan dapat bersifat finansial maupun non-finansial pada periode yang tetap (Fidiyanto, Mukeri, & Fathoni, 2018). Kompensasi mencakup imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi (Simamora, 2004). Mathis dan Jackson (2001) berpendapat bahwa pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. kompensasi langsung berupa gaji pokok dan gaji variabel, sedangkan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan.

Menurut Dessler (dalam Fidiyanto, Mukeri, & Fathoni, 2018) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh organisasi). Selain itu dikenal juga ganjaran non finansial (*non financial reward*) yang mencakup hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasikan misalnya pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes dan kantor yang lebih bergengsi.

Kompensasi diperlukan untuk mempertahankan karyawan agar memiliki standar hidup yang layak. Akan tetapi kompensasi juga menjadi sebuah simbol tentang nilai individu tersebut bagi organisasi. Oleh karenanya, pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia – hal ini mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya (Simamora, 2004).

Menurut Schuler dan Jackson (1999) terdapat beberapa tujuan dan fungsi kompensasi. Salah satunya adalah menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan. Dalam



hubungannya dengan upaya rekrutmen, program kompensasi yang baik dapat membantu untuk mendapatkan orang yang potensial atau berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kualitas yang baik akan merasa tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik.

Fungsi lainnya adalah mempertahankan karyawan yang baik. Jika program kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas (Schuler & Jackson, 1999). Apabila kompensasi dirasakan tidak adil, rasa kecewa akan timbul. Hal ini berpotensi membuat karyawan yang baik meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan di perusahaan.

Selain itu, masih menurut Schuler dan Jackson (1999), fungsi lain dari kompensasi adalah untuk meraih keunggulan kompetitif. Kompensasi yang baik mendudukan perusahaan dalam posisi yang lebih menguntungkan dibanding para kompetitor.

Kompensasi diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai sebuah bentuk penghargaan atau rasa terima kasih dan balas jasa (Fidiyanto, Mukeri & Fathoni, 2018). Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri (Fidiyanto, Mukeri & Fathoni, 2018). Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Fidiyanto, Mukeri & Fathoni, 2018).

Kompensasi berkontribusi pada upaya memastikan agar hubungan antara karyawan dengan pihak organisasi terjalin dengan baik. Dengan demikian, diharapkan karyawan akan berusaha untuk meningkatkan prestasi kerja karena merasa dihargai oleh organisasi (Nugroho, 2017). Kompensasi mencakup juga tunjangan yang diperoleh karyawan. Menurut Dessler (2013), contoh-contoh yang diterima oleh karyawan yaitu *personal service* yaitu berupa koperasi, layanan hukum, konseling, dan rekreasi. Selain itu ada juga keuntungan lain berupa tunjangan keluarga, perusahaan membayar biaya kuliah lanjutan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik, dan juga *flexible work schedule* dimana karyawan mengatur sendiri jam kerja mereka.

Pemberian kompensasi, tunjangan kesejahteraan, pendidikan, dan pelatihan kerja akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam pekerjaannya. Dengan demikian, pihak organisasi perlu memperhatikan konsekuensi logis terhadap karyawan. Harus diakui, uang merupakan motivator yang kuat bagi karyawan. Maka hal ini dapat ditempatkan sebagai sarana untuk meningkatkan produktivitas kerja dan semangat kerja para karyawan. Apabila hal ini dikelola dengan baik, maka karyawan secara mandiri berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya, hal ini karena ia merasa dihargai organisasi (Rahardianto, Fathoni & Hasiholah, 2017).

Dalam mengelola kompensasi, Siagian (1995) menyoroti bahwa rasa keadilan dalam pemberian kompensasi penting agar membuat karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Pihak organisasi berharap bahwa kepuasan yang dirasakan karyawan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan organisasi tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan perusahaan yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi.

Berikut beberapa contoh kompensasi yang diberikan organisasi kepada karyawannya. Business Insider (dalam Rahmawati, 2018) menyebutkan bahwa restoran Taco Bell menganggarkan USD 3 juta untuk biaya beasiswa pendidikan Live Mas Scholarship melalui Taco Bell Foundation untuk para pegawai restoran, tanpa memandang hasil esai atau nilai tes, tetapi berdasarkan sosok yang inovator, kreator dan pemimpi. Restoran burger In-N-Out memberikan ganjaran jalan-jalan ke luar negeri sampai akses gratis ke taman bermain. McDonalds membuka McDPerks, yaitu portal *online* gratis untuk para pegawai berupa potongan harga untuk berbagai produk. Starbucks memberikan biji kopi gratis kepada pegawainya sampai ke biaya kuliah online di Arizona State University dalam program College Achievement Plan.

## BELAJAR DARI PENGALAMAN

### KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA

Bagian ini disarikan dari paparan Bapak Ivan Satyahadiarta, M.M. dari PT Jaya Konstruksi dengan topik *Strategic Pay Plans, Financial Incentive, Benefits and Service* di tanggal 21 November 2018, juga dari Bapak Ir. Kristianto Indrawan M.M. dari PT Jawa Pos, yang berbagi pengalaman pada 14 November 2018 tentang *Performance Management, Appraisal and Compensation*.

Secara prinsip, aturan yang berlaku di PT Jaya Konstruksi sesuai dengan UU Ketenagakerjaan no.13 tahun 2003 bahwa upah bulanan terendah terdiri dari upah pokok termasuk tunjangan tetap (Permen No.1th 1999, pasal 1 ayat 1). Upah berlaku bagi karyawan dengan status lajang dan memiliki pengalaman kerja maksimal 1 tahun. Besarnya upah pokok sedikitnya 75% dari jumlah upah pokok dan tunjangan tetap.

PT. Jaya Konstruksi juga memberikan pendapatan non upah berupa fasilitas dan bonus. Fasilitas tersebut mencakup kendaraan, tempat ibadah dan koperasi. Fasilitas tersebut diberikan oleh perusahaan bersifat khusus untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Bonus sendiri bukan merupakan bagian dari upah melainkan pembayaran yang diterima oleh karyawan dari hasil keuntungan perusahaan yang lebih besar dari target produksi perusahaan.

Masih terkait kompensasi, Jawa Pos Grup memberikan kompensasi (*benefits*) berupa BPJS ketenagakerjaan, BPJS kesehatan. Bantuan biaya pengobatan/kesehatan yang biasanya diberikan sebagai program tambahan diberikan sesuai dengan kemampuan perusahaan yang ditetapkan melalui kebijakan masing-masing unit perusahaan.

Selain itu terdapat juga bantuan-bantuan lain seperti pernikahan, kematian, dan bencana alam sesuai kemampuan perusahaan. Ada juga bantuan telekomunikasi berupa pemberian ganti untuk biaya pulsa serta pakaian kerja berupa pakaian seragam. Selain itu, organisasi juga memberikan beasiswa karyawan, termasuk di dalamnya program pasca sarjana dan non gelar dengan ikatan dinas.

Secara umum, kompensasi di atas diterapkan juga di berbagai unit usaha lainnya di bawah Kelompok Usaha Pembangunan Jaya. Terdapat variasi terkait pemberian kompensasi yang merupakan cerminan dari keberagaman natur bisnis yang dijalani oleh tiap unit usaha.

## REFERENSI

- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. London: Pearson Education Limited.
- Fidiyanto, D., Mukeri, M., & Fathoni, A. (2018). Analisis pengaruh organizational citizenship behavior dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Diakses dari <https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/viewFile/984/959>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2001). *Manajemen sumber daya manusia. Edisi pertama*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nugroho, B. S. (2017). Pengaruh gaji, tunjangan kesejahteraan dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Pos Wonogiri (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta). Diakses dari <http://eprints.ums.ac.id/53850/13/NASKAH%20PUBLIKASI.pdf>
- Rahardianto, A. L., Fathoni, A., & Hasiholan, L. B. (2017). *The effect of compensation, welfare benefits, education and training to work productivity in PT Multi Servisindo Sarana Substation Semarang*. Diakses dari <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/viewFile/731/712>
- Rahmawati, A. A.D. (2018). Beasiswa hingga liburan gratis, ini keuntungan jadi pegawai resto fast food. *Detik*. Diakses dari <https://food.detik.com/info-kuliner/d-4217007/beasiswa-hingga-liburan-gratis-ini-keuntungan-jadi-pegawai-resto-fast-food>
- Schuler, R.S., dan S.E. Jackson. (1999). *Manajemen sumber daya manusia: Menghadapi abad ke-21*. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Siagian, S.P. (1995). *Teori motivasi dan aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simamora. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi 2. Penerbit bagian penerbitan STIE YKPN. Yogyakarta.

## **BAB 16**

### ***FINANCIAL INCENTIVE* SEBAGAI MOTIVASI**

### **PENINGKATAN KINERJA**

**Diana Novitasari**

**dan**

**Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo**

Sumber daya manusia merupakan aset paling berharga dalam menentukan berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Mengingat begitu pentingnya peranan bagi perusahaan maka sumber daya manusia perlu dikelola secara baik. Pada dasarnya tujuan utama dari pengelolaan sumber daya manusia adalah untuk mengusahakan agar setiap karyawan memiliki kinerja yang optimal dalam menjalankan fungsinya bagi organisasi atau perusahaan, sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi secara keseluruhan lebih mudah untuk dicapai Astuti (2018). Untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas bukanlah pekerjaan yang mudah, karena berkaitan dengan unsur manusia yang jauh berbeda sifatnya dengan sumber daya lainnya.

Hal ini sesuai dengan pendapat dari Hasibuan (dalam, Veronica, Swasto & Djudi, 2018) mengemukakan bahwa sumber daya manusia sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, di sisi lain juga makhluk yang punya pikiran, perasaan kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh pendayagunaan sumber daya manusia yaitu orang-orang yang menyediakan tenaga, bakat kreativitas dan semangat bagi organisasi sampai ke pemegang saham organisasi memegang peranan penting dalam fungsi operasional organisasi. Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh organisasi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan yaitu dengan pemberian insentif.

Contoh kasus berikut ini dipetik dari polisi yang mendapat insentif Rp 20 juta dari 2.000 surat tilang yang dikumpulkan (Yusuf, 2018). Polisi di sini termotivasi karena insentif finansial. Direktur Lalu Lintas Polda Metro Jaya (PMJ) Kombes Pol Pagarra menyebutkan bahwa setiap anggota polisi yang melakukan penilangan diberi insentif Rp. 10.000 per lembar surat penilangan. Dalam kasus ini, beberapa anggota diketahui menyalahgunakan hal tersebut dan melakukan pelanggaran saat menindak - yaitu dengan

meminta bayaran kepada pengendara yang tertilang. Dapat dilihat bahwa dalam kasus ini, insentif terbilang kurang efektif karena yang terjadi adalah penyalahgunaan.

Sebenarnya apa yang dimaksud dengan insentif? Insentif merupakan daya tarik atau perangsang yang diberikan organisasi untuk memacu motivasi kerja karyawan supaya mencapai hasil atau produktivitas yang baik. Insentif finansial yaitu imbalan yang dibayarkan kepada pekerja yang produksinya melebihi standar yang telah ditentukan. Insentif semacam ini dipopulerkan pada akhir 1800-an oleh Frederick Taylor (Dessler, 2013). Contoh polisi di atas terbilang insentif dengan jenis *piecework*. Dessler (2013) menjelaskan bahwa ini merupakan bentuk insentif individu tertua dan paling populer – yang diberikan untuk setiap unit yang dia hasilkan, dalam hal ini surat tilang.

Yani (dalam Astuti, 2018) menjelaskan bahwa insentif merupakan salah satu bentuk penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerja, maka semakin tinggi juga insentif yang diberikan. Dalam arti sempit, insentif merupakan tambahan pembayaran selain gaji/upah karena prestasi kerja melampaui standar kerja yang ditetapkan (Swasto dalam Astuti, 2018).

Sebagaimana digambarkan dalam kasus polisi dan surat tilang, insentif dapat meningkatkan motivasi pekerja. Motivasi adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang agar mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya, Kadarisma (dalam Astuti, 2018). Streers dan Porter (dalam Astuti, 2018) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara perilaku atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Robbins (dalam Ulfa, Bilgah & Shinta, 2018) menambahkan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuan. Terkait dengan motivasi kerja, diketahui bahwa (1) motivasi kerja dapat mengarahkan seseorang untuk mencapai tujuan atau sasaran, (2) motivasi kerja dapat berfungsi untuk memenuhi dua tujuan utama yaitu untuk memenuhi keinginan pribadi dan untuk memenuhi tujuan organisasi, dan (3) motivasi kerja hanya efektif jika di dalam diri seseorang itu memiliki kepercayaan atau keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi.

Simon (dalam Anulika & Olosadum, 2018) lebih jauh lagi menjelaskan bahwa motivasi dikatakan ketika organisasi memenuhi kebutuhan anggota individu yang bekerja untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Efektivitas organisasi dicapai apabila ada kesepakatan antara tujuan organisasi dan kebutuhan individu. Agar kesepakatan tersebut tercapai, maka insentif finansial dapat menjadi pengikat memotivasi kinerja.

Kinerja sendiri kondisi dimana pencapaian individu dihubungkan dengan visi organisasi (Noor dalam Hotiana & Febriansyah, 2018). Veronica, Swasto dan Djudi (2018) menjelaskan lebih lanjut bahwa kinerja merupakan hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas, yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas - sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi.

Astuti (2018) juga mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu yang dinilai dari apa yang di lakukan oleh seorang pegawai atau karyawan. Dalam kerjanya dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya. Kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai.

Selain faktor pendidikan, umur dan pengalaman, kinerja berprestasi perlu dibangun dalam jangka waktu yang panjang seraya diimbangi dengan pemberian insentif yang sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Jika karyawan diperhatikan kebutuhannya maka karyawan akan lebih bersemangat dan berprestasi dalam bekerja.

Terkait motivasi, organisasi dapat menggunakan teori Vroom dalam Dessler (2013). Vroom menjelaskan bahwa motivasi dapat mengerahkan upaya apabila dipengaruhi 3 hal yaitu harapan (*expectancy*) bahwa usahanya menghasilkan kinerja. Artinya karyawan haruslah percaya bahwa mereka mampu melakukan usaha tersebut. Keyakinan ini dibangun melalui adanya *job description*, pelatihan serta *confidence building*. Hal kedua adalah *instrumentality* dimana karyawan melihat perantara dari usaha mereka. Mereka harus yakin bahwa performa yang berhasil akan menggiring mereka kepada *reward*. Hal ini dapat diupayakan oleh organisasi dengan cara menerapkan perencanaan insentif yang mudah dimengerti. Ketiga dan terakhir *valence* yakni *reward* tersebut haruslah bernilai bagi orang yang menerimanya.

Terakhir, penting untuk memperhatikan uraian berikut. Jeffrey dan Shaffer (2007) melaporkan bahwa pada tahun 2004 di India, 1 milyar USD dihabiskan untuk insentif dan jumlah itu diperkirakan akan tumbuh 7% per tahun. Di negara tersebut, dari 131 organisasi di mana insentif diperkenalkan, semua perusahaan memiliki dorongan dalam produksi dan produktivitas - kecuali mereka yang terkena resesi ekonomi (Jeffrey

dan Shaffer, 2007). Studi ini mengungkapkan peningkatan rata-rata 60% dan 41% dalam tingkat output dan produktivitas masing-masing. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya dan efektivitas insentif dalam memotivasi karyawan.

## **BELAJAR DARI PENGALAMAN**

### **KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA**

Insentif menurut Banjoko (2006) didefinisikan sebagai penghargaan yang diberikan ketika tujuan yang telah ditentukan berhasil dicapai dalam organisasi. Insentif dianggap sebagai pembayaran variabel yang dibuat untuk karyawan berdasarkan jumlah *output* atau hasil yang dicapai.

Hal tersebut berlaku juga di PT Jaya Konstruksi. Berdasarkan paparan Bapak Ivan Satyahadiarta, M.M. dari PT Jaya Konstruksi dengan topik *Strategic Pay Plans, Financial Incentive, Benefits and Service* di tanggal 21 November 2018, dirinya menjelaskan bahwa insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

Dalam penjelasannya, dirinya menjelaskan bahwa tujuan insentif adalah untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik dan menunjukkan prestasi yang baik. Di PT Jaya Konstruksi, insentif, bonus maupun jasa produksi diberikan dengan syarat tertentu. Selain itu, besarnya juga disesuaikan dengan kemampuan dan kinerja perusahaan serta prestasi pegawai yang bersangkutan.



## REFERENSI

- Astuti, S. (2018). *Pengaruh disiplin kerja dan insentif terhadap kinerja karyawan PT GHS II Kecamatan Indragiri Hilir*. *Jurnal Analisis Manajemen*, 4 (1). Diakses pada 24 September 2018 dari <http://ejournal.unisi.ac.id/index.php/jam/article/view/313>
- Banjoko, S. (2006). *Managing corporate reward System*, Lagos: Pumark Nigeria Limited
- Desseler, G. (2013). *Human resource management* (13<sup>th</sup> ed.). Kendallville, USA: Pearson Education, inc.
- Hotina, N. & Febriansyah. (2018). Pengaruh motivasi dan stres kerja terhadap kinerja pegawai ( studi pada bagian kepegawaian dan organisasi kementerian pariwisata RI). *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 3(1). Diakses pada 24 September 2018 dari <http://jrmb.ejournalfeuniat.net/index.php/JRMB/article/download/84/67>
- Jeffrey, S. & Shafer, V. (2007). *The motivational properties of tangible incentives*. Sage Publications.
- Olusadum, N., J., & Anulika, N., J. (2018). Impact of motivation on employee performance: a study of alvan ikoku federal college of education. *Journal of Management and Strategy*, 9 (1). Diakses pada 24 September 2018 dari <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/jms/article/viewFile/13056/8082>
- Ulfa, R., Bilgah,. & Shinta, M., R. (2018). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Mustika Ratu Tbk. Jakarta Timur. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen*, 1 (1). Diakses pada 24 September 2018 dari <http://journal.stiekusumanegara.ac.id/index.php/managerial/article/download/15/12/>
- Veronica, F., V., Swasto, B., & Djudji, M. (2018). Pengaruh insentif karyawan terhadap kinerja karyawan dengan variable mediator motivasi kerja (studi pada karyawan bagian pabrikasi PT Kebon Agung Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 55 (2). Diakses pada 24 September 2018 dari <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/download/2281/2682>
- Yusuf, M. (2018). *Polisi dapat insentif Rp 20 juta dari 2.000 surat tilang per hari* (Artikel). Diakses pada 24 September 2018 Dari <http://wartakota.tribunnews.com/2018/03/08/polisi-dapat-insentif-rp-20-juta-dari-2000-surat-tilang-per-hari>

## **BAB 17**

### **TUNJANGAN DAN BONUS KARYAWAN**

**Jihan Marwa Salsabil Permana**

**dan**

**Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo**

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Handoko (2001) mengemukakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi juga merupakan penghargaan yang diberikan karyawan baik langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial yang adil kepada karyawan atas kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan mana pun guna meningkatkan kinerja karyawannya. Adapun bentuk kompensasi finansial adalah gaji, tunjangan, bonus (insentif) dan komisi.

Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti: dalam bentuk pemberian uang, pemberian material, dan fasilitas, dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarier (Sutrisno, 2009). Salah satu upaya organisasi dalam meningkatkan semangat kerja karyawan adalah dengan memberikan bonus tahunan yang layak bagi para karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut. Bonus sendiri adalah pendapatan tambahan yang berfungsi sebagai pendorong semangat agar karyawan semakin bergairah dalam meningkatkan prestasi kerja dan loyalitas pada organisasi.

Mulyapradana (dalam Agusli, Dzulhaq & Khasanah, 2017) menyatakan bahwa bonus untuk karyawan selama ini dipersepsikan sebagai salah satu cara yang paling efektif untuk menjaga loyalitas dan motivasi kinerja karyawan pada organisasi. Bonus sendiri bertujuan menghasilkan kenyamanan dan kepuasan kerja yang nantinya guna memaksimalkan kinerja para karyawan. Lazimnya bonus diberikan oleh organisasi dalam bentuk uang tunai, walaupun terkadang ada beberapa organisasi yang memberikan bonus berupa barang.

Terdapat sejumlah manfaat dari pemberian bonus, baik untuk organisasi maupun karyawan, sebagaimana diuraikan di bawah ini:

a. Bagi Organisasi

Tujuan pemberian bonus dimaksudkan untuk meningkatkan produksi dengan cara mendorong karyawan agar bekerja disiplin dan memiliki semangat yang lebih tinggi. Diharapkan dengan pemberian bonus ini dapat mencapai tujuan dalam menghasilkan kualitas produksi yang lebih baik, meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan faktor produksi, serta mencegah terjadinya *turnover* karyawan yang tinggi.

b. Bagi Karyawan

Dengan pemberian bonus dari organisasi, diharapkan karyawan memperoleh banyak keuntungan. Keuntungan yang merupakan komponen non-upah ini, misalnya mendapatkan gaji yang lebih besar di akhir tahun, mendapat dorongan untuk mengembangkan dirinya, berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya dan loyal pada organisasi.

Nababan dan Rahim (2018) menyatakan bahwa bonus adalah untuk memacu kinerja dan produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu, karyawan yang menerima bonus tersebut harus memenuhi beberapa kriteria tertentu yang berhubungan dengan kedisiplinan, kinerja, dan produktivitas sesuai yang ditentukan oleh masing-masing organisasi. Pemberian bonus merupakan salah satu cara yang telah banyak dilakukan banyak organisasi untuk memberikan semangat dan motivasi kepada karyawannya agar terus meningkatkan kinerjanya.

Dessler (2013) menjelaskan bahwa bonus merupakan rencana yang dirancang untuk memotivasi kinerja karyawan jangka pendek dan yang terkait dengan profitabilitas organisasi. Insentif jangka pendek semacam itu dapat dengan mudah menghasilkan penyesuaian *plus* atau *minus* sebesar 25 persen atau lebih dari total pembayaran. Sementara itu Ernawati (2018) menjelaskan bahwa bonus biasanya diberikan apabila organisasi mendapat laba atau keuntungan atau memiliki nilai saldo positif di akhir tahun.

Di sisi lain Dewi (2018) menyatakan bahwa dalam penentuan besaran bonus belum memiliki standar perhitungan baku. Acapkali besaran bonus yang diterima karyawan kerap menimbulkan ketidakpuasan. Hal ini karena faktor yang dianggap sebagai penentu bonus adalah *like and dislike*, kedekatan dengan atasan dan penilaian subyektivitas yang tinggi.

Apabila dasar penentuan bonus tidak jelas, maka hal tersebut justru dapat berbalik sebagai demotivasi atau penurunan motivasi. Menurunnya semangat kerja yang akan berdampak pada menurunnya tingkat produktivitas. Tak hanya itu, ketepatan waktu penyerahan bonus pun menentukan. Apabila bonus mengalami keterlambatan, antara lain karena proses perhitungan yang masih dilakukan secara manual, hal tersebut pun bisa membuahkan kekecewaan.

Untuk menghindari hal-hal tersebut di atas, maka pemberian bonus yang dilakukan oleh organisasi ke karyawan perlu dilakukan sesuai dengan prosedur. Agusli, Dzulhaq dan Khasanah (2017) merangkum prosedur yang lazim dilakukan oleh organisasi. Prosedur-prosedur yang biasanya berlaku di organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Staf administrasi membuat data absensi yang dilakukan secara rutin setiap hari.
- b. Staf administrasi melakukan perekapan data absensi per bulan, untuk kemudian direkap untuk satu tahun.
- c. Staf administrasi menyerahkan hasil rekap data absensi kepada HRD untuk dilakukan pemeriksaan terhadap data absensi.
- d. Manajer menerima dan memeriksa hasil rekap data absensi dari staf administrasi.
- e. Manajer melakukan penilaian karyawan berdasarkan kriteria yang terdapat dalam formulir penilaian karyawan yang sesuai dengan indikator keberhasilan yang disepakati di organisasi tersebut.
- f. Manajer melakukan perhitungan terhadap laporan absensi dan penilaian karyawan. Serta membuat laporan perhitungan lalu diserahkan kepada Kepala Bagian untuk dilakukan pemeriksaan.
- g. Kepala Bagian memeriksa laporan perhitungan, kemudian laporan perhitungan tersebut dilaporkan kepada Direktur Perusahaan untuk meminta persetujuan.
- h. Direktur Perusahaan memberikan pemeriksaan dan persetujuan atas laporan perhitungan, lalu diserahkan kepada HRD untuk melakukan pemberian bonus.
- i. HRD melakukan pemberian bonus.

Prosedur seperti dipaparkan di atas perlu dijelaskan dengan gamblang. Kejelasan ini akan memudahkan perusahaan dalam memberikan bonus kepada karyawan yang bekerja di organisasinya.

Selain itu, di Indonesia dikenal juga THR (Tunjangan Hari Raya). Berbeda dengan bonus, THR yang diberikan organisasi kepada karyawannya wajib setiap tahunnya sesuai Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 6 Tahun 2016 dan Surat Edaran Nomor 2 Tahun 2018 tentang pembayaran THR Keagamaan yang ditandatangani pada 8 Mei 2018 (Pitoko, 2018).

THR organisasi untuk karyawan dengan masa kerja 12 bulan secara terus menerus atau lebih, adalah sebesar satu bulan upah atau gaji. Bagi karyawan yang masa kerja kurang dari 12 bulan, maka upah 1 bulan dihitung berdasarkan rata-rata upah yang diterima tiap bulan selama masa kerja. (Pitoko, 2018). THR dibayarkan seminggu sebelum hari raya. Jika pembayaran THR tidak sesuai dengan apa yang telah ditentukan maka organisasi harus membayar THR 5 persen dari total THR yang seharusnya diberikan perusahaan kepada karyawannya.

Kompensasi adalah salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja (Sutrisno, 2009). Mengelola hal ini perlu keterampilan tersendiri. Untuk itu, penting untuk memahami kompensasi sebagai bagian penting dari manajemen sumber daya manusia.

## **BELAJAR DARI PENGALAMAN**

### **KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA**

Bonus dan THR diberlakukan juga di Kelompok Usaha Pembangunan Jaya. Uraian berikut ini disarikan dari paparan yang disampaikan oleh Bapak Ivan Satyahadiarta, M.M. dari PT Jaya Konstruksi dengan topik *Strategic Pay Plans, Financial Incentive, Benefits and Service* di tanggal 21 November 2018.

Terkait dengan bonus, PT Jaya Konstruksi Manggala Pratama Tbk atau yang biasa dikenal dengan PT Jaya Konstruksi, mengatur hal ini sebagai berikut. Bonus diberikan oleh PT Jaya Konstruksi berdasarkan kinerja karyawan yang dikelola dengan berbasis pada KPI (*Key Performance Indicators*). Selain itu, terdapat juga bonus tahunan pegawai tetap.

Sementara itu, untuk THR, PT Jaya Konstruksi mengelola kompensasi jenis ini sebagai berikut. Tunjangan Hari Raya (THR) yang diberikan selama masa waktu 2 (dua) kali per tahunnya untuk pegawai tetap (dengan formula UP/Upah Pokok + TT/Tunjangan Tetap). Upah Pokok (UP) yang dimaksudkan oleh PT Jaya

Konstruksi yaitu imbalan dasar yang dibayarkan kepada karyawan menurut tingkat dan jenis pekerjaan yang besarnya berdasarkan kesepakatan dari kedua belah pihak. Sedangkan yang dimaksud dengan Tunjangan Tetap (TT) yaitu pembayaran yang teratur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan secara tetap untuk karyawan dan keluarganya, tidak dikaitkan dengan kehadiran.

## REFERENSI

- Agusli, R., Dzulhaq, M. I., & Khasanah, U. (2017). Sistem pendukung keputusan pemberian bonus tahunan karyawan menggunakan metode TOPSIS. *JURNAL SISFOTEK GLOBAL*, 7(2). 13-21. Diakses pada tanggal 11 Desember 2018 dari <https://stmikglobal.ac.id/journal/index.php/sisfotek/article/view/144/148>
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (3<sup>rd</sup> ed). Pearson: Harlow.
- Dewi, M. A. (2018). Penggunaan *simple additive weighting* dalam pengembangan sistem penunjang keputusan penentuan bonus karyawan. *Jurnal ULTIMA InfoSys*, Vol. IX No. 1. 45-50. Diakses pada tanggal 14 Oktober 2018 dari [https://www.researchgate.net/publication/327628940\\_Penggunaan\\_Simple\\_Additive\\_Weighting\\_Dalam\\_Pengembangan\\_Sistem\\_Penunjang\\_Keputusan\\_Penentuan\\_Bonus\\_Karyawan](https://www.researchgate.net/publication/327628940_Penggunaan_Simple_Additive_Weighting_Dalam_Pengembangan_Sistem_Penunjang_Keputusan_Penentuan_Bonus_Karyawan)
- Ernawati, P. (2018). *Pengaruh fitur layanan, penghargaan dan mitra kerja terhadap minat nasabah menggunakan internet banking pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung*. (Skripsi Institut Agama Islam Negeri Tulungagung). Diakses pada tanggal 14 Oktober 2018 dari <http://repo.iain-tulungagung.ac.id/7662/5/BAB%20II.pdf>
- Handoko, T.H. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (Edisi 2), Yogyakarta : Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Nababan, D, & Rahim, R. (2018). Sistem pendukung keputusan *reward* bonus karyawan dengan metode Topsis. *Jurnal Information System Development ISD Vol. 3* No. 1. 57-62. Diakses pada tanggal 14 Oktober 2018 dari <https://ejournal.medan.uph.edu/index.php/isd/article/view/185>
- Pitoko, R. A. (2018). Menaker: THR dibayarkan paling lambat seminggu sebelum Lebaran. *Kompas*. Diakses pada tanggal 14 Oktober 2018 dari <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/05/15/061000126/menaker--thr-dibayarkan-paling-lambat-seminggu-sebelum-lebaran>
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Indeks.

## BAB 18

### KEADILAN DALAM KOMPENSASI KARYAWAN

Dinda Arumbay

dan

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting di dalam organisasi. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, suatu organisasi tentunya membutuhkan berbagai sumber daya, seperti modal, material dan mesin. Organisasi juga membutuhkan sumber daya manusia, yaitu para karyawan (Muljani dalam Saputri, 2018).

Peranan sumber daya manusia di dalam organisasi menentukan apakah organisasi tersebut dapat mempertahankan eksistensi di masa yang akan datang. Untuk mencapai hal tersebut suatu perusahaan harus menciptakan suatu kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan kompensasi yang memuaskan.

Dessler (2003) menjelaskan bahwa kompensasi adalah semua bentuk pembayaran kepada karyawan yang timbul dari pekerjaan mereka. Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama, pembayaran keuangan secara langsung (*direct compensation*) seperti upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus. Kompensasi langsung (*direct compensation*) adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Sementara itu, kompensasi secara tidak langsung (*indirect compensation*) mencakup keuntungan finansial seperti asuransi dan liburan yang dibayar perusahaan. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Pemberian kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut (Sofyandi dalam Fuaidah, Sunuharyo & Aini, 2018).

Pada umumnya, pemberian kompensasi berdasarkan kinerja karyawan. Kompensasi yang diberikan memberikan kontribusi dalam semangat kerja karyawan. Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi. Kompensasi dapat juga dijadikan sebagai strategi bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja dari karyawannya. Apabila tingkat produktivitas karyawan tinggi sudah selayaknya kompensasi yang diperoleh juga lebih besar (Setiawan, 2017).

Keadilan dalam pemberian kompensasi - baik itu berupa gaji atau upah, bonus, insentif dan lain-lain - dapat membangun persepsi membuat tata kelola organisasi berjalan dengan baik. Keadilan dapat diartikan sebagai mempersamakan antara yang satu dengan lainnya dari segi nilai maupun ukuran, sehingga sesuatu itu tidak berat sebelah dan tidak berbeda satu sama lain, atau keseimbangan antara individu dengan unsur materi dan spiritual yang dimilikinya, keseimbangan antara individu dan masyarakat, antara satu masyarakat dan masyarakat lainnya (Waliam, 2017). Namun sebaliknya, organisasi dapat berjalan tidak baik apabila karyawan dalam organisasi tersebut tidak mendapat kompensasi secara adil.

Dalam mengelola kompensasi, maka semakin besar pengorbanan atau semakin tinggi prestasi input yang diberikan, maka semakin tinggi pula penghasilan yang diharapkan oleh karyawan. Yang dimaksud dengan input adalah kualifikasi yang dipenuhi sesuai dengan spesifikasi jabatan. Contohnya bagi seorang manajer yang memangku jabatan di dalam perusahaan atau organisasi, maka input mencakup latar belakang pendidikan dan pekerjaan. Sementara itu, yang dimaksud dengan output adalah capaian yang berhasil dibukukan oleh karyawan tersebut di dalam organisasi. Maka semakin tinggi tingkat output, maka semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

Kemampuan untuk membayar kompensasi sangat tergantung pada kemampuan perusahaan (Sutrisno dalam Roy & Setiawan, 2017). Faktor lain yang juga mempengaruhi pemberian kompensasi antara lain konsistensi produktivitas kerja. Dengan mempertimbangkan semua faktor tersebut, keadilan dalam pemberian kompensasi perlu dicapai dalam setiap perusahaan agar dapat mendorong motivasi karyawan dalam meningkatkan pekerjaannya secara maksimal.



## **BELAJAR DARI PENGALAMAN**

### **KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA**

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2016). Keadilan dalam pemberian kompensasi sangat penting di dalam suatu perusahaan. Karyawan akan termotivasi untuk bekerja pada suatu jabatan tertentu apabila mendapatkan imbalan yang sesuai dengan kinerjanya (Sari, 2018). Setiap karyawan memiliki tujuan dan kepentingan sendiri pada saat menjadi karyawan di perusahaan.

Dengan karyawan memberikan prestasi kerja yang baik maka perusahaan juga akan memberikan kompensasi yang sesuai atas prestasi yang dicapai karyawan terhadap perusahaan (Simamora, 2006). Dengan itu pemimpin harus memperhatikan kompensasi untuk menjamin keselarasan antara tujuan individu dengan perusahaan, karena kompensasi adalah sebagai bentuk hubungan timbal balik antara karyawan dengan perusahaan dan sebagai bentuk perhatian perusahaan atas kinerja yang dihasilkan sehingga karyawan akan lebih termotivasi (Sari, 2018).

Kompensasi ini diterapkan pada PT Jawa Pos Group. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Ir. Kristianto Indrawan, M.M. saat berbagi pengalaman pada 14 November 2018. Dalam pemberian kompensasi PT Jawa Group memberikan kompensasi yang adil dan transparan. Secara umum, PT Jawa Pos Group menganut kompensasi yang kompetitif sehingga kompensasi berada di atas rata-rata dalam industri sejenis. Evaluasi standar penggajian dilakukan setiap tahun dan ditetapkan sesuai dengan kemampuan perusahaan. Standar dan struktur penggajian disahkan oleh Direktur Utama.

Khusus untuk standar penggajian direksi unit usaha ditetapkan oleh Direktur Utama Holding PT Jawa Pos. Bapak Ir. Kristianto Indrawan, M.M. menjelaskan bahwa setiap akhir tahun dilakukan evaluasi gaji untuk merumuskan kenaikan gaji tahun berikutnya, gaji 12x dalam satu tahun + 2x THR dan bonus berdasarkan kinerja perusahaan.

## REFERENSI

- Author. (2018). Buruh bekerja melebihi jam kerja, perusahaan wajib beri kompensasi. *Tribun Jogja*. Diakses pada tanggal 12 Oktober 2018 dari <http://jogja.tribunnews.com/2018/05/01/buruh-bekerja-melebihi-jam-kerja-perusahaan-wajib-beri-kompensasi>
- Dessler. 2003. Manajemen sumber daya manusia. Edisi Kesepuluh. Jilid 1. Jakarta : PT. Indeks.
- Fuaidah, N. R., Sunuharyo, B. S., Aini, E. K. (2018). Pengaruh kompensasi karyawan dan lingkungan kerja karyawan terhadap *turnover intention*. *Jurnal Administrasi Bisnis* 60(2) 193 – 194. Diakses pada tanggal 12 Oktober 2018 dari <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/viewFile/2525/2915>
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. Manajemen sumber daya manusia. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Sari, F. A. I. (2018). *Pengaruh motivasi, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan* (Universitas Muhammadiyah Surakarta). Diakses pada tanggal 11 Desember 2018 dari <http://eprints.ums.ac.id/63980/11/Naskah%20Publikasi.pdf>
- Saputri, D. L. (2018). Hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan *food and beverage department* di hotel Grand Central Pekanbaru. *Jurnal FISIP* 5(1) 1 -2. Diakses pada tanggal 12 Oktober 2018 dari <https://media.neliti.com/media/publications/200890-hubungan-kompensasi-dengan-kinerja-karya.pdf>
- Simamora, H. (2006). Manajemen sumber daya manusia. Edisi ketiga. Yogyakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN.
- S, R. A., Setiawan, R. (2017). Evaluasi manajemen kompensasi pada PT. JAYA LESTARI. *AGORA* 5(1). Diakses pada tanggal 12 Oktober 2018 dari <https://media.neliti.com/media/publications/135452-ID-evaluasi-manajemen-kompensasi-pada-pt-ja.pdf>
- Waliam, A. (2017). Upah berkeadilan ditinjau dari perspektif Islam. *Jurnal Bisnis* 5(2) 268 – 269. Diakses pada tanggal 12 Oktober 2018 dari <file:///C:/Users/sony/Downloads/3014-9965-1-SM.pdf>

## BAB 19

### GENDER DAN GAJI

Tami Nuryanti

dan

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo

Gender adalah suatu konsep yang merujuk pada sistem peranan dan hubungannya antar perempuan dan lelaki yang tidak ditentukan oleh perbedaan biologi, akan tetapi ditentukan oleh lingkungan sosial, politik, dan ekonomi (Anderson, 1983). Nugroho (2008) menjelaskan bahwa kata gender dalam istilah bahasa Indonesia sebenarnya berasal dari bahasa Inggris. Istilah tersebut pertama kali diperkenalkan oleh Robert Stoller untuk memisahkan pencirian manusia yang didasarkan pada pendefinisian yang bersifat sosial budaya dengan pendefinisian yang berasal dari ciri fisik biologis. Ilmuwan sosial yang juga sangat berjasa dalam mengembangkan istilah dan pengertian gender ini adalah Ann Oakley (Nugroho, 2008). Sebagaimana Stoller, Oakley mengartikan gender sebagai konstruksi sosial atau atribut yang dikenakan pada manusia yang dibangun oleh kebudayaan manusia (Nugroho, 2008).

Dunia internasional membicarakan gender, terutama ketidaksetaraan gender, sebagai bagian dari pembahasan hangat (Rahminitia, 2017). Jika dilihat dari kaca mata perspektif feminisme, memperjuangkan kesetaraan gender merupakan perjuangan yang masih berlangsung sejak lama. Isu mengenai masalah ini dirasa terus menerus berkembang. Hal ini karena ketidaksetaraan gender ditemui dalam berbagai aspek kehidupan (Rahminitia, 2017). Padahal penerapan kesetaraan gender telah dilakukan pemerintah dengan mengikuti pertemuan beberapa negara dan menghasilkan program tujuan pembangunan millennium (*MDGs-Millennium Development Goals*) dimana prioritas ke-3 dari tujuan pembangunan millennium itu adalah kesetaraan gender (Mardiah, 2018).

*Millennium Development Goals* (MDGs) dideklarasikan pada September 2000, disepakati 189 negara dan ditandatangani 147 kepala pemerintahan dan kepala negara dalam Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) Milenium Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) di New York, Amerika Serikat (Yusrini, 2018). Tujuan MDGs adalah mendorong kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan dengan menghapus kesenjangan gender. Untuk mencapai target tersebut, salah satu cara adalah meningkatkan kemampuan kelembagaan

pendidikan mengelola dan mempromosikan pendidikan berwawasan gender sehingga meningkatkan pemahaman masyarakat tentang kesetaraan gender (Yusrini, 2018).

Berikut adalah tantangan kesetaraan gender di ruang lingkup kerja. *The American Association of University Women* (AAUW) (dalam Ardina, 2018) mengatakan bahwa pekerja perempuan di negara maju seperti Amerika Serikat yang bekerja penuh waktu mendapatkan bayaran sebesar 80 persen dari yang dibayarkan kepada pria di tahun 2016. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan sebesar 20 persen. Catalyst, suatu organisasi non profit yang bergiat untuk kesetaraan terhadap pekerja perempuan, melakukan penelitian yang dipublikasikan di situsnya pertengahan tahun 2017. Organisasi ini menyebutkan bahwa di Australia, wanita yang bekerja penuh waktu mendapatkan gaji 16 persen lebih sedikit daripada pekerja pria (Ardina, 2018). Di Kanada sekitar 20 persen lebih sedikit daripada pekerja laki-laki (Ardina, 2018). Pekerja perempuan di Jepang mendapatkan gaji 25 persen lebih rendah daripada pekerja laki-laki, sementara di Inggris dan Jerman masing-masing sebesar 17 persen (Ardina, 2018).

Jika dibandingkan dengan keadaan di tahun 1970an, kesenjangan tersebut memang semakin sempit (Ardina, 2018). Ardina (2018) menjelaskan bahwa sampai saat ini para perempuan di Amerika Serikat masih berjuang untuk benar-benar merasakan kesetaraan dalam pembayaran melalui *equal pay act* (Undang-Undang Kesetaraan Upah). Saat ini, para perempuan memperoleh 82 sen untuk setiap dolar yang dihasilkan para lelaki. Masih jauh lebih baik daripada ketika undang-undang tersebut diumumkan, saat itu jika laki-laki dibayar 1 dolar, maka wanita akan mendapatkan 54 sen, untuk jenis pekerjaan yang sama (Ardina, 2018).

Padahal perempuan memiliki peran besar membangun ekonomi keluarga (Fuaida, 2018). Banyak perempuan membantu suami untuk mendapatkan penghasilan demi menopang kehidupan ekonomi keluarga (Fuaida, 2018). Sayangnya sekalipun terjadi perubahan di seluruh bidang, di antaranya pendidikan, ekonomi, politik, sosial dan budaya, tetapi perubahan tersebut belum berdampak pada kesetaraan upah perempuan dalam dunia kerja.

Di Indonesia, perjuangan perempuan untuk mendapatkan kesetaraan upah masih menghadapi banyak kendala (Mardiah, 2018). Ketimpangan gender yang masih terjadi di Indonesia, di antaranya di pasar kerja, yaitu adanya akses perempuan terhadap kesempatan yang mendatangkan pendapatan lebih rendah daripada akses laki-laki. Perempuan lebih kecil kemungkinannya untuk bekerja, dan sebaliknya lebih besar

kemungkinannya untuk tidak dipekerjakan. Perempuan cenderung mendapatkan upah lebih kecil dari pada laki-laki (Yusrini, 2018). Kabar baiknya, dibanding negara lain, sebenarnya kesenjangan upah laki-laki dan perempuan Indonesia tak begitu mencolok, tepatnya di angka 5,3% (Tondang, 2018). Di sisi lain, angka ini tetap menjadi catatan tersendiri. Kesenjangan gaji antara laki-laki dan perempuan di negara maju justru melampaui angka di atas. Selandia Baru misalnya, tercatat memiliki angka kesenjangan upah laki-laki dan perempuan sebesar 19,3%. Sejumlah beberapa negara berkembang seperti Tiongkok dan India menunjukkan angka kesenjangan yang lebih kecil yakni 14,4% dan 11,5%.

Di sisi lain, Islandia merupakan negara yang memberikan perhatian yang sangat besar pada upaya-upaya menghapus ketimpangan gender sampai-sampai dijuluki "negeri terbaik bagi perempuan" (Khalika, 2018). Pada 2017, Islandia menjadi negara di dunia yang melarang pembedaan gaji berdasarkan gender. Undang-undang yang mengatur ketentuan tersebut berlaku mulai Januari 2018 (Khalika, 2018). Undang-undang ini diusulkan pada 2012 oleh Perdana Menteri Jóhanna Sigurðardóttir yang berasal dari Aliansi Sosial Demokrat (Khalika, 2018). Rencana undang-undang soal kesetaraan upah baru diajukan pada Maret 2017, dan disahkan pada Juni (Khalika, 2018). Pemerintah Islandia menargetkan kesenjangan upah antara pekerja laki-laki dan perempuan bakal berakhir pada 2022 (Khalika, 2018). Berdasarkan data dari *The Global Gender Gap Report 2017* (dalam Khalika, 2018) yang dirilis *World Economic Forum*, Islandia meraih peringkat lima dalam hal kesetaraan upah antara laki-laki dan perempuan. Data *World Economic Forum* (WEF) sebagaimana tercantum dalam Khalika (2018) juga menunjukkan Islandia menduduki peringkat pertama dalam pengentasan ketimpangan gender pada 2017.

Kejutan lain datang dari Rwanda. Negara di Afrika yang pernah didera konflik etnis ini ternyata menjadi negara yang duduk di peringkat pertama untuk masalah kesetaraan upah berdasarkan gender (Khalika, 2018). Selisih gaji perempuan dan laki-laki di negara tersebut paling kecil di dunia. Berdasarkan data WEF, angka kesenjangan Rwanda mencapai 0,86, yang berarti perempuan digaji 86% dari 1 dolar yang dibayarkan untuk laki-laki dengan pekerjaan yang sama (Khalika, 2018).

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun Indonesia memiliki tingkat kesenjangan gaji yang tergolong rendah, Indonesia masih harus berkaca pada Islandia dan Rwanda. Sebaiknya pemerintah di Indonesia membantu memperjuangkan hak kaum perempuan mendapatkan untuk diperlakukan adil dan sama seperti laki-laki, sehingga tidak ada kesenjangan gaji antara perempuan dan laki-laki.

## BELAJAR DARI PENGALAMAN

### KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA

Bapak Ir. Kristianto Indrawan M.M. dari PT Jawa Pos berbagi pengalaman pada 14 November 2018. Dalam kesempatan tersebut, dijelaskan bahwa di perusahaan Jawa Pos sendiri, struktur penggajian dibuat berdasarkan *Independent Salary Survey*. Hasil survei tersebut kemudian disesuaikan berdasarkan tugas dan tanggung jawab – bukan gender. Selain itu, Jawa Pos juga melakukan evaluasi gaji setiap akhir tahun untuk merumuskan kenaikan gaji tahun berikutnya berdasarkan:

1. *Performance* cabang berdasarkan pencapaian KPI yang telah ditetapkan
2. *Performance* karyawan diukur berdasarkan penilaian kinerja karyawan (75%) dan kondite karyawan (25%) periode triwulan I s/d IV
3. Kenaikan UMK (Upah Minimum Kabupaten)/UMSK (Upah Minimum Sektoral Kota) sesuai tempat kedudukan masing-masing cabang.

Sementara di dalam kesempatan berbeda, Bapak Ivan Satyahadiarta, M.M. dari PT Jaya Konstruksi berbagi pengalaman pada tanggal 21 November 2018. Di PT Jaya Konstruksi, pemberian kompensasi didasarkan pada standar penggajian yang ditetapkan. *Review* dilakukan setiap tahun seraya mempertimbangkan kemampuan perusahaan. Evaluasi jabatan yang ditetapkan berdasarkan tugas dan tanggung jawab. *Salary survey* dilakukan setiap 2 tahun sekali agar dapat mengikuti perkembangan. Dengan cara ini, organisasi berusaha memastikan kompensasi yang diberikan berada di atas rata-rata dalam industri yang sama.

Dari uraian di atas, dapat dilihat bahwa gender dan kompensasi pada akhirnya berpulang pada tanggung jawab karyawan dan kemampuan perusahaan membayar gaji karyawan.

## REFERENSI

- Ardina, I. (2018, Januari 10). Perempuan melawan kesenjangan gaji antar gender. *Beritagar*. Diakses pada 14 oktober 2018 dari <https://beritagar.id/artikel/gaya-hidup/perempuan-melawan-kesenjangan-gaji-antar-gender>
- Anderson, M.L. (1983). *Thinking about women: sociologist and feminist perspectives*. Macmillan: New York.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management (3<sup>rd</sup> ed)*. Pearson: Harlow.
- Fuaida, M. (2018). Potret kehidupan ekonomi pekerja wanita pada pabrik rokok dalam kajian gender. *Jurnal Teori dan Praktis Pembelajaran IPS*, 3(1). 41-52. Diakses pada 14 oktober 2014 dari <http://journal2.um.ac.id/index.php/jtppips/article/download/3888/2167>
- Khalika, N.N. (2018, Maret 13). Cara Islandia menghapus kesenjangan gaji laki-laki dan perempuan. *Tirto.id*. Diakses pada tanggal 14 Oktober 2018 dari <https://tirto.id/cara-islandia-menghapus-kesenjangan-gaji-laki-laki-dan-perempuan-cFZS>
- Mardiah, A. (2018). Penerapan kesetaraan gender dalam pengembangan karir karyawan (studi perbandingan antara Bank Syariah dan Konvensional di Pekanbaru). *Jurnal Perempuan, Agama, dan Jender*, 17 (1), 80-95. Diakses pada 14 Oktober 2018 dari <http://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/marwah/article/view/5692/3361>
- Nugroho, R. (2008). *Gender dan administrasi publik; studi kasus tentang kualitas kesetaraan gender dalam administrasi publik Indonesia pasca reformasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rahminitia, S.H. (2017). Implementasi konvensi penghapusan segala bentuk diskriminasi terhadap perempuan (CEDAW) dan korelasinya terhadap ketidaksetaraan gender di Cina. *Jurnal Ilmu Sosial*, 16 (1), 41-46. Diakses pada 14 Oktober 2018 dari <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/ilmusos/article/viewFile/16536/12070>
- Tondang, Y. (2018, May 24). Mencermati perbedaan gaji pria dan wanita di Indonesia. *IDN Times*. Diakses pada 14 Oktober 2018 dari <https://rappler.idntimes.com/yetta-tondang/perbedaan-gaji-pria-dan-wanita-indonesia-1/full>
- Yusrini, A. (2017). Tenaga kerja wanita dalam perspektif gender di Nusa Tenggara Barat. *Jurnal Al-Maiyyah*, 10 (1). Diakses pada 11 Desember 2018 dari <http://ejurnal.stainparepare.ac.id/index.php/almaiyyah/article/download/452/342/>

## **BAB 20**

# **KESELAMATAN KERJA PENDUKUNG PRODUKTIVITAS**

**Gardani Praditya Widyatmoko**

**dan**

**Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo**

Keselamatan kerja menurut Penggabean dalam Fauziyah, Djaelani dan Slamet (2018) adalah suatu usaha yang dilakukan oleh organisasi dalam rangka memberikan perlindungan kepada karyawan dari kecelakaan di tempat kerja. Selain membuat pekerja aman dengan perlindungan, organisasi perlu melihat kelayakan alat atau mesin dan lingkungan yang akan digunakan dalam proyek yang sedang dijalankan (Ridley dalam Sari dan Suryani, 2018). Menurut Anoraga (Astuti dan Nurtjahjanti, 2017) keselamatan kerja adalah usaha menciptakan lingkungan kerja dan pengadaan sarana kerja yang dapat menjamin keselamatan para pekerja. Dengan kata lain, keselamatan kerja adalah keselamatan yang berkaitan dengan mesin, alat kerja, bahan dan proses pengolahannya, tempat kerja dan lingkungannya serta cara-cara melakukan pekerjaan.

Keselamatan kerja adalah prioritas organisasi, apalagi yang bergerak dalam bidang konstruksi. Penting bagi organisasi untuk mengurangi kecelakaan yang mungkin terjadi di tempat kerja (Kuwado dalam Kompas, 2018). Keselamatan kerja ini juga ditekankan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Rini Soemarno yang mengatakan bahwa dia telah menginstruksikan kepada seluruh perusahaan BUMN untuk benar-benar mengutamakan keselamatan dan keamanan kerja saat mengerjakan proyek infrastruktur untuk mengurangi terjadinya kecelakaan yang memakan korban.

Kecelakaan yang menimbulkan korban tidak hanya berdampak buruk bagi pekerja yang terkena kecelakaan itu saja, namun juga berdampak kepada pemilik atau pelaksana proyek tersebut. Pemilik atau pelaksana menjadi bertanggungjawab atas karyawan mereka yang mengalami kecelakaan kerja. Hal itu tentu saja menyebabkan kerugian tersendiri untuk perusahaan tersebut. Bagaimana tidak? Apabila karyawan mereka mengalami kecelakaan, organisasi tersebut akan menanggung segala pengobatan yang diberikan kepada karyawan. Organisasi juga terhambat dalam penyelesaian kerja karena kekurangan tenaga.



Menurut Dessler (2013) ketika ada pekerja yang terkena cedera, maka organisasi akan menanggung segala sesuatu dari pekerjanya. Untuk mengurangi kecelakaan kerja, para organisasi membuat sejumlah peraturan yang membuat para karyawan mereka terhindar dari kecelakaan kerja. Salah satu cara adalah organisasi memberikan alat pelindung untuk para karyawannya. Sari dalam Kompas (2018) mencontohkan terjadi robohnya konstruksi proyek LTR (*Light Trail Transit*) yang menyebabkan pekerja terluka. Berkat pemberian alat pelindung diri (APD) yang sebelumnya telah dibekali organisasi kepada karyawan, maka kecelakaan dapat diminimalisir. Alat yang diberi tersebut berupa helm dan sepatu *boot*. Tidak hanya APD yang harus organisasi sediakan, namun pemberian alat-alat kerja pun harus selalu dipantau untuk menghindari kerusakan yang menyebabkan kecelakaan kerja, terutama pengecekan fungsi alat berat untuk menghindari terjadinya disfungsi pada penggunaannya.

Akan tetapi masih banyak karyawan yang enggan mengenakan APD karena dianggap menghambat atau membatasi gerak mereka. Organisasi tetap mewajibkan karyawan untuk menggunakan atribut standar kerja APD dalam kegiatan mereka. Ramadhiani dalam Kompas (2018) menjelaskan bahwa konsultan jasa konstruksi dan pembangunan perlu mengutamakan keselamatan kerja dan kesehatan bukannya mengejar pencapaian target semata. Apabila proyek terselesaikan dengan terburu-buru dan mengabaikan standar keselamatan, maka besar kemungkinan banyak korban berjatuh. Keselamatan kerja didukung APD akan mengurangi jumlah kecelakaan di tempat kerja.

Untuk membuat karyawan termotivasi menggunakan APD, organisasi dapat membuat poster berisi atribut yang harus dipergunakan demi keselamatan kerja. Menurut Dessler (2013), organisasi khususnya *top management* harus mempublikasikan kebijakan keselamatan seperti poster dan rambu di proyek bangunan. Hal ini memotivasi karyawan untuk menggunakan APD setiap melakukan pekerjaan. Keselamatan kerja akan mendukung proyek karena karyawan akan merasa diri mereka dilindungi oleh organisasi. Mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik daripada karyawan yang tidak diperhatikan keselamatan.

Swasto dalam Putra dan Prasetya (2018) menyebutkan bahwa keselamatan kerja diharapkan dapat memberikan perlindungan pekerja atas asas keselamatan demi terciptanya lingkungan kerja yang aman dalam peningkatan kesejahteraan dan produktivitas, memberikan jaminan pekerja dan orang yang berada di lingkungan kerja, dan pemeliharaan sumber daya dan alat produksi agar dapat bekerja dengan baik dan lancar. Dengan terbentuknya keselamatan kerja maka secara tidak langsung perusahaan sudah

mengurangi pengeluaran atau kerugian yang tercipta ketika adanya kecelakaan yang dilakukan oleh pekerja mereka dan hal itu sudah membuat perusahaan mereka menyelesaikan bangunan secara baik.

## **BELAJAR DARI PENGALAMAN**

### **KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA**

Di Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya, Ir. I.B. Rajendra, M.B.A., Ph.D. dari PT Jaya Beton Indonesia berbagi pengalaman pada tanggal 5 Desember 2018. Dalam kesempatan tersebut, keselamatan kerja sangat penting pada organisasi seperti PT Jaya Beton Indonesia yang bergerak di bidang industri beton pracetak. Dalam kerja-kerjanya, PT Jaya Beton Indonesia banyak menggunakan kemajuan teknologi untuk menghasilkan produk sesuai kebutuhan pasar.

PT Jaya Beton Indonesia memastikan bahwa setiap karyawan menggunakan APD yang sudah disiapkan. Hal ini juga dijelaskan sejak awal karyawan melamar pada PT Jaya Beton Indonesia. Penggunaan APD juga sangat diperhatikan oleh PT Jaya Beton Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan cara melakukan inspeksi sebelum melakukan pekerjaan. Di lokasi proyek, terdapat poster yang mengharuskan pekerja menggunakan APD. Secara rutin, PT Jaya Beton Indonesia melakukan evaluasi kegiatan untuk menghindari kecelakaan kerja yang tidak diinginkan. PT Jaya Beton Indonesia juga menggunakan teknologi untuk memantau para karyawan yang bekerja. Dengan teknologi tersebut, pengawas lebih mudah memastikan para pekerja sudah layak bekerja atau belum.

PT Jaya Beton Indonesia juga melakukan inspeksi. Hal ini dilakukan sepanjang pelaksanaan kegiatan kerja. Secara rutin, mereka mengevaluasi kegiatan seraya membuat daftar risiko yang mungkin terjadi. Inspeksi ini menggunakan dukungan teknologi. Teknologi dibutuhkan untuk mencakup area kerja yang sangat luas dengan beban kerja tinggi dan bervariasi.

PT Jaya Beton Indonesia memastikan keselamatan karyawan dengan cara-cara di atas. Hal ini adalah upaya organisasi untuk menjamin setiap karyawan bekerja aman. Dengan cara ini, organisasi meningkatkan kepercayaan bahwa mereka bekerja dengan standar keamanan yang disiapkan.

Setiap karyawan yang melamar pada PT Jaya Beton Indonesia didaftarkan pada BPJS. Hal ini sesuai dengan kewajiban undang-undang. Dengan demikian, apabila terjadi musibah yang menimpa, mereka sudah memiliki layanan yang sesuai dengan apa yang mereka alami. Apabila sampai ada karyawan yang mengalami kecelakaan, PT Jaya Beton Indonesia melakukan penilaian terkait kecelakaan tersebut - apakah termasuk dengan kecelakaan yang ringan, sedang atau bahkan kecelakaan berat yang mengharuskan karyawan dirawat dengan intensif. Hal ini sudah menjadi bagian dari tanggung jawab organisasi. Oleh karenanya, karyawan mendapatkan informasi tentang tunjangan kecelakaan sejak awal bergabung di PT Jaya Beton Indonesia.

## REFERENSI

- Astuti, I., M., & Nurtjahjanti, H. (2017). Hubungan antara sikap terhadap keselamatan kerjadengan komitmen organisasi pada pegawai PT PLN (persero) area pelaksana pemeliharaan Semarang. *Jurnal Empati*. 6(4), 439-443. Diakses pada tanggal 10 Oktober pada <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/article/view/20117>
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. (13<sup>th</sup> ed.). United States of America: Pearson
- Fauziya, A., Djaelani, A., K, & Slamet, A., R. (2018). Pengaruh lingkungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*. 7(2). Diakses pada tanggal 10 Oktober 2018 pada <http://www.riset.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/viewFile/1208/1209>
- Kuwado, F., J. (2018). Menteri BUMN wacanakan bentuk direktorat keamanan dan keselamatankerja. *Kompas*. Diakses pada tanggal 10 Oktober 2018 pada <https://nasional.kompas.com/read/2018/02/20/20540551/menteri-bumn-wacanakan-bentuk-direktorat-keamanan-dan-keselamatan-kerja>
- Putra, R., E., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh program keselamatan dan kesehatan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 56(2). Diakses pada tanggal 10 Oktober 2018 pada <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/viewFile/2396/2791>
- Ramadhiani, A. (2018). Sandiaga ingatkan konsultan utamakan keselamatan kerja konstruksi. *Kompas*. Diakses pada tanggal 10 Oktober 2018 pada

<https://properti.kompas.com/read/2018/04/21/200003821/sandiaga-ingatkan-konsultan-utamakan-keselamatan-kerja-konstruksi>.

Sari, D. F., & Suryani, F. (2018). Manajemen risiko kesehatan dan keselamatan kerja pelaksanaan konstruksi *oil and gas* dengan metode *hazard identification*. *Ikraith Teknologi*, 2(1). Diakses pada tanggal 10 Oktober 2018 pada <http://journals.upi-yai.ac.id/index.php/ikraith-teknologi/article/download/59/4>.

Sari, N. (2018). Semua prosedur keselamatan kerja dijalankan sebelum konstruksi LRT roboh. *Kompas*. Diakses pada tanggal 2018 pada <https://megapolitan.kompas.com/read/2018/01/23/11392781/dirut-jakpro-semua-prosedur-keselamatan-kerja-dijalankan-sebelum>

## BAB 21

### MENDORONG PERILAKU ETIS DALAM ORGANISASI

Thomas Panji Wicaksono

dan

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo

Etika merupakan hal yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Etika merujuk pada prinsip perilaku yang mengatur individu atau kelompok, dan standar yang individu gunakan untuk menentukan perilaku yang seharusnya dilakukan (Dessler, 2013). Ada beberapa metode manajemen sumber daya manusia yang dapat digunakan untuk mendorong perilaku etis dan perlakuan yang adil dalam sebuah organisasi, di antaranya adalah dalam proses seleksi. Krohe (dalam Dessler, 2013) menyatakan bahwa cara paling sederhana untuk memperbaiki sebuah organisasi secara etik adalah dengan mempekerjakan lebih banyak orang yang etis. Proses seleksi dengan menggunakan tes kejujuran dan memeriksa latar belakang kandidat dapat menyaring kandidat yang tidak diinginkan. Hal ini terutama penting dalam seleksi posisi kepemimpinan, karena perilaku pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan mereka.

Hubungan antara etika pemimpin dan perilaku bawahannya dapat dilihat dalam penelitian Moore *et al.* (2018), yang menemukan adanya korelasi yang negatif antara kepemimpinan yang etis dan *moral disengagement* pegawainya. *Moral disengagement* merujuk pada proses kognitif ketika seseorang memutuskan bahwa nilai moral tertentu tidak berlaku untuk situasi yang sedang dihadapinya, sehingga ia dapat melakukan sebuah tindakan tidak etis tanpa merasa bersalah.

Moore *et al.* (2018) juga menemukan bahwa identitas moral pegawai memiliki peran penting dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan *moral disengagement*. Identitas moral merujuk pada seberapa jauh konsep diri seseorang berakar pada karakteristik moralnya. Penelitian tersebut menemukan bahwa identitas moral berperan secara berbeda dalam meregulasi hubungan kedua variabel tersebut dalam organisasi di Amerika Serikat dan di Tiongkok. Di AS, kepemimpinan yang etis lebih berpengaruh pada individu dengan identitas moral yang lemah. Sebaliknya di Tiongkok, yang lebih terpengaruh adalah individu dengan identitas moral yang kuat. Moore *et al.* menjelaskan bahwa perspektif pegawai terkait

kepemimpinan yang etis di AS lebih didominasi oleh tema akuntabilitas pemimpinnya, sehingga pemimpin yang etis lebih berpengaruh pada pegawai yang lebih cenderung untuk berbuat salah. Sebaliknya, tema relasional di Tiongkok membuat pemimpin yang etis lebih menginspirasi dan bersinergi dengan pegawai dengan identitas moral yang kuat. Moore *et al.* menyimpulkan bahwa selain mempekerjakan pegawai yang etis, kepemimpinan yang benar dibutuhkan untuk mendorong perilaku yang benar.

Kemampuan organisasi untuk melakukan proses seleksi pemimpin yang etis juga penting, karena efektivitas dari kepemimpinan etis akan melemah dengan rentang kontrol yang lebih luas ketika seorang pemimpin memiliki lebih banyak bawahan (Thiel *et al.*, 2018). Hal ini terjadi karena selain menjadi teladan moral, pemimpin etis juga cenderung memiliki hubungan sosial yang berkualitas dengan bawahannya. Membentuk dan mempertahankan hubungan ini membutuhkan sumber daya yang besar, dan pemimpin etis perlu menanamkan investasi pribadi yang besar. Karena itu, organisasi tidak dapat dengan mudah mengalokasikan lebih banyak bawahan kepada pemimpin yang etis untuk memaksimalkan efek positif dari kepemimpinannya. Organisasi perlu merekrut lebih banyak pemimpin untuk menangani pegawai yang lebih banyak, dan perlu mampu melakukan seleksi untuk memilih pemimpin etis yang memberi pengaruh positif kepada bawahannya.

Hal lain yang perlu diperhatikan selain proses seleksi dalam mendorong perilaku etis adalah proses pendisiplinan untuk menghukum perilaku tidak etis. Apabila perilaku tidak etis tidak dihukum, seringkali malah pegawai yang berperilaku etis yang merasa terhukum (Dessler, 2013). Langkah pertama dari pendisiplinan ada pada pelaporan akan adanya tindakan tidak etis dalam organisasi tersebut. Pelaporan ini pun harus dilakukan secara adil dan etis, karena proses pendisiplinan yang tidak adil bisa memicu perilaku buruk oleh pegawai tersebut sebagai pembalasan. Untuk mencapai hal ini, Dessler menyarankan bahwa investigasi yang mencukupi dan adil dibutuhkan sebelum melakukan pendisiplinan, dan investigasi tersebut harus menghasilkan bukti atas perbuatan salah yang dilaporkan. Tanggung jawab ada di pihak pendisiplin untuk membuktikan kesalahan tertuduh, bukan di pihak tertuduh untuk membuktikan ketidaksalahannya. Karena itu, keputusan atas pendisiplinan harus didasarkan atas fakta, dan bukan atas rumor ataupun kesan umum yang didapat.

Pelapor mungkin dilindungi secara hukum, misalnya di Amerika Serikat. Hukum Sarbanes-Oxley tahun 2002 yang dibuat untuk menanggapi perilaku tidak etis oleh para manajer dan eksekutif dalam sejumlah skandal juga melibatkan perlindungan terhadap pelapor yang melaporkan pelanggaran organisasinya atau

petugas organisasinya dengan melarang pembalasan atas pelaporan tersebut. Seluruh perusahaan terbuka di AS diikat oleh hukum tersebut untuk membuat kebijakan internal seperti kode etik untuk petugas keuangan seniornya dan menjamin pegawai tidak akan mendapat pembalasan karena menjadi pelapor atau saksi. Petugas sumber daya manusia perlu mencatat apabila para pegawai telah menerima kebijakan tersebut dan mengikuti pelatihan yang terkait dengan ketaatan terhadap hukum tersebut (Noe *et al.*, 2008).

Penelitian oleh Zhou *et al.* (2018) menunjukkan bahwa iklim etis yang dipersepsikan oleh pegawai memiliki hubungan yang positif dengan niat mereka untuk menjadi pelapor, dan bahwa hubungan ini dimediasi oleh identifikasi terhadap organisasi, identitas moral, dan penghindaran risiko. Penghindaran risiko melemahkan efek pengaruh identifikasi terhadap organisasi, sehingga Zhou *et al.* menyarankan agar organisasi mengambil langkah untuk membentuk persepsi pegawai dengan penghindaran risiko yang tinggi untuk mengeliminasi kecemasannya akan risiko terkait pelaporan. Di sisi lain, pegawai dengan identitas moral yang tinggi akan tetap bersedia untuk melapor walaupun dihadapkan dengan risiko yang tinggi. Selain terhadap proses pendisiplinan, temuan ini juga memiliki implikasi pada proses seleksi. Zhou *et al.* menyarankan agar organisasi melakukan seleksi untuk beragam posisi berdasarkan kecenderungan penghindaran risikonya. Misalnya untuk posisi penting terkait isu etik seperti posisi auditor internal, disarankan agar pegawai dengan penghindaran risiko yang rendah dipilih untuk posisi tersebut.

Satu hal yang perlu diingat terkait pelaporan perilaku tidak etis adalah bahwa perilaku tidak etis dapat bersifat egois maupun tidak egois. Lu *et al.* (2018) menjelaskan bahwa tidak semua perilaku tidak etis didasari oleh kepentingan pribadi, dan menduga bahwa budaya turut berperan dalam mendorong perilaku ini. Budaya yang individualis lebih mendukung perilaku tidak etis yang egois (misalnya, memberi suap untuk keuntungan pribadi), sementara budaya yang kolektifis lebih mendukung perilaku tidak etis yang tidak egois (misalnya, memberi suap untuk keuntungan organisasinya). Di sisi lain, kepentingan pribadi pun dapat mendorong seseorang untuk berperilaku etis, misalnya dengan melaporkan pelanggaran di organisasinya untuk menyingkirkan saingan kerjanya. Karena itu, pegawai harus diberikan pelatihan etik untuk memahami bahwa perilaku yang perlu dilaporkan adalah perilaku yang bersifat tidak etis, bukan perilaku yang hanya bersifat egois. Pelapor juga harus dapat melakukan pelaporan tanpa merasa bersalah secara moral ketika dirinya diuntungkan dengan melapor.

Temuan-temuan yang telah dibahas menunjukkan betapa pentingnya proses manajemen sumber daya manusia dalam mendorong perilaku etis dalam organisasi, khususnya melalui proses seleksi dan

pendisiplinan. Mempekerjakan pegawai yang etis disertai dengan memilih pemimpin yang etis untuk memimpin mereka akan sangat berpengaruh positif terhadap iklim dan perilaku etis dalam sebuah organisasi. Memilih individu yang bersedia untuk melaporkan pelanggaran dalam organisasi juga akan membantu manajer sumber daya manusia untuk melakukan proses pendisiplinan, yang perlu didasari dengan investigasi yang adil dan etis. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor etis merupakan hal yang sebaiknya menjadi pertimbangan besar dalam pengambilan keputusan pada manajemen sumber daya manusia, dan organisasi pun seharusnya berkomitmen memperbaiki atau menjaga iklim etisnya dengan proses-proses yang telah dibahas.

## **BELAJAR DARI PENGALAMAN**

### **KELOMPOK USAHA PEMBANGUNAN JAYA**

Ir. I.B. Rajendra, M.B.A., Ph.D. dari PT Jaya Beton Indonesia berbagai pengalaman pada tanggal 5 Desember 2018 di Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya. Dalam kesempatan tersebut, dirinya memaparkan bahwa PT Jaya Beton Indonesia memiliki nilai-nilai dasar yang menjadi milik bersama seluruh anggota dari Kelompok Usaha Pembangunan Jaya: 1) Integritas, 2) Adil, 3) Komit, 4) Dorongan Berprestasi, dan 5) *Intrapreneurship*. Dengan berpegang pada nilai-nilai ini, PT Jaya Beton Indonesia dapat maju dan berkembang tanpa mengesampingkan nilai-nilai etika dalam operasinya. Nilai-nilai etika tersebut tercermin salah satunya dalam proses manajemen sumber daya manusia di perusahaan ini.

Pada proses seleksi posisi manajer, para kandidat akan ditanya terkait kesediaannya untuk melaporkan pelanggaran yang ditemukannya. Dirinya bercerita bahwa ada kandidat yang dengan yakin menyatakan kesediaannya untuk melapor, namun ada pun kandidat yang secara jujur menyatakan keraguannya untuk melapor. Respons ini menjadi catatan dan pertimbangan proses selanjutnya. Para pegawai diyakinkan bahwa pelaporan akan diikuti dengan investigasi yang mendalam, sehingga pegawai tidak perlu takut akan dihukum secara tidak adil berdasarkan hanya sebuah laporan. Dirinya memberikan contoh-contoh bagaimana investigasi yang telah dilakukan dapat membuktikan pelanggaran yang dilaporkan, dan bagaimana pembuktian tersebut membuat pelanggar dapat mengakui perbuatannya dan menerima proses pendisiplinan yang dijatuhkan.



Dirinya memberi tips bahwa beredarnya rumor di dalam perusahaan adalah salah satu tanda bahwa sistem pelaporan pelanggaran sedang tidak berfungsi dengan baik. Ketika hal ini terjadi, manajer harus melakukan investigasi untuk mencari individu yang mengetahui pelanggaran yang terjadi dan mencari tahu alasan mengapa individu tersebut enggan untuk melaporkan pelanggaran tersebut secara formal, yang kemudian berkembang menjadi rumor. Apabila pelanggaran memang terjadi, maka proses investigasi berlanjut untuk membuktikannya. Proses pendisiplinan pun akan didasarkan pada fakta yang ditemukan pada investigasi, bukan rumor yang beredar.

## REFERENSI

- Dessler, G. (2013). *Fundamentals of human resource management (13th ed.)*. Boston, MA: Pearson.
- Lu, J. G., Zhang, T., Rucker, D. D., & Galinsky, A. D. (2018). On the distinction between unethical and selfish behavior. *Atlas of moral psychology*. New York, NY: Guilford Press.
- Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F., Crossley, C., Karlesky, M. J., & Birtch, T. A. (2018). Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. *Journal of Applied Psychology*.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human resources management: Gaining a competitive advantage (10th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Thiel, C. E., Hardy III, J. H., Peterson, D. R., Welsh, D. T., & Bonner, J. M. (2018). Too many sheep in the flock? Span of control attenuates the influence of ethical leadership. *Journal of Applied Psychology*.
- Zhou, L., Liu, Y., Chen, Z., & Zhao, S. (2018). Psychological mechanisms linking ethical climate to employee whistle-blowing intention. *Journal of Managerial Psychology*, *33*(2), 196-213.



Gambar 1. Ir. R. Toni Soehartono M.M., C.R.M.P. Persatuan Bulutangkis Jaya Raya memberikan penjelasan tentang *Personnel Planning, Recruitment, Placement and Talent Management* pada 24 Oktober 2018.



Gambar 2. Bapak F.L. Aris Siswoko, S.E., M.M. PT Jaya Trade Indonesia berbagi tentang *Employee Retention, Training and Development, Engagement and Career* pada 7 November 2018.



Gambar 3. Bapak Ir. Kristianto Indrawan M.M. dari PT Jawa Pos berbagi pengalaman tentang *Performance Management, Appraisal and Compensation* tanggal 14 November 2018.



Gambar 4. DRH. H. Teuku Sahir Syahali, M.M. M.Ak. dari PT Pembangunan Jaya Ancol memaparkan *Employee Testing, Selection and Interviewing* pada tanggal 28 November 2018.



Gambar 5. Ir. I.B. Rajendra, M.B.A., Ph.D. dari PT Jaya Beton Indonesia menjelaskan soal *Ethics and Employee Rights and Discipline, Employee Safety and Health* pada tanggal 5 Desember 2018.



BERBAGI: Direktur Jawa Pos Holding Kristianto Indrawan menjadi pembicara dalam kuliah tamu di UPJ.

## UPJ Cetak Psikolog Berkualitas

TANGSEL - Setiap Rabu, dari akhir Oktober hingga awal Desember, Program Studi Psikologi Universitas Pembangunan Jaya (UPJ) menggelar kuliah tamu. Kegiatan itu dilaksanakan untuk mencetak lulusan Psikologi UPJ yang berkompeten dan siap berkompetisi di dunia kerja.

Dalam kuliah tamu tersebut, UPJ mendatangkan para tokoh Pembangunan Jaya sebagai narasumber. Yakni, Tony Soehartono dari Persatuan Bulu Tangkis Jaya Raya, F.L. Aris Siswoko (Jaya Trade), Kristianto Indrawan (Jawa Pos), Ivan Satyahadiarta (Jaya Konstruksi), Teuku Sahir Syahali (Pembangunan Jaya Ancol), dan I.B. Rajendra (Jaya Beton Indonesia).

"Mereka adalah para senior dan ahli di bidangnya. Mahasiswa kami perlu penerapan dalam dunia nyata. Ketika disampaikan tokoh direksi, penjelasannya berjalan sangat menarik. Sebab, direksi berurusan dengan *leadership*, *manage* karyawan, dan mengubah situasi," tutur Kepala Program Studi Psikologi UPJ Gita Soerjoatmodjo kemarin sore (21/11).

Perempuan yang merupakan mantan wartawan itu menerangkan, mahasiswa diwajibkan mengikuti kuliah tamu tersebut. Sebab, pada akhir perkuliahan, setiap mahasiswa mendapat tugas untuk membuat karya tulis. "Misalnya, mahasiswa A membahas seleksi dalam Pembangunan Jaya. Lalu, ma-

hasiswa lain membahas terminasi. Karya para mahasiswa itu nanti disusun dalam buku yang sifatnya bunga rampai," terang Gita.

Dengan tugas itu, sambung dia, tidak ada alasan bagi mahasiswa untuk malas mengikuti kuliah tamu. "Sebab, sebelum kuliah berlangsung, mereka wajib membuat pertanyaan. Kami mendesain program ini supaya para mahasiswa tidak menjadi malas," ucapnya.

Gita berharap kuliah tamu yang digelar setiap Rabu itu membuat para mahasiswa memiliki target hidup yang jelas. Setiap mahasiswa memiliki target tersendiri. "Itu sah-sah saja. Selama memiliki tujuan dan sasaran yang benar, silakan saja," ucapnya. (fiq/col/mb/y)

## Inc Be

KEBA  
tropi Inc  
2018 sul  
FIFest  
berbag  
menunj  
dan me  
di duni  
Salah  
Adaro  
Adaro ny  
kenalkar  
upaya t  
memper  
develop  
CSR I  
Energy  
jelaskar  
merups  
dari Ada  
Menyas  
dengan  
gram un  
ilmu me  
dan kep  
anak u  
didikar  
politek



PERBAH  
melaksa  
sumber

## IKLAN JITU

N  
3B (asli) Tanah  
alan Cempaka  
empaka putih  
oranda Azizah  
JHM (asli) Te  
99, Parsil Kp.  
gseng Sawah  
1. Doktoranda

KL  
th Kosong

**JUAL SENAPAN SNIPER**  
Goppul - Night Fury

6

dipasang Red Laser, Teleskop dan  
pedam Suara kayak team SWAT  
cocok untuk buruan besar  
Akurasi dan Power terjamin

Cek Ribuan Pengamatan Pembeli di Akun:  
[www.fb.indosniper.com](http://www.fb.indosniper.com)

**COD AREA SURABAYA**

**DIJUAL KIOS**  
MALL AMBASADOR LT 1 NO 29  
Lx 34m KUNINGAN JKT

**PROI**  
KHUSUS B

4  
Line of  
Jel  
PROI

Gambar 6. Liputan Jawa Pos 22 November 2019.

**Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo, M.A., M.Psi., Psikolog.** Lahir di Jakarta 11 September 1976 dan menyelesaikan S1 di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia 1994-1999, Gita kemudian berkarir menjadi jurnalis di Majalah Tempo. Di media yang sama, Gita kemudian menjadi koresponden di London seraya studi S2 Understanding and Securing Human Rights di School of Advanced Studies Institute of Commonwealth Studies University of London berbekal beasiswa Chevening Award dari pemerintah Inggris Raya. Sejak lulus di tahun 2003, Gita kemudian mengelola kerjasama masyarakat sipil lokal, nasional dan regional untuk isu tata kelola yang transparan dan partisipatif. Hal ini Gita jalani seraya menjadi dosen di Diploma of Arts Monash College Jakarta. Gita kemudian kembali melanjutkan studi S2 Profesi Psikologi di Universitas Indonesia tahun 2008 dan lulus sebagai Psikolog Pendidikan pada tahun 2010. Gita kemudian bergabung di Universitas Pembangunan Jaya sejak 2011: diawali dengan menjadi dosen Program Studi Psikologi, kemudian Kepala Unit Liberal Arts, Sustainable Eco Development dan Entrepreneurship, selanjutnya Kepala Program Studi Psikologi dan kini Kepala Lembaga Penjaminan Mutu Universitas.