

**PENGEMBANGAN
SDM DAN PENILAIAN
KINERJA**

MODUL AJAR

**DR. ZUNAIDAH, SE, M.SI
MUHAMMAD ICHSAN HADJRI, ST, MM**

EDITOR : OKURA JAYA PUTRA, SE



**RI
35**

PENGEMBANGAN SDM DAN PENILAIAN KINERJA

**Sanksi pelanggaran Pasal 72
Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002
Tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 12 Tahun 1997
Pasal 44 Tentang Hak Cipta**

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait, sebagaimana dimaksud ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

PENGEMBANGAN SDM DAN PENILAIAN KINERJA

MODUL AJAR

DR. ZUNAIDAH, SE., M.SI
MUHAMMAD ICHSAN HADJRI, ST., MM

EDITOR: OKURA JAYA PUTRA, SE



PENGEMBANGAN SDM DAN PENILAIAN KINERJA

DR. ZUNAIDAH, SE., M.SI

MUHAMMAD ICHSAN HADJRI, ST., MM

EDITOR : OKURA JAYA PUTRA, SE

UPT. Penerbit dan Percetakan
Universitas Sriwijaya 2019
Kampus Unsri Palembang
Jalan Srijaya Negara, Bukit Besar Palembang 30139
Telp. 0711-360969
email : unsri.press@yahoo.com, penerbitunsri@gmail.com
website : www.unsri.unsripress.ac.id

Anggota APPTI No. 026/KTA/APPTI/X/2015
Anggota IKAPI No. 001/SMS/2009

Hak cipta dilindungi undang-undang.
Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun,
baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau
dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit
Hak Terbit Pada Unsri Press

Setting & layout isi : Devi
Cetakan pertama, Januari 2019
x + 108 hal : 24 x 16 cm

ISBN : 978 - 979 - 587 - 791 - 2



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT, atas selesainya penyusunan buku ajar yang berjudul “Pengembangan SDM dan Penilaian Kinerja”.

Buku ini berisi tentang bagaimana mengembangkan sumber daya manusia, dimulai dari Orientasi, Penempatan SDM, Separasi, Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan, dan Penilaian Prestasi Kerja. Diharapkan dengan membaca buku ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan pembaca.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian buku ajar ini. Penulis juga mengucapkan permohonan maaf atas segala kekurangan dalam kegiatan penyusunan buku ajar ini.

Inderalaya, November 2018

Zunaidah

Muhammad Ichsan Hadjri

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB 1 ORIENTASI	1
1.1. Definisi	1
1.2. Tujuan Orientasi	2
1.3. Manfaat Orientasi	3
1.4. Muatan Program Orientasi	4
1.5. Langkah-langkah Orientasi	6
BAB 2 PENEMPATAN SDM	7
2.1. Definisi	7
2.2. Tujuan Penempatan	8
2.3. Konsep Penempatan	8
2.4. Indikator Penempatan	11
2.5. Metode Penempatan	12
2.6. Prosedur Penempatan	12
2.7. Persyaratan Penempatan	12
2.8. Prinsip-prinsip Penempatan	13
2.9. Kendala-kendala Penempatan	14
BAB 3 SEPARASI	17
3.1. Definisi	17
3.2. Jenis-jenis Pemutusan Hubungan Kerja	18
3.3. Retensi Karyawan	21
3.4. Faktor-faktor Retensi	21
3.5. Pemberhentian Normal	23
3.6. Pemberhentian Tidak Atas Kemauan Sendiri	23
3.7. Mengelola <i>Involuntary Turnover</i>	25
3.8. Mengelola <i>Voluntary Turnover</i>	29

BAB 4 PERENCANAAN KARIR	31
4.1. Definisi	31
4.2. Tujuan Perencanaan Karir	33
4.3. Manfaat Perencanaan Karir	35
4.4. Tahap-tahap Karir	36
4.5. Fokus Karir	37
4.6. Pengembangan Karir	37
4.7. Jenis-jenis Pengembangan Karir	43
4.8. Fase-fase Pengembangan Karir	44
4.9. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	45
4.10. Peran Pengembangan Karir	49
4.11. Peran Karyawan Dalam Perencanaan Karir	50
4.12, Manfaat Pengembangan Karir	51
4.13. Prinsip Pengembangan Karir	51
4.14. Tujuan Pengembangan Karir	52
4.15. Bentuk Pengembangan Karir	53
BAB 5 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	55
5.1. Definisi	55
5.2. Pengembangan dan Pelatihan Stratejik	56
5.3. Proses Pelatihan	57
5.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan	59
5.5. Mendefinisikan Kebutuhan Pelatihan	67
5.6. Ukuran untuk Mengevaluasi Pelatihan dan Pengembangan	69
5.7. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan	71
5.8. Kelemahan Pelatihan dan Pengembangan	71
5.9. Metode Pelatihan	72
BAB 6 PENILAIAN PRESTASI KERJA	81
6.1. Definisi	81
6.2. Aspek-aspek Prestasi Kerja	82
6.3. Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja	83
6.4. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja	86
6.5. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	87

6.6. Proses Penilaian Prestasi Kerja	88
6.7. Sistem Penilaian Prestasi Kerja	90
6.8. Langkah-langkah dalam Penilaian Prestasi Kerja	91
6.9. Teknik Penilaian Prestasi Kerja	91
6.10. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja	92
6.11. Pendekatan Penilaian Prestasi Kerja	94
6.12. Obyek Penilaian Prestasi Kerja	95
6.13. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja	96
6.14. Metode Penilaian Prestasi Kerja	97
6.15. Tantangan dalam Penilaian Prestasi Kerja	99
6.16. Tolak Ukur Penilaian Prestasi Kerja	100
DAFTAR PUSTAKA	101

BAB 1

ORIENTASI

1.1. DEFINISI

Orientasi menurut Mondy (2008) adalah upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para karyawan baru yang memberikan mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan, dan kelompok kerja. Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa orientasi adalah sikap, standar nilai, dan pola perilaku di dalam perusahaan atau organisasi bagi karyawan.

Menurut Dessler (2006), orientasi karyawan adalah memberikan informasi latar belakang kepada karyawan baru yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka secara memuaskan, seperti informasi atau dengan kursus formal yang panjang. Danang Sunyoto (2012) bahwa orientasi merupakan suatu program untuk memperkenalkan karyawan baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijaksanaan, nilai, keyakinan, dan para rekan kerja mereka.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Montolalu, Kawet, dan Nelwan (2016) menyatakan orientasi kerja dalam sebuah perusahaan diberikan agar karyawan mampu mengenal dan beradaptasi dengan perusahaan, serta mengetahui dan terampil saat menjalankan tugas dan pekerjaan dari karyawan

Dari definisi tersebut dapat diambil makna bahwa orientasi adalah pengenalan dan adaptasi terhadap suatu situasi atau lingkungan. Istilah lain yang sering digunakan untuk program pengenalan adalah induktansi dan induksi. Program orientasi efektif dapat mengurangi kecemasan yang dirasakan karyawan saat memasuki organisasi untuk pertama kali.

Orientasi yang berhasil menurut Dessler (2006) harus memenuhi empat hal utama yaitu: Pertama, karyawan baru harus memaksa diterima dan nyaman. Kedua, orang itu harus memahami organisasi tersebut dalam makna luas (masa lalu, masa kini, budaya, dan visi masa depan). Ketiga, fakta kunci seperti kebijakan dan prosedur, karyawan harus jelas mengenai apa yang diharapkan dalam pekerjaan dan perilaku. Keempat, orang itu harus mulai menjalankan proses untuk membiasakan diri dengan cara perusahaan bertindak dan melakukan banyak hal.

Tidak semua orang yang baru dipekerjakan bereaksi sama. Karenanya, para orang SDM harus waspada, menindaklanjuti dan mendorong karyawan baru untuk terlibat dalam aktivitas yang

membuatnya mampu untuk mempelajari metode orientasi dan dengan segera menjadi produktif. Program Orientasi saat ini berubah jauh dari diskusi rutin peraturan-peraturan perusahaan, menjadi penekanan misi perusahaan dan peran karyawan dalam misi tersebut, serta untuk membuat calon karyawan baru merasa menjadi bagian produktif dari tim sesegera mungkin.

Pengenalan atau orientasi perlu diprogramkan karena adanya sejumlah aspek khas yang muncul pada saat seseorang memasuki lingkungan kerja baru. Menurut Marwansyah (2009) aspek-aspek ini antara lain :

- a. Masalah yang dihadapi pegawai baru; biasanya berupa kecemasan (Apakah saya akan diterima oleh lingkungan? Apakah saya akan disukai oleh atasan atau rekan kerja saya? Amankah saya dalam lingkungan kerja baru ini?).
- b. Harapan yang tidak realistis; pegawai baru seringkali mempunyai harapan-harapan yang tidak realistis karena tidak memiliki gambaran atau informasi yang jelas dan lengkap tentang lingkungan kerja yang sesungguhnya.
- c. Lingkungan kerja pertama; seseorang yang pertama kalinya mengenal dunia kerja, dapat mengalami gegar budaya karena perbedaan-perbedaan nilai atau etos kerja, kebiasaan dan lain-lain antara dunia kerja dan lingkungan sebelumnya.
- d. Diperlukannya proses sosialisasi, karena adanya perbedaan antara penyesuaian-penyesuaian melalui proses sosialisasi.

1.2. TUJUAN ORIENTASI

Tujuan orientasi menurut Marwansyah (2010) sebagai berikut:

- a. Pengenalan organisai atau perusahaan,
- b. Penyampaian kebijakan dan praktik-praktik yang penting,
- c. Penyampaian informasi tentang *benefits* dan *services*,
- d. Pendaftaran program *benefits*,
- e. Pengisian dokumen-dokumen kepegawaian,
- f. Penetapan harapan-harapan atau tujuan karyawan,
- g. Pengenalan rekan-rekan kerja,
- h. Pengenalan tugas-tugas / pekerjaan.

Menurut Sedarmayanti (2010), tujuan orientasi adalah sebagai berikut:

- a. Memperkenalkan karyawan baru dengan ruang lingkup tempat bekerja, dan kegiatannya.
- b. Memberi informasi tentang kebijakan yang berlaku.
- c. Menghindarkan kemungkinan timbul kekacauan yang dihadapi karyawan baru, atas tugas atau pekerjaan yang diserahkan kepadanya.
- d. Memberi kesempatan karyawan baru menanyakan hal berhubungan dengan pekerjaannya.

Menurut Nawawi (2008), program orientasi bertujuan untuk:

- a. Membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami standar pekerjaan, harapan organisasi, norma-norma, dan tradisi yang dihormati yang berlaku diperusahaan, serta kebijaksanaan-kebijaksanaan yang harus dijalankan.
- b. Membantu para pekerja baru untuk memahami dan melaksanakan perilaku sosial dalam kehidupan organisasi sehari-hari.
- c. Membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami berbagai aspek teknis pekerjaan atau jabatan.

1.3. MANFAAT ORIENTASI

Salah satu bentuk manfaat dari program orientasi adalah pengurangan kecemasan karyawan baru. Dengan kecemasan yang lebih sedikit, pendatang baru dapat mempelajari tugas-tugasnya dengan lebih baik. Perlakuan seperti perpeloncoan oleh kelompok senior atau kritik dari departemen sumber daya manusia dapat dipertahankan, karena pekerja yang berorientasi dengan sempurna memiliki harapan tentang pekerjaan-pekerjaannya lebih baik. Hasilnya karyawan baru yang berorientasi dengan baik membutuhkan perhatian sedikit saja dari pembantu pekerja dan departemen SDM dengan melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan sangat mungkin untuk tidak keluar dari perusahaan (Mangkuprawira, 2011).

Kegunaan atau manfaat orientasi menurut Mondy (2008) yaitu sebagai berikut :

- a. Situasi Kerja. Pada saat awal, akan sangat membantu bagi karyawan baru untuk mengetahui bagaimana pekerjaannya diseleraskan ke dalam struktur organisasi dan tujuan-tujuan perusahaan.
- b. Kebijakan dan Aturan Perusahaan. Setiap pekerjaan dalam organisasi harus dijalankan berdasarkan petunjuk-petunjuk dan batasan-batasan yang diberikan oleh kebijakan-kebijakan dan aturan-aturan. Para Karyawan harus memahami hal-hal tersebut untuk memastikan transisi yang lancar di tempat kerja.
- c. Kompensasi. Para karyawan memiliki minat khusus dalam memperoleh informasi mengenai sistem imbalan. Manajemen biasanya memberikan informasi ini selama proses rekrutmen dan seleksi serta seringkali mengulanginya dalam orientasi.
- d. Budaya Perusahaan. Berhubungan dengan segala sesuatu mulai dari cara para karyawan berpakaian hingga cara mereka berbicara.
- e. Keanggotaan Tim. Kemampuan dan kemauan seorang karyawan baru untuk bekerja dalam tim diharapkan telah ditentukan sebelum ia dipekerjakan. Dalam orientasi, program tersebut bisa kembali menentukan pentingnya menjadi anggota yang bernilai dalam tim perusahaan.
- f. Pengembangan Karyawan. Keamanan kerja seseorang semakin bergantung pada kemampuannya untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan yang terus-menerus berubah. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan harus membuat karyawan sadar bukan hanya akan program-program pengembangan yang disponsori perusahaan, namun juga program-program yang tersedia secara eksternal.
- g. Sosialisasi. Untuk mengurangi kecemasan yang mungkin dialami para karyawan baru, perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mengintegrasikan mereka ke dalam organisasi informal. Beberapa organisasi telah menyadari bahwa para karyawan yang menjalani program sosialisasi termasuk topik politik dan manajemen karir, berkinerja lebih baik dibandingkan mereka yang tidak menjalani pelatihan tersebut.

1.4. MUATAN PROGRAM ORIENTASI

Menurut Hastho dan Meilan (2007), terdapat beberapa aspek yang termuat dalam program orientasi, yaitu :

1. Masalah-masalah Organisasional

- Sejarah singkat organisasional,
- Organisasi perusahaan,
- Nama dan jabatan para direktur,
- *Layout* fasilitas-fasilitas yang tersedia,
- Periode percobaan,
- Kebijakan dan aturan perusahaan,
- Peraturan-peraturan disiplin,
- Prosedur keamanan,
- Buku pedoman karyawan,
- Proses produksi,
- Proses atau jasa lain yang dihasilkan.

2. Perkenalan dengan Staf Pelaksanaan

- Atasan,
- Pelatih,
- Rekan sekerja,
- Bagian bimbingan karyawan.

3. Tunjangan Karyawan

- Gaji atau upah,
- Cuti atau libur,
- Jam istirahat,
- Pelatihan dan pendidikan,
- Konseling,
- Asuransi,
- Program Pensiun,
- Pelayanan organisasi terhadap karyawan,
- Program rehabilitasi.

4. Tugas-tugas Jabatan

- Lokasi pekerjaan,
- Tugas-tugas pekerjaan,
- Kebutuhan keamanan,
- Fungsi jabatan,
- Sasaran-sasaran jabatan,
- Hubungan atau keterkaitan dengan pekerjaan lainnya.

Sedangkan hal-hal khusus yang berhubungan dengan pekerjaan yang perlu diketahui oleh karyawan baru adalah :

- Kondisi kerja,
- Upah dan jaminan sosial,
- Program kesehatan dan keselamatan,
- Program pelayanan ,
- Uraian jabatan,
- Tempat dan peralatan kerja,
- Teman atau bawahan dalam bekerja,
- Hal-hal lain yang sesuai dengan kebutuhan penyesuaian diri.

Dari aspek waktu, masa orientasi dapat dilakukan dalam beberapa jam, beberapa minggu, atau beberapa bulan. Pengenalan mengenai perusahaan dan atau pekerjaan pada karyawan baru dalam masa orientasi bukanlah yang pertama. Karena pada saat proses seleksi secara langsung maupun tidak, pegawai baru telah diperkenalkan dengan kedua hal tersebut. Secara umum, informasi mengenai perusahaan dan tugas dapat diberikan melalui wawancara, pertemuan atau diskusi grup, buku saku, film, atau kombinasi dari semuanya.

1.5. LANGKAH-LANGKAH ORIENTASI

Menurut Sedarmayanti (2007) langkah-langkah dalam orientasi adalah:

1. Penyuluhan Pendahuluan,
2. Penunjukan tempat tertentu,
3. Mengadakan pertemuan kelas,
4. Pengenalan dengan karyawan lama,

BAB 2

PENEMPATAN SDM

2.1. DEFINISI

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Veithzal Rivai Zainal (2014) penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya.

Menurut Sunyoto (2012) penempatan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Sama halnya Mathis dan Jackson (2011) mendefinisikan penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2008) menyatakan bahwa Penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan / pekerjaan yang dibutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. Menurut B. Siswanto Sastrohadiryo yang dikutip oleh Suwatno (2003), mendefinisikan bahwa “Penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya”.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan manajemen sumber daya manusia untuk menentukan posisi / jabatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat. Setiap instansi atau perusahaan harus dapat memilih dan menentukan karyawan yang berkompeten untuk mengisi jabatan yang kosong agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan. Untuk itu harus diperoleh pekerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan jabatan yang akan menjadi tanggungjawabnya. Dengan kata lain calon yang ditempatkan harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.

2.2. TUJUAN PENEMPATAN

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih tepat guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Purnama (2008) dengan adanya penempatan karyawan pada posisi yang tepat, maka diharapkan setiap karyawan akan dapat menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya, dan hal ini akan memberikan kepuasan kepada karyawan dan perusahaan, juga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Seperti yang dikemukakan oleh Agustriyana (2015) dalam penelitiannya yaitu penempatan karyawan bukan hanya diperuntukkan bagi mereka yang baru masuk menjadi karyawan baru tetapi juga berlaku untuk karyawan selama dalam posisi dan jabatan baru, karena adanya program mutasi. Menurut Suwatno (2003) maksud diadakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria yaitu Kemampuan, Kecakapan, dan Keahlian.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan penempatan pegawai ini adalah untuk menempatkan orang yang tepat dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif.

2.3. KONSEP PENEMPATAN

Banyak orang yang berpendapat bahwa penempatan merupakan akhir dari sebuah proses seleksi tenaga kerja. Menurut pandangan ini jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai karyawan dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula. Penempatan tidak hanya berlaku bagi karyawan baru, tetapi berlaku juga bagi karyawan lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Adapun konsep penempatan menurut Sunyoto (2012) yakni :

a. Promosi

Jika seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Setiap karyawan mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajiban dalam pekerjaannya dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atau kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki non manajerial. Organisasi umum menggunakan dua kriteria dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu :

1. Prestasi Kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerjanya. Namun promosi demikian harus pula didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi, artinya perlu disadari bahwa mempromosikan seseorang bukannya tanpa risiko dalam arti bahwa tidak ada jaminan penuh bahwa orang yang dipromosikan benar-benar memenuhi harapan organisasi.

2. Senioritas

Promosi yang didasarkan pada senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan adalah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi yang menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan, yaitu :

- Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas terhadap organisasinya,
- Penilaian biasanya bersifat objektif karena mencakup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan,
- Mendorong organisasional mengembangkan para karyawannya karena karyawan paling lama bekerja akhirnya akan mendapat promosi.

b. Transfer

Dalam penempatan, alih tugas atau transfer dapat mengambil salah satu dari dua bentuk, yaitu :

1. Penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggungjawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama.
2. Alih Tempat, jika cara ini yang ditempuh berarti seseorang karyawan melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama. Hanya saja secara fisik lokasi tempatnya bekerja lain dari yang sekarang. Dasar pemikiran untuk menempuh cara ini adalah fleksibilitas dalam manajemen sumber daya manusia, artinya para pengambil keputusan dalam organisasi harus memiliki wewenang untuk realokasi sumber daya, dana dan sumber daya manusia sedemikian rupa sehingga organisasi secara tangguh mampu menghadapi berbagai tantangan yang timbul, baik internal maupun eksternal. Manfaat alih tempat antara lain :
 - Pengalaman baru
 - Cakrawala pandangan yang lebih luas
 - Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan
 - Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru
 - Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional
 - Persiapan untuk menghadapi tugas baru
 - Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi

c. Demosi

Pengertian dari demosi adalah bahwa seseorang karena berbagai pertimbangan, mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Dapat dipastikan bahwa tidak ada seorang karyawan pun yang senang mengalami hal ini. Pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan suatu sanksi disiplin karena berbagai alasan seperti :

1. Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak atau kurang memuaskan,
2. Perilaku karyawan yang disfungsional seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.

Situasi lain yang berakibat pada demosi karyawan adalah jika kegiatan organisasional menurun, baik sebagai akibat faktor-faktor internal maupun eksternal, tetapi tidak sedemikian gawatnya sehingga terpaksa terjadi pemutusan hubungan kerja. Dalam hal demikian organisasi memberikan pilihan kepada para karyawannya, yaitu antara demosi dengan segala akibatnya dan pemutusan hubungan kerja dengan perolehan hak-hak tertentu seperti pesangon yang jumlahnya didasarkan atas suatu tumus tertentu yang telah disepakati bersama.

2.4. INDIKATOR PENEMPATAN

Dikutip dari Suwatno (2003), dalam melakukan penempatan karyawan hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

a. Pendidikan

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seseorang karyawan, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi pendidikan yang disyaratkan dan pendidikan alternatif.

b. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.

c. Keterampilan Kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu :

- Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan dan lain-lain.
- Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain-lain.
- Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa dan lain-lain.

d. Pengalaman Kerja

Pengalaman seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk pekerjaan yang harus ditempatkan dan lamanya melakukan pekerjaan.

2.5. METODE PENEMPATAN

Adapun metode-metode yang harus ditempuh dalam hal ini menurut Sulistitiyani & Rosidah (2003) adalah :

- a. Menentukan kebutuhan-kebutuhan Sumber Daya Manusia.
- b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan.
- c. Mengembangkan kriteria penempatan yang valid.
- d. Pengadaan (*recruitment*).
- e. Menyiapkan daftar dari para karyawan yang berkualitas.
- f. Mengadakan seleksi karyawan.

2.6. PROSEDUR PENEMPATAN

Prosedur penempatan berkaitan dengan erat dengan system dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan menurut Suwatno (2003) mengemukakan bahwa harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan system penempatan karyawan. Untuk mengetahui prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. Harus ada wewenang untuk menempatkan SDM yang datang dari daftar SDM yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja
- b. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan
- c. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang diseleksi untuk ditempatkan.

Apabila terjadi salah penempatan (*missplacement*) maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (*re-adjustment*) karyawan yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan :

- a. Menempatkan kembali (*replacement*) pada posisi yang lebih sesuai
- b. Menugaskan kembali (*reassignment*) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan

2.7. PERSYARATAN PENEMPATAN

Menurut Sulistyani & Rosidah (2003) ada beberapa persyaratan penting yang harus dipenuhi dalam rangka penempatan karyawan, adapun persyaratan yang harus dipenuhi tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesialisasi jabatan, dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut.
- b. Rencana-rencana SDM yang akan memberikan manajer tentang tersedia atau tidaknya lowongan karyawan suatu perusahaan.
- c. Keberhasilan fungsi rekrutmen yang akan menjamin manajer bahwa tersedianya sekelompok orang yang akan dipilih.

Dalam rangka menempatkan karyawan yang lulus dalam seleksi yang akan dilaksanakan, maka manajer tersebut harus mempertimbangkan beberapa faktor yang memungkinkan dan berpengaruh terhadap kelanjutan bekerja.

2.8. PRINSIP-PRINSIP PENEMPATAN

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan menurut Suwatno (2003) sebagai berikut:

- a. Prinsip Kemanusiaan
Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.
- b. Prinsip Demokrasi
Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.
- c. Prinsip *the right man in the right place*
Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

- d. Prinsip *equal pay for equal work*
Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh karyawan yang bersangkutan.
- e. Prinsip Kesatuan Arah
Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.
- f. Prinsip Kesatuan Tujuan
Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.
- g. Prinsip Kesatuan Komando
Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.
- h. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja
Prinsip ini merupakan kunci kearah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2.9. KENDALA-KENDALA PENEMPATAN

Adanya kendala dalam penempatan mengakibatkan karyawan baru keluar setelah beberapa bulan pertama. Perputaran karyawan awal ini adalah sesuatu yang wajar. Hal ini justru bermanfaat jika itu terjadi di antara karyawan baru yang merasakan bahwa perusahaan atau pekerjaannya tidak tepat untuk mereka. Dengan demikian perusahaan akan mencari jalan keluar terbaik, mulai dari penarikan tenaga kerja, seleksi, dan persiapan penempatan karyawan baru. Menurut Sunyoto (2012), ada beberapa kendala dalam penempatan karyawan yaitu :

- a. Ketidakcocokan
Perbedaan antara apa yang orang antisipasikan dan apa yang dialami disebut ketidakcocokan negatif. Jika ketidakcocokan terlalu tinggi, orang akan bertindak. Untuk karyawan baru hal ini disebut keluar dari perusahaan. Pertanyaannya mengapa hal ini terjadi? Apakah

yang salah? Apakah proses penarikan tenaga kerjanya, seleksinya atau memang kualifikasi karyawannya?

b. Perputaran Karyawan Baru

Perputaran karyawan merupakan derajat perpindahan karyawan yang melewati batas syarat kuantitas dan kualitas karyawan dari sebuah perusahaan. Secara umum perputaran karyawan terjadi karena berbagai alasan berbagai alasan sebagai berikut :

1. Mengundurkan diri karena tidak betah dan ada tawaran kerja yang lebih menarik di perusahaan lain,
2. Pensiun karena memang sudah waktunya sesuai dengan peraturan perusahaan,
3. Dipecat karena tidak disiplin atau berbuat tindakan yang melanggar aturan perusahaan,
4. Cacat tetap yang dapat mengganggu proses produksi,
5. Meninggal,
6. Promosi ke divisi cabang perusahaan di tempat lain.

BAB 3

SEPARASI

3.1. DEFINISI

Menurut Simamora (2004) pemutusan hubungan kerja karyawan diperlukan dalam menjawab lima macam persoalan tertentu yaitu :

1. Kinerja pekerjaan yang memprihatinkan karena ketidakmampuan, kelalaian, perubahan persyaratan kerja, atau tidak adanya perhatian terhadap pekerjaan.
2. Pelanggaran peraturan perusahaan, termasuk ketidakhadiran dan ketergantungan pada obat-obat terlarang.
3. Kekerasan atau perkelahian di tempat kerja.
4. Pembangkangan terhadap pemerintah.
5. Perilaku pribadi yang tidak dibenarkan seperti pelecehan seksual dan ketidakjujuran.

Dalam pemutusan hubungan kerja karyawan, manajer harus mengikuti hal-hal berikut :

1. Mendaftar kekurangan kinerja yang ada secara jelas.
2. Menentukan kondisi pemecatan secara jelas.
3. Bersikap sensitive terhadap situasi pribadi karyawan.
4. Sekiranya dimungkinkan, menawarkan pension muda.
5. Membatasi lamanya waktu karyawan dapat tetap bekerja di dalam organisasi.

Jika derajat perputaran karyawan semakin tinggi berarti ada permasalahan yang dihadapi perusahaan. Hal ini akan mengganggu proses produksi, menimbulkan kondisi moral karyawan yang menjadi goyah dan pelayanan kepada konsumen terganggu yang akibatnya akan memberikan kesan untuk penarikan tenaga kerja dan seleksi, biaya terkait pula dengan menciptakan catatan tersendiri tentang karyawan baru dalam departemen sumber daya manusia.

Menurut Sunyoto (2012), untuk memperkecil terjadinya derajat perputaran karyawan, perusahaan perlu melakukan upaya-upaya sebagai berikut:

1. Untuk karyawan baru perlu diberikan program orientasi dan sosialisasi tentang situasi dan kondisi perusahaan serta menciptakan suasana interaksi sosial aktif.
2. Untuk karyawan yang sudah ada perlu dilakukan peningkatan kesejahteraan sosial ekonomi mereka, termasuk besaran upah, promosi karir, fasilitas kerja, dan fasilitas karyawan dan keluarganya, serta kepemimpinan yang kondusif.

Pemutusan hubungan kerja merupakan hukuman paling keras yang dapat ditimpakan organisasi kepada seseorang karyawan. Oleh karena itu, terminasi harus merupakan tindakan disipliner yang dipertimbangkan secara sangat hati-hati. Pengalaman dipecat adalah traumatic bagi karyawan, terlepas dari posisi mereka di dalam organisasi. Mengetahui bahwa pemutusan hubungan kerja dapat memengaruhi tidak hanya karyawan tetapi juga seluruh keluarga meningkatkan trauma ini. Tidak mengetahui bagaimana reaksi karyawan yang dipecat juga mendatangkan kegelisahan yang amat sangat bagi manajer yang harus melakukan pemutusan hubungan kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Heathfield (2005) mempertahankan karyawan yang diinginkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam memperoleh keunggulan kompetitif yang tidak dapat digantikan oleh pesaing lain dalam hal menghasilkan semangat kerja yang tinggi dan rekan kerja yang akan menyediakan layanan pelanggan yang lebih baik dan peningkatan produktivitas, yang kemudian menghasilkan penjualan menghasilkan, kepuasan pelanggan, suksesi manajemen yang lancar dan ditingkatkan pembelajaran perusahaan.

3.2. JENIS-JENIS PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

Menurut Mangkuprawira (2011) terdapat dua jenis pemutusan hubungan kerja atau PHK, yaitu :

a. Pemutusan Hubungan Kerja Sementara

1. Tidak Bekerja Sementara

Terkadang para karyawan butuh meninggalkan pekerjaan mereka secara sementara. Alasannya dapat berupa motif kesehatan, keluarga, melanjutkan pendidikan, rekreasi, dan sebagainya. Dalam situasi tersebut perusahaan mengizinkan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya tanpa kehilangan status, misalnya

dalam bentuk cuti pendek atau panjang. Namun para karyawan terikat pada persetujuan perusahaan. Hal ini berlaku pada setiap negara, hanya saja isi aturan bisa berbeda-beda. Misalnya selama berhenti sementara, bagaimana tentang pembayaran gaji atau upahnya, semuanya dilindungi undang-undang atau peraturan perundang-undangan. Alasan kebijaksanaan perusahaan mengizinkan adalah agar karyawan tidak keluar, khususnya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik. Selain itu perusahaan dapat menghemat biaya penarikan tenaga kerja dan biaya lain ketika karyawan kembali kerja.

2. Pemberhentian Sementara

Pemberhentian sementara dapat terjadi karena ada motif internal perusahaan, yaitu karena alasan ekonomi dan bisnis, misalnya kondisi moneter dan krisis ekonomi menyebabkan perusahaan mengalami *chaos*. Dalam situasi tersebut sebagian karyawan ada yang terkena pemberhentian sementara. Lamanya bisa berkisar mingguan atau bulanan. Jika motifnya siklus bisnis, pemberhentian sementara dapat berlangsung bulanan atau tahunan. Jika motifnya semakin berkembang misalnya karena restrukturisasi, pemutusan hubungan kerja sementara ini akan berubah menjadi pemutusan hubungan kerja permanen. Pemberhentian sementara dapat diminimalisir di beberapa perusahaan melalui perencanaan sumber daya manusia yang hati-hati atau teliti. Dengan memproyeksikan kebutuhan karyawan untuk beberapa tahun yang akan datang, para pengusaha dapat menghindari terjadinya pemberhentian sementara walaupun pada kondisi krisis ekonomi. Ketika keahlian yang dibutuhkan dikombinasikan dengan perubahan bisnis mereka, pelatihan dan pengalihan mampu membantu perusahaan menyesuaikan tantangan-tantangan ekonomi sehingga karyawan dapat dipertahankan keberadaannya.

b. Pemutusan Hubungan Kerja Permanen

Ada tiga jenis pemutusan hubungan kerja permanen atau PHK tetap, yaitu :

1. Atrisi

Merupakan perpisahan seseorang dari perusahaan secara tetap karena alasan pengunduran diri, pension, atau meninggal. Fenomena ini diawali oleh pekerja individual, bukan oleh perusahaan. Di kebanyakan perusahaan, komponen kunci dari pemberhentian tetap adalah pengunduran diri secara sukarela. Biasanya perusahaan lebih menekankan atrisi daripada pemberhentian sementara karena dapat mencoba memproyeksikan kebutuhan karyawan di masa depan. Jika proyeksi mengindikasikan bahwa surplus karyawan sangat mungkin terjadi, departemen sumber daya manusia dapat menyarankan penghentian karyawan dan membatasi perekrutan karyawan baru di masa depan. Bentuk khusus dari atrisi di mana departemen sumber daya manusia dapat secara aktif mengendalikan adalah pension dini, dimana bentuk ini untuk karyawan yang belum mencapai masa pensiun.

2. Terminasi

Adalah istilah luas yang mencakup perpisahan permanen karyawan dari perusahaan karena alasan tertentu. Biasanya mengandung arti orang yang dipecat dari perusahaan karena faktor kedisiplinan. Ketika orang dipecat karena alasan bisnis dan ekonomi. Sebagai contoh, dalam studi di berbagai perusahaan USA didapatkan beragam motif mengapa karyawan dipecat, yaitu:

- 1) Tidak Kompeten (39%),
- 2) Tidak sanggup bekerjasama dengan pembantu pekerja (17%),
- 3) Tidak jujur dan pembohong (12%),
- 4) Sikap Negatif (10%),
- 5) Kurang Motivasi (7%),
- 6) Kegagalan atau penolakan mengikuti perintah (7%).

Pelatihan dan pengembangan karyawan adalah cara lain untuk mengurangi terminasi karena kinerja yang buruk. Melalui pelatihan efektif, karyawan lama dan baru dapat diajari bagaimana mereka dapat bekerja dengan sukses. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia begitu penting untuk keberhasilan mencapai kinerja dan tujuan perusahaan.

3. Kematian

Kematian dalam pengertian pada karyawan usia muda berarti kehilangan besar bagi perusahaan. Hal ini sangat terkait dengan investasi yang sempat dikeluarkan dalam bentuk penarikan tenaga kerja, seleksi, orientasi, dan pelatihan. Tidak mudah menggantinya, terutama mereka yang memiliki kinerja bagus. Oleh karena itu departemen sumber daya manusia secara proaktif mencegah terjadinya kematian karyawan karena sakit dan program kesejahteraan berupa pemberian makan siang, rekreasi, olahraga, dan sebagainya. Umumnya karyawan di perusahaan memiliki asuransi kesehatan sebagai bentuk kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan mereka.

3.3. RETENSI KARYAWAN

Menurut Mathis & Jackson (2006) retensi karyawan adalah suatu upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tetap berada di dalam organisasi yang bertujuan untuk membantu mencapai target organisasi secara lebih maksimal.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hong (2012) retensi karyawan penting dalam menjaga organisasi di jalurnya. Untuk mempertahankan talenta terbaik, strategi retensi ditujukan untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang diimplementasikan, terlepas dari perusahaan global atau perusahaan berukuran kecil.

3.4. FAKTOR-FAKTOR RETENSI

Ada beberapa faktor penentu retensi karyawan, menurut pendapat Mathis & Jackson (2006), faktor-faktor tersebut antara lain:

1) Komponen Organisasional

Beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan mereka. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif serta berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah. Strategi, peluang, dan manajemen organisasional di dalam perusahaan yang dikelola dengan baik juga akan mempengaruhi retensi karyawan. Demikian pula dengan kontinuitas dan keamanan

kerja (job security) seseorang di suatu organisasi, juga turut berpengaruh terhadap retensi karyawan.

2) Peluang Karir Organisasional

Survei terhadap karyawan di semua jenis pekerjaan tetap menunjukkan bahwa usaha pengembangan karir organisasional dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Faktor-faktor yang mendasarinya adalah pelatihan karyawan secara kontinu yang dilakukan perusahaan, pengembangan dan bimbingan karir terhadap seseorang, serta perencanaan karir formal di dalam suatu organisasi.

3) Penghargaan dan Retensi Karyawan

Penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja, datang dan pembentukan gaji, insentif, dan tunjangan. Menurut banyak survei dan pengalaman, satu hal yang penting terhadap retensi karyawan adalah mempunyai praktik kompensasi yang kompetitif. Penghargaan yang kompetitif tersebut dapat dilakukan dalam bentuk gaji dan tunjangan yang kompetitif, penghargaan berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap karyawan serta tunjangan dan bonus spesial.

4) Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Beberapa organisasi menemukan bahwa angka perputaran karyawan yang tinggi dalam beberapa bulan lamanya pekerjaan sering kali dihubungkan dengan usaha penyaringan seleksi yang kurang memadai. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memperhatikan unsur tanggung jawab dan otonomi kerja, fleksibilitas kerja karyawan, kondisi kerja yang baik (faktor fisik dan lingkungan seperti, ruang, pencahayaan, suhu, kegaduhan dan sejenisnya), dan keseimbangan kerja/kehidupan karyawan.

5) Hubungan Karyawan

Hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi menjadi faktor yang diketahui dapat mempengaruhi retensi karyawan. Apabila karyawan memperoleh perlakuan yang adil atau tidak

diskriminatif, mendapat dukungan dari supervisor atau manajemen, dan memiliki hubungan dengan rekan kerja yang baik, maka hal-hal ini akan mempengaruhi retensi karyawan.

3.5. PEMBERHENTIAN NORMAL

Pemberhentian normal adalah suatu keadaan apabila seseorang tidak lagi bekerja pada organisasi karena berhenti atas permintaan sendiri, berhenti karena sudah mencapai usia pensiun, dan karena meninggal dunia (Sunyoto, 2012). Seorang karyawan yang berhenti atas permintaan sendiri berarti mengambil keputusan bahwa hubungan kerja dengan organisasi tidak lagi dilanjutkan. Berbagai alasan dapat menjadi penyebab keputusan tersebut diambil yang biasanya bersifat pribadi. Dalam hal demikian perusahaan tidak berhak menolak keputusan karyawan yang bersangkutan. Menurut Sondang Siagian (2008) memang ada kalanya organisasi dengan berbagai cara mendorong para karyawannya berhenti seperti misalnya dalam hal akan terjadinya surplus tenaga kerja sebagai akibat menurunnya kegiatan organisasi.

Alasan lain mengapa ada karyawan yang berhenti yakni karena sudah mencapai usia pensiun. Berbagai faktor yang dipertimbangkan dalam menentukan batas usia pensiun menurut Sunyoto (2012), antara lain :

1. Jenis Pekerjaan
2. Kondisi kesehatan masyarakat pada umumnya
3. Situasi perekonomian, baik secara mikro maupun makro.
4. Harapan Hidup
5. Situasi Ketenagakerjaan

3.6. PEMBERHENTIAN TIDAK ATAS KEMAUAN SENDIRI

Menurut Sondang Siagian (2008), pemutusan hubungan kerja dalam bentuk pemberhentian karyawan tidak atas kemauan sendiri dapat terjadi karena dua sebab utama, yaitu :

- a. Karena menurunnya kegiatan organisasi yang cukup gawat sehingga organisasi terpaksa mengurangi jumlah karyawannya. Pemutusan hubungan kerja ini dapat bersifat permanen dan bersifat sementara. Jika bersifat permanen berarti pimpinan perusahaan memperkirakan bahwa gambaran di masa depan perusahaan tidak cerah untuk

kurun waktu yang cukup panjang. Sedangkan jika bersifat situasi yang dihadapi diperkirakan tidak berlangsung lama dan penyebabnya belum tentu faktor lain, seperti karena peremajaan mesin, alih teknologi, perubahan situasi persaingan, pergeseran preferensi konsumen dan lain sebagainya. Ada yang berpendapat bahwa sebaiknya tenaga senior yang diberhentikan karena :

1. Dari penghasilan mereka selama ini sangat mungkin mereka sudah memiliki tabungan,
2. Jika dipanggil kembali bekerja mereka tidak kehilangan senioritasnya.

Ada yang berpendapat bahwa sebaiknya tenaga junior yang diberhentikan karena :

1. Belum banyak jasa yang telah diberikannya kepada perusahaan,
 2. Kesempatan bagi mereka pindah ke pekerjaan lain lebih besar.
- b. Karena penerapan sanksi disiplin yang berat yang berakibat pada pemutusan hubungan kerja. Bahwa bisa saja terjadi karyawan melakukan pelanggaran tertentu sedemikian rupa sehingga kelanjutan kehadirannya dalam organisasi dipandang tidak dapat dipertanggungjawabkan lagi. Dalam hal demikian penerapan sanksi berat tersebut dapat mengambil satu dari dua bentuk :
1. Pegawai yang dikenakan sanksi disiplin berat itu diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri,
 2. Pemberhentian tidak dengan hormat atau pemecatan.

Berbagai bentuk pelanggaran berat yang berakibat pada pemutusan hubungan kerja antara lain :

1. Ketidakjujuran,
2. Perilaku negatif yang sangat merusak citra organisasi,
3. Dijatuhi hukuman penjara oleh pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum tetap,
4. Sikap, tindakan, dan ucapan yang mengakibatkan keberadannya dalam perusahaan tidak diinginkan lagi.

Jika terjadi pemberhentian tidak atas permintaan karyawan yang bersangkutan sendiri, ada tiga yang mendapat perhatian manajemen, yaitu :

1. Tindakan tersebut harus merupakan tindakan terakhir dalam arti bahwa sebelum tindakan tersebut diambil, karyawan yang bersangkutan telah diperingatkan terlebih dahulu, misalnya dalam bentuk teguran lisan, tertulis, dan pernyataan tidak puas oleh atasa yang bersangkutan.
2. Karyawan yang dikenakan sanksi besar tersebut diberi kesempatan untuk memahami bahwa sanksi tersebut dikenakan kepadanya berdasarkan kriteria yang objektif. Artinya yang bersangkutan harus mengetahui dengan jelas apa kesalahannya, ketentuan apa yang telah diperbuatnya. Bahkan suatu hal yang sangat baik jika kepada yang bersangkutan diberikan kesempatan membela diri.
3. Jika manajemen tetap berpendapat keputusan yang diambil tidak bisa diubah lagi, pejabat pengelola sumber daya manusia perlu menyelenggarakan suatu *exit interview* yang bertujuan untuk mengusahakan bahwa karyawan yang bersangkutan meninggalkan organisasi dengan sikap yang wajar. Artinya dapat menerima keputusan yang baginya pasti pahit, tetapi tidak disertai oleh pandangan yang teramat negative terhadap organisasi.

3.7. MENGELOLA INVOLUNTARY TURNOVER

Involuntary Turnover adalah pergantian yang dilakukan oleh perusahaan, seringkali merupakan orang-orang yang masih ingin bertahan (Noe, 2011). Terlepas dari usaha mati-matian perusahaan dalam seleksi personel, pelatihan, dan desain sistem kompensasi, sebagian karyawan terkadang akan tetap gagal memenuhi syarat kinerja atau melanggar kebijakan perusahaan saat kita bekerja. Ketika hal ini terjadi, organisasi harus menegakkan suatu program kedisiplinan yang dapat berujung pemecatan. Dengan sejumlah alasan, pemecatan karyawan dapat menjadi perkara rumit yang harus ditangani secara hati-hati dan teliti.

Saat ini, ketika karyawan diberhentikan, karyawan tetap akan menuntut perusahaannya atas tuduhan pemberhentian tidak sah. Sebagian hakim berani memutuskan bahwa karyawan yang memenuhi kriteria tertentu, seperti lama kerja, promosi, kenaikan gaji, dan prestasi yang menguntungkan memiliki semacam kontrak tidak langsung, yaitu hanya boleh diberhentikan demi tujuan baik meski dihadapkan pada

buku pegangan perusahaan yang menyatakan hubungan *employment at will* (Heller, 2011).

Noe (2011) menerangkan gugatan pemberhentian tidak sah umumnya berusaha membuktikan bahwa suatu pemberhentian (1) melanggar perjanjian atau kontrak secara tidak langsung (perusahaan bertindak secara adil) atau (2) melanggar kebijakan public (karyawan diberhentikan karena menolak melakukan sesuatu yang illegal, tidak etis, atau tidak aman).

Jika mantan karyawan yang menggunakan jalur peradilan demi bisa kembali pada pekerjaannya sudah merupakan hal merisaukan, maka hal yang lebih pelik lagi adalah ketika karyawan memilih jalan kekerasan langsung terhadap pemberi kerja. Dikutip dari J. McGregor (2007), kekerasan di tempat kerja sudah menjadi masalah besar organisasi, dan pembunuhan di tempat kerja merupakan bentuk pembunuhan yang paling cepat berkembang di Amerika Serikat.

Dengan risiko seperti di atas terkait pemberhentian karyawan, kita dapat melihat penyebab perkembangan pendekatan baku dan sistematis terhadap pendisiplinan dan pemberhentian menjadi hal kritis bagi semua organisasi. Keputusan ini tidak boleh dipasrahkan begitu saja pada kebijaksanaan setiap manajer.

Berikut ini aspek-aspek dalam kebijakan pemberhentian yang efektif menurut Noe (2011) :

a. Prinsip-Prinsip Keadilan

Ada beberapa jenis keadilan mengenai kebijakan dalam penilaian terhadap pendisiplinan dan pemberhentian karyawan :

1. Keadilan Hasil (*Outcome Fairness*)

Adalah penilaian yang dibuat orang terkait hasil yang diterimanya dibanding hasil yang diterima orang lain menjadi acuannya.

2. Keadilan Prosedural (*Procedural Fairness*)

Yakni konsep keadilan yang fokus pada metode yang digunakan untuk menentukan hasil yang diterima. Ada enam faktor penentu keadilan jenis ini :

- 1) Konsistensi. Prosedur dijalankan secara konsisten kapanpun dan terhadap siapapun.
- 2) Peniadaan Bias. Prosedur dijalankan oleh orang yang tidak memiliki kepentingan terkait hasil dan tidak memiliki praduga terhadap individu yang dinilai.

- 3) Keakuratan Informasi. Prosedur didasarkan pada informasi yang dirasa benar.
- 4) Kebermungkinan Koreksi. Prosedur yang telah dibangun dalam perlindungan yang memungkinkan seseorang bisa melakukan banding terhadap keputusan yang salah atau buruk.
- 5) Keterwakilan. Prosedur diinformasikan kepada semua kelompok atau pemangku kepentingan (rekan kerja, pelanggan, pemilik) yang dipengaruhi oleh keputusan tersebut, termasuk individu yang dipecat.
- 6) Kesantunan. Prosedur dijalankan sesuai nilai moral yang berlaku (terkait isu-isu seperti pelanggaran privasi ataupun kecurangan / penipuan).

3. Keadilan Interaksi (*Interactional Justice*)

Merupakan konsep keadilan yang merujuk pada sifat interpersonal dari bagaimana hasil keputusan tersebut diimplementasikan. Ada empat faktor penentu keadilan ini :

- 1) Penjelasan. Menekankan aspek keadilan procedural yang menjelaskan alasan di balik keputusan.
- 2) Kepekaan Sosial. Memperlakukan orang secara bermanfaat.
- 3) Ketengangan. Mendengarkan pertimbangan orang yang bersangkutan.
- 4) Empati. Menyelami perasaan orang yang bersangkutan.

b. Pendisiplinan Progresif dan Alternatif Resolusi Perselisihan

Program pendisiplinan yang efektif memiliki dua komponen utama: Dokumentasi (publikasi aturan dan deskripsi kerja yang harus dijalankan sebelum pemberian sanksi disiplin) dan hukuman progresif. Dengan demikian, hukuman harus diberikan pada tahapan yang serius, dan hanya boleh diberikan setelah terdokumentasi dengan jelas. Hukuman ini dapat diawali dengan peringatan tidak resmi terhadap pelanggaran pertama, diikuti dengan teguran tertulis untuk pelanggaran berikutnya. Pada titik tertentu, pelanggaran pertama diikuti dengan teguran tertulis untuk pelanggaran berikutnya. Pada titik tertentu, pelanggaran dapat mengeluarkan “Peringatan Terakhir” yang menyatakan bahwa pelanggaran berikutnya akan mengakibatkan pemecatan.

FREKUENSI PELANGGARAN	RESPON ORGANISASI	DOKUMENTASI
Pelanggaran Pertama	Peringatan verbal tidak resmi	Ada saksi
Pelanggaran Kedua	Peringatan resmi tertulis	Dokumen disimpan
Pelanggaran Ketiga	Peringatan resmi tertulis kedua dengan ancaman pemberhentian sementara	Dokumen disimpan
Pelanggaran Keempat	Pemberhentian sementara dan "Peringatan Terakhir"	Dokumen disimpan
Pelanggaran Kelima	Pemberhentian (dengan Arbitrase)	Dokumen disimpan

Pada beragam titik dalam proses pendisiplinan, individu, atau organisasi dapat memasukkan pihak luar untuk membantu pemecahan konflik. Sebagai pilihan terakhir individu memang dapat mengambil langkah hukum untuk memecahkan konflik. Namun untuk menghindari hal ini, semakin banyak perusahaan yang beralih ke teknik **Alternatif Resolusi Perselisihan (ADR)**, yaitu metode penyelesaian perselisihan yang tidak mengandalkan system hukum. Metode ini sering dilakukan melalui 4 tahap, antara lain :

TAHAP 1: Kebijakan Pintu Terbuka

Kedua pihak yang bermasalah (misalnya supervisor dan bawahan) berusaha menyelesaikannya secara musyawarah. Jika tidak ada kemufakatan, dilanjutkan ke tahap berikut.

TAHAP 2: Penilaian Rekan

Sebuah panel yang terdiri atas wakil organisasi yang levelnya sama dengan pihak yang berselisih tersebut menyimak kasusnya dan berusaha membantu penyelesaian kedua pihak. Jika tidak ada titik temu, dilanjutkan ke tahap berikut.

TAHAP 3: Mediasi

Pihak ketiga yang netral di luar organisasi mendengarkan kasusnya. Melalui proses tidak mengikat, pihak ini berusaha membantu penyelesaian. Jika tidak ada titik temu, dilanjutkan ke tahap berikut.

TAHAP 4: Arbitrase

Juri / Arbitrator profesional dari luar organisasi mendengarkan kasusnya dan menyelesaikannya secara unilateral (sepihak) dengan menetapkan keputusan atau *award* tertentu. Sebagian besar arbitrator adalah jaksa berpengalaman atau hakim yang sudah pension.

Setiap tahap merefleksikan keterlibatan yang kian luas dari beragam orang, termasuk harapan terselesaikannya masalah lebih awal. Namun, tahap terakhir dapat berupa persetujuan arbitrase, di mana kesepakatan pihak-pihak yang netral akan menyelesaikan konflik secara mufakat (jika perlu). Meski ADR efektif dalam menangani masalah terkait perbedaan interpersonal dan kinerja di tempat kerja, banyak masalah yang memicu organisasi melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) terkait dengan penggunaan alkohol atau penggunaan obat terlarang.

c. Program Kesehatan dan Pendampingan Karyawan

Program Pendampingan Karyawan atau *Employee Assistance Program* (EAP) adalah program perusahaan yang berusaha memiliki masalah yang dihadapi oleh pekerja yang memiliki ketergantungan obat, alkohol, atau bermasalah secara psikologis. Peran perusahaan dalam menjamin kesehatan dan keselamatan karyawannya harus tegas. Karyawan juga dilatih untuk menggunakan system ini agar mampu melakukan rujukan mandiri sewaktu-waktu diperlukan. Dalam beberapa kasus, keterlibatan pemerintah diperlukan untuk menangani isu-isu yang menjadi masalah kesehatan publik. Jika EAP berhubungan dengan karyawan yang menimbulkan masalah di tempat kerja karena isu terkait kesehatan, program kesehatan karyawan mengambil fokus proaktif dan prevensi dalam upaya mencegah masalah terkait kesehatan di prioritas utama.

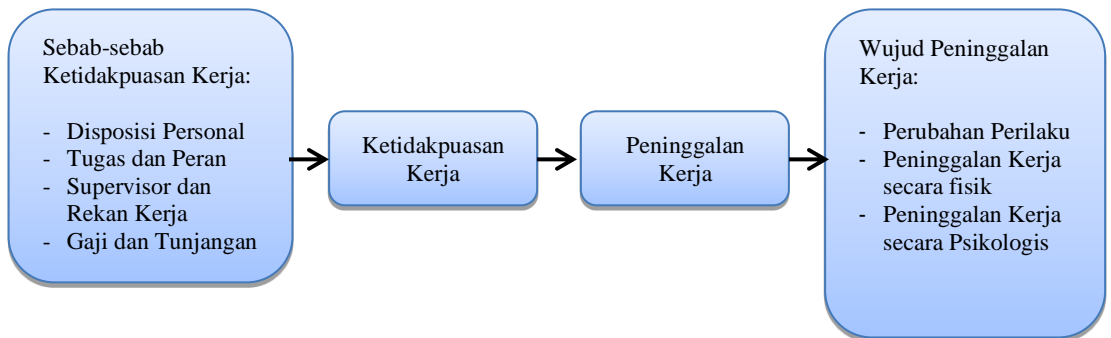
d. Peralihan Kerja (Konseling *Outplacement*)

Peralihan kerja atau konseling *outplacement* merupakan konseling yang membantu karyawan yang sudah diberhentikan untuk mengelola peralihannya dari satu pekerjaan ke pekerjaan berikutnya. Konseling ini ditujukan untuk membantu orang agar menyadari bahwa kehilangan pekerjaan bukanlah akhir dunia, dan masih banyak kesempatan lain yang menunggu. Bagi sebagian orang, kehilangan pekerjaan bisa menjadi pengalaman berharga ibarat menabur benih keberhasilan di masa yang akan datang.

3.8. MENGELOLA *VOLUNTARY TURNOVER*

Voluntary Turnover adalah pergantian yang diajukan sendiri oleh karyawan, sering kali merupakan orang-orang yang ingin dipertahankan perusahaan (Noe, 2011).

Penarikan diri dari pekerjaan (*job withdrawal*) adalah serangkaian perilaku yang diambil oleh individu yang tidak puas untuk menghindari situasi kerja.



Bagan diatas menunjukkan sebuah model yang mengelompokkan perilaku-perilaku tersebut ke dalam tiga kategori: Perubahan Perilaku, Peninggalan Kerja, Peninggalan Secara Fisik, dan Peninggalan Kerja Psikologis. Dan juga menyajikan berbagai bentuk penarikan diri dalam tahapan-tahapan, seolah individu akan mencoba kategori berikutnya jika kategori sebelumnya tidak berhasil atau mustahil dilakukan.

BAB 4

PERENCANAAN KARIR

4.1. DEFINISI

Karir menurut Moekijat (1986) adalah:

1. Sebagai kemajuan karir, yakni gerakan ke atas dalam suatu organisasi.
2. Sebagai suatu keahlian, yakni dalam beberapa pekerjaan ada suatu pola atau jenjang kemajuan yang menunjukkan suatu karir (hakim, profesor, perwira militer, pimpinan instansi dan sebagainya), sedangkan pekerjaan-pekerjaan yang lain tidak memenuhi kriteria ini tidak dianggap sebagai karir.
3. Sebagai serangkaian pekerjaan seumur hidup, yakni riwayat pekerjaan individu.
4. Sebagai serangkaian pengalaman yang berhubungan dengan tugas seumur hidup, yakni penglihatan subjektif individu mengenai pekerjaan mereka, cita-cita, kepuasan, konsep diri sendiri atau sikap mereka yang berubah.

Karir Menurut Martoyo (2007) adalah perkembangan parakaryawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama kerja dalam suatu organisasi. Menurut Simamora (2004) menyatakan bahwa Karir adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut. Menurut T.Hani Handoko (1995) pengertian karir terbagi menjadi 3 yaitu:

1. Karir Sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (Transfer) lateral jabatan-jabatan – jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2. Karir sebagai petunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas jalur karirnya, sebagai contoh dalam profesi pemrosesan data ,jalur karir umumnya dimulai dengan operator komputer dan kemudian meningkat menjadi pemrogram junior ,pemrogram senior , analisis dan pemrogram junior , analisis dan pemrograman , analisis sistem , analisis senior , pimpinan proyek , manajer departemen sistem, dan wakil direktur bidang pelayanan informasi.

3. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja. dalam konteks ini semua orang dengan sejarah kerja mereka disebut mempunyai karakter.

Adapun istilah-istilah dalam perencanaan karir menurut T.Hani Handoko (1995) :

1. Karir adalah seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.
2. Jalur Karir (Career Path) adalah Pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang.
3. Perencanaan Karir (Career Planning) adalah Proses melalui mana seorang memilih sasaran karir dan jalur ke sasaran tersebut.
4. Pengembangan Karir adalah Peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa karir adalah suatu rangkaian atau pekerjaan yang dicapai seseorang dalam kurun waktu tertentu yang berkaitan dengan sikap, nilai, perilaku dan motivasi dalam individu.

Menurut Simamora (2004) Perencanaan terbagi menjadi dua macam, yaitu Perencanaan Karir Organisasional dan Perencanaan Karir individual.

1. Perencanaan Karir Organisasional

Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumber manusia dan sejumlah aktivitas karir, lebih menitik beratkan pada jenjang atau jalur karir. kebutuhan sumber daya manusia merupakan komponen penting dari proses perencanaan sumber daya manusia, sedangkan jalur karir merupakan perangkat yang menggabungkan keluarga pekerjaan di dalam organisasi.

2. Perencanaan Karir Individual

Perencanaan karir individual berbeda secara filosofis dan prosedural dari perencanaan karir organisasional. tipe perencanaan karir ini terfokus pada individu dan keinginan, keahlian dan hasratnya. dan yang paling penting, perencanaan karir individual meliputi latihan diagnostik dan prosedur untuk membantu orang tersebut menentukan siapa saya dari segi potensi dan kemampuannya. Prosedur ini mencakup suatu pengecekan realitas untuk membantu

individu menuju suatu identifikasi yang bermakna dari kekuatan dan kelemahannya dan dorongan untuk mengarahkan kekuatan dan mengoreksi kelemahan.

Karir individual dan karir organisasional tidaklah terpisah dan berbeda. Seseorang karyawan yang berencana karir individualnya tidak dapat diikuti didalam organisasi, cepat atau lambat dia kemungkinan akan meninggalkan perusahaan.oleh karena itu organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka.

4.2. TUJUAN PERENCAAN KARIR

Tujuan perencanaan karir menurut Dillard (1985) antara lain:

- a. Memperoleh kesadaran dan pemahaman diri (*acquiring self awareness*).

Penilaian kekuatan dan kelemahan individu merupakan langkah penting dalam perencanaan karir. Salah satu penilaian memungkinkan individu untuk lebih memahami diri sendiri yang berhubungan dengan tujuan dan rencana karir. Hasil penilaian ini akan memungkinkan individu untuk realistis dalam mengevaluasi diri sendiri dan membantu atau menerapkan karir secara tepat.

- b. Mencapai kepuasan pribadi.

Mencapai kepuasan karir secara pribadi adalah salah satu tujuan dalam perencanaan karir. Individu menghabiskan sebagian besar kehidupannya dengan bekerja, individu harus memilih karir yang menghasilkan keuntungan tertinggi dalam kepuasan pribadi. Individu mungkin lebih suka dalam kegiatan karir yang mirip dengan minat individu atau yang memberikan perasaan emosional dan atau kesenangan fisik. Untuk memperoleh kepuasan dari pekerjaan, individu harus memahami persyaratan karir dan mengenali minat beserta keinginannya. Jika individu biasanya menikmati hidup, individu mungkin akan puas dengan karirnya atau, lebih spesifik lagi jika individu puas dengan kejadian sehari-hari yang berurusan dengan pekerjaan positif. Ketika individu merasa puas dengan pekerjaan, individu akan cenderung untuk mengekspresikan sikap positif terhadap aspek-aspek lain dari kehidupannya.

- c. Mempersiapkan diri untuk memperoleh penempatan dan penghasilan yang sesuai (*preparing for adequate placement*).

Individu yang akan mencari pekerjaan harus dirancang secara khusus. Selama perencanaan karir, individu mungkin ingin menghindari daerah-daerah yang memberikan peluang terbatas atau tidak sesuai dengan minatnya. Hal ini sama pentingnya untuk menginvestasikan waktu dan energi ini dengan karir individu mengidentifikasi tanpa melampaui batas kemampuan individu. Sepanjang perencanaan karir, fokus perhatian orang-orang adalah pada karir cocok yang paling untuk individu. Menilai aset dan kewajiban serta membandingkannya dengan persyaratan untuk berbagai jenis karir. Pendekatan seperti ini akan membantu individu menemukan karir dan individu akan cukup siap menerima karir tersebut.

- d. Efisiensi usaha dan penggunaan waktu (*efficiently using time and effort*).

Tujuan lain perencanaan karir adalah untuk memungkinkan individu untuk secara sistematis memilih karir. Perencanaan sistematis akan membantu menghindari metode uji coba (*trial-and-error*) dan membantu menghabiskan lebih banyak waktu bekerja ke arah tujuan lain. Individu dapat menggunakan waktu secara efisien untuk mempelajari diri sendiri dalam kaitannya dengan berbagai pilihan karir. Umumnya, orang-orang yang telah berpartisipasi dalam perencanaan karir lebih puas dengan karir mereka dan tetap aktif bekerja lebih lama daripada mereka yang tidak melakukan perencanaan karir. Sedangkan Menurut viithzal tujuan perencanaan karir adalah sebagai berikut :

1. Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern. Dengan membantu karyawan dalam perencanaan karir, departemen SDM dapat mengantisipasi rencana kerjanya serta mendapatkan bakat yang diperlukan untuk mendukung.
2. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan, perencanaan karie membantu 'di dalam penyediaan internal bakat-bakat pegawai yang dapat dipromosikan guna memenuhi yang disebabkan oleh pensiun, pengunduran dan pertumbuhan.

3. Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja. Perencanaan karir membantu karyawan yang beraneka ragam latar belakangnya didalam mempelajari harapan-harapan perusahaan.
4. Mengurangi pergantian. Meningkatkan perhatian dan kesepakatan karyawan akan loyalitasnya terhadap perusahaan serta mengurangi tingkat pengunduran diri karyawan.
5. Menyaring potensi karyawan. Perencanaan karir mendorong karyawan untuk lebih selektif di dalam menggunakan kemampuan sebab mereka mempunyai tujuan krier yang lebih khusus.
6. Mengurangi penimbunan. Perencanaan karir menjadikan karyawan sadar akan pentingnya kualifikasi karyawan.
7. Memuaskan kebutuhan karyawan. Adanya kesempatan pada karyawan untuk tumbuh dan berkembang serta terpenuhinya kebutuhan individu dan harga dirinya menjadikan para karyawan muda merasa puas.

4.3. MANFAAT PERENCANAAN KARIR

Manfaat perencanaan karir menurut Samsudin (2006) adalah sebagai berikut :

1. Mengembangkan karyawan yang dapat di promosikan,
2. Menurunkan perputaran karyawan (Turnover),
3. Mengungkap potensi karyawan,
4. Mendorong pertumbuhan,
5. Mengurangi penimbunan,
6. Memuaskan kebutuhan karyawan,
7. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

Menurut Siagian perencanaan karir terbagi menjadi lima yaitu :

1. Pengembangan karir memberikan petunjuk tentang siapa di antara para pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan di masa depan dan dengan demikian suplai internal melalui karyawan dari dalam perusahaan dapat lebih terjamin.
2. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karir para anggota organisasi menumbuhkan

- loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar di kalangan pegawai.
3. Telah umum dimaklumi bahwa dalam diri setiap orang masih terdapat kemampuan yang belum digunakan secara optimal sehingga perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata
 4. Perencanaan karir mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti profesional.

4.4. TAHAP – TAHAP KARIR

Menurut James L. Gibson (1996), tahap – tahap karir terbagi menjadi 4 yaitu:

1. Pembentukan karir
Orang – orang memberikan perhatian lebih pada kebutuhan akan keamanan kerja. Selama masa pembentukan, mereka membutuhkan dan mencari dukungan dari orang lain, terutama manajer mereka. Penting bagi para manajer untuk menyadari kebutuhan ini dan menanganinya dengan melakukan pembinaan
2. Pengembangan karir
Para manajer menunjukkan perhatian yang lebih kecil terhadap kebutuhan akan rasa aman, dan lebih memperhatikan masalah prestasi, aktualisasi diri, dan otonomi. Promosi dan kemajuan untuk meraih jabatan yang lebih tinggi, sebagaimana peluang untuk menguji pendapat dengan bebas, merupakan karakteristik tahap ini.
3. Pemeliharaan karir
Tahap pemeliharaan karir ditandai dengan upaya menjaga stabilitas penghasilan yang diperoleh sebelumnya. Aktualisasi diri merupakan kebutuhan terpenting pada tahap ini..
4. Penarikan diri dari karir
Fase penarikan diri menindaklanjuti fase pemeliharaan. Dalam hal ini seseorang bisa menuntaskan sebuah karir atau pindah ke karir yang lain. Seseorang yang tidak melakukan perpindahan karir dalam tahap ini, akan mengalami proses aktualisasi diri melalui kegiatan yang tidak mungkin dapat dilakukan ketika dia masih aktif bekerja.

Sedangkan menurut Menurut Male Emporium, tahap karir terbagi menjadi 4 yaitu :

1. Tahap Membangun Identitas
2. Tahap Mencari Tanggung Jawab.
3. Tahap Inovasi & Pengambilan Resiko
4. Tahap Persiapan Pensiun

4.5. FOKUS KARIR

Fokus Karir Menurut Gomes (1995) terbagi menjadi dua fokus utama yaitu :

1) Fokus Internal

Dalam fokus internal ini, seseorang perlu selalu dapat memandang karirnya secara positif. Pandangan yang positif terhadap karir memungkinkan seseorang dapat mengembangkan karirnya dengan sedikit stres dan perasaan negatif lainnya.

2) Fokus Eksternal

Fokus eksternal menyebabkan pengembangan karir seseorang perlu didukung oleh keadaan lingkungan eksternalnya. Dalam hal ini yang menjadi fokus perhatian bukan lagi pada cara seseorang memandang karirnya, tetapi pada kedudukan yang secara aktual diduduki oleh seorang pekerja.

4.6. PENGEMBANGAN KARIR

Menurut I Komang A. (2012) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Andrew J. Dubrin (1982) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Siagian (2001) Pengembangan karir adalah suatu langkah yang ditempuh perusahaan untuk menghadapi tuntutan tugas karyawan dan untuk menjawab tantangan masa depan dalam mengembangkan sumber daya manusia di perusahaan yang merupakan suatu keharusan dan mutlak diperlukan (Siagian, 2001). Menurut Simamora (2006) Pengembangan karir juga dapat didefinisikan sebagai pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi

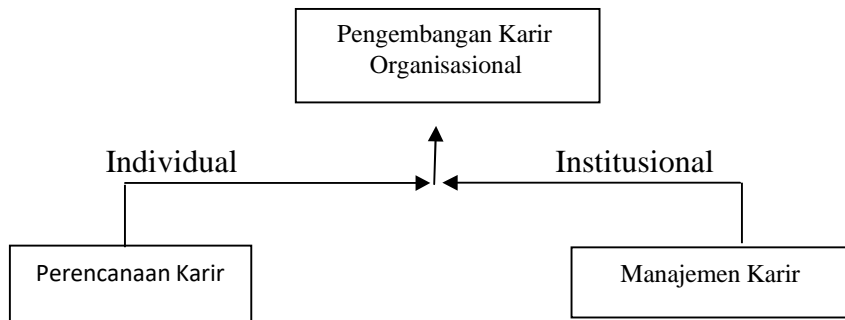
Menurut Sudiro (2011) Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Sedangkan menurut Martoyo (2007) pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya sebuah peningkatan-peningkatan status seseorang pada suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Menurut Noeewll (1998), pengembangan karir merupakan tugas organisasi untuk membentuk hubungan dengan orang yang mengelola karirnya, karena karir tersusun dari pergantian antara individu dan organisasi. Individu merencanakan karir mereka guna meningkatkan status dan gaji mereka, memastikan keselamatan pekerjaan dan mempertahankan kemampuan pasaran mereka dalam pasar tenaga kerja yang berubah.

Menurut Bambang Wahyudi (1991) pengembangan karir adalah Suatu pekerjaan yang memiliki gambaran dan pola pengembangan yang jelas dan sistematis juga sebagai suatu sejarah jabatan dari seseorang yang merupakan rangkaian pekerjaan atau posisi yang pernah dipegang oleh seseorang selama masa kerjanya. Sedangkan Menurut Andre J. Dubrin dalam Mangkunegara (2000) pengembangan karir adalah aktivitas kekaryawanan yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut model pengembangan karir dari Simamora (1997) memperlihatkan bagaimana karyawan, manajer, dan organisasi memberikan kontribusi kepada perencanaan karir yang efektif, memastikan bahwa karir-karir memenuhi kemampuan-kemampuan dan minat-minat karyawan. Bagian bawah menunjukkan bagaimana setiap pihak memberikan sumbangan untuk manajemen karir yang efektif-memastikan bahwa keputusan-keputusan penyusunan staf internal menugaskan peran-peran kepada individu yang memberikan kontribusi

bagi tujuan-tujuan organisasional.



Sumber : Simamora (1997)

Karir mengandung dua fokus utama yaitu fokus internal dan fokus eksternal. Fokus Internal menunjuk kepada cara seseorang memandang karirnya, sedangkan fokus eksternal menunjukkan kepada rangkaian kedudukan yang secara aktual diduduki oleh seorang pekerja. Untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama, yakni:

1. *Career Planning*

Yaitu bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri yang merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan ketrampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan dan akibat-akibatnya.

2. *Career Management*

Yaitu proses yang menunjukkan kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangannya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi.

Pengembangan karir organisasi adalah *outcomes* yang berasal dari interksi karir individu dengan proses manajemen karir institusi (organisasi). *Career Planning* adalah suatu proses yang berlangsung secara sadar agar:

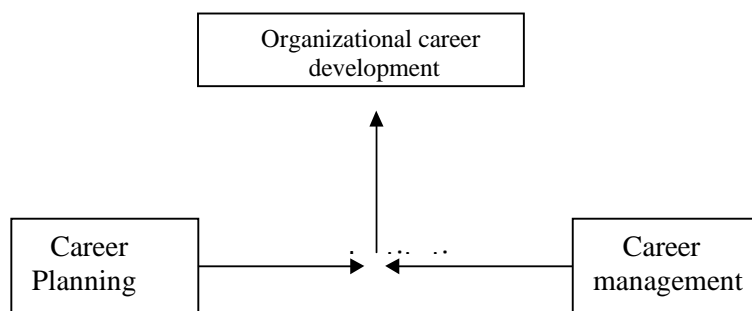
1. Menjadi tahu diri, peluang-peluang, hambatan-hambatan, pilihan-pilihan, dan akibat-akibat.

2. Untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir.
3. Pemrograman kerja, pendidikan dan pengalaman-pengalaman, pengembangan- pengembangan yang terkait untuk memberikan arah, waktu dan urutan dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan-tujuan.

Sedangkan *Career Management* adalah suatu proses yang sedang berlangsung mulai dari penyiapan, pengimplementasian dan memonitoring rencana-rencana karir yang dilaksanakan oleh individu atau bersama-sama dengan sistem karir organisasi. Pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan dimasa yang akan datang dan perencanaan sumber daya manusia. Dari sudut pandang pegawai, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir dimasa akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para pegawainya. Bagi organisasi, pengembangan karir memberikan beberapa jaminan bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi yang lowong yang akan datang.

Menurut Bernardin & Russel (1993:): “Pengembangan karir merupakan hasil dari interaksi rencana karir individu dan proses manajemen karir instansi”.

Process Career Management

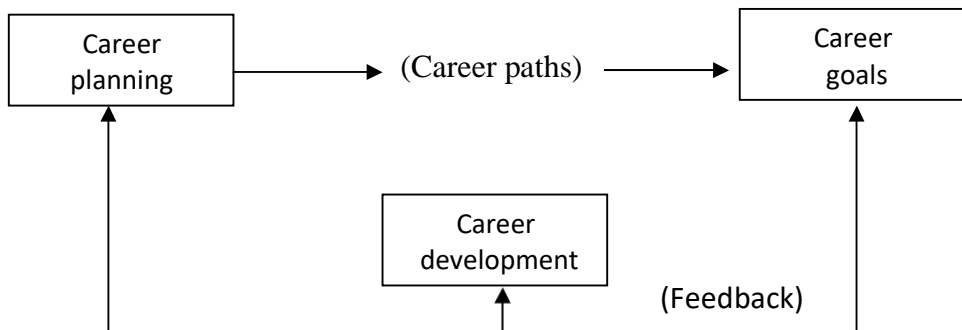


Sumber: Bernardin & Russel (1993)

Seperti yang kita lihat pada gambar di atas karyawan menentukan sasaran dan tujuan karirnya dan melalui pengembangan karir, instansi dan karyawan dapat mengembangkan diri secara

optimal. Selanjutnya Werther, Wiliam and Davis (1982) menyatakan bahwa “Pengembangan karir adalah perbaikan/pengembangan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadinya. Perencanaan karir itu tidak dapat dipisahkan dari pengembangan karir. Proses perencanaan karir ini menunjukkan bahwa untuk mencapai sasaran karirnya seorang karyawan harus menentukan terlebih dahulu jalur-jalur karir yang harus ditempuhnya. Di lain pihak instansi membantu karyawannya dalam mencapai sasaran karirnya dengan melengkapi karyawan dengan keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai sasaran karirnya”.

The Career Planning and Development Framework



Sumber: Bernardin & Russel (1993)

4.6.1. Peran Karyawan dalam Perencanaan Karir

Seorang karyawan berperan dalam melakukan perencanaan karir pribadinya. Dia bertanggung jawab untuk terus meningkatkan ketrampilan yang dia miliki untuk memastikan bahwa dirinya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pasar tenaga kerja. Dia juga sebaiknya bertindak proaktif untuk melihat kesempatan yang ada, dan kemungkinan munculnya masalah dengan karirnya saat ini. Untuk itulah, ada baiknya seorang karyawan senantiasa dapat melakukan penilaian diri untuk mengenal aspirasi karir yang dia inginkan, mengukur kekuatan yang ia miliki dan hal-hal yang perlu ditingkatkan lebih baik lagi. Dengan perencanaan karir pribadi ini, seorang karyawan dapat menilai tingkat kesesuaian antara aspirasi karirnya dan karir yang dipegangnya saat ini. Dengan demikian

dapat mengarahkan dirinya untuk memilih penugasan atau pekerjaan-pekerjaan yang lebih sesuai dengan aspirasi karirnya.

4.6.2. Peran Perusahaan dalam Perencanaan Karir Karyawan

Sejumlah kebijakan atau program dapat dibuat oleh perusahaan untuk mendukung pengembangan karir karyawan di perusahaan. Dengan adanya program ini, pihak perusahaan berharap dapat:

1. Mensinergikan antara strategi bisnis perusahaan dan perencanaan tenaga kerja.
2. Mempertahankan karyawan yang dikategorikan sebagai "*High Potential*" untuk dapat terus berkarya dan memberikan kontribusinya kepada pihak perusahaan.
3. Mencegah terjadinya penumpukan karyawan-karyawan yang potensial pada satu bagian, yang dapat terjadi karena adanya kekhawatiran manajer yang bersangkutan bahwa kepindahan para karyawannya ke bagian lain akan membuat proses kerja di departemennya terganggu.
4. Membantu para karyawan untuk dapat memilih karir pada jabatan yang sesuai dengan aspirasi karirnya.
5. Meningkatkan kemampuan para karyawan untuk dapat menghadapi perubahan yang terjadi dengan baik, dengan meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat mempekerjakan diri mereka sendiri (*employability*).
6. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

4.6.3. Peran Manajer dalam Perencanaan Karir

Terlepas dari ada atau tidaknya program manajemen karir di sebuah perusahaan, seorang manajer dapat melakukan beberapa hal yang sederhana untuk membantu staf-nya dalam memenuhi kebutuhan pengembangan karirnya, yaitu sebagai berikut:

1. Mendiskusikan tentang pentingnya menyusun sebuah rencana karir bagi seorang karyawan, saat pertama kali seorang staf memulai pekerjaan dan menawarkan bantuan yang diperlukan agar staf-nya dapat mencapai sasaran karirnya.
2. Membuat jadwal penilaian karya (*performance appraisal*) secara regular. Dalam kegiatan ini, manajer dapat menitikberatkan proses penilaian karya pada ketrampilan dan prestasi kerja saat ini yang

- diharapkan dapat sejalan dengan rencana karir staf yang bersangkutan.
3. Memberikan bantuan mentoring dan konseling apabila diperlukan.
 4. Memberikan semacam rencana karir.
 5. Menjelaskan manfaat yang ada di dalam program manajemen karir perusahaan, dan cara mereka memanfaatkan program yang ada tersebut secara efektif.

4.7. JENIS- JENIS PENGEMBANGAN KARIR

Jenis pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal yaitu:

- a. Pengembangan secara informal
Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan itu semakin besar, efisiensi dan produktivitasnya semakin tinggi.
- b. Pengembangan secara formal
Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan lembaga-lembaga pendidikan atau latihan. Pengembangan secara formal ini dilakukan oleh perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun untuk persiapan keahlian dan keterampilan pada masa yang akan datang, baik yang sifatnya non karir maupun untuk meningkatkan karir seseorang karyawan.

Peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik dia tenaga operasional atau karyawan manajerial.

- a. Karyawan Baru
Karyawan baru yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan itu. Mereka diberi pengembangan agar memahami, terampil dan ahli dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga para karyawan itu dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan atau

pekerjaannya. Pengembangan karyawan baru ini perlu dilaksanakan agar teori dasar yang telah mereka kuasai dapat diimplikasikan secara baik dalam pekerjaannya.

b. Karyawan Lama

Karyawan lama yaitu karyawan lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada Balai Latihan Kerja. Pengembangan karyawan lama ini dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, pengantian mesin lama dengan mesin baru, metode kerja diperbaharui, persiapan untuk promosi dan lain sebagainya. Jelasnya pengembangan karyawan lama perlu dilaksanakan agar para karyawan semakin memahami technical skill, human skill, conceptual skill dan managerial skill, supaya moral kerja dan prestasi kerjanya meningkat.

4.8. FASE – FASE PENGEMBANGAN KARIR

Menurut Ardana (2012) ada tiga fase-faase pengembangan karir yaitu :

1. Fase Perencanaan

Di dalam fase perencanaan ini aktivitas menyelaraskan rancangan karyawan dan rancangan perusahaan mengenai karir di lingkungannya sekitar. Tujuan fase ini adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

2. Fase Pengarahan

Fase pengarahan ini untuk membantu para karyawan agar mampu mewujudkan perencanaannya menjadi kenyataan, yaitu dengan memantapkan karir yang diinginkannya, dan mengatur langkahlangkah yang harus ditempuh untuk mewujudkannya. Sehingga dari pernyataan di atas dapat disimpulkan ada tiga cara pendekatan, yaitu : a. Pengarahan dengan menyelenggarakan konseling karir. b. Pendekatan dengan menyelenggarakan pelayanan informasi karir. c. Pemberian pendidikan karir kepada karyawan untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut

3. Fase Pengembangan

Fase pengembangan ini tenggang waktu yang dipergunakan karyawan untuk memenuhi persyaratan yang melakukan perpindahan dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkannya.

Selama fase ini, karyawan dapat melakukan kegiatan memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sesuai posisi yang diinginkan. Sehingga karyawan harus berusaha mewujudkan kreativitas dan inisiatifnya yang dapat mendukung untuk memasuki posisi atau jabatan pada masa mendatang.

4.9. FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN KARIR

Utomo & Sugiarto memberikan contoh 9 faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu :

1. Hubungan pegawai dan organisasi

Secara ideal, hubungan pegawai dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga pada saat yang demikian organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi. Namun kadang kala ada berbagai macam kendala yang dihadapi di lapangan.

2. Personalita Pegawai

Terkadang, dalam manajemen karir pegawai terganggu dengan adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang, seperti terlaui apatis, emosional, ambisius, curang, dan lain-lain.

Seorang pegawai yang apatis akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri tidak peduli dengan karirnya sendiri.

3. Faktor Eksternal

Acapkali terjadi semua aturan dalam manajemen karir sebuah organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar.

4. *Politicking* dalam organisasi

Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi ketika ada virus *politicking* seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan lain sebagainya.

5. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai yang malas.

6. Jumlah Pegawai

Semakin banyak jumlah pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan, demikian pula sebaliknya. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada.

7. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

8. Kultur Organisasi

Sebagaimana masyarakat pada umumnya, organisasi juga mempunyai kultur. Ada organisasi yang berkultur profesional, obyektif, rasional dan demokratis. Namun ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional dan demokratis. Dan kultur ini sedikit banyak akan mempengaruhi pengembangan karir yang ada dalam organisasi tersebut.

9. Tipe Manajemen

Ada berbagai tipe manajemen di sebuah organisasi. Ada manajemen yang lebih cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung besar.

Menurut Sondang P. Siagian (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah :

1. Prestasi Kerja Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.
2. Pengenalan oleh pihak lain Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.
3. Kesetiaan pada organisasi Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.
4. Pembimbing dan sponsor Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.
5. Dukungan para bawahan Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.
6. Kesempatan untuk bertumbuh Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

Model Pengembangan Karir

Pelatih	Penilai	Penasehat	Agen Rujukan
<ul style="list-style-type: none">• Mendengar• Menjelaskan• Menyelidiki• Menyatakan keprihatinan• Memberikan umpan balik• Menjelaskan standar• Menjelaskan tanggung jawab jabatan• Menghasilkan pilihan• Membantu menetapkan tujuan<ul style="list-style-type: none">○ Merekomendasi/ memberi nasehat○ Menautkan karyawan dengan sumber daya○ Mengkonsultasikan rencana tindakan			

Dari peran tersebut, nampak bahwa seorang manajer sangat berperan dalam pengembangan karir individu di sebuah organisasi. Manajer yang baik seharusnya mendukung penuh kinerja karyawan dan proaktif untuk membantu karyawan dalam mengembangkan karir. Menurut Byars dan Rue (2000), pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumberdaya manusianya dengan menyelaraskan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi. Dari perkembangan konsep ini, maka kita mengenal tiga model pengembangan karir, yaitu:

1. Model siklus hidup (*life-cycle model*),

Merupakan pengembangan karir yang sifatnya pasti. Seseorang akan berpindah pekerjaannya melalui perbedaan tahap karir. Dalam model ini peran organisasi sangat besar dalam menentukan karir seseorang.

2. Model berbasis organisasi,

Yaitu model pengembangan yang menjelaskan bahwa karir seseorang akan melalui tahap-tahap karir, tetapi di dalam model ini juga dijelaskan bahwa dalam proses pengembangan karir ada proses pembelajaran bagi karyawan untuk memiliki jalur karir yang pasti.

3. Model pola terarah

Dalam model ini karyawan dibimbing atau diarahkan untuk membuat keputusan sendiri mengenai seberapa cepat mereka menginginkan kemajuan dalam karir mereka.

Ketiga model tersebut berkaitan erat dengan tipe manajemen sebuah organisasi maupun perusahaan. Tiap organisasi memiliki bentuk/system pengembangan karir yang berbeda-beda tergantung kebijakan manajer maupun pimpinan organisasi.

4.10. PERAN PENGEMBANGAN KARIR

Dalam proses pengembangan karir individu (karyawan) dalam organisasi, ada 3 hubungan saling terkait antara individu, manajer, maupun organisasi. Ketiga-tiganya memiliki peran masing-masing. Gary Dessler menjelaskan peran ketiganya dalam pengembangan karir sebagai berikut :

a. Peran Individu

- Terimalah tanggung jawab untuk karir Anda sendiri.
- Taksirlah minat, keterampilan, dan nilai anda.
- Carilah informasi dan rencana karir.
- Bangunlah tujuan dan rencana karir.
- Manfaatkanlah peluang pengembangan.
- Berbicaralah dengan manajer Anda tentang karir Anda.
- Ikutilah seluruh rencana karir yang realistik.

b. Peran Manajer

- Berikanlah umpan balik kinerja yang tepat waktu.
- Berikan dukungan dan penilaian pengembangan.
- Berpartisipasilah dalam diskusi pengembangan karir.
- Dukonglah rencana pengembangan karir.

c. Peran Organisasi

- Komunikasi misi, kebijakan, dan prosedur.
- Berikan peluang pelatihan dan pengembangan.
- Berikan informasi karir dan program karir.
- Tawarkan satu keanekaragaman pilihan karir.

4.11. PERAN KARYAWAN DALAM PERENCANAAN KARIR

Seorang karyawan berperan dalam melakukan perencanaan karir pribadinya. Dia bertanggung jawab untuk terus meningkatkan ketrampilan yang dia miliki untuk memastikan bahwa dirinya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pasar tenaga kerja. Dia juga sebaiknya bertindak proaktif untuk melihat kesempatan yang ada, dan kemungkinan munculnya masalah dengan karirnya saat ini. Untuk itulah, ada baiknya seorang karyawan senantiasa dapat melakukan penilaian diri untuk mengenal aspirasi karir yang dia inginkan, mengukur kekuatan yang ia miliki dan hal-hal yang perlu ditingkatkan lebih baik lagi. Dengan perencanaan karir pribadi ini, seorang karyawan dapat menilai tingkat kesesuaian antara aspirasi karirnya dan karir yang dipegangnya saat ini. Dengan demikian dapat mengarahkan dirinya untuk memilih penugasan atau pekerjaan-pekerjaan yang lebih sesuai dengan aspirasi karirnya.

Sejumlah kebijakan atau program dapat dibuat oleh perusahaan untuk mendukung pengembangan karir karyawan di perusahaan. Dengan adanya program ini, pihak perusahaan berharap dapat :

1. Mensinergikan antara strategi bisnis perusahaan dan perencanaan tenaga kerja. Mempertahankan karyawan yang dikategorikan sebagai "High Potential" untuk dapat terus berkarya dan memberikan kontribusinya kepada pihak perusahaan.
2. Mencegah terjadinya penumpukan karyawan-karyawan yang potensial pada satu bagian, yang dapat terjadi karena adanya kekhawatiran manajer yang bersangkutan bahwa kepindahan para karyawannya ke bagian lain akan membuat proses kerja di departemennya terganggu.
3. Membantu para karyawan untuk dapat memilih karir pada jabatan yang sesuai dengan aspirasi karirnya.
4. Meningkatkan kemampuan para karyawan untuk dapat menghadapi perubahan yang terjadi dengan baik, dengan

meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat mempekerjakan diri mereka sendiri (employability).

5. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

4.12. MANFAAT PENGEMBANGAN KARIR

Pada dasarnya pengembangan karir dapat bermanfaat bagi organisasi maupun karyawan.

a) Bagi organisasi,

Pengembangan karir dapat :

- Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan.
- Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
- Agar kelompok – kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir.
- Mengurangi frustrasi karyawan

b) Bagi karyawan,

Pengembangan karir identik dengan keberhasilan karena pengembangan karir bermanfaat untuk dapat :

- Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya
- Menambah tantangan dalam bekerja
- Meningkatkan otonomi
- Meningkatkan tanggung jawab

4.13. PRINSIP DASAR PENGEMBANGAN KARIR

Ada lima prinsip dasar yang dijadikan panduan pengembangan karir menurut Edwin B. Flippo (1995), yaitu:

1) Kemampuan manajerial

Kemampuan manajerial adalah mereka yang memiliki kapasitas untuk memikul tanggung jawab yang berarti, kemampuan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan keterampilan dalam memecahkan masalah atau dengan kata lain orang yang memiliki kemampuan analisis, antar pribadi, antar kelompok dan emosional.

2) Kemampuan fungsional teknis

Kemampuan fungsional teknis adalah personil yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan fungsionalnya dan menganggap bahwa pekerjaan administratif tidak cocok baginya.

3) Keamanan

Keamanan dalam pengembangan karir adalah didasarkan kepada upaya personil untuk mencari perlindungan dan keamanan untuk dirinya sendiri. 4) Kreatifitas Kreativitas adalah personil/karyawan yang menunjukkan minat yang amat besar dalam menciptakan dan mengembangkan sesuatu yang baru 5) Otonomi-independensi. Otonomi independensi adalah karyawan yang mendambakan kebebasan dalam melakukan pekerjaannya.

4) Kreatifitas

Kreativitas adalah personil/karyawan yang menunjukkan minat yang amat besar dalam menciptakan dan mengembangkan sesuatu yang baru.

5) Otonomi-independensi.

Otonomi independensi adalah karyawan yang mendambakan kebebasan dalam melakukan pekerjaannya.

4.14. TUJUAN PENGEMBANGAN KARIR

Handoko (2001) mengemukakan tujuan pengembangan karir pegawai adalah :

1. Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka qualified.
2. Untuk menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih.
3. Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang harus diambil

Pengembangan karir yang dilakukan oleh instansi bertujuan untuk mengembangkan potensi SDM yang dimiliki instansi dalam hal ini adalah karyawan sesuai dengan kebutuhan. Edwin B. Flippo (1995), pengembangan karir yang dirancang dengan baik memiliki

unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Membantu karyawan dalam menilai kebutuhan karir internal mereka sendiri.
- 2) Mengembangkan dan menyebarluaskan kesempatan-kesempatan karir.
- 3) Menghubungkan kebutuhan dan kemampuan dari karyawan dengan kesempatan karir yang ada.

4.15. Bentuk Pengembangan Karir

Dalam pengembangan karir, instansi melakukan fungsi-fungsinya melalui beberapa alat yang merupakan bentuk-bentuk pengembangan karir. Bentuk-bentuk pengembangan karir adalah:

a Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan yang ingin dicapai dari pendidikan dan pelatihan ini menurut Wahyudi (1991) dibagi menjadi 2, yaitu tujuan umum antara lain untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dan tujuan khusus terdiri dari:

- Meningkatkan produktivitas.
- Meningkatkan kualitas.
- Meningkatkan mutu dan perencanaan.
- Meningkatkan tenaga kerja.
- Meningkatkan semangat dan moral sebagai balas jasa tidak langsung.
- Mencegah kedaluarsanya kemampuan karyawan.
- Kesempatan untuk pengembangan diri.

b Promosi

Promosi yang diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan pekerjaan dari tempat yang lebih rendah ke tempat yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab, tugas wewenang yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Beberapa persyaratan umum yang dijadikan pedoman dalam melakukan promosi menurut Nitisemito (1992) adalah pengalaman/senioritas, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, kepandaian bergaul, prestasi kerja, dan inisiatif kreatif.

c Mutasi

Nitisemito (1992) mengemukakan bahwa mutasi atau pemindahan adalah kegiatan dari pimpinan yang lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Mutasi merupakan suatu kegiatan rutin pada sebuah organisasi untuk melaksanakan prinsip “*The right man in the right place*”, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Tujuan dilaksanakan mutasi adalah sebagai berikut:

- 1) Persiapan untuk promosi.
- 2) Orang tepat pada tempat yang tepat.
- 3) Meningkatkan kerjasama kelompok.
- 4) Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.
- 5) Menciptakan persaingan sehat.
- 6) Agar dapat saling mengganti.
- 7) Mengurangi *labour turnover*.
- 8) Inisiatif yang bersangkutan.
- 9) Melaksanakan kebijakan dan peraturan.

BAB 5

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

5.1. DEFINISI

Pelatihan dan pengembangan mempunyai kegunaan pada karir jangka panjang karyawan untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang. Program ini tidak hanya berguna bagi individu melainkan bagi organisasi juga. Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja pada karyawan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi saat ini dan masa datang.

Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pengembangan didasarkan pada fakta yang ada bahwa karyawan akan membutuhkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan lebih baik dalam suksesi posisi yang ada dalam rekrutmen.

Zaydam dalam Ismail (2013) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Sementara itu, Dessler (2003) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah pendekatan khusus bagi perubahan organisasi dimana pegawai sendiri yang memformulasikan perubahan yang dibutuhkan dan mengimplementasikannya, sering dengan bantuan konsultan profesional.

Pelatihan merupakan sarana yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang baik (Suwatno, 2011). Gomes (2003) mengemukakan bahwa pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut pasal I ayat 9 Undang-undang No.13 Tahun 2003, pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Jadi, istilah pelatihan dan pengembangan itu sebenarnya merujuk pada struktur total dan program dari dalam atau luar pekerjaan karyawan itu sendiri yang lalu dimanfaatkan perusahaan guna untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan dalam bidang kerja. Adapun perbandingan antara pelatihan dan pengembangan, yaitu :

a. Pelatihan

Tujuan	:	Peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan sekarang.
Sasaran	:	Peningkatan kinerja jangka pendek.
Orientasi	:	Kebutuhan jabatan sekarang.
Efek	:	keterkaitan dengan karir relatif rendah.

b. Pengembangan

Tujuan	:	Peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan yang akan datang.
Sasaran	:	Peningkatan kinerja jangka panjang.
Orientasi	:	Kebutuhan perubahan terencana atau tidak terencana.
Efek	:	Keterkaitan dengan karir relatif tinggi.

5.2. PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN STRATEJIK

Pelatihan dan pengembangan (*training dan development*) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Pelatihan memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini.

Beberapa manfaat strategik yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan karyawan, meningkatkan semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi, turnover yang lebih rendah, perbaikan dalam penarikan karyawan, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan menghasilkan para pelanggan yang puas. Namun, keunggulan kompetitif strategik yang paling penting bagi setiap perusahaan adalah angkatan kerjanya, orang-orang yang harus tetap kompeten melalui upaya pengembangan angkatan kerja secara berkelanjutan.

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

pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kinerja berkelanjutan dan mengambil tindakan yang tepat.

Setelah sebelumnya kurang dihargai dalam dunia usaha. Program program pelatihan kini diakui dapat memperkuat kepuasan pelanggan, berkontribusi pada pengembangan kemitraan, mendorong aktivitas aktivitas riset dan pengembangan, dan akhirnya meningkatkan hasil akhir.

Jelaslah bahwa pelatihan dan pengembangan bukan sekedar sesuatu yang menyenangkan untuk diberikan. Pelatihan dan pengembangan adalah sumber daya strategik; sesuatu yang perusahaan perusahaan harus manfaatkan untuk memberi tenaga bagi organisasi mereka di abad ke-21 ini.

5.3. PROSES PELATIHAN

Pelatihan mengacu kepada metode yang digunakan untuk membekali karyawan baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan. Ada beberapa alasan untuk menyelenggarakan pelatihan manajemen di luar dan di dalam perusahaan, diantaranya :

- Perspektif luar,
- Sudut pandang baru,
- Pengenalan kepada para pengajar ahli dan riset,
- Visi yang lebih luas,
- Pelatihan yang lebih spesifik sesuai kebutuhan,
- Biaya lebih rendah,
- Waktu lebih sedikit,
- Bahan bahan yang relevan dan konsisten,
- Lebih banyak kontrol atas isi dan pengajar,
- Pengembangan budaya organisasi dan kerja tim.

Di zaman saat ini pelatihan juga berperan penting dalam proses manajemen kinerja. Pelatihan adalah proses terintegrasi yang digunakan oleh pengusaha untuk memastikan agar para karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Ini berarti melakukan pendekatan terintegrasi, dan berorientasi pada tujuan untuk menugaskan, melatih, menilai, dan memberikan penghargaan pada kinerja karyawan. Pelatihan memiliki catatan positif yang menarik dalam hal memengaruhi efektivitas organisasi, memberikan nilai yang lebih tinggi daripada penilaian dan umpan balik, dan hanya sedikit di

bawah penetapan tujuan dalam hal pengaruhnya pada produktivitas. Ada lima langkah proses Pelatihan dan Pengembangan :

1. Langkah analisis kebutuhan

Yaitu, mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi.

2. Merencanakan instruksi

Memutuskan, menyusun dan menghasilkan isi program pelatihan termasuk buku kerja, latihan, dan aktivitas yang menggunakan teknik.

3. Langkah validasi

Dimana orang-orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili.

4. Menerapkan program

Melatih karyawan yang ditargetkan.

5. Langkah evaluasi dan tindak lanjut

Manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini.

Pelatihan tidak bermanfaat jika peserta tidak mendapatkan kemampuan atau motivasi untuk mendapatkan keuntungan dari pelatihan tersebut. Pada dasarnya hal ini melibatkan penggunaan contoh tugas-tugas dari program pelatihan perusahaan untuk membantu memutuskan siapa yang akan dan tidak akan mengikuti pelatihan.

Kita dapat melakukan beberapa langkah untuk meningkatkan motivasi belajar peserta. Yang pertama, adalah dengan memberikan kesempatan untuk praktik aktif, dan memperbolehkan peserta melakukan kesalahan dan mengeksplor berulang-ulang solusi untuk meningkatkan motivasi dan pembelajaran. Kedua, umpan balik termasuk penilaian kinerja secara periodik dan kritik langsung secara berulang. Ketiga, harus membuat dan memastikan program itu menggunakan contoh-contoh dan konsep yang telah dikenal untuk mengilustrasikan hal-hal penting.

5.4. FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

1. Dukungan manajemen puncak

Agar program program pelatihan dan pengembangan berhasil, dibutuhkan dukungan kepemimpinan dari atas. Tanpa dukungan manajemen puncak, program pelatoha dan pengembangan tidak akan berhasil. Cara yang paling efektif untuk mencapai kesuksesan adalah para eksekutif harus aktif mengambil bagian dalam pelatihan dan memberikan sumber sumber daya yang dibutuhkan.

2. Komitmen para spesialis dan generalis

Di samping manajemen puncak, seluruh manajer, apakah spesialis ataupun generalis harus berkomitmen pada dan terlibat dalam proses pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab utama untuk pelatihan dan pengembangan melekat pada para manajer lini, dari mulai presiden dan chairman of the board ke bawah, para profesional pelatihan dan pengembangan semata mata hanya memberikan keahlian teknis.

3. Kemajuan teknologi

Mungkin tidak ada faktor selain teknologi yang memberi pengaruh lebih besar pada pelatihan dan pengembangannya. Komputer dan internet, khususnya secara dramatis mempengaruhi berjalannya fungsi fungsi bisnis. Sebagaimana ditekankan sepanjang bab ini, teknologi telah memainkan peran besar dalam mengubah cara pengetahuan yang disampingkan kepada para karyawan, dan perubahan ini terus berlanjut.

4. Kompleksitas organisasi

Struktur organisasi yang lebih datar karena lebih sedikitnya level manajerial tampaknya membuat lebih sederhana pengaturan orang orang dan tugas tugas. Tugas tugas individu dan tim saat ini diperluas dan diperkaya. Akibatnya adalah para karyawan Amerika menghabiskan lebih banyak waktu dalam pekerjaan dan menjalankan tugas tugas yang lebih kompleks dari yang pernah dikerjakan sebelumnya. Di samping itu, iteraksi interaksi antara orang orang dan kelompok kelompok menjadi lebih rumit.

Dalam tahun tahun terakhir ini telah terjadi perubahan perubahan yang semakin cepat dalam teknologi, produk, sistem, dan metode persyaratan kerja. Dengan demikian, para karyawan sukses secara terus menerus meningkatkan keterampilan mereka dan mengembangkan sikap yang memungkinkan mereka tidak hanya beradaptasi terhadap perubahan. Banyak organisasi telah berubah secara dramatis sebagai akibat perampingan, inovasi teknologi, dan permintaan pelanggan akan produk produk dan jasa jasa baru yang lebih baik. Hasilnya seringkali adalah bahwa lebih sedikit kurang yang harus menjalankan lebih banyak pekerjaan pada level yang lebih kompleks. Para supervisor dan karyawan yang bekerja dalam tim tim yang mengarahkan diri mereka sendiri.

5. Gaya belajar

Meskipun banyak hal yang tetap belum diketahui mengenai proses belajar, beberapa generalisasi yang dinukil dari ilmu ilmu keperilakuan telah mempengaruhi cara perusahaan perusahaan melaksanakan pelatihan. Beberapa contoh adalah sebagai berikut :

- a. Para pembelajar mengalami kemajuan dalam suatu bidang pembelajaran hanya sepanjang mereka membutuhkannya guna mencapai tujuan tujuan mereka. Riset menunjukkan bahwa tanpa relevansi, makna, dan emosi yang melekat pada materi yang diajarkan, para pembelajar tidak akan belajar.
- b. Waktu terbaik untuk belajar adalah ketika pembelajaran ada gunanya. Persaingan global telah secara dramatis meningkatkan kebutuhan akan efisiensi. Salah satu cara hal tersebut mempengaruhi pelatihan dan pengembangan adalah kebutuhan pelatihan yang berbasis ketepatan waktu.
- c. Bergantung pada jenis pelatihan, mungkin merupakan langkah bijaksana untuk memberi jeda di antara sesi sesi pelatihan.

Teknologi komputer, internet, dan intranet telah menjadikan pendekatan pendekatan tersebut layak secara ekonomis dalam tingkat yang sebelumnya tidak mungkin dicapai. Kemampuan untuk menyampaikan pengetahuan kepada para karyawan yang berbasis kebutuhan, dimanapun di seluruh dunia, dan pada kecepatan yang konsisten dengan gaya belajar mereka, meningkatkan dengan pesat nilai pelatihan dan pengembangan.

Modus pengajaran dan pembelajaran yang aktif tampak lebih efektif dibandingkan abstrak. Modus pengajaran yang aktif tampak lebih efektif dibandingkan modus pembelajaran pasif yang paling dikenal oleh banyak instruktur dan mahasiswa. Pembelajaran aktif didasarkan pada asumsi bahwa para mahasiswa belajar paling baik dengan mengerjakannya. Situasi pembelajaran aktif memberi para mahasiswa kesempatan tidak hanya untuk menerapkan dan mempraktikkan apa yang telah mereka pelajari, namun juga melihat hasil praktik mereka, menentukan seberapa jauh mereka memahami apa yang telah mereka kerjakan, dan mendapatkan petunjuk untuk penerapan selanjutnya.

6. Fungsi fungsi sumber daya manusia lainnya

Pelaksanaan yang sukses dari fungsi fungsi sumber daya manusialainnya juga memiliki pengaruh penting terhadap pelatihan dan pengembangan. Sebagai contoh, jika upaya upaya rekrutmen dan seleksi hanya menarik para karyawan berkualitas sedang, perusahaan akan membutuhkan program program pelatihan dan pengembangan yang ekstensif. Paket kompensasi perusahaan juga bisa mempengaruhi upaya upaya pelatihan dan pengembangan. Organisasi organisasi dengan sistem pembayaran yang kompetitif atau program program kesehatan dan keselamatan yang progresif akan lebih mudah menarik para karyawan yang mampu berprestasi tinggi, dan mempertahankan para karyawan yang hanya memerlukan sedikit pelatihan.

7. Proses pelatihan dan pengembangan

Perubahan perubahan besar dalam lingkungan eksternal dan internal mendorong perubahan perusahaan. Organisasi harus menentukan kebutuhan kebutuhan pelatihan spesifiknya. Kemudian tujuan tujuan spesifik perlu ditetapkan. Tujuan tujuan tersebut bisa sangat sempit jika terbatas pada kemampuan kepenyediaan dari seorang manajer saja, atau bisa cukup luas untuk mencakup perbaikan keterampilan manajemen seluruh supervisor lini pertama. Dalam organisasi organisasi yang ideal, terdapat hubungan yang dekat antara misi stratejik perusahaan dengan tujuan tujuan program pelatihan dan pengembangan. Penilaian dan pemutakhiran berkala atas tujuan tujuan tersebut diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan tujuan tersebut menunjang kebutuhan kebutuhan stratejik yang terus berubah dari organisasi tersebut. Setelah menetapkan tujuan tujuan pelatihan dan pengembangan, manajemen dapat menentukan metode metode dan sistem penyampaian yang tepat untuk digunakan. Tentunya manajemen

daharus terus menerus mengevaluasi pelatihan dan pengembangan untuk memastikan kegunaannya dalam mencapai tujuan tujuan organisasi.

8. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan

Tugas utama dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan baru adalah untuk menentukan apa yang dibutuhkan pekerjaan itu dan memecahkannya menjadi subtugas, kemudian masing masing subtugas akan diajarkan kepada karyawan baru. Beberapa pelatihan menggunakan software analitis khusus seperti dari saba software, Inc. Untuk mendiagnosis kesenjangan kinerja dan sebab sebabnya.

- a. Identifikasi Tugas : Penilaian kebutuhan pelatihan karyawan baru.

Identifikasi tugas adalah studi rinci tentang pekerjaan untuk menentukan keterampilan khusus apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan seperti Java (dalam kasus pengembangan web) atau wawancara (dalam kasus seorang penyedia). Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan sangat membantu dalam hal ini. Daftar tanggung jawab dan keterampilan khusus ini akan menjadi referensi dasar dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan. Untuk memantau kita juga dapat menemukan pelatihan yang dibutuhkan dengan meninjau standar kinerja, pelaksanaan pekerjaan, dan menanyakan pada pemegang pekerjaan saat ini dan penyediannya.

- b. Identifikasi Tugas : penilaian kebutuhan pelatihan karyawan lama.

Bagi karyawan lama, analisis prestasi adalah proses verifikasi adanya defisiensi kinerja dan menentukan apakah defisiensi tersebut harus dikoreksi melalui pelatihan atau cara lain. Banyak terdapat metode yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan lama. Membedakan antara permasalahan tidak dapat dan tidak mau adalah inti dari analisis prestasi.

Organisasi harus selalu beradaptasi terhadap lingkungan yang berubah sehingga karyawan perlu melakukan penyesuaian terhadap kondisi lingkungan yang dinamis tersebut. Dalam tahap awal,

organisasi perlu membuat identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Ada 4 langkah yang harus diketahui :

a. **Evaluasi prestasi**

Melakukan monitoring pada setiap karyawan dan hasilnya dibandingkan dengan standar prestasi atau target rekrutmen.

b. **Analisis persyaratan kerja**

Organisasi perlu mengetahui kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan. Karena jika karyawan disertai tugas atau pekerjaan, tetapi tidak memiliki keterampilan yang mendukung pekerjaan tersebut maka karyawan tersebut membutuhkan pelatihan.

c. **Analisis organisasi**

Analisis organisasi bertujuan meninjau kembali apakah secara keseluruhan sudah tercapai atau belum. Tujuan organisasi secara keseluruhan perlu ditinjau kembali apakah sudah mencapai target atau belum.

d. **Survei sumber daya manusia**

Seluruh manajemen dan karyawan diminta menjelaskan masalah dan hambatan yang dihadapi selama program ini berlangsung untuk mengetahui tindakan apa yang akan dilakukan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

9. Menentukan tujuan program pelatihan

Langkah selanjutnya menetapkan tujuan program. Berbagai bentuk alternatif tujuan lainnya memang harus secara gamblang ditentukan untuk mengetahui kearah mana rekrutmen akan membentuk sumber daya manusianya dengan aplikasi program ini. Berikut langkah langkahnya :

- Mengidentifikasi keterampilan keterampilan kinerja jabatan khusus yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas.
- Memastikan bahwa program akan sesuai dan cocok dengan tingkat pendidikan, pengalaman dan keterampilan mereka, serta memotivasi peserta.

- Melakukan survei untuk mengembangkan sasaran pengetahuan dan kinerja yang dapat diukur.

10. Merencanakan program pelatihan dan pengembangan

Setelah tujuan teridentifikasi maka organisasi perlu membuat perencanaan sekaligus mengembangkan program ini. Langkah langkah berikut bisa jadi acuan program tersebut :

- Tujuan instruksional, metode, media, gambaran dan urutan dari isi, contoh, latihan dan kegiatan. Untuk itu, perlu membuat sebuah kurikulum dan disajikan dalam bentuk *blueprint* untuk pengembangan program.
- Pastikan semua bahan seperti naskah, video, buku pedoman, dan buku peserta ditulis dengan jelas dan cocok dengan sasaran program.
- Semua program hendaknya ditangani secara profesional, apakah direproduksi pada kertas, film, atau cideo untuk menjamin kualitas dan efektivitas program.

11. Implementasi program

Program pelatihan dirumuskan secara sempurna akan gagal jika manajemen tidak mampu meyakinkan para peserta akan manfaat manfaatnya. Para peserta harus yakin bahwa program tersebut memiliki nilai dan akan membantu mereka mencapai tujuan pribadi dan profesional mereka.

Mengimplemantasikan program-program pelatihan dan pengembangan seringkali sulit. Salah satu penyebabnya adalah bahwa para manajer biasanya berorientasi pada tindakan dan merasa mereka terlalu sibuk untuk pelatihan dan pengembangan. Menurut seorang eksekutif pengembangan manajemen. “Para eksekutif terlalu sibuk dengan pekerjaan mereka sehingga tidak mau berhenti guna mengasah kapak mereka.” Disamping harus memiliki keterampilan komunikasi, para pelatih tersebut harus mengenal filosofi perusahaan, tujuann tujuannya, organisasi formal dan informalnya, serta tujuan program pelatihan. Pelatihan dan pengembangan mungkin memerlukan lebih banyak kreativitas dibandingkan fungsi sumber daya manusia lainnya.

Mengimplementasikan program pelatihan memunculkan masalah masalah unik. Pelatih melibatkan perubahan, sehingga para karyawan bisa menolak keras. Umpan balik peserta penting dalam tahap ini karena seringkali ada masalah pada program program baru. Kesulitan lain dalam mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan adalah pemeliharaan dokumen. Pentinglah untuk memelihara dokumen pelatihan termasuk seberapa baik para karyawan berkinerja selama pelatihan dan dalam pekerjaan. Informasi ini penting guna mengukur efektifitas program dan menggambarkan kemajuan karyawan yang bersangkutan dalam perusahaan.

Organisasi perlu memotivasi peserta program untuk mendorong keberhasilan mereka dalam lokakarya yang berfokus pada penyajian pengetahuan dan keterampilan selain isi pelatihan. Program pelatihan tersebut disosialisasikan pada peserta dan dibuat representatif untuk revisi final pada hasil akhir untuk memastikan efektivitas program program ini bisa dilakukan dengan dua metode, yaitu :

a. **On the job training**

Bentuk pelatihan ini mempunyai keuntungan karena cukup fleksibel baik dalam hal lokasi dan organisasi. Bentuknya pun dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan berkaitan langsung dengan pekerjaan karyawan. Ada beberapa pelatihan untuk OJT :

a. **Couching/Understudy**

Bentuk pelatihan dan pengembangan ini dilakukan di tempat kerja oleh atasan atau karyawan yang berpengalaman.

b. **Pelatihan magang/Apprenticeship training**

Pelatihan yang mengombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktik di tempat kerja setelah beberapa teori diberikan pada karyawan.

b. **Off the job training**

• **Lecture**

Teknik ini seperti kuliah dengan presentasi atau ceramah yang diberikan penyedia atau pengajar pada kelompok karyawan.

- **Presentasi dengan video**
Teknik ini menggunakan media video, film, atau televisi sebagai sarana presentasi tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan sesuatu pekerjaan.
- **Vestibule training**
Pelatihan dilakukan di tempat yang dibuat seperti tempat kerja yang sesungguhnya dan dilengkapi fasilitas peralatan yang sama sesuai dengan pekerjaan yang sesungguhnya.
- **Bermain peran**
Teknik ini dilakukan seperti simulasi di mana peserta memerankan jabatan atau posisi tertentu untuk bertindak dalam situasi yang khusus.
- **Studi kasus**
Teknik ini dilakukan dengan memberikan sebuah atau beberapa kasus manajemen untuk dipecahkan dan didiskusikan di kelompok atau tim dimana masing masing tim akan saling berinteraksi dengan anggota tim yang lain.
- **Self study**
Merupakan teknik pembelajaran sendiri oleh peserta di mana peserta dituntut untuk proaktif melalui media bacaan, materi, video, kaset dan lain lain.
- **Program pembelajaran**
Pembelajaran seperti ini diharuskan membuat rangkaian pertanyaan dan jawaban dalam materi sehingga dalam pertemuan selanjutnya rangkaian pertanyaan tadi dapat disampaikan pada penyedia atau pengajar untuk diberikan umpan balik.
- **Laboratory training**
Latihan untuk meningkatkan kemampuan melalui berbagai pengalaman, perasaan, pandangan, dan perilaku di antara para peserta.
- **Action learning**
Teknik ini dilakukan dengan membentuk kelompok atau tim kecil dengan memecahkan permasalahan dan dibantu oleh

seorang ahli bisnis dari dalam perusahaan atau luar perusahaan.

12. Evaluasi dan monitoring program

Nilailah program yang dijalankan menurut :

- Reaksi-dokumentasikan reaksi langsung peserta terhadap latihan.
- Belajar-gunakan umpan balik dengan pre test dan pasta test untuk mengukur apa telah dipelajari peserta.
- Perilaku-catat reaksi kinerja peserta setelah selesai program untuk mengetahui sejauh mana peserta dapat menerapkan keterampilan dan pengetahuan baru pada pekerjaannya.
- Hasil-tentukan tingkat perbaikan kinerja jabatan dan nilai pemeliharaan yang dibutuhkan.

5.5. MENDEFINISIKAN KEBUTUHAN PELATIHAN

Tantangan utama yang dihadapi pendidikan dan pelatihan adalah menemukan apa yang sebenarnya diperlukan para peserta pelatihan. Perencanaan sumber daya manusia dituntut dapat menyusun program agar sesuai kebutuhan. Idealnya, pendidikan dan pelatihan dilakukan secara kontinu yang diawali dari hasil kajian kebutuhan individu. Secara periodik, manajer memeriksa kebutuhan para karyawan dan mendefinisikan dukungan pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk mendukung perkembangan pekerjaan yang ada. Jika tidak, staff pelatihan dapat secara langsung memeriksa kebutuhan dan rencana setiap individu dan membuat program yang sesuai bagi mereka.

Beberapa organisasi merancang kegiatan pendidikan dan pelatihan setiap tiga tahun sekali yang didasarkan pada hasil analisis implikasi perkembangan bisnis terhadap kebutuhan pelatihan pada setiap organisasi. Proses perencanaannya meliputi:

- a. Wawancara dengan para manajer setiap unit untuk mengidentifikasi isu-isu dan perubahan bisnis, populasi karyawan yang terkena dampak perubahan tersebut, sifat dari dampak yang timbul, prioritas pelatihan, dan waktu pelatihan yang diperlukan.
- b. Kajian mengenai topik-topik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan para karyawan, teknik pelatihan yang dapat diterapkan, dan aktivitas pelatihan yang diperlukan.

- c. Penetapan rencana latihan spesifik serta penyusunan staf, fasilitas, dan anggaran yang diperlukan. Keunggulan pendekatan ini adalah kemampuannya untuk secara langsung menyentuh implikasi yang ditimbulkan oleh sarana dan prioritas manajemen saat ini.

Saat ini, banyak organisasi yang sudah mulai menanggalkan program-program yang tidak begitu relevan dan mulai berkonsentrasi pada program yang sesuai dengan kebutuhan organisasi saja. Ada organisasi yang mempersingkat atau bahkan meniadakan pelatihan dan pendidikan pada saat iklim bisnis tidak menguntungkan dan melaksanakannya kembali saat kondisi ekonomi pulih kembali. Untungnya masih banyak organisasi yang berkeyakinan bahwa pelatihan dan pendidikan justru paling diperlukan saat bisnis sedang lesu, karena beban pekerjaan karyawan agak berkurang sehingga mempunyai waktu yang cukup untuk belajar.

Organisasi menghabiskan banyak waktu dan uang dalam melatih dan mendidik karyawan agar mencapai kinerja yang memenuhi standar organisasi. Mereka merancang kursus dan mengembangkan teknik pendidikan terbaru, melaksanakan berbagai program dan secara seksama memantau hasilnya. Bukan rahasia lagi bahwa tenaga kerja yang baru lulus sekolah memiliki mutu yang rendah di pasar tenaga kerja. Belum lagi permasalahan siswa putus sekolah, keterbatasan tenaga kerja minoritas, dan orang yang buta huruf.

Solusi yang paling umum untuk masalah ini adalah menyusun sistem pendidikan umum dengan standar internasional dengan kurikulum dan bekal pengalaman kerja yang relevan dengan kondisi pasar tenaga kerja. Ada juga beberapa organisasi yang memberikan berbagai kursus yang umumnya dilakukan di berbagai universitas, bahkan ada organisasi yang mendirikan fakultas dan bekerja sama dengan beberapa perguruan tinggi terkenal. Bahkan kini telah menjamur pelatihan khusus bagi pejabat manajemen dan eksekutif, yang memberi pelatihan intensif dalam bidang kepemimpinan, manajemen, dan pengelolaan dana serta kemampuan lain.

Sebelum melaksanakan program latihan dan pendidikan, banyak organisasi yang terlebih dahulu menargetkan hasil yang dicapai. Sebelum dan sesudah program dilaksanakan, dilakukan berbagai pengukuran untuk menentukan perubahan perilaku dan hasil atau perubahan yang dicapai. Di organisasi yang menekankan kerja tim, evaluasi mungkin diterapkan pada suatu kelompok, bukan secara individu. Jika semua karyawan di sebuah kelompok kerja berpartisipasi dalam program pelatihan maka yang akan dikaji adalah produktivitas dan kualitas kerja.

Program pengembangan dan manajemen serta pendidikan yang tidak memiliki sasaran atau tujuan yang jelas tentu sulit dievaluasi. Biasanya, evaluasi yang diadakan hanya mengandalkan hasil reaksi/jawaban dan sasaran yang disampaikan para peserta. Evaluasi sangat bergantung pada sasaran suatu program dan seberapa besar dampak program tersebut. Karena dalam evaluasi melibatkan banyak faktor selain program pendidikan dan pelatihan sehingga efek latihan dan pendidikan sulit sekali diformulasikan.

5.6. UKURAN UNTUK MENGEVALUASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Para manajer harus berusaha untuk mengembangkan dan menggunakan ukuran ukuran pelatihan dan pengembangan karena informasi tersebut dapat memperlancar jalan untuk mendapat persetujuan anggaran dan penerimaan eksekutif. Sebagian besar manajer sepakat bahwa pelatihan tidak memakan biaya, justru menghasilkan pemasukan, dan pelatihan adalah investasi bukan ongkos. Meskipun perusahaan perusahaan amerika menghasbiskan miliaran dolar per tahun untuk pelatihan karyawan, tidak ada konsensus yang jelas di antara komunitas pelatihan mengenai cara menentukan nilainya. Disamping itu, jika anda tidak mengumpulkan data yang akurat serta umpan balik mengenai efektivitas program program pelatihan anda, anda mungkin hanya membuang buang uang.

Tentunya, pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan integritasnya dalam perusahaan jika program tersebut menunjukkan manfaat nyata bagi organisasi. Tiga tujuan evaluasi mencakup: memutuskan perlunya melanjutkan suatu program, memutuskan perlunya memodifikasi suatu program, dan menentukan nilai dari pelatihan. Organisasi organisasi telah melakukan beberapa pendekatan untuk mengevaluasi nilai dari program program tertentu. Model Kirkpatrick untuk evaluasi pelatihan digunakan secara luas dalam lingkungan pembelajaran. Level level dalam model ini adalah sebagai berikut :

1. Opini peserta

Mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan dengan menanyakan opini para peserta merupakan pendekatan yang memberikan respons dan saran untuk perbaikan, terutama tingkat kepuasan pelanggan.

2. **Tingkat pembelajaran**

Beberapa organisasi melaksanakan tes tes untuk menentukan apa yang telah dipelajari para peserta dalam program pelatihan dan pengembangan. Desain kelompok kontrol pretestposttest adalah suatu prosedur evaluasi yang mungkin digunakan. Dalam prosedur ini, kedua kelompok menerima tes yang sama sebelum dan sesudah pelatihan. Kelompok percobaan menerima pelatihan namun kelompok kontrol tidak.

3. **Perubahan perilaku**

Tes-tes bisa secara akurat menunjukkan apa yang telah dipelajari para trainee, namun hanya memberikan sedikit petunjuk mengenai kemampuan pelatihan dalam mengarahkan para peserta untuk mengubah perilaku mereka. Sebagai contoh, adalah satu hal bagi seorang manajer untuk mengajar teknik teknik motivasi namun adalah hal yang berbeda bagi orang tersebut untuk menerakan pengetahuan baru tersebut.

4. **Pencapaian tujuan pelatihan dan pengembangan**

Pendekatan lain untuk mengevaluasi program program pelatihan dan pengembangan melibatkan penentuan sampai di mana program program tersebut telah mencapai tujuan tujuan yang ditetapkan dan secara nyata berdampak pada kinerja. Sebagai contoh, jika tujuan dari program pencegahan kecelakaan adalah untuk mengurangi jumlah dan tingkat kerugian kecelakaan sebesar 15 persen. Membandingkan tingkat kecelakaan sebelum dan sesudah pelatihan memberikan ukuran kesuksesan yang berguna.

5.7. MANFAAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Menurut Simamora ada manfaat nyata yang diambil dari program pelatihan dan pengembangan, yaitu :

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.

4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumberdaya manusia.
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

5.8. KELEMAHAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Menurut Simamora, ada beberapa masalah potensial yang harus dijelaskan selama pelatihan para trainer. Kelemahan itu meliputi :

1. Pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai obat untuk semua penyakit organisasional.
2. Partisipan tidak cukup termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmen mereka.
3. Sebuah teknik dianggap dapat diterapkan di semua kelompok, dalam semua situasi, dengan tingkat keberhasilan yang sama.
4. Kinerja partisipan tidak dievaluasi begitu karyawan telah kembali ke pekerjaannya.
5. Informasi biaya manfaat untuk mengevaluasi program pelatihan tidak dikumpulkan.
6. Ketidakadaan atau kurangnya dukungan manajemen.
7. Peran utama atasan tidak diakui.
8. Pelatihan bakal tidak akan pernah cukup kuat untuk menghasilkan perbaikan kinerja yang dapat diverifikasi.
9. Sedikit atau tidak ada persiapan untuk tindak lanjut.

5.9. METODE PELATIHAN

Dalam beberapa kesempatan, tidaklah layak untuk belajar sambil menjalankan pekerjaan. Meskipun semakin banyak pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan secara *on the job* pada waktu karyawan membutuhkan pelatihan, masih banyak program yang dilaksanakan di luar tempat kerja. Ada beberapa metode pelatihan dan pengembangan yang telah didiskusikan, antara lain :

1. **Arahan Instruktur**
Metode arahan instruktur tetap efektif untuk banyak jenis pelatihan dan pengembangan. Salah satu manfaat pelatihan dan pengembangan dengan arahan instruktur adalah bahwa si instruktur bisa menyampaikan sejumlah besar informasi dalam waktu yang relatif singkat.

2. **Studi Kasus**

Metode pelatihan dan pengembangan dimana para trainers mempelajari informasi yang diberikan dalam sebuah kasus dan mengambil keputusan berdasarkan hal tersebut.

3. **Pemodelan Perilaku**

Metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan seorang untuk belajar dengan meniru atau mereplikasi perilaku orang-orang lainnya untuk menunjukkan kepada para manajer cara menangani berbagai situasi.

4. **Permainan Peran**

Metode pelatihan dan pengembangan diminta untuk merespon permasalahan khusus yang mungkin mencari dalam pekerjaan mereka dengan meniru situasi dunia nyata.

5. **Permainan Bisnis**

Metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan para peserta untuk mengambil peran seperti presiden, controller, atau vice presiden pemasaran dari dua organisasi bayangan atau lebih dan bersaing satu sama lain dengan memanipulasi faktor-faktor yang dipilih dalam suatu bisnis tertentu.

6. **In-Basket Training**

Metode ini melakukan pelatihan dimana para peserta diminta menyusun prioritas dan kemudian menangani sejumlah dokumen bisnis, pesan e-mail, memo, laporan, dan pesan telepon yang biasanya melewati meja seorang manajer.

7. **On-The Job Training**

Empat metode pelatihan dan pengembangan berikutnya melibatkan pembelajaran dengan menjalankan secara nyata tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaan. OJT adalah metode pelatihan dan pengembangan informasi yang memungkinkan seorang karyawan untuk mempelajari tugas-tugas pekerjaan dengan mengerjakannya secara nyata. Kunci dari pelatihan ini adalah transfer pengetahuan dari karyawan yang sangat terampil dan berpengalaman kepada seorang karyawan baru, sembari memelihara produktivitas kedua karyawan tersebut.

8. **Rotasi Pekerjaan**

Metode pelatihan dan pengembangan dimana para karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman mereka. Tugas tugas tingkat tinggi seringkali membutuhkan cakupan pengetahuan tersebut. Program nasional membantu para karyawan memahami beragam pekerjaan dan kesalingtergantungan di antara pekerjaan pekerjaan tersebut sehingga meningkatkan produktivitas.

9. **Magang**

Metode rekrutmen yang biasanya melibatkan para mahasiswa perguruan tinggi yang membagi waktu mereka antara mengikuti kuliah dan bekerja untuk sebuah organisasi. Magang sebagai metode pelatihan dan pengembangan memungkinkan para peserta cocok untuk mengintegrasikan teori yang dipelajari di kelas dengan praktik praktik bisnis.

10. **Pelatihan Pemula**

Metode pelatihan yang mengkombinasikan instruksi dikelas dengan on the job training. Pelatihan ini umum dalam pekerjaan pekerjaan yang banyak membutuhkan keterampilan seperti tukang ledeng, tukang potong rambut, tukang kayu, masinis, dan tukang cetak.

Masa pelatihan yang terbatas hanya untuk keterampilan kerja telah berlalu dalam beberapa pekerjaan terampil. Ditempat kerja dewasa ini, komunikasi dan hubungan antar pribadi menjadi penting.

5.9.1. Sistem penyampaian pelatihan dan pengembangan

1. Universitas Perusahaan

Sebuah sistem penyampaian pelatihan dan pengembangan yang diberikan di bawah payung organisasi disebut Universitas Perusahaan. Lembaga pelatihan dan pengembangan perusahaan berbeda dengan banyak program pendidikan tradisional dalam hal fokusnya pada penciptaan perubahan organisasi yang melibatkan bidang bidang seperti pelatihan perusahaan, pengembangan karyawan, dan pembelajaran orang dewasa.

2. **Akademi dan Universitas**

Akademi dan Universitas telah menjadi sistem penyampaian utama untuk melatih para karyawan profesional, teknis, dan manajemen. Program program pelatihan dan pengembangan perusahaan seringkali bermitra dengan akademi dan universitas atau organisasi lainnya.

3. **Community College**

Adalah lembaga pendidikan tinggi yang didanai secara publik serta memberikan program program pelatihan vokasional dan gelar associate. Dalam sebuah laporan berjudul “The Knowledge Net”, American Association of Community College (AACC) berpendapat bahwa community college harus meningkatkan kerja samanya dengan perusahaan industri dan lembaga pendidikan lainnya sebagai strategi utama untuk mengembangkan angkatan kerja yang dipersiapkan lebih baik dan lebih berkualitas.

4. **Pendidikan Tinggi Online**

Pendidikan tinggi online didefinisikan sebagai bentuk peluang pendidikan termasuk program gelar dan pelatihan yang disampaikan melalui internet, baik secara penuh ataupun sebagian. Sistem ini memungkinkan karyawan untuk menghadiri kelas sepanjang hari. Sistem tersebut meningkatkan peluang belajar bagi para karyawan dan meningkatkan kepuasan karyawan.

5. **Video conferencing**

Dalam beberapa tahun terakhir, banyak perusahaan di Amerika Serikat telah menggunakan konsep ini dengan menggunakan media satelit untuk menyampaikan pelatihan dan pengembangan teknologi. Pendekatan tersebut bersifat interaktif dan tampak menawarkan fleksibilitas dan spontanitas seperti ruang kelas tradisional.

6. **Vestibule System**

Sistem penyampaian pelatihan dan pengembangan yang mengambil tempat jauh dari area produksi mengenai peralatan yang sangat menyerupai peralatan yang benar benar digunakan dalam pekerjaan. Penekanannya juga berfokus pada pembelajaran keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

7. **Media Video**

Penggunaan media video terus menjadi sistem penyampaian pelatihan dan pengembangan yang populer. Media tersebut menarik sekali bagi perusahaan perusahaan kecil yang tidak mampu pengupayakan metode pelatihan yang relatif lebih mahal. Disamping itu media tersebut memberikan fleksibilitas yang diinginkan setiap perusahaan.

8. **E-Learning**

E-Learning adalah sistem penyampaian pelatihan dan pengembangan untuk instruksi online. Sistem ini mengambil manfaat dari kecepatan, memori, dan kemampuan manipulasi data dari komputer untuk fleksibilitas yang lebih besar dalam instruksi. Manfaat dasarnya adalah sistem bisa diatur kecepatannya secara mandiri dan terindividualisasi serta dapat dijalankan pada jam kerja atau jam istirahat. Orang yang terlibat pada E-Learning tidak lagi dibatasi oleh kebutuhan untuk berada di ruang kelas pada lokasi dan waktu tertentu. Perusahaan perusahaan memerlukan e-learning secara strategik dengan perhatian terbesar pada ROI dan lebih banyak kesadaran dalam cara menggunakan pelatihan online. Disamping itu e-learning dan pembelajaran di kelas terbukti sama efektifnya. Perusahaan perusahaan yang secara konsisten memiliki tingkat turnover tinggi beralih ke e-learning karena pembelajaran di kelas tidak efektif biaya. Nike menghadapi tantangan yang dihadapi sejumlah peritel dewasa ini. Nike merancang sebuah program pelatihan online yang perusahaan itu bisa tawarkan kepada para karyawan di toko tokonya sendiri sebagaimana pula pada para peritel lainnya yang menjual produk produk Nike. Virtual reality adalah perpanjangan unik dari e-learning yang memungkinkan trainee melihat objek objek dari suatu pandang yang sulit atau tidak secara praktis. Sebagai contoh, tidaklah mungkin memutar mata bor pada sisinya agar seorang trainee bisa memeriksanya dari bawah. Komputer dengan mudah mewujudkan manipulasi jenis ini.

9. **Simulator**

Simulator adalah sistem penyampaian pelatihan dan pengembangan yang terdiri dari piranti piranti atau program yang bisa mereplikasi tuntutan tuntutan pekerjaan yang sebenarnya. Piranti piranti tersebut merentang dari sekedar tiruan sederhana alat alat mekanis yang terbuat dari kertas

hingga simulasi komputer mengenai lingkungan keseluruhan. Meskipun pelatihan simulator mungkin kurang bernilai dibandingkan on the job training untuk beberapa maksud, pelatihan tersebut memiliki manfaat tertentu.

Dalam setiap simulasi, teknisi menerima perintah kerja untuk diselesaikan. Ia harus memilih alat yang tepat untuk mendiagnosis masalah dan melakukan perbaikan. Instruktur virtual muncul pada beberapa titik untuk memberi informasi, menantang dan membantu para teknisi menemukan masalah, hampir seperti seorang instruktur akan lakukan dalam tahap muka di salah satu pusat pelatihan GM.

5.9.2. Pelatihan di luar pekerjaan dan teknik pengembangan

Ada beberapa teknik yang bisa digunakan di luar pekerjaan untuk melatih dan mengembangkan manajer.

1. **Metode studi kasus**, Metode ini memberikan gambaran tertulis kepada orang yang dilatih tentang masalah keorganisasian. Kemudian, orang itu menganalisis sebuah kasus tersebut, memeriksa masalahnya dan menyajikan temuan dan solusinya dalam diskusi dengan peserta pelatihan.
2. **Permainan manajemen**, dengan permainan manajemen terkomputerisasi atau menggunakan CD-ROM, orang yang dilatih dibagi menjadi beberapa kelompok dengan anggota lima hingga enam orang. Masing masing kelompok bersaing dalam simulasi. Misalnya, (1) berapa banyak yang dihabiskan untuk iklan, (2) berapa banyak untuk produksi, (3) berapa banyak untuk persediaan yang harus disimpan, (4) berapa banyak barang yang harus diproduksi. Permainan manajemen dapat menjadi alat pengembangan yang baik. Pelatihan ini membantu orang yang dilatih untuk mengembangkan keterampilan daripada menyelesaikan masalah. Jadi, mereka dapat mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan memupuk kerja sama dan kerja kelompok.
3. **Seminar di luar**, banyak perusahaan dan universitas yang menawarkan seminar dan konferensi pengembangan manajemen dengan menggunakan web. Sebagai contoh, American Management Association menyediakan ribuan kursus dalam bidang bidang dari akunting dan pengendalian hingga pelatihan sifat asertif,

keterampilan dasar keuangan, sistem informasi, manajemen proyek, manajemen pembelian, dan manajemen kualitas total.

4. **Program yang terkait dengan Universitas**, sudah banyak Universitas yang menyediakan program pendidikan eksekutif dan pendidikan lanjutan dan kepemimpinan, supervisi, dan sejenisnya. Salah satu contoh adalah program manajemen lanjutan dari sekolah pascasarjana administrasi bisnis di harvard univeristy. Kelas dalam program ini terdiri dari para manajer berpengalaman dari seluruh dunia. Mereka menggunakan kasus dan belajar dengan kemampuan dan keterampilan manajemen terbaru tingkat tinggi, dan melakukan praktik menganalisis permasalahan organisasi yang rumit. Pilihan lain adalah ruang yang dilengkapi video. Sebagai contoh, antara school of business and public administration di california state university, sacramento, dan publik Hewlett-Packard di Roseville, California, dihubungkan dengan video sehingga memungkinkan karyawan HP untuk mengambil kursus tersebut di pabrik.
5. **Permainan peran**, tujuan permainan peran adalah menciptakan situasi yang realistis dan orang yang dilatih berperan sebagai salah satu tokoh dalam situasi tersebut. Sasarannya adalah mengembangkan keterampilan dalam bidang kepemimpinan dan pendelegasian wewenang. Sebagai contoh, seorang penedia dapat bereksperimen dengan gaya kepemimpinan yang penuh perhatian dan dengan haya otokratis, sedangkan dalam dunia nyata orang tersebut mungkin tidak dapat bereksperimen seperti demikian. Hal ini juga dapat melatih seseorang untuk lebih sadar dan sensitif terhadap perasaan orang lain.
6. **Pembuatan model perilaku**, pembuatan model perilaku adalah (1) menentukan cara yang benar yang akan dilakukan oleh orang orang yang dilatih nanti, (2) membiarkan mereka melakukan praktik dengan cara itu, kemudian (3) memberikan umpan balik atas prestasi mereka. Ada beberapa prosedur dasar pembuatan model perilaku adalah sebagai berikut :
 - a. Pembuatan model. Pertama, orang yang dilatih memerhatikan film atau rekaman video yang berisi model perilaku yang efektif dalam sebuah situasi. Rekaman itu dapat memperlihatkan seorang penyelia yang secara efektif mendisiplinkan seorang bawahannya, bila sasaran dari program pelatihan itu adalah mengajarkan bagaimana mendisiplinkan orang.

- b. Permainan peran. Berikutnya, orang yang dilatih diberikan peran untuk dimainkan dalam situasi simulasi. Disini mereka melakukan praktik dan pengulangan perilaku yang efektif yang diperlihatkan oleh model tadi.
- c. Penguatan sosial. Pelatih memberikan penguatan dalam bentuk pujian dan umpan balik yang membangun berdasarkan tindakan dalam situasi permainan peran tersebut.
- d. Pemindahan latihan. Akhirnya, orang yang dilatih tersebut didorong untuk menerapkan keterampilan baru saat mereka kembali ke pekerjaan.

7. Universitas perusahaan dan pusat pengembangan dalam kantor.

Banyak perusahaan, khususnya perusahaan yang besar, mendirikan pusat pengembangan dalam perusahaan. Pusat pengembangan dalam kantor tidak perlu menghasilkan semua program pelatihan dan pengembangan mereka. Sekarang semakin banyak penyedia program pelatihan dan pengembangan, dan portal pendidikan berbasis web untuk menciptakan paket program dan bahan yang tepat untuk kebutuhan para karyawannya. Bagi banyak perusahaan, portal belajar sudah menjadi universitas di dalam perusahaan. Perusahaan seperti GE telah lama memiliki gedung lembaga pendidikan dan pelatihan di dalam perusahaan. Portal belajar bahkan dapat membuat perusahaan yang lebih kecil memiliki lembaga pendidikan dan pelatihan sendiri.

- 8. Pelatihan eksekutif.** Banyak perusahaan menggunakan pelatihan eksekutif untuk mengembangkan efektivitas manajer puncak mereka. Pelatihan eksekutif adalah konsultan dari luar yang mewawancarai pimpinan eksekutif, rekan kerja, bawahan, dan keluarga untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan jajaran eksekutif, dan memberikan saran pada jajaran eksekutif sehingga mereka dapat meraih manfaat dari kekuatan mereka, dan mengatasi kelemahan mereka. Sekitar dua pertiga pelatihan eksekutif dilaporkan adalah wanita, dan para pelatih ini berasal dari berbagai latar belakang, termasuk pengajar, pemberi konseling, dan profesi kesehatan mental. Pelatihan eksekutif dapat cukup efektif. Partisipan dalam suatu studi termasuk 1.400 manajer senior yang telah menerima sertifikat umpan balik kinerja '360 derajat' dari para atasan, rekan kerja, dan bawahan. Sekitar 400 orang bekerja dengan pelatih eksekutif untuk meninjau umpan balik tersebut.

BAB 6

PENILAIAN PRESTASI KERJA

6.1. DEFINISI

Menurut Mangkunegara (2006) pengertian prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa inggris disebut dengan *performance*. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan kata “prestasi” dalam bahasa inggris yaitu kata “*achievement*”. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata “*to achieve*” yang berarti “mencapai”, maka dalam bahasa indonesia sering diartikan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”. Berdasarkan pengertian di atas, maka istilah prestasi kerja disamakan dengan kinerja.

Menurut Yuli (2005) prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Moenir (2005) prestasi kerja ialah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan.

Menurut Mangkunegara (2006) prestasi kerja pegawai berarti prestasi atau kontribusi yang diberikan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta fungsinya sebagai pegawai di perusahaan. Selain itu, prestasi kerja dibatasi sebagai hasil dari perilaku kerja pegawai yang menunjang tercapainya output atau prestasi dan berkaitan dengan usaha untuk menyelesaikan tugasnya pada periode waktu tertentu. Hasil yang tercermin pada perilaku tersebut dipengaruhi antara lain oleh motivasi kerja.

Menurut Nindyati (2003) pemahaman tentang prestasi kerja tidak bisa dilepaskan dari pemahaman yang bersifat multidimensional. Kemauan dan kemampuan yang dimiliki seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan dapat terlihat dari prestasi kerjanya, dalam usaha penerapan konsep, gagasan, ide dengan efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Tetapi kemampuan ini bukan hanya pada kemampuan mengelola saja, namun juga kemampuan memimpin dan mengaplikasikan semua kemampuan yang ada dalam dirinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama dalam suatu unit perusahaan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai selama periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya di suatu perusahaan.

6.2. ASPEK-ASPEK PRESTASI KERJA

Menurut Hasibuan (2000), bahwa aspek-aspek yang dinilai dari prestasi kerja mencakup faktor-faktor berikut:

1. Kesetiaan
Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari gangguan orang yang tidak bertanggung jawab.
2. Prestasi kerja
Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaan.
3. Kejujuran
Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.
4. Kedisiplinan
Penilai menilai disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
5. Kreativitas
Penilai menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
6. Kerja sama
Penilai menilai kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya secara vertikal dan horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. **Kepemimpinan**
Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
8. **Kepribadian**
Penilai menilai pegawai dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
9. **Prakarsa**
Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
10. **Kecakapan**
Penilai menilai kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dn di dalam situasi manajemen.
11. **Tanggung jawab**
Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

6.3. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRESTASI KERJA

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hesti dan Tri (2012) seorang atasan perlu mempunyai ukuran prestasi kerja para pegawai supaya tidak timbul suatu masalah. Informasi tentang prestasi kerja pegawai juga diperlukan pula bila suatu saat atasan ingin mengubah sistem yang ada.

Kita sering terjebak untuk menilai seorang pegawai berprestasi kerja buruk, padahal sistem atau peralatan yang digunakanlah yang tidak memenuhi syarat. Agar karyawan dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang karyawan harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan.

Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja karyawan yang baik. Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi dan desain pekerjaan. Ada beberapa faktor atau persyaratan yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu :

1. Keterampilan
2. Kesiediaan pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan tanggung jawab.
3. Pendidikan
4. Tingkat penghasilan
5. Sikap etika kerja
6. Teknologi

Faktor-faktor ini tidak terlepas dari motivasi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Berikut ini akan dibahas mengenai makna dan sifat dari faktor-faktor tersebut.

1. Keterampilan atau kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya merupakan faktor yang sangat penting agar dapat diperoleh hasil seperti yang diharapkan. Oleh karena itu tugas penting seorang manajer SDM atau kepegawaian adalah melaksanakan program diklat sesuai dengan pendidikan dan kemampuan pegawai seperti yang terdapat pada analisa jabatan.
2. Kesiediaan pegawai untuk melaksanakan tugas dengan penuh semangat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, pegawai tidak hanya mengejar kebutuhan fisik semata tetapi juga kebutuhan non fisik. Adapun kebutuhan pegawai yang sangat penting adalah kebutuhan yang bersifat psikologis, kebutuhan-kebutuhan utama yang dirasakan pegawai seperti kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan untuk berhasil, dan lain-lain. Selain kebutuhan psikologis, pegawai juga memiliki kebutuhan yang bersifat ekonomis dan bersifat fisik. Kebutuhan yang bersifat fisik yang memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh semangat meliputi tata ruang kerja yang nyaman sehingga memungkinkan pegawai bekerja dengan tenang, pakaian kerja, alat pelindung dari pada saat melakukan pekerjaan dan lingkungan kerja seperti udara, suara, cahaya, arna, bahan-bahan, dan alat-alat kerja yang dipergunakan dalam melakukan pekerjaan.

3. Pendidikan yaitu umumnya seseorang yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi akan mempunyai produktivitas kerja ditentukan juga oleh tingkat pendidikan.
4. Tingkat penghasilan yang cukup berdasarkan prestasi kerja pegawai akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Karena semakin besar gaji yang diterima akan semakin meningkat pula produktivitas kerjanya.
5. Sikap etos kerja artinya sikap seseorang dalam membina hubungan yang serasi selaras, dan seimbang sesama pegawai atau orang lain di luar kantor juga ikut mempengaruhi prestasi kerjanya. Lingkungan kerja yang baik harus selalu dijaga agar dapat menciptakan suasana yang tenang dalam bekerja.
6. Teknologi artinya dengan adanya kemajuan teknologi meliputi peralatan yang semakin canggih dan otomatis serta praktis dalam penggunaannya dapat mendukung dan mempermudah manusia dalam melakukan pekerjaan.

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja aman dan nyaman sesama pegawai. Menurut Moenir (2005) terdapat beberapa faktor yang dapat dijadikan standar prestasi kerja, yaitu:

1. Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan serta kebersihan.
2. Kuantitas kerja yang meliputi output rutin serta output non rutin (ekstra).
3. Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
4. Sikap yang meliputi sikap terhadap perusahaan, karyawan lain, dan pekerjaan.

6.4. PENGERTIAN PENILAIAN PRESTASI KERJA

Penilaian prestasi kerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja para pegawai dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala.

Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan salah satu kunci dalam mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien. Penilaian prestasi kerja juga memungkinkan para pegawai untuk mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka, dan sejauh mana hasil kerja mereka melalui penilaian oleh atasan. Kegiatan penilaian ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan pihak SDM dan memberi umpan balik kepada pegawai dalam pelaksanaan kerja mereka. Hal ini nantinya akan memotivasi pegawai untuk kemajuan dan perkembangannya di masa yang akan datang.

Menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue (2004) *performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement*. Penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana performanya dalam melakukan pekerjaannya dan idealnya, membuat rencana untuk membangun kariernya.

Menurut T. Hani Handoko (2007) penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan SDM dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Menurut Panggabean (2002) proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja pegawai dalam sebuah organisasi.

Menurut Kadarman(1994) penilaian prestasi kerja adalah proses keseimbangan dalam memberikan umpan balik kepada bawahan atau pegawai tentang seberapa baik mereka melakukan kerja mereka untuk organisasi. Menurut Yuli (2005) penilaian prestasi kerja adalah Penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*) adalah proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan oleh organisasi terhadap karyawannya secara sistematis dan formal berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yamanie dan Syaharuddin (2016) bahwa fenomena penilaian prestasi kerja yang terjadi di perusahaan seringkali penilaian prestasi kerja yang diterima karyawan banyak mengandung unsur subjektivitas dan dapat dikatakan tidak lagi memberikan gambaran keseluruhan kinerja karyawan, karena seringkali atasan hanya memberikan penilaian terhadap hasil kerja karyawan dua bulan terakhir sebelum penilaian prestasi kerja dilakukan dan bukan lagi berdasarkan pencapaian selama satu tahun seperti yang ditentukan di awal.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai sangat penting dilakukan untuk membantu pihak manajemen terutama SDM di dalam mengambil keputusan seperti pemberian bonus, kenaikan jabatan, kenaikan upah, pemindahan maupun pemutusan hubungan kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja juga memberikan informasi kepada pegawai tentang hasil kerja dan kualitas pekerjaannya, sehingga dapat menjadi indikator untuk lebih baik lagi di masa yang akan datang dan juga bagi pengembangan karirnya.

6.5. TUJUAN PENILAIAN PRESTASI KERJA

Menurut Michael Beer dalam French (1986) penilaian prestasi kerja secara garis besar memiliki 2 tujuan utama yaitu:

- a. **Evaluasi terhadap tujuan (*goal*) organisasi**, mencakup :
 1. *Feedback* atau umpan balik pada pekerjaan untuk mengetahui di mana posisi pegawai.
 2. Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah atau bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan-keputusan manajemen terutama SDM.
 3. Membantu pihak manajemen dalam membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) dengan memberikan peringatan kepada pegawai tentang kinerja mereka yang tidak memuaskan.

- b. **Pengembangan tujuan (*goal*) organisasi**, mencakup :
 1. Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja serta pengembangan potensi atau karir di masa yang akan datang.
 2. Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karir dan perencanaan karir.

3. Memotivasi pegawai.
4. Memperkuat hubungan pimpinan dengan pegawai.
5. Mendiagnosis masalah individu dan organisasi.

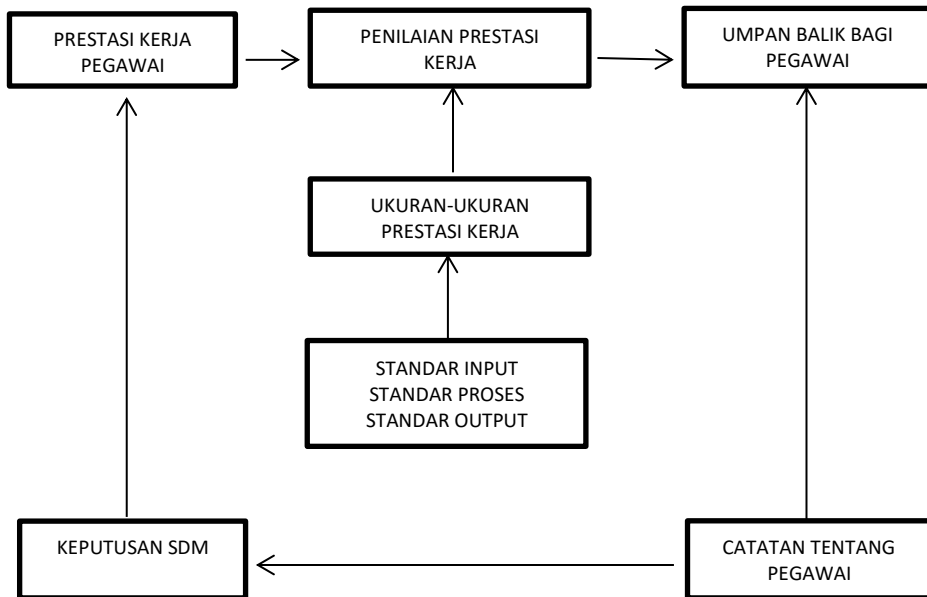
Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Syamsir (2017) bahwa melalui penilaian prestasi kerja akan diketahui seberapa baik pegawai telah melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, sehingga perusahaan dapat menetapkan balas jasa yang pantas atas prestasi kerja tersebut. Dari hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan SDM berupa jalur karir atau promosi jabatan para pegawai.

6.6. PROSES PENILAIAN PRESTASI KERJA

Proses penilaian prestasi kerja ini terjadi baik secara informal maupun secara sistematis:

- a. **Penilaian informal dilakukan dari hari ke hari**, yaitu:
Seorang manajer secara spontan menilai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawainya apakah itu baik atau buruk. Penilaian informal dengan cepat mendorong prestasi yang diharapkan dan menghindari prestasi yang tidak diharapkan sebelum terlambat didalam perusahaan tersebut. Para pegawai harus memandang penilaian informal tidak hanya semata-mata sebagai suatu kejadian biasa tetapi sebagai suatu kegiatan yang penting walaupun bersifat spontanitas.
- b. **Penilaian sistematis terjadi setiap setengah tahun atau setahun secara formal**, dengan tujuan:
 1. Memungkinkan pegawai mengetahui secara formal bahwa prestasi kerjanya sedang dinilai.
 2. Mengetahui pegawai yang berhak atas kenaikan posisi.
 3. Menemukan pegawai yang memerlukan pelatihan untuk mendongkrak potensi dan prestasi.
 4. Memegang peranan penting untuk mengidentifikasi pegawai yang kemungkinan menjadi calon untuk dapat promosi.

Gambar 6.1 Proses Penilaian Prestasi Kerja



Sumber: Handoko (2007)

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Syamsir (2017) pelaksanaan penilaian prestasi kerja merupakan hal yang penting dilakukan perusahaan sebagai dasar pengambilan keputusan perusahaan dalam menentukan promosi jabatan untuk pegawainya, namun dalam pelaksanaannya penilaian prestasi kerja tidaklah semudah yang direncanakan.

Selain itu penilaian prestasi kerja yang baik harus berdasarkan objektivitas dan keadilan, sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam menentukan promosi jabatan pegawai dalam arti sesungguhnya, namun fenomena yang sering terjadi saat ini adalah kebijakan promosi jabatan tidak hanya dipengaruhi dengan hasil kinerja akan tetapi didasarkan pada selera pimpinan. Promosi jabatan bukan lagi karena prestasi dan pengabdian tetapi karena kedekatan dan balas budi. Pegawai mana yang dekat dengan pimpinan, maka ia akan dipilih meskipun ada pegawai lain yang memenuhi kriteria untuk dipromosikan.

6.7. SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA

Menurut Sunyoto (2012) secara kategori terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang matang harus memenuhi 5 syarat sebagai berikut:

1. *Hallo Effect*

Artinya bahwa pengukuran prestasi kerja pegawai disebabkan oleh pendapat pribadi atau penilaian itu sendiri

2. Kesalahan Kecenderungan Terpusat

Jika pihak penilai merasa takut untuk memberikan penilaian sangat buruk atau malah sangat baik, maka solusinya adalah untuk dibuatkan nilai rata-rata pada pegawai.

3. Terlalu Lunak atau Terlalu Keras

Jika penilaian terlalu mudah diberikan atau terlalu ketat dalam proses pengevaluasiannya.

4. Prasangka Pribadi

Prasangka pribadi juga ikut mempengaruhi suatu penilaian atau bahkan dapat mengubah suatu penilaian.

5. Pengaruh Kesan Terakhir

Jika prestasi kerja itu subyektif, maka penilaian akan sangat dipengaruhi oleh kegiatan pegawai yang paling terakhir.

Sistem penilaian tersebut tidak lepas dari kelemahan dan kekurangan. Oleh sebab itu, sistem penilaian tersebut dapat diantisipasi dengan cara memberikan pelatihan bagi pihak penilai, umpan balik, dan pemilihan teknik penilaian yang tepat dan cepat. Adapun latihan yang dapat dilakukan pihak penilai terbagi dalam 3 tahap antara lain:

1. Penjelasan dan serangkaian bias yang tersedia

2. Peranan penilaian prestasi kerja pada pegawai yang ditekankan pada obyektivitas

3. Penilai diberikan kesempatan untuk menerapkan ukuran-ukuran prestasi kerja sebagai bahan dari latihan.

Untuk dapat meningkatkan prestasi kerja, maka pegawai harus mendapat dukungan dari organisasi lingkungan internal yang baik dan dalam suasana senang sehingga antar kedua pihak harus saling mendukung untuk dapat mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

6.8. LANGKAH-LANGKAH DALAM PENILAIAN PRESTASI KERJA

Penilaian prestasi terdiri dari tiga langkah:

1. Mendefinisikan pekerjaan

Artinya memastikan bahwa manajer dan pegawai bersama-sama sepakat mengenai hal yang diharapkan dicapai oleh pegawai dan standar yang akan digunakan untuk menilai prestasinya.

2. Menilai prestasi

Artinya membandingkan antara prestasi aktual atau kenyataan pegawai dengan standar yang telah ditetapkan pada langkah pertama.

3. Menyediakan balikan

Selanjutnya, penilaian prestasi biasanya mengharuskan adanya pertemuan-pertemuan dimana dalam kesempatan itu juga dirancang rencana pengembangan yang mungkin diperlukan.

6.9. TEKNIK PENILAIAN PRESTASI KERJA

1. Teknik Skala Pengharkatan grafik

Teknik penilaian prestasi yang paling sederhana dan paling populer.

2. Teknik Pemeringkatan Berselang-seling

Teknik penilaian pegawai yang populer dan sederhana lainnya adalah dengan memberi peringkat mengenai prestasi kerja para pegawai dari yang terbaik sampai yang terburuk dengan mempertimbangkan beberapa faktor.

3. Teknik Perbandingan Berpasangan

Teknik ini cenderung lebih mengefektifkan metode pemeringkatan. Dalam metode ini setiap pegawai dibandingkan satu sama lain secara berpasangan dalam setiap faktor seperti kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan dan sebagainya.

4. **Teknik Paksa**

Teknik ini serupa dengan cara, “memberikan nilai kepada kurva”. Dengan teknik ini presentase pegawai yang akan dihargai yang telah ditetapkan sebelumnya ditempatkan dalam berbagai katagori prestasi.

6.10. MANFAAT PENILAIAN PRESTASI KERJA

Menurut Handoko (2007) terdapat beberapa manfaat yang dapat diambil dari penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai, manajer dan departemen SDM untuk memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi tercapainya prestasi kerja yang diharapkan dan diinginkan.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, pemindahan dan penurunan jabatan (demosi) biasanya didasarkan pada prestasi kerja di masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering berupa penghargaan prestasi kerja yang telah dicapai.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang kurang baik mungkin menunjukkan kebutuhan pelatihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi kerja seseorang pegawai dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau kurang baik mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur penyusunan pegawai (*staffing*) oleh departemen SDM.

7. Ketidakakuratan informasi

Prestasi kerja yang kurang baik mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sdm, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen SDM lainnya. Ketergantungan pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan SDM yang diambil menjadi tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan rancangan pekerjaan

Prestasi kerja yang kurang baik mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam rancangan pekerjaan. Penilaian prestasi membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

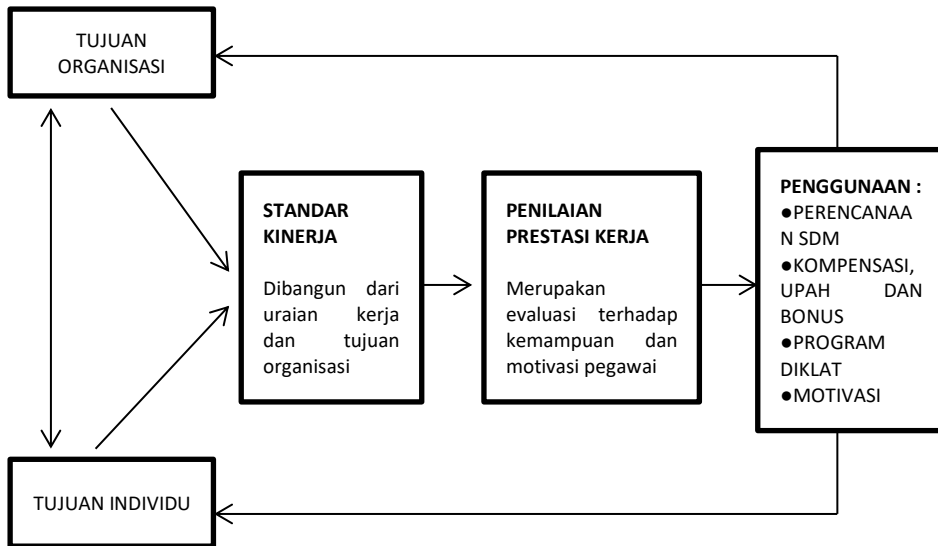
9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal yang diambil tanpa ada faktor diskriminasi pegawai.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Terkadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan atau masalah-masalah pribadi lainnya. Departemen SDM diharapkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua pegawai yang membutuhkan solusi.

Gambar 4.2 Input dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja



Sumber: Handoko (2007)

Menurut Winarni *et al.* (2016) penilaian prestasi kerja mempengaruhi kinerja individu baik secara langsung maupun melalui kompensasi. Pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kinerja secara langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh penilaian prestasi kerja melalui kompensasi.

6.11. PENDEKATAN PENILAIAN PRESTASI KERJA

Menurut Bacal (2002), ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja pegawai:

a. Sistem Penilaian (*Rating System*)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat

mudah untuk dilakukan, para manajer jadi mudah lupa alasan mereka melakukannya dan menyingkirkan sistem ini.

b. Sistem Peringkat (*Ranking System*)

Sistem peringkat adalah sistem yang membandingkan pegawai yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa pegawai untuk bersaing satu sama lain dalam arti yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para pegawai akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi. Sedangkan pada kejadian yang negatif, para pegawai akan berusaha untuk membuat rekan kerja atau pesaingnya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

c. Sistem berdasarkan tujuan (*Object-Based System*)

Berbeda dengan kedua sistem di atas, penilaian prestasi berdasarkan tujuan yaitu sistem yang mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar atau target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar tersebut ditetapkan secara perorangan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap pegawai.

6.12. OBYEK PENILAIAN PRESTASI KERJA

1. Hasil kerja individu

Jika mengutamakan hasil akhir, maka pihak manajemen melakukan penilaian prestasi kerja dengan obyek hasil kerja individu. Hal ini berlaku pada bagian produksi dengan indikator penilaian output yang dihasilkan, sisa dan biaya per unit yang dikeluarkan.

2. Perilaku

Untuk tugas yang bersifat instrinsik, misalnya sekretaris atau manajer, maka penilaian prestasi kerja ditekankan pada penilaian terhadap perilaku seperti ketepatan waktu memberikan laporan, kesesuaian gaya kepemimpinan, efisiensi dan efektivitas pengambilan keputusan, tingkat absensi, dan lain-lain.

3. *Sifat*

Merupakan obyek penilaian yang dianggap paling lemah dari kriteria penilaian prestasi kerja, karena sulit diukur atau tidak dapat dihubungkan dengan hasil tugas yang positif, seperti sikap yang baik, rasa percaya diri, dapat diandalkan dan kemampuan bekerja sama.

6.13. PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA

a. Terhadap Individu

Hasil penilaian prestasi kerja dapat berpengaruh positif dan negatif terhadap moral kerja pegawai. Mengingat peranan hasil penilaian prestasi kerja yang dapat digunakan untuk berbagai kepentingan manajemen SDM.

Cara pandang pegawai terhadap penilaian prestasi kerja dan penggunaan hasil penilaian prestasi kerja menentukan dampak positif atau negatif kepada pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, jika penilaian prestasi kerja lebih dipandang sebagai kritik dari pada pertolongan perusahaan terhadap pegawai, maka penilaian prestasi kerja akan menumbuhkan rasa khawatir pada diri pegawai yang bersangkutan saat dilakukannya penilaian prestasi kerja atau penerapan hasilnya.

Perasaan khawatir ini pada nantinya akan menurunkan semangat kerja. Sebaliknya jika penilaian prestasi kerja lebih dipandang sebagai pertolongan atau pemberian kesempatan pengembangan diri dari pada kritik, maka penilaian prestasi kerja akan membuat pegawai yang bersangkutan bertambah giat dan selalu berupaya mengembangkan kreativitasnya dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dengan demikian, sisi pandang atau interpretasi pegawai terhadap penilaian prestasi kerja merupakan hal yang mendasari baik atau buruknya akibat perubahan sikap atau moral pegawai setelah menerima hasil penilaian prestasi kerja. Oleh sebab itu, pemilihan metode atau teknik yang tepat dengan tolok ukur yang tepat serta waktu yang tepat akan menjadi kunci yang dapat menghilangkan kecurigaan pegawai terhadap subyektivitas penilai saat melakukan penilaian prestasi kerja.

b. Terhadap Organisasi

Penilaian prestasi kerja mempengaruhi organisasi, khususnya pada proses kegiatan SDM. Sebagaimana halnya dengan pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap individu, informasi hasil penilaian

merupakan umpan balik sukses atau tidaknya fungsi SDM. Besar kecilnya pengaruh penilaian prestasi kerja pada organisasi tergantung pada informasi yang didapat dari hasil penilaian prestasi kerja tersebut. Penilaian prestasi kerja yang komprehensif dapat menghasilkan informasi yang cukup. Informasi yang bisa didapat antara lain rekrutmen, seleksi, orientasi, kebutuhan diklat dan sebagainya.

Jika sebagian besar pegawai menerima hasil dari penilaian prestasi kerja dengan nilai buruk, maka dapat diduga kemungkinan adanya kelalaian atau kesalahan program perencanaan SDM pada organisasi yang bersangkutan. Selain itu, bisa saja hal tersebut terjadi akibat target *goal* yang ditetapkan terlalu tinggi, sementara kemampuan pegawai atau fasilitas yang ada di organisasi tersebut belum memungkinkan untuk mencapai target *goal* tersebut.

Selain untuk mengevaluasi program manajemen SDM penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan untuk mengembangkan SDM dan organisasi seperti promosi, kenaikan upah, bonus, pelatihan dan sebagainya.

Dengan kata lain, hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengevaluasi dan mengembangkan SDM saat ini serta mengkaji kemampuan organisasi untuk menentukan kebutuhan SDM di masa yang akan datang.

6.14. METODE PENILAIAN PRESTASI KERJA

a. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kerja pegawai di waktu yang lalu. Hampir semua teknik-teknik tersebut merupakan suatu upaya langsung untuk mengurangi berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan lain. Tidak ada satu pun teknik yang sempurna, masing-masing mempunyai kebaikan dan kelemahan. Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu bisa diukur.

Kelemahannya adalah prestasi kerja di masa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para pegawai memperoleh umpan balik mengenai upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan kepada perbaikan-perbaikan prestasi kerja.

Metode penilaian prestasi kerja berorientasi masa lalu terdiri dari:

1. Skala Rata-Rata (*Rating scale*)
Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja pegawai dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.
2. *Checklist*
Metode penilaian ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik pegawai.
3. Metode Peristiwa Kritis
Pada metode ini didasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik atau sangat buruk dalam kaitannya dalam pelaksanaan kerja.
4. Metode Peninjauan Lapangan
Pada metode ini, wakil ahli departemen SDM turun ke lapangan dan membantu para pihak SDM dalam menilai.
5. Tes dan Observasi Prestasi Kerja
Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja biasa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan agar berguna dan harus reliabel serta valid.
6. Metode Evaluasi Kelompok
Penilaian ini biasanya dilakukan oleh SDM atau atasan langsung. Metode ini berguna dalam pengambilan keputusan untuk menaikkan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan peringkat pegawai dari yang terbaik dan yang terburuk.

b. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Penggunaan pendekatan-pendekata yang berorientasi masa lalu dapat diibaratkan seperti mengendarai mobil dengan melihat melalui kaca spion, artinya kita hanya mengetahui dimana kitaberada, bukan kemana kita akan pergi. Penilaian-penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja

di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi pegawai atau penetapan sasaran prestasi kerja dimasa mendatang.

Hal itu berarti bahwa penilaian prestasi kerja seseorang tidak hanya ditujukan pada pengukuran kemampuan melaksanakan tugas masa lalu dan masa kini, akan tetapi juga sebagai instrumen untuk memprediksi potensi pegawai yang bersangkutan. Sehingga seorang pegawai dapat menentukan rencana karir dan memilih metode yang tepat untuk pengembangan dirinya.

Metode penilaian prestasi kerja berorientasi masa depan terdiri dari:

1. Penilaian Diri (*Self Appraisal*)
Teknik evaluasi ini, berguna bila tujuan evaluasi adalah tujuan untuk melanjutkan pengembangan diri.
2. Penilaian Psikologis (*Psychological Appraisal*)
Penilaian ini biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama untuk menilai potensi pegawai di masa yang akan datang.
3. Pendekatan *Management By Objectives* (MBO)
Pada pendekatan ini setiap pegawai dan pihak SDM secara bersama menetapkan tujuan-tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.
4. Teknik Pusat Penilaian
Bentuk penilaian pegawai yang distandarisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian.

6.15. TANTANGAN DALAM PENILAIAN PRESTASI KERJA

a. Pemilihan Metode Terbaik

Sampai saat ini tidak satupun dari metode penilaian prestasi di atas dikatakan sebagai yang terbaik untuk semua kondisi dan situasi organisasi. Kondisi dan situasi yang berbeda menghendaki metode dan sistem yang berbeda. Menurut French (1986), metode penilaian prestasi kerja yang terbaik tergantung kepadapendekatan pada metode penilaian pada pekerjaan yang akan dinilai dan variasi faktor organisasi yang dapat menolong

mengimplementasikan program penilaian seperti iklim organisasi, *training* prosedur penilaian, dan lain-lain.

b. Kesalahan Penilaian

Penilaian yang benar dan dapat dipercaya terutama penting di dalam menggunakan kesempatan yang sama pada pegawai untuk mendapatkan petunjuk pelaksanaan atau *work guidelines*. Sayangnya pimpinan dapat membuat kesalahan yang mengakibatkan penilaian menjadi kurang benar dan kurang dapat dipercaya.

6.16. TOLAK UKUR PENILAIAN PRESTASI KERJA

Tolak ukur sistem penilaian prestasi kerja yang efektif antara lain :

a. *Job related* (berhubungan dengan pekerjaan yang dinilai)

Ketika perusahaan membuat keputusan ketenagakerjaan berdasarkan penilaian kinerja, mereka sebenarnya menggunakan penilaian sebagai kriteria seleksi. Dengan demikian penilaian harus pada kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan yang dapat diidentifikasi.

Cara terbaik untuk menentukan apakah kriteria penilaian berkaitan dengan pekerjaan yaitu dengan melakukan analisis jabatan, sehingga dengan menggunakan argumen yang valid pegawai dapat menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja dirancang untuk memastikan bahwa angka-angka nilai kinerja mencerminkan komponen-komponen penting pekerjaan.

b. *Praktis*

Mudah dilaksanakan dan mudah dimengerti oleh penilai maupun yang dinilai.

c. *Standard Performances*

Penilaian itu harus menunjukkan kejelasan hubungan antara standar kinerja yang harus dicapai pegawai dengan tujuan organisasi dan kejelasan antara deskripsi tugas dengan item penilaian yang tertera dengan formulir evaluasi.

d. *Measures Performances*

Pegawai yang dinilai dan memperoleh skor tertentu akan diberi kompensasi sesuai dengan aturan yang telah ditentukan. Selain itu, hasil penilaian dapat menunjukkan apakah penempatannya pada jabatan sekarang, dinilai layak dipertahankan atau tidak.

BAB 7

IMPLEMENTASI HASIL PENELITIAN

7.1. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Pada periode tahun 2016, jumlah pegawai di sejumlah Bank di Indonesia mengalami penurunan (Laucereno, 2017). Fenomena tersebut tidak hanya terjadi pada Bank Umum, namun juga pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang ada di Indonesia, termasuk di Regional Sumatera Bagian Selatan. Tabel 7.1 menunjukkan jumlah pegawai tetap pada BPD yang ada di Regional Sumatera Bagian Selatan periode tahun 2014-2016.

Tabel 7.1. Jumlah Pegawai Tetap pada BPD di Regional Sumbagsel

No	Nama Bank	Tahun		
		2014	2015	2016
1	BPD Bengkulu	507	499	498
2	BPD Lampung	597	626	604
3	BPD Jambi	392	468	453
4	BPD Sumsel Babel	1.232	1.356	1.529

Sumber : Annual Report BPD Bengkulu, Lampung, Jambi, dan Sumsel Babel, 2016

Berdasarkan tabel 7.1 di atas, didapat informasi bahwa dari empat BPD di Sumatera Bagian Selatan, tiga diantaranya mengalami penurunan jumlah pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa fenomena penurunan jumlah pegawai bank di Indonesia pada tahun 2016 juga dialami oleh BPD yang ada di Sumatera Bagian Selatan.

Salah satu faktor yang menyebabkan berkurangnya jumlah pegawai pada industri perbankan adalah *turnover* pegawai. Tingginya tingkat *turnover* pegawai akan meningkatkan risiko berupa hilangnya pegawai yang potensial di suatu organisasi, khususnya intensi *turnover* yang disebabkan oleh keinginan pegawai itu sendiri. Intensi *turnover* dari pegawai telah menjadi isu penting bagi manajemen selama bertahun-tahun (Chen, Lin & Lien, 2010) dan menjadi masalah besar bagi organisasi pada masa sekarang.

Literatur menunjukkan bahwa intensi *turnover* adalah prediktor utama dari perilaku *turnover* yang sesungguhnya (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Takase, Yamashita, & Oba, 2008). Intensi *turnover* dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek, diantaranya adalah stres kerja

(Duraisingam, Pidd & Roche, 2009; Arshadi & Damiri, 2013; Lu Y *et al.*, 2017), kepuasan kerja (Simone, Planta & Cicotto, 2013; Tnay *et al.*, 2013; Youcef, Ahmed & Ahmed, 2016), dan komitmen organisasional (Hussain & Asif, 2012; Jehanzeb, Rasheed & Rasheed, 2013; Yamazakia & Petchdee, 2015).

7.2. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh stres kerja terhadap intensi *turnover* pegawai pada Bank Pembangunan Daerah di Sumatera Bagian Selatan.
2. Menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh kepuasan kerja secara langsung terhadap intensi *turnover* pegawai pada Bank Pembangunan Daerah di Sumatera Bagian Selatan, maupun secara tidak langsung melalui komitmen organisasional.
3. Menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh komitmen organisasional terhadap intensi *turnover* pegawai pada Bank Pembangunan Daerah di Sumatera Bagian Selatan.

7.3. ORIGINAL PENELITIAN

Penelitian ini mempelajari secara mendalam tentang pengaruh stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap intensi *turnover* pegawai. Komitmen organisasional akan menjadi variabel intervening antara kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* pegawai. Proposisi dari variabel pada penelitian ini belum pernah diteliti sebelumnya di unit analisis yaitu Bank Pembangunan Daerah Regional Sumatera Bagian Selatan dan menjadi nilai keterbaruan bagi penelitian ini.

7.4. MANFAAT PENELITIAN

7.4.1. Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan dan aplikasi Manajemen Sumber Daya Manusia tentang stres kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan intensi *turnover* pegawai. Penelitian ini bersifat deduksi dan pengembangan atas

penelitian terdahulu yang telah dilaksanakan oleh peneliti sebelumnya.

2. Memberikan sumbangsih penelitian dalam pengembangan industri perbankan di Indonesia, khususnya di regional Sumatera Bagian Selatan.

7.4.2 Manfaat Praktis

Memberikan masukan dan informasi bagi pengambil keputusan pada bank yang ada di Indonesia, khususnya di regional Sumatera Bagian Selatan dalam mengurangi tingkat *turnover* pegawai.

7.5. HASIL PENELITIAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, di mana nilai Critical Ratio sebesar $9.723 > 1.96$. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dialami oleh pegawai secara meyakinkan akan meningkatkan komitmen organisasional para pegawai. Manajemen perusahaan dapat mengambil kebijakan dan langkah-langkah yang dapat menumbuhkan kepuasan kerja pegawai agar lebih baik lagi.
2. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Intensi Turnover, di mana nilai Critical Ratio sebesar $5.643 > 1.96$. Stres kerja menjadi salah satu penyebab utama meningkatnya intensi turnover pegawai yang akan berujung ke tindakan nyata turnover. Manajemen perusahaan harus mengevaluasi hal-hal yang dapat meningkatkan stres kerja pegawai, seperti beban kerja yang terlalu berat, target yang terlalu tinggi, maupun tekanan kerja yang berlebihan.
3. Kepuasan kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Intensi Turnover, di mana nilai Critical Ratio sebesar $-1.102 < -1.96$. Salah satu langkah untuk mengurangi intensi turnover adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja, Walaupun hasilnya tidak terlalu signifikan, namun cukup memberi pengaruh dan menjadi pertimbangan bagi pegawai untuk tetap bekerja di perusahaan.
4. Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Intensi Turnover, di mana nilai Critical Ratio sebesar $-10.385 < -1.96$. Komitmen organisasional merupakan salah satu prediktor utama untuk mengurangi tingkat turnover pegawai. Oleh

karena itu, manajemen perusahaan harus menggali faktor-faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasional. Pegawai yang sudah memiliki komitmen yang tinggi akan terus bertahan di perusahaan dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap intensi turnover melalui komitmen organisasional sebesar -0.264. Nilai pengaruh tidak langsung tersebut ternyata lebih besar daripada nilai pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap intensi turnover (-0.057). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional merupakan mediator antara kepuasan kerja dan intensi turnover atau fully mediated. Dari hasil tersebut, manajemen perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, di mana dimensi kepuasan kerja pegawai tersebut adalah kepuasan terhadap beban kerja, rekan kerja, supervisi, imbalan, dan kesempatan promosi. Efek yang ditimbulkan oleh kepuasan kerja pegawai ternyata tidak hanya berefek langsung terhadap peningkatan komitmen organisasional pegawai, ternyata secara tidak langsung akan mengurangi niat pegawai untuk berhenti dari perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Ambar Teguh Sulistyani dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Danang Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.

Darwis Agustriyana. 2015. *Analisis Faktor-Faktor Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Yuniko Asia Prima di Kota Bandung*. Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Entrepreneurship Vol. 9 No.2 158-178 ISSN 2443-2121

Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10 Jilid 1. Jakarta: PT INDEKS.

Hastho Joko N.U. dan Meilan Sugiarto. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi 1. Yogyakarta: Ardana Media.

Henry Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi 3. Yogyakarta: BP STIE YKPN.

Hong, Eric Ng Chee, Lam Zeng Hao, Ramesh Kumar, Charles Ramendran, Vimala Kadiresan. 2012. *An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - A Regression Analysis*. International Journal of Business Research and Management (IJBRM) Vol 3 : Cetakan ke-2.

Husna Purnama. 2008. *Analisis Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Sagu Aren Nasional Di Bandar Lampung*. Jurnal Sains dan Inovasi IV(2) 176-184.

M. Heathfield. 2005. *Effects of pre-interview beliefs on applicant's reactions to campus interviews*. Academy of Management Journal, 40(4), 947-966.

Malayu P. Hasibuan. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi 2. Bandung: Alfabeta.

- Mathis, Robert L dan Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia* buku 4. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy R.Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya*. Jakarta: Erlangga.
- Noe, Raymond A.Noel, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing* Buku 2 edisi ke 6. Jakarta: Salemba Empat.
- Prof.Dr.Hj. Sedarmayanti, M.Pd, APU. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Ricky, Montolalu, Lotje Kawet, Olivia Nelwan. 2016. *Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara*. Jurnal EMBA Vol. 4 No.1.
- Sjafri Mangkuprawira. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* Edisi ke 2. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sondang P. Siagian. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Suwatno. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Zainal, Veithzal Rivai, dkk. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE.
- Ardana, Komang. I., Mujiati, Wayan. Ni. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Arrizal. 2011. "Manajemen Karir Dapat Meningkatkan Profesionalisme Kesejahteraan, Prestasi Kerja Tinggi, dan Karir Sukses." *Manajemen dan Kewirausahaan Vol 2(3)*:.
- Bernardin, H. Jhon and Russel, Joyce E.A. 1993. *Human Resource Management*.
- Burhan, Bungin M. 2008. *Metodolog Penelitian Kuantitatif : Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik, serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: PT. Prenada Media Group.
- Dillard, J.M. 1985. *Life Long Career Planning*. Ohio: Charles E. Merrill.
- Drs. H. Melayu, S.P. Hasibuan. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia versi revisi*. Jakarta: Salemba empat.
- Flippo, Edwin. B. 1995. *Manajemen Personalialia. Terjemahan Moh. Masud*. Jakarta: Erlangga.
- Gary Dessler, terjemahan. oleh. Benyamin Molan. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenhallindo.
- Handoko, T.Hani,. 2001. *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia,*.
- Hastho Joko Nur Utomo, Meilan Sugiarto. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Ardana Media.
- Henry Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Ilfiandra., Supriatna &. 2006. *Apa dan Bagaimana Bimbingan Karir Materi Sajian Workshop Bimbingan dan Konseling Politeknik Kesehatan*. Tasikmalaya.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, R.L dan Jackson J.H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert. 2006. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat. 1986. "Perencanaan dan pengembangan Karir Pegawai."

- Muftiani, S.M. 2004. "Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir."
- Nawawi, H. Hadari. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjia Mada Universitas Press.
- Nitisemito, Alex. 1992. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- P.B., Triton. 2005. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Tugu.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi Edisi Bahasa Indonesia*. Vol. 1. Jakarta: Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, PT. Prenhallindo.
- Samsudin, S. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Sharf, Richard S. 1992. *Applying Career Development Theory to Counseling*. California: Brooks/ Cole .
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi dua*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soetjipto, budi W. Jakarta. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2002: Amara Books.
- Sudiro, Ahmad. 2011. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wahyudi, Bambang. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Sulita.

Daftar Pustaka

How to Develop the Best Training Initiatives, HR Focus 82 (August 2005): 11-13

Whaat to Do Now That Training Is Becoming a Major HR Force, HR Focus 82 (February 2005): 5-6

Charlotte Garvey, "The Whirlwind of a New Job", HR Magazine, Juni 2001, hlm. 111

Gary Desler, Manajemen Sumber Daya Manusia, Prehalindo, 1997, hlm. 266

Gary Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1 Edisi 10, hlm. 278

Ike Kusdyah Rachmawati, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2008, hlm. 112-121

Ismail, Iriani. 2013. *Pengembangan sumber daya manusia*. Malang : Lembaga Fakultas Pertanian Brawijaya.

Gomes, F.C. 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan ke-empat, Andy Offset, Yogyakarta.

Kanneth Wexley, "Training in the Post Terrorism Year", Developing and Training Human Resource in Organization, (Upper Saddle River, NJ, prentice Hall, 2002) hlm. 107

Ibid, hlm. 82

"is Online higher Education Right For Corporate Learning?" T+D 59 (September 2005); 44-47

Walter S. Mossberg, "Seeing is Believing", Smart Money 15 (May 2006): 118-119

Doug Bartholomew, "Training Goes High Tech", Industry Week 255 (August 2006): 17

Terence F. Shea, "Sink-or-Swim' Is Not an Option", HR Magazine 50 (March 2005): 14

Susan J. Wells, "Diving In", HR Magazine 50 (March 2005): 54-59

R. Wayne Mondy, Manajemen Sumber Daya Alam, Jilid 1 Edisi 10

American Management Association, Catalog of Seminars: April-Desember, 2003

Norman Maier, Alien Solem, And Ayesha Maier, the Role Play Technique (San Diego, CA: University Associates, 1975), hlm. 2-3

Martha Peak, "Go Corporate U!" Management Review 86, no. 2 (February 1997), hlm. 33-37

How One Trainer Developed an Eight-Step Program for ROI, HR Focus 82 (March 2005): 10-13

Jim Kirkpatrick, "Transferring :earning to Behavior," T+D 59 (April 2005): 19-20

Robert W. Rowden, "Exploring Methods to Evaluate the Return-n-Investment from Training," Business Forum 27 (2005): 31-36

DAFTAR PUSTAKA

- Bacal. Robert. 2002. *Performance Management*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka
- Byars, Lloyd L dan Leslie W. Rue. 2000. *Human Resources Management, International Edition*. New York USA : Irwin-McGraw-Hill.
- Fajar Al, Siti dan Heru Tri. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN

- French, Wendell L. 1986. *Human Resources Management*. Boston :
Houghton Mifflin Company.
- Hasibuan, Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :
Bumi Aksara.
- Kadarman, A.M.1994. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta :
Gramedia PustakaUtama.
- Mangkunegara. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta
: Refika Aditama.
- Moenir. 2005. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta :
Bumi Aksara.
- Niindyati, Ayu Dewi. 2003. *Sex Role Identity dan Self Efficacy Sebagai
Mediator Pada Hubungan Antara Tiga Kebutuhan dari
McClelland dengan Kinerja Karyawan*. Jakarta : UI.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
Cetakan Pertama. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Purdianto, Irwan dan Asfan Muqtadir. 2013. *Sistem Pendukung Keputusan
Kenaikan Jabatan Menggunakan metode Profile Matching (Studi
Kasus di PT. Industri Kemasan Semen Gresik)*. Yogyakarta:
Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI)
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
Yogyakarta : CAPS

- Suprihatiningrum, Hesti dan Tri Bodroastuti. 2012. Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja(Studi Pada Karyawan Kantor Kementrian Agama Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Widya Manggala. Vol. 1. No. 1.*
- Syamsir. 2017. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada PT. Bosowa Propertindo. *Jurnal Riset Edisi XV. Vol. 03. No. 004.*
- T. Hani Handoko. 2007. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta : BPFEE.
- Yamani, Ibnu Yarham dan Syaharuddin. 2016. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia IV Cabang Samarinda. *Jurnal Manajemen. Vol. 8. No. 1.*
- Yuli, Sri Budi Cantika. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Malang : UMM Press.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustriyana, D. (2015). Analisis Faktor-Faktor Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Yuniko Asia Prima di Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Enterpreneurship*, 9 (2), 158-178, ISSN 2443-2121
- Alwi, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE.
- Ambar, T. H., & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ardana, K. I. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arrizal. (2011). Manajemen Karier Dapat Meningkatkan Profesionalisme Kesejahteraan, Prestasi Kerja Tinggi, dan Karier Sukses. *Manajemen dan Kewirausahaan* , Vol 2(3).
- Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance : Moderating Role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84(20), 706–710. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.631>
- Bacal, R. (2002). *Performance Management*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka.
- Bernardin, H. J., & Russel. (1993). *Human Resource Management*. New York: Prentice Hall.
- Burhan, B. M. (2008). *Metodologi Penelitian Kuantitatif : Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik, serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: PT. Prenada Media Group.
- Byars, Lloyd L dan Leslie W. Rue. (2000). *Human Resources Management, International Edition*. New York USA : Irwin-McGraw-Hill.

- Chen, M-F., Lin, C-P., & Lien, G-Y. (2010). Modeling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. *The Service Industries Journal*, 8(3), 174-195.
- Dessler, G. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenhallindo.
- Dessler, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10 Jilid 1. Jakarta: PT INDEKS.
- Dillard, J. (1985). *Life Long Career Planning*. Ohio: Charles E. Merrill.
- Duraisingam, V., Pidd, K. E. N., & Roche, A. N. N. M. (2009). The impact of work stress and job satisfaction on turnover intentions. *A study of Australian specialist alcohol and other drug workers*, 16(6), 217–231. <https://doi.org/10.1080/09687630902876171>
- Fajar, A.S., & Tri, H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN
- Flippo, E. B. (1995). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- French, W. L. (1986). *Human Resources Management*. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600305>.
- Handoko, T.H. (2005). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Tugu.
- Handoko, T. H. (2007). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia versi revisi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Hasibuan, M. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hastho, J. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Ardana Media.
- Heathfield, M. (2005). Effects of pre-interview beliefs on applicant's reactions to campus interviews. *Academy of Management Journal*, 40(4), 947-966.
- Hong, E. N. C., Hao, L.Z., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - A Regression Analysis. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 3 (2), 76-95.
- Hussain, T., & Asif, S. (2012). Is employees ' turnover intention driven by organizational commitment and perceived organizational support?. *Journal of Quality and Tecnology Management*, VIII(i), 1–10.
- Ilfiandra., S. (2006). *Apa dan Bagaimana Bimbingan Karir Materi Sajian Workshop Bimbingan dan Konseling Politeknik Kesehatan?*. Bandung: UPI Press.
- Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Rasheed, M. F. (2013). Organizational Commitment and Turnover Intentions : Impact of Employee ' s Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 79–90. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n8p79>
- Kadarman, A.M. (1994). *Pengantar Ilmu Managemen*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Lu, Y., Hu, X., Huang, X., Zhuang, X., Guo, P., Feng, L., & Hao, Y. (2017). The relationship between job satisfaction, work stress, work – family conflict, and turnover intention among physicians in Guangdong, China : a cross-sectional study. *BMJ Open*, 7, 1-12, <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-014894>
- Mangkunegara, A. A. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Mangkunegara, A.A. (2006). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Refika Aditama.
- Mangkuprawira, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* Edisi ke 2. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi 2. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, R.L. & Jackson, H. (2006). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat. (1986). *Perencanaan dan pengembangan Karir Pegawai*. Bandung: CV Remaja Karya.
- Moenir. (2005). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mondy, R.W. (2008). *Manajemen Sumber Daya*. Jakarta: Erlangga.
- Muftiani, S.M. (2004). *Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karier*. Skripsi. Universitas Brawijaya Malang.
- Nawawi, H. H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjad Mada Universitas Press.
- Niindyati, A. D. (2003). *Sex Role Identity dan Self Efficacy Sebagai Mediator Pada Hubungan Antara Tiga Kebutuhan dari McClelland dengan Kinerja Karyawan*. Jakarta : UI.
- Nitisemito, A. (1992). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing* Buku 2 edisi ke 6. Jakarta: Salemba Empat.

- Panggabean, M. S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Purdianto, Irwan, & Muqtadir, A. (2013). *Sistem Pendukung Keputusan Kenaikan Jabatan Menggunakan metode Profile Matching (Studi Kasus di PT. Industri Kemasan Semen Gresik)*. Yogyakarta: Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI)
- Purnama, H. (2008). Analisis Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Sagu Aren Nasional Di Bandar Lampung. *Jurnal Sains dan Inovasi*, IV(2) 176-184.
- Ricky, Montolalu, Kawet, L., & Nelwan, O. (2016). Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 4(1), 35-48.
- Rivai, V. dkk. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi Edisi Bahasa Indonesia* (Vol. 1). Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Samsudin, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sharf, R. S. (1992). *Applying Career Development Theory to Counseling*. California: Brooks/ Cole.
- Siagian, S.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Simamora, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi dua*. Yogyakarta: STIE YKPN.

- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Tiga*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simone, S. De, Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction , work engagement , self-e ffi cacy and agentic capacities on nurses ’ turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39(October 2017), 130–140. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.11.004>
- Soetjipto, B. W. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Amara Books.
- Sudiro, A. (2011). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS
- Suprihatiningrum, Hesti, & Bodroastuti, T. (2012). Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja(Studi Pada Karyawan Kantor Kementrian Agama Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Widya Manggala*, 1(1).
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Syamsir. (2017). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada PT. Bosowa Propertindo. *Jurnal Riset Edisi XV*. 3(4).
- Takase, M., Yamashita, & Oba. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian*, 17(1), 3–12. <http://dx.doi.org/10.1016/j.colegn.2009.05.001>.
- Tnay, E., Ekhsan, A., Othman, A., Siong, H. C., Lim, S., & Lim, O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 201–208. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.223>

- Wahyudi, B. (1991). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Sulita.
- Yamani, Yarham, Y., & Syaharuddin. (2016). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia IV Cabang Samarinda. *Jurnal Manajemen*, 8(1).
- Yamazakia, Y., & Petchdee, S. (2015). Turnover Intention, Organizational Commitment, and Specific Job Satisfaction among Production Employees in Thailand. *Journal Business and Management*, 4(4), 22–38. <https://doi.org/10.12735/jbm.v4i4p22>
- Youcef, S., Ahmed, S. S., & Ahmed, B. (2016). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intention by the Existence of Organizational Commitment , and Intent to Stay as Intermediates Variables Using approach PLS in Sample Worker Department of Transport. *JMM*, 6(6), 198–202. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20160606.03>
- Yuli, & Cantika. S.B. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang : UMM Press.