



MANAJEMEN UMUM & SUMBER DAYA MANUSIA

Bank Perkreditan Rakyat
dan Lembaga Keuangan Mikro

Sri Hayati, S.E., M.Si.

MANAJEMEN UMUM DAN SUMBER DAYA MANUSIA

Bank Perkreditan Rakyat dan Lembaga Keuangan Mikro

Oleh: Sri Hayati, S.E., M.Si.

Hak Cipta ©2017 pada Penulis.

Editor : Putri Christian

Desain Cover : Dany

Setter : Aditya K.

Korektor : Marcella Kika

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari penulis.

Diterbitkan oleh Penerbit ANDI (Anggota IKAPI)

Jl. Beo 38-40, Telp (0274) 561881 (Hunting), Fax (0274) 588282
Yogyakarta 55281

Percetakan: CV. ANDI OFFSET

Jl. Beo 38-40, Telp (0274) 561881 (Hunting), Fax (0274) 588282
Yogyakarta 55281

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam Terbitan (KDT)

Hayati, Sri

**MANAJEMEN UMUM DAN SUMBER DAYA MANUSIA - Bank
Perkreditan Rakyat dan Lembaga Keuangan Mikro/ Sri Hayati**

- Ed. I. - Yogyakarta: ANDI;

26 - 25 - 24 - 23 - 22 - 21 - 20 - 19 - 18 - 17

hlm x + 214; 16 x 23 Cm.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

ISBN: 978 - 979 - 29 - 6316 - 8

I. Judul

1. Personnel Management/Human Resource Management

DDC'23 : 658.3

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR DAN TABEL.....	ix
BAB I - FUNGSI DAN PROSES MANAJEMEN.....	1
A. Fungsi Manajemen.....	2
B. Proses Manajemen.....	6
BAB II - MANAJEMEN WAKTU DAN KONFLIK.....	39
A. Manajemen Waktu.....	39
B. Manajemen Konflik.....	55
BAB III - KEPEMIMPINAN.....	75
A. Pengertian Kepemimpinan.....	76
B. Gaya Kepemimpinan.....	78

~~*image*~~

not

available

DAFTAR GAMBAR DAN TABEL

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Proses Manajemen (1).....	8
Gambar 2 Proses Manajemen (2).....	9
Gambar 3 Proses Manajemen (3).....	9
Gambar 4 Struktur Organisasi BPR (Contoh 1).....	10
Gambar 5 Struktur Organisasi BPR (Contoh 2).....	11
Gambar 6 Tren yang Membentuk Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
Gambar 7 Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis.....	16
Gambar 8 Segi Empat Berlubang.....	20
Gambar 9 Matriks Manajemen Waktu.....	40
Gambar 10 Manajemen Konflik.....	55
Gambar 11 Konflik dan Kinerja Organisasi.....	57
Gambar 12 Proses Konflik.....	61
Gambar 13 Pendekatan Manajemen Konflik.....	67
Gambar 14 Dimensi Orientasi Penanganan Konflik.....	68
Gambar 15 Peran Pemimpin dalam Organisasi.....	77

image

not

available

*image
not
available*

*image
not
available*

Fungsi dan keterampilan manajemen saling berkaitan satu sama lain, di mana dalam fungsi manajemen merencanakan (*planning*), seorang manajer harus memiliki keterampilan konseptual untuk membuat suatu rencana jangka pendek maupun jangka panjang. Untuk fungsi manajemen mengatur (*organizing*), seorang manajer harus memiliki keterampilan dalam membangun hubungan antar pribadi sehingga dapat lebih mudah dalam mengatur setiap individu yang ada di perusahaan. Fungsi manajemen selanjutnya ialah mengarahkan (*directing/actuating*), di mana seorang manajer harus memiliki keterampilan dalam hal teknis yang diperlukan karyawan ketika menjalankan aktivitasnya. Fungsi manajemen yang terakhir yaitu mengontrol (*controlling*), di mana seorang manajer harus memiliki keterampilan dalam hal politis untuk menjalankan fungsi manajemen ini.

Keempat fungsi dan keterampilan manajemen tersebut harus dilakukan oleh seorang manajer untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Apabila ada yang lemah di salah satu fungsinya, maka kinerja perusahaan juga tidak akan berjalan dengan optimal. Lebih lanjut, penjelasan mengenai fungsi manajemen akan diuraikan di bawah ini.

Fungsi manajemen yang pertama yaitu merencanakan (*planning*). Untuk mencapai kinerja perusahaan yang optimal, tentunya diperlukan perencanaan yang matang. Dalam manajemen dikenal istilah SMART, yang merupakan kepanjangan dari *specific* (khusus), *measurable* (dapat diukur), *action* (dapat dilaksanakan), *realistic* (realistis), dan juga *timeliness* (tepat waktu).

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

fungsi penyusunan manajemen personal atau manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, dan untuk mengurus relasi dengan tenaga kerja atau karyawan, kesehatan, dan keselamatan para tenaga kerja, serta hal-hal lain yang berhubungan dengan keadilan. Oleh karenanya, topik yang akan dibahas harus dapat menyampaikan konsep dan teknik yang dibutuhkan oleh seorang manajer SDM atau personalia. Hal-hal tersebut meliputi:

1. Melakukan analisis pekerjaan.
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja.
3. Merekrut kandidat pekerjaan.
4. Memilih kandidat pekerjaan.
5. Melakukan orientasi dan melatih karyawan baru.
6. Mengelola bayaran dan gaji.
7. Memberikan insentif dan tunjangan.
8. Menilai kinerja.
9. Berkomunikasi.
10. Melatih dan mengembangkan manajer.
11. Membangun komitmen karyawan.

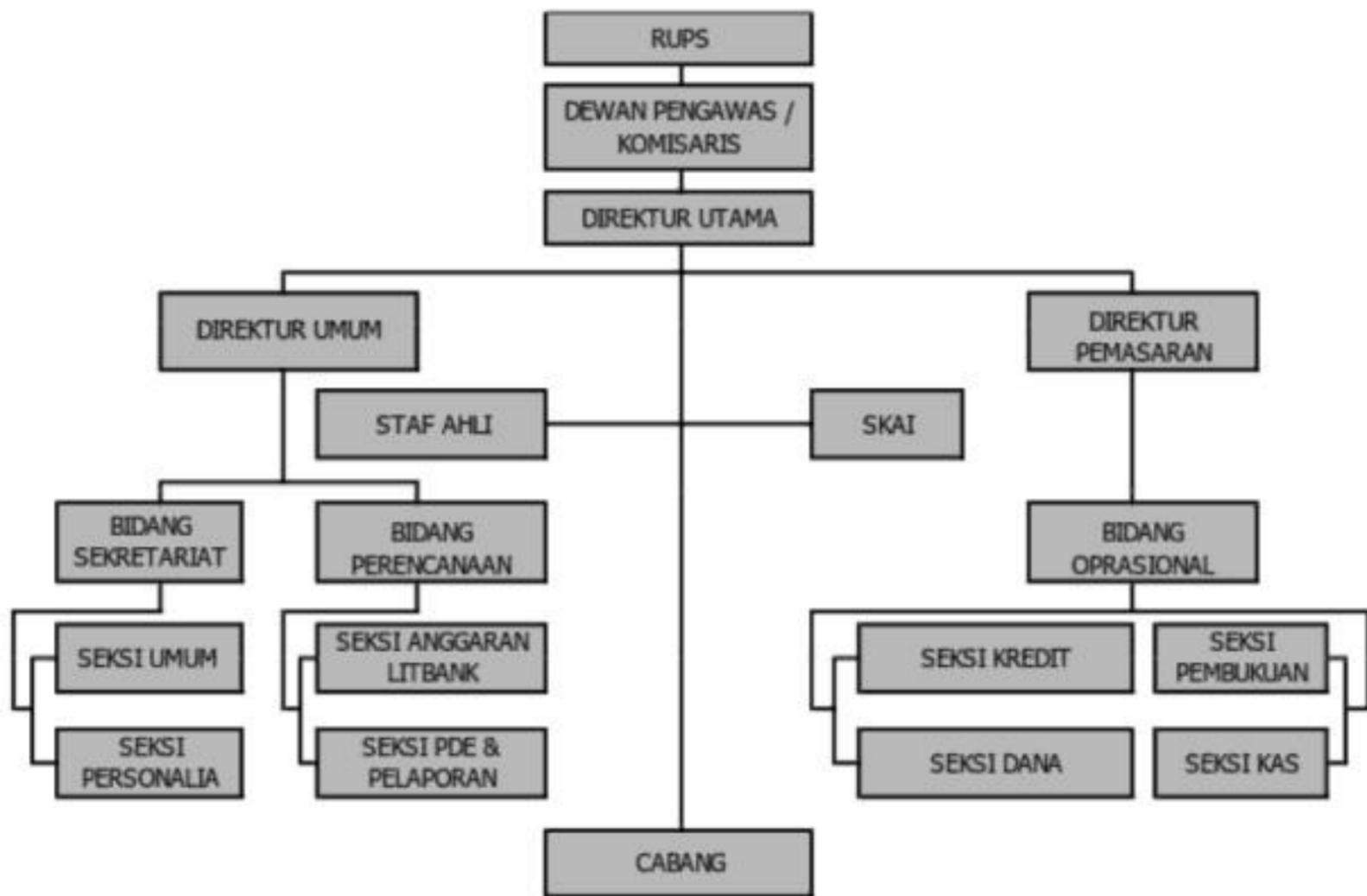
Dari sisi manajer juga harus mengetahui kesempatan yang setara dan tindakan afirmatif, kesehatan dan keselamatan karyawan, serta penanganan keluhan dan relasi tenaga kerja.

Dalam menjalankan proses manajemen, seorang manajer perlu mengetahui unsur-unsur yang ditangani dalam

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



Gambar 5 Struktur Organisasi BPR (Contoh 2)

Semua manajer, dalam satu pengertian, merupakan manajer sumber daya manusia karena mereka semua terlibat dalam perekrutan, wawancara, seleksi, dan pelatihan karyawan. Namun, sebagian besar perusahaan juga mempunyai Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) dengan manajer puncaknya sendiri.

Bagaimanakah tugas dari manajer dan departemen sumber daya manusia ini berhubungan dengan tugas sumber daya manusia dari manajer bidang lainnya? Untuk menjawabnya dibutuhkan definisi singkat dari otoritas lini versus otoritas staf.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



Sumber: Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 14 oleh Gary Dessler.

Gambar 6 Tren yang Membentuk Manajemen Sumber Daya Manusia

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

3. Di ruangan direktur, kertas dan map bertumpuk di mana-mana. Direktur tidak berada di kantor karena sedang mengunjungi lokasi usaha seorang nasabah di desa, untuk memeriksa formulir permohonan kredit. Keputusan tidak dapat diambil di bagian tabungan dan bagian kredit sejak kepergian bapak direktur dan semua orang menunggunya di kantor.
4. Pejabat kredit yang baru dipekerjakan minggu lalu sedang duduk dengan malu-malu menghadap meja kerjanya, menunggu datangnya instruksi. Atasannya meminjamkannya buku pedoman dan setumpuk formulir, sambil berkata “Hari ini, bacalah semua buku ini. Besok Anda harus ke lapangan, mencari pelanggan-pelanggan baru bagi bank.”
5. Seorang nasabah datang ke bank untuk menarik dana deposito yang jumlahnya cukup besar. Ia menegaskan 2 hari yang lalu telah memberitahu petugas bahwa ia akan mencairkan depositonya. Kasir bingung karena tidak tersedia cukup uang di kantor untuk membayar nasabah tersebut.

Selain studi kasus seperti yang sudah dipaparkan sebelumnya, kali ini ada permainan untuk memahami lebih jelas bagaimana penerapan dari keempat fungsi dan keterampilan manajemen. Nama permainannya adalah permainan segi empat berlubang, di mana memiliki tujuan untuk memahami dan mampu menerapkan kegiatan-kegiatan utama dalam proses manajemen.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

- c. Apa yang dilakukan oleh tim perencanaan dalam membagi waktu antara perencanaan dan memberi perintah?
3. Manakala memberi perintah, berikan perhatian pada perilaku sebagai berikut:
 - a. Anggota-anggota mana saja dari tim perencanaan yang telah memberi perintah? Apa yang telah ditetapkan?
 - b. Strategi apa yang diikuti oleh tim pelaksana bagi pencapaian tugas?
 - c. Asumsi apa saja yang telah dibuat oleh tim perencanaan yang tidak dapat dikomunikasikan kepada tim pelaksana?
 - d. Apakah perintah-perintah yang diberikan itu efektif? Menurut Anda, apakah tim pelaksana merasa bebas untuk bertanya kepada para perencana?
4. Ketika penyusunan berlangsung, amati perilaku sebagai berikut:
 - a. Ketika menerima perintah, apakah tim pelaksana menunjukkan tanda-tanda bahwa mereka telah mengerti atau tidak mengerti?
 - b. Reaksi bukan lisan apa saja yang dialami oleh tim perencanaan, ketika mereka lihat bahwa rencana telah menyimpang atau sesuai dengan apa yang mereka siapkan?

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Jika saya menemui suatu masalah yang tipikal dan rutin:

1. Saya uraikan dengan jelas dan tegas apa masalah tersebut. Saya menghindari untuk coba melakukan solusi hingga saya dapat menentukannya.
2. Saya selalu menghasilkan lebih dari satu alternatif solusi masalah daripada hanya menetapkan satu solusi.
3. Saya menjaga agar langkah-langkah proses solusi masalah itu jelas, yaitu saya menetapkan masalah yang ada sebelum mengusulkan solusi alternatif dan saya menghasilkan alternatif sebelum memilih satu solusi tunggal.

Jika menghadapi masalah yang rumit dan sulit yang tidak memiliki solusi mudah:

1. Saya tidak mengevaluasi manfaat suatu solusi alternatif terhadap masalah tersebut sebelum saya menghasilkan daftar solusi alternatifnya. Misalnya menghindari penetapan suatu solusi sebelum saya menghasilkan beberapa solusi yang memungkinkan.
2. Saya mencoba menetapkan beberapa definisi dari masalah tersebut. Saya tidak membatasi diri dengan hanya satu definisi.
3. Saya mencoba memperluas pemahaman saya dengan mengajukan banyak pertanyaan tentang sifat dari masalah itu sebelum mempertimbangkan sejumlah solusi.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

8. Saya menolak untuk tawar-menawar dengan orang-orang yang menggunakan taktik perundingan yang sangat menekan/memaksa.

Pada saat orang lain perlu diberi motivasi:

1. Saya selalu memutuskan apakah seseorang mempunyai sumber daya dan dukungan yang dibutuhkan agar dapat berhasil menyelesaikan tugas.
2. Saya memanfaatkan berbagai variasi hadiah/ganjaran untuk mendorong kinerja istimewa.
3. Saya pastikan bahwa orang memperoleh umpan balik secara tepat waktu dari mereka yang terpengaruh kinerja tugas.
4. Saya selalu membantu orang menyusun sasaran kinerja yang menantang, khusus, dan terikat pada waktu.
5. Hanya jika terpaksa maka saya akan coba memberi tugas lain atau membebastugaskan seseorang yang kinerjanya buruk.
6. Saya secara konsisten disiplin bila usaha seseorang itu di bawah harapan dan kemampuan.
7. Saya pastikan bahwa seseorang merasa diperlakukan dengan adil dan wajar.
8. Saya segera memberikan pujian dan bentuk pengakuan lain bagi pencapaian yang berarti.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Pada saat saya ingin agar tim saya berprestasi bagus, tanpa peduli apakah saya pemimpin atau anggota:

1. Saya berpengetahuan luas mengenai tahapan-tahapan yang berbeda dari pengembangan tim yang dialami oleh sebagian besar tim.
2. Saya dapat mendiagnosis dan mengambil manfaat dari kompetensi, atau sejumlah kemampuan khusus tim saya.
3. Saya membantu tim menghindari pikiran kelompok dengan memastikan bahwa terdapat cukup banyak keanekaragaman pendapat yang dikemukakan di dalam tim.
4. Saya mendorong tim untuk mencapai inovasi terobosan dramatis serta melakukan perbaikan sedikit demi sedikit secara terus-menerus.

Kunci Penetapan Nilai (*Scoring Key*):

Bidang Keterampilan	Satuan
• Mengembangkan sadar diri	1-5
◇ Penyingkapan diri dan keterbukaan	1-2
◇ Kesadaran diri	3-5
• Mengatur ketegangan	6-11
◇ Menghilangkan sebab ketegangan	6-7
◇ Mengembangkan daya pegas	8-9
◇ Penanganan jangka pendek	10-11
• Solusi masalah secara kreatif	12-23
◇ Solusi masalah secara rasional	12-14
◇ Solusi masalah secara kreatif	15-19
◇ Memelihara inovasi dan kreativitas	20-23

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

MANAJEMEN WAKTU DAN KONFLIK

Setelah mempelajari bab ini diharapkan:

1. Menggunakan teknik manajemen waktu secara efektif untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi, serta mengurangi ketegangan.
2. Menjelaskan pengertian dan manfaat konflik bagi organisasi, serta dapat menangani konflik yang terjadi.
3. Mengenal jenis dan sumber konflik.
4. Mengusulkan strategi penanganan konflik yang tepat dalam pekerjaan.

A. MANAJEMEN WAKTU

Mengatur waktu tidaklah mudah. Kita perlu mengetahui hal apa yang harus didahulukan dan mendapat prioritas untuk dikerjakan, dan hal apa yang bisa untuk ditunda dan dikerjakan lain waktu. Semua hal pada dasarnya merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Namun, terlihat perbedaannya di saat hal tersebut dibandingkan dengan hal lain dengan waktu yang lebih mendesak ataupun mendapatkan prioritas yang lebih utama.

Seperti pada topik sebelumnya, pada topik kali ini juga terdapat tujuan pembelajaran, di mana setelah topik ini dibahas maka para pembaca diharapkan mampu untuk menggunakan teknik manajemen waktu secara efektif dalam rangka meningkatkan produktivitas dan efisiensi, serta dapat mengurangi ketegangan yang ada.

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Tabel 3 Bagian II Penerapan Manajemen

Pernyataan		Tidak Pernah	Jarang	Terkadang	Biasanya	Selalu
1.	Saya melakukan rapat rutin menjelang berakhirnya hari.					
2.	Saya melakukan rapat singkat sambil berdiri.					
3.	Saya menetapkan batas waktu bagi tiap rapat.					
4.	Saya membatalkan rapat terjadwal yang tidak penting.					
5.	Saya mempunyai agenda tertulis bagi tiap rapat.					
6.	Saya berpegang pada agenda dan waktu pengakhiran pada tiap topik.					
7.	Saya memastikan bahwa seseorang ditugaskan menyusun risalah rapat dan mencatat tiap rapat.					
8.	Saya mengawali semua rapat dengan tepat waktu.					
9.	Saya mewajibkan risalah rapat disusun setelah rapat dan menjaga agar tindak lanjutnya segera dilakukan.					

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

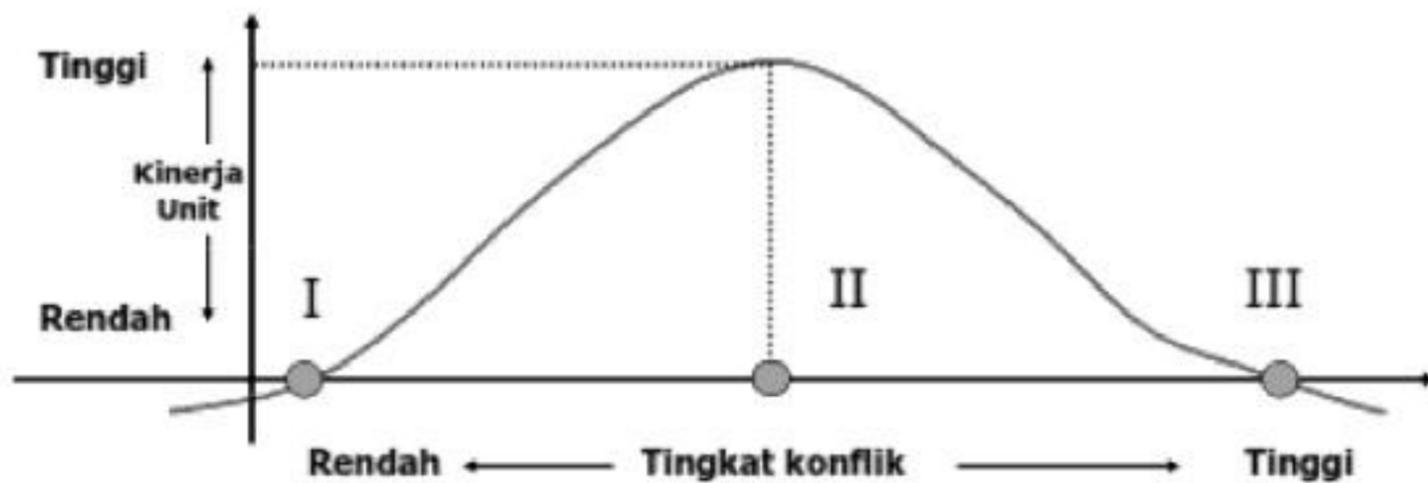
menyarankan dengan kuat bahwa kunjungan dari direktur BPR yang memungkinkan mereka kembali mengangsur pembayaran dengan serius.

6. Pada hari Selasa pagi, akan ada rapat Asosiasi Pengusaha Lokal dari kota Anda dan diperkirakan akan ada banyak calon pelanggan potensial yang mungkin tertarik pada layanan BPR Anda.
7. Anda menjadwalkan rapat Pengembangan Produk Baru bersama para karyawan kunci pada hari Kamis pagi. Anda akan membahas inisiatif pemasaran yang akan dilaksanakan untuk meluncurkan produk tabungan baru.
8. Anda perlu meninjau kembali kebijaksanaan penetapan suku bunga karena belakangan banyak penabung mengeluhkan rendahnya suku bunga dan mengancam akan pindah ke BPR lain.
9. Salah satu penabung kunci datang berkunjung dan meminta pertemuan secepat mungkin. Ia ingin mendiskusikan kemungkinan untuk menempatkan deposito baru (dananya besar) dan ingin mendiskusikan persyaratannya.
10. Ada kebutuhan untuk menyelenggarakan pelatihan penyegaran Pelayanan Nasabah (*customer service*) bagi karyawan atau staf pelayanan terdepan (*front line staff*), karena Anda lihat bahwa kualitas layanan sedang menurun, dan juga bahwa satu orang *teller* itu orang yang baru di pekerjaan itu.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



Gambar 11 Konflik dan Kinerja Organisasi

Konflik dapat memberikan dampak positif ataupun negatif pada organisasi, tergantung pada seberapa sering konflik tersebut dan bagaimana konflik tersebut dikelola. Setiap organisasi memiliki tingkat konflik maksimal yang masih menguntungkan yang dapat membantu meningkatkan kinerja yang positif. Ketika tingkat konflik terlalu rendah, kinerja juga akan terganggu. Inovasi dan perubahan cenderung jarang terjadi, dan organisasi mungkin memiliki kesulitan untuk menyesuaikan dengan lingkungan yang berubah. Bila konflik tingkat rendah terus berlanjut, keberlangsungan dan daya tahan organisasi dapat terancam. Di sisi lain, bila tingkat konflik menjadi terlalu tinggi, kekacauan yang terjadi juga dapat membahayakan keberlangsungan organisasi.

Sebuah contoh yang umum adalah pecahnya serikat pekerja menjadi fraksi-fraksi dan dampaknya pada kinerja organisasi (media massa umumnya senang meliput hal ini). Bila pertentangan antara fraksi-fraksi dalam serikat pekerja

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



Gambar 12 Proses Konflik

Sumber konflik dapat berasal dari pribadi yang berbeda, kurangnya informasi yang didapatkan, ketidaksesuaian peran yang diambil, atau tekanan lingkungan sekitar. Dari sumber-sumber tersebut dapat diketahui bahwa fokus konflik ada dua hal, yaitu fokus pada persoalan yang dihadapi dan manusia yang terlibat dalam konflik tersebut. Apabila perusahaan mengalami penurunan tingkat produktivitas, maka hal ini juga dapat memicu konflik di perusahaan. Penurunan produktivitas itu akan menurunkan tingkat kepuasan karyawan, yang nantinya dapat menimbulkan tindakan-tindakan yang bersifat merusak.

Kelompok yang berada dalam situasi konflik cenderung bereaksi dalam cara-cara yang dapat diprediksikan. Kita akan melihat sejumlah perubahan yang dapat terjadi intrakelompok dan antarkelompok sebagai hasil sebuah konflik antarkelompok yang disfungsi.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

umumnya terganggu. Hal ini dapat bersifat sangat disfungsional, terutama ketika hubungan kerja antarkelompok adalah ketergantungan kerja berurutan atau ketergantungan kerja resiprokal. Proses pengambilan keputusan dapat terganggu dan para pelanggan atau orang lain yang dilayani oleh organisasi akan terkena dampaknya. Meskipun komunikasi yang menurun bukanlah satu-satunya konsekuensi yang bersifat disfungsional dalam konflik antarkelompok, konsekuensi ini sangat umum dan telah terdokumentasi dengan baik dalam sejumlah literatur penelitian.

Perbedaan persepsi dapat menyebabkan munculnya konflik. Untuk mengurangi kemungkinan terjadinya hal ini, hal-hal berikut dapat dilakukan. *Pertama*, berkomunikasi dengan efektif. Kurangi persepsi-persepsi yang tidak akurat dengan memastikan bahwa kelompok-kelompok memiliki informasi yang cukup sehingga mampu menghasilkan penilaian yang akurat. *Kedua*, bantulah kelompok untuk mengembangkan sensitivitas sosial, dengan cara membantu kelompok memahami hal-hal yang mendasari sudut pandang kelompok lainnya. *Ketiga*, tekankan fleksibilitas perilaku, artinya terlibatlah dalam tindakan-tindakan yang didasarkan pada pemahaman mengenai sudut pandang kelompok lain.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

pernyataan yang ada di bawah ini dengan memberikan nilai dari skala 1 sampai 5, di mana 1 artinya jarang, 3 artinya kadang-kadang, dan 5 artinya selalu.

Pernyataan	Nilai
1. Saya memperdebatkan posisi saya dengan gigih.	
2. Saya mencoba menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan saya.	
3. Saya mencoba mencapai kompromi yang dapat diterima oleh kedua pihak.	
4. Saya berupaya keras menyelidiki persoalan secara mendalam dan bersama.	
5. Saya mencoba untuk tidak terlibat dalam konflik.	
6. Saya mencoba menemukan kesalahan dalam posisi orang lain.	
7. Saya berusaha keras untuk memelihara keharmonisan.	
8. Saya melakukan negosiasi untuk memperoleh bagian dari apa yang saya usulkan.	
9. Saya menghindari diskusi terbuka tentang hal-hal yang bersifat kontroversial.	
10. Saya berbagi informasi secara terbuka dengan orang-orang lain untuk menyelesaikan perbedaan pendapat.	
11. Saya menikmati kemenangan dalam pertengkaran.	
12. Saya setuju dengan saran orang lain.	
13. Saya mencari jalan tengah untuk menyelesaikan perbedaan pendapat.	
14. Saya menyimpan perasaan sebenarnya untuk menghindari ada yang tersinggung.	
15. Saya mendorong untuk secara terbuka berbagi kekhawatiran dan persoalan.	
16. Saya segan untuk mengakui bahwa saya keliru.	

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

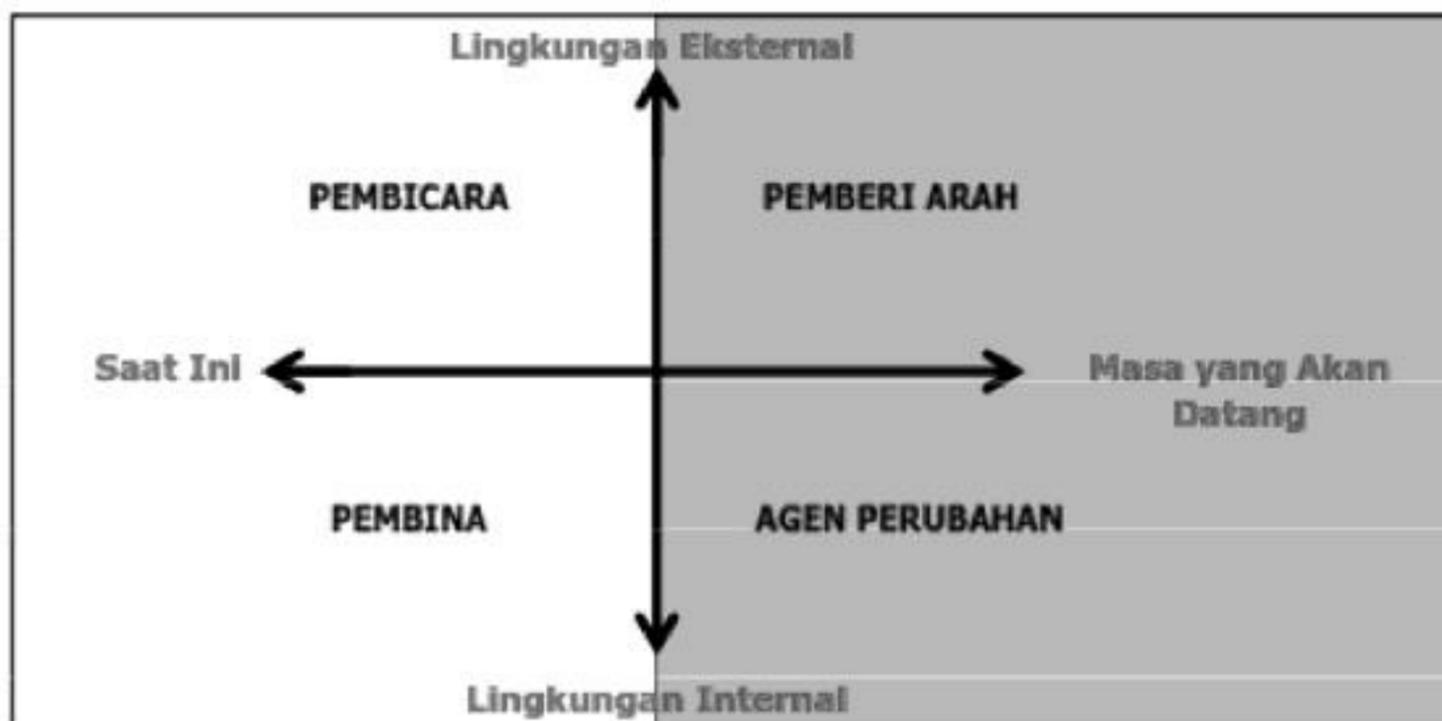
*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Kenneth H. Blanchard. Menurut mereka, kepemimpinan merupakan suatu proses yang harus dilakukan dari awal hingga akhir selesai untuk memengaruhi orang lain atau kelompok. Membuat orang lain agar dapat mengikuti apa yang kita inginkan memang membutuhkan waktu, dan inilah yang dinamakan sebagai suatu proses yang harus dijalani.

Sebagai seorang pemimpin tentu saja memiliki peran di dalam organisasi atau perusahaan. Peran pimpinan mencakup lingkungan internal dan eksternal perusahaan, sedangkan apabila diukur dari segi waktu, dapat dilihat dari saat ini dan masa yang akan datang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 15 Peran Pemimpin dalam Organisasi

Ketika seseorang menjadi pemimpin, dia mampu untuk menjadi pembicara di lingkungan eksternal dan menjadi pembina untuk lingkungan internalnya, serta memberikan arah dan menjadi agen perubahan untuk

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Seorang pemimpin adalah seseorang yang sudah matang secara mental, di mana mereka adalah orang yang mampu berpikir untuk jangka panjang, dapat mengendalikan diri, dan pandai dalam menempatkan diri di tempat dia berada. Terdapat beberapa hal yang membedakan seseorang yang sudah matang atau dewasa dengan orang yang kurang matang, seperti dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 7 Tingkat Kematangan Seseorang

Kurang matang/dewasa	Matang/dewasa
1. Pasif.	1. Aktif.
2. Ada ketergantungan.	2. Tidak ada ketergantungan.
3. Sedikit alternatif.	3. Banyak alternatif.
4. Minat yang dangkal.	4. Minat yang dalam.
5. Berpikir jangka pendek.	5. Berpikir jangka panjang.
6. Kurang mempunyai kehati-hatian.	6. Menempatkan diri sama atau menjadi atasan.
	7. Hati-hati dalam mengendalikan diri sendiri.

Sumber: *Beyond Leadership*, Dr Djokosantoso Moelyono.

Untuk lebih memahami gaya kepemimpinan secara mendalam, dapat dilatih dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan diri sendiri. Di bawah ini ada tabel yang dapat membantu dalam mengenal gaya kepemimpinan. Pilihlah gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan kondisi tersebut.

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

4. Pada kondisi dan situasi yang sehat kebanyakan mencari tanggung jawab.
 5. Terdapat kemampuan untuk menggunakan secara maksimal daya kreativitas guna pemecahan masalah.
 6. Dalam kondisi modern atau maju, baru sebagian kecil potensi intelektual manusia yang sudah dimanfaatkan.
2. Basis kewenangan dan kekuasaan yang dimiliki
 - a. Diakui secara legal (*legitimate power*).
 - b. Memaksa (*coercive power*).
 - c. Kemampuan memberi imbalan (*reward power*).
 - d. Kepribadian (*reference power*).
 - e. Hubungan (*connection power*).
 - f. Informasi (*information power*).
 - g. Keahlian (*expert power*).
 3. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan situasional (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard) merupakan gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada perhatian terhadap perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*), dan kematangan para bawahan.

Seorang manajer yang mengetahui apa yang memotivasi para karyawannya akan lebih mudah untuk membangun hubungan (*chemistry*) dengan karyawan

*image
not
available*

*image
not
available*

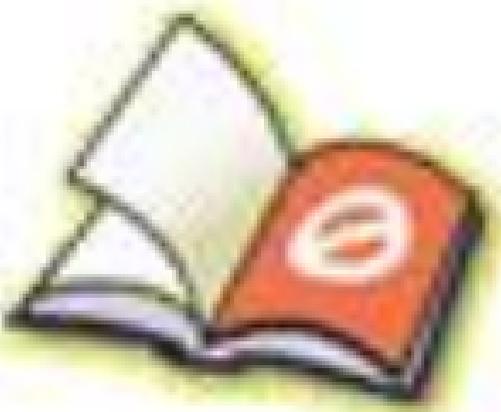
*image
not
available*



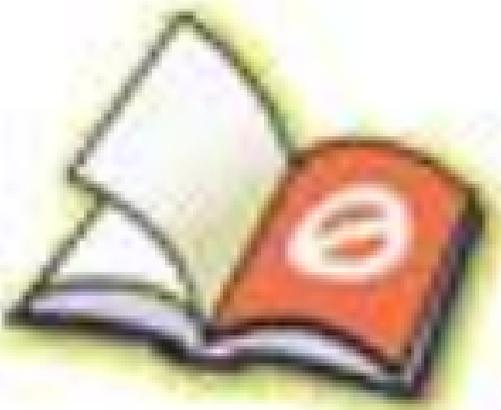
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

menghasilkan informasi untuk menulis deskripsi pekerjaan (*job description*) yang merupakan daftar yang berisi apa yang diminta oleh pekerjaan tersebut, dan menulis spesifikasi pekerjaan (*job specification*) yang merupakan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut.

Hampir setiap tindakan yang berkaitan dengan personal (mewawancarai pelamar, melatih, dan menilai karyawan) membutuhkan pengetahuan mengenai apa yang diminta oleh pekerjaan tersebut dan ciri-ciri manusia yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.

Penyelia atau spesialis sumber daya manusia biasanya mengumpulkan satu atau lebih dari jenis informasi berikut ini melalui analisis pekerjaan (*job analysis*):

1. Aktivitas kerja

Informasi mengenai aktivitas kerja aktual dari pekerjaan tersebut, seperti membersihkan atau menjual. Daftar ini juga dapat meliputi bagaimana, mengapa, dan kapan pekerja melakukan aktivitas itu.

2. Perilaku manusia

Informasi mengenai perilaku manusia yang dibutuhkan pekerjaan tersebut, seperti merasakan, mengomunikasikan, mengangkat berat, atau berjalan jarak jauh.

3. Mesin, alat-alat, perlengkapan, dan bantuan kerja

Informasi mengenai alat-alat yang digunakan,

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Terdapat banyak cara (wawancara atau kuesioner misalnya) untuk mengumpulkan informasi pekerjaan. Aturan dasarnya adalah dengan menggunakan cara yang paling sesuai dengan tujuan Anda. Jadi, wawancara mungkin paling baik untuk menciptakan daftar tugas. Metode “kuesioner analisis posisi” yang lebih kuantitatif mungkin paling baik untuk menghitung nilai relatif setiap pekerjaan untuk tujuan pembayaran.

Sebelum benar-benar menganalisis pekerjaan, ingatlah selalu beberapa hal berikut ini.

1. Buatlah analisis pekerjaan tersebut menjadi usaha bersama oleh manajer sumber daya manusia, pekerja, dan penyelia dari pekerja tersebut. Manajer sumber daya manusia dapat mengamati pekerja melakukan pekerjaannya dan meminta penyelia serta pekerja tersebut untuk mengisi kuesioner pekerjaan. Kemudian, dia menyebutkan tugas-tugas dalam pekerjaan tersebut serta ciri-ciri manusia yang diperlukan. Penyelia dan pekerja tersebut kemudian memverifikasi daftar tugas manajer SDM.
2. Memastikan bahwa pertanyaan dan prosesnya berjalan dengan jelas bagi karyawan. Sebagai contoh, beberapa orang mungkin tidak mengetahui apa yang Anda maksudkan ketika Anda bertanya mengenai tuntutan mental dari pekerjaan tersebut.
3. Menggunakan beberapa metode analisis pekerjaan. Sebagai contoh, kuesioner mungkin melewatkan

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

1. Kualifikasi.
2. Keterampilan dan kompetensi.
3. Tugas-tugas.
4. Wewenang dan tanggung jawab.
5. Alur jabatan dan pelaporan.

Setelah melakukan analisis pekerjaan, perusahaan melakukan perekrutan calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan. Saat ini banyak metode perekrutan yang biasa digunakan perusahaan dalam mencari calon karyawannya, seperti melalui media massa (koran, radio, televisi) dan melalui iklan di internet (website, facebook, twitter). Perekrutan calon karyawan juga bisa didapatkan dari rekomendasi seseorang yang sudah ahli ataupun memiliki jabatan/wewenang yang cukup tinggi.

B. TEKNIK-TEKNIK SELEKSI

Perekrutan karyawan (*employee recruiting*) berarti menemukan dan/atau menarik pelamar untuk posisi terbuka pemberi kerja. Kita perlu menekankan pentingnya perekrutan yang efektif. Jika hanya 2 kandidat yang melamar untuk 2 lowongan, Anda mungkin tidak mempunyai pilihan kecuali untuk mempekerjakan mereka. Namun, jika ada 10 atau 20 pelamar muncul, Anda dapat menggunakan teknik seperti wawancara dan tes untuk menyaring semuanya untuk menemukan yang terbaik.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

mereka. Penyaringan *resume* otomatis secara cerdas merupakan tren lainnya lagi. Pemberi kerja telah lama menggunakan peranti lunak pelacak pelamar daring untuk mengidentifikasi kandidat yang menjanjikan berdasarkan pada kata atau kalimat kunci *resume* (seperti teknisi kimia). Akan tetapi, penyaringan kata kunci dasar seperti ini tidak selalu menemukan kandidat yang paling sesuai dengan pemberi kerja dan pekerjaannya. Oleh karena itu, vendor membawa penyaringan otomatis ke tingkat berikutnya.

3. Media sosial dan SDM

Perekrutan juga sedang beralih dari papan pekerjaan daring menuju situs jejaring sosial seperti Facebook dan LinkedIn. Dalam sebuah survei, hampir 90 persen profesional sumber daya manusia dan perekrutan berencana untuk menggunakan alat-alat perekrutan media sosial untuk merekrut manajer dan profesional. Permasalahan yang ingin mereka tangani adalah bahwa banyak lamaran pekerjaan yang diterima melalui papan pekerjaan tidak memenuhi kualifikasi pekerjaan. Sekarang ini, perusahaan mempekerjakan perekrut yang menggali situs-situs jejaring sosial dan publikasi pesaing untuk menemukan pelamar yang bahkan tidak sedang mencari pekerjaan.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

10. Layanan perekrutan atas permintaan

Layanan perekrutan atas permintaan (*on-demand recruiting services* atau ODRS) adalah perekrut yang dibayar per jam atau proyek, bukan berdasarkan persentase, untuk mendukung suatu proyek tertentu. Sebagai contoh, ketika manajer sumber daya manusia untuk sebuah perusahaan bioteknologi perlu mempekerjakan beberapa lusin orang dengan gelar dan pengalaman ilmiah di farmasi, ia menggunakan sebuah perusahaan ODRS. Perusahaan perekrutan tradisional mungkin membebankan 20 persen hingga 30 persen dari gaji setiap karyawan. Perusahaan ODRS membebankan biaya berdasarkan waktu. Mereka menangani perekrutan dan penyaringan awal, serta memberi klien daftar kandidat yang memenuhi syarat yang mereka ajukan.

11. Perekrutan perguruan tinggi

Perekrutan perguruan tinggi atau *college recruiting* mengirimkan perwakilan pemberi kerja ke kampus perguruan tinggi untuk menyaring pelamar dan menciptakan kelompok pelamar dari kelas yang akan lulus. Hal itu merupakan sumber penting peserta pelatihan manajemen dan profesional serta karyawan teknis. Sebuah studi beberapa tahun lalu menyimpulkan bahwa lulusan baru perguruan tinggi mengisi sekitar 38 persen dari semua pekerjaan yang diisi secara eksternal yang membutuhkan gelar

perguruan tinggi. Permasalahannya adalah bahwa perekrutan di kampus berbiaya mahal. Jadwal harus ditetapkan jauh sebelumnya, brosur perusahaan dicetak, catatan wawancara disimpan, dan banyak waktu yang dihabiskan di kampus. Perekrutannya kadang tidak efektif. Beberapa dari mereka tidak siap, kurang memperlihatkan ketertarikan terhadap kandidat, dan bersikap sombong.

12. Telecommuter

Telecommuter melakukan semua atau sebagian besar pekerjaan mereka dari jarak jauh, acap kali dari rumah, dengan menggunakan teknologi informasi. Sebagai contoh, JetBlue Airways menggunakan agen-agen di rumah untuk menangani kebutuhan reservasi mereka. "Anggota kru" karyawan JetBlue ini tinggal di area Salt Lake City dan bekerja dari rumah mereka. Mereka menggunakan komputer dan teknologi yang disuplai oleh JetBlue, dan menerima pelatihan JetBlue.

13. Personel militer

Militer mempunyai program untuk memfasilitasi tentara mencari pekerjaan. Personel militer yang kembali dan dibebastugaskan memberikan sumber karyawan yang terlatih dan disiplin yang sangat bagus. Seperti contohnya, *Partnership for Youth Success* dari Angkatan Darat AS memungkinkan seseorang untuk memasuki Angkatan Darat untuk

Dari Dalam	Dari Luar
<p>Kekurangan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat menciptakan konflik politis dalam proses penempatan posisi tertentu. 2. <i>Stuck</i> atau tetap berada di satu posisi. 3. Dendam karena tidak naik pangkat. 	<p>Kekurangan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketidakeleluasaan dari kebijaksanaan perusahaan yang mengatur hubungan antara calon karyawan dengan perusahaan. 2. Semangat dan komitmennya rendah. 3. Penyesuaian butuh waktu yang lama.

Sumber: Sjafrri Mangkuprawira, MSDM Strategik, hal 96.

Setelah perusahaan melakukan perekrutan dan mendapatkan calon karyawannya, maka tahap selanjutnya adalah melakukan seleksi terhadap calon karyawan tersebut. Seleksi calon karyawan merupakan kegiatan untuk memilih atau menetapkan orang-orang yang memenuhi syarat. Perusahaan berusaha untuk menemukan kesesuaian antara orang dan pekerjaan yang ditawarkan. Dalam proses seleksi juga terdapat hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan metode atau teknik seleksi yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan. Pertimbangan-pertimbangan tersebut yaitu:

1. Kebenaran.
2. Dapat dipercaya.

validitas kriteria (*criterion validity*), validitas isi (*content validity*), dan validitas gagasan (*construct validity*). Validitas kriteria melibatkan ditunjukkannya secara statistik hubungan antara nilai pada suatu prosedur seleksi dan kinerja dari suatu sampel pekerja. Validitas isi adalah demonstrasi bahwa isi dari suatu prosedur seleksi representatif terhadap aspek penting dari kinerja pada pekerjaan. Validitas gagasan berarti mendemonstrasikan bahwa suatu prosedur seleksi mengukur suatu gagasan abstrak seperti moral atau kejujuran dan gagasan tersebut penting untuk kinerja yang berhasil. Pada keadaan terbaik, tes yang invalid merupakan pemborosan waktu. Pada keadaan terburuk, tes ini diskriminatif. Tes yang Anda beli “dari rak pajang” harus menyertakan informasi mengenai validitasnya. Akan tetapi, idealnya, Anda harus melakukan validasi ulang tes tersebut untuk pekerjaan yang ada. Dalam keadaan apa pun, tes jarang dapat memprediksi kinerja dengan akurasi 100 persen (atau bahkan mendekatinya) sehingga sebaiknya tidak membuat tes sebagai alat seleksi satu-satunya. Anda bisa menggunakan alat-alat lain seperti wawancara dan pengecekan latar belakang pelamar.

Kita dapat secara tepat mengklasifikasikan tes menurut apakah mereka mengukur kemampuan kognitif (mental), kemampuan motorik dan fisik, kepribadian dan minat, atau pencapaian. Pemberi kerja perlu mempertimbangkan

beberapa hal sebelum memilih untuk menggunakan alat seleksi tertentu. Hal-hal ini meliputi reliabilitas dan validitas alat-alat tersebut, pengembalian atas investasinya, reaksi pelamar, kebergunaan, dampak merugikan, dan rasio seleksi dari alat-alat tersebut (apakah alat tersebut dapat menyaring seperti seharusnya).

Tabel 12 Evaluasi terhadap Metode Penilaian Terpilih

Metode Penilaian	Validitas	Dampak Merugikan	Biaya (mengembangkan/ menerapkan)
Tes kemampuan kognitif	Tinggi	Tinggi (terhadap minoritas)	Rendah/Rendah
Tes pengetahuan pekerjaan	Tinggi	Tinggi (terhadap minoritas)	Rendah/Rendah
Tes kepribadian	Rendah - Sedang	Rendah	Rendah/Rendah
Tes penilaian situasional	Sedang	Sedang (terhadap minoritas)	Tinggi/Rendah
Sampel kerja	Tinggi	Rendah	Tinggi/Tinggi
Pusat penilaian	Sedang - Tinggi	Rendah - Sedang (tergantung latihan)	Tinggi/Tinggi
Tes kemampuan fisik	Sedang - Tinggi	Tinggi (terhadap perempuan dan pekerja berusia lanjut)	Tinggi/Tinggi

Sumber: Elaine Pulakos. 2005. Selection Assessment Methods. SHRM Foundation. hlm. 17.

3. Mengukur Kepribadian dan Minat

Kemampuan kognitif dan fisik seseorang itu sendiri jarang menjelaskan kinerjanya pada pekerjaan. Seperti yang dikatakan oleh seorang konsultan, sebagian besar orang dipekerjakan berdasarkan pada kualifikasi, tetapi sebagian besarnya dipecat karena sikap, motivasi, dan temperamen. Tes kepribadian adalah tes yang mengukur aspek-aspek dasar dari kepribadian pelamar, seperti introversi, stabilitas, dan motivasi. Sebagian dari tes ini bersifat proyektif. Psikolog menghadirkan rangsangan ambigu seperti noda tinta atau gambar kabur dan orang akan bereaksi. Orang tersebut diyakini akan memproyeksikan sikap-sikapnya ke dalam gambar ambigu tersebut seperti rasa tidak aman. Tes kepribadian lainnya adalah pelaporan diri, di mana pelamar mengisinya sendiri. Jadi, survey Guilford-Zimmerman mengukur ciri-ciri kepribadian seperti stabilitas emosional versus suasana hati yang tidak stabil, dan keramahan versus sifat suka mencela. Tes Myers-Briggs yang tersedia secara daring memberikan klasifikasi jenis kepribadian yang berguna untuk keputusan seperti pemilihan dan perencanaan karier. Psikolog industri acap kali berfokus pada dimensi kepribadian “5 besar”, yaitu ekstrasversi, kestabilan emosional atau neurotisisme, keramahan, kehati-hatian, dan keterbukaan terhadap pengalaman.

hampir tidak ada kemungkinan bahwa pelamar akan memandangnya sebagai pelanggaran privasi. Jika dirancang dengan baik, sampel kerja juga menampilkan validitas yang lebih baik dibandingkan tes lainnya yang dirancang untuk memprediksi kinerja.

6. Pusat Penilaian Manajemen

Pusat penilaian manajemen (*management assessment center*) adalah sebuah simulasi 2 hingga 3 hari yang mana 10 hingga 12 kandidat melakukan tugas manajemen realistis seperti melakukan presentasi, di bawah pengamatan para ahli yang menilai potensi kepemimpinan setiap kandidat. Para kandidat tersebut menjalani simulasi, latihan, dan pembelajaran dalam kelas selama 2 hari untuk melihat apakah mereka mempunyai keterampilan untuk posisi manajemen kunci. Tugas yang biasanya disimulasikan meliputi:

- a. *In-basket*: Kandidat mendapatkan laporan, memo, catatan mengenai panggilan telepon, surel, dan materi lainnya yang masuk dan dikumpulkan di *in-basket* aktual atau di komputer dari pekerjaan simulasi yang akan ia mulai. Kandidat harus mengambil tindakan yang tepat pada setiap artikel. Pengevaluasi yang sudah terlatih akan meninjau usaha dari kandidat tersebut.
- b. *Diskusi kelompok tanpa pemimpin*: Pelatih memberikan pertanyaan diskusi kepada kelompok tanpa pemimpin dan mengatakan kepada para

anggotanya untuk mencapai keputusan kelompok. Mereka kemudian mengevaluasi keterampilan interpersonal, penerimaan oleh kelompok, kemampuan kepemimpinan, dan pengaruh individual dari setiap anggota kelompok.

- c. *Permainan manajemen*: Peserta diharuskan untuk memecahkan permasalahan realistis sebagai anggota dari perusahaan simulasi yang bersaing dalam pasar.
- d. *Presentasi lisan individual*: Di sini pelatih akan mengevaluasi keterampilan komunikasi dan persuasif setiap peserta.
- e. *Pengetesan*: Hal ini dapat meliputi tes kepribadian, kemampuan mental, minat, dan pencapaian.
- f. *Wawancara*: Sebagian besar mempersyaratkan wawancara dengan seorang pelatih untuk menilai minat, kinerja di masa lalu, dan motivasi.

7. Tes Penilaian Situasional

Tes pelatihan situasional adalah tes yang dibuat untuk melihat bagaimana pelamar menilai situasi yang nantinya akan ditemui di tempat kerja. Tes ini mengharuskan peserta merespons situasi yang representatif dalam pekerjaan. Pengambilan sampel kerja dan beberapa tugas pusat penilaian masuk dalam kategori ini.

Berikut contoh dari proses seleksi yang telah dilakukan:

1. Menetapkan pelamar yang kira-kira memenuhi syarat.
2. Melakukan pemeriksaan awal dengan mencari kualifikasi minimal yang sesuai dengan spesifikasi kerja.

1. Mampukah calon pelamar melaksanakan pekerjaan?
2. Apakah calon pelamar berkemauan untuk melakukan pekerjaan?
3. Bagaimana calon pelamar membandingkan beberapa hal dalam rangka mempertimbangkan pekerjaan tersebut?

Sebagian besar wawancara bervariasi pada sejauh mana pewawancara menyusun atau menstandarisasikan proses wawancara tersebut. Dalam wawancara tidak terstruktur atau nondirektif, manajer tidak mengikuti format yang telah ditetapkan. Beberapa pertanyaan mungkin telah ditentukan sebelumnya, namun biasanya tidak dan jarang terdapat pedoman formal untuk menilai jawaban “benar” atau “salah”. Sebagian besar wawancara seleksi masuk dalam kategori ini. Di sisi lain, dalam wawancara terstruktur atau direktif, pemberi kerja menyebutkan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan pekerjaan sebelumnya, dan mungkin memberikan bobot pada kemungkinan alternatif jawaban untuk kelayakan. Dalam praktiknya, struktur wawancara merupakan hal derajat. Terkadang, manajer hanya ingin memastikan bahwa ia telah menetapkan daftar pertanyaan untuk menghindari adanya pertanyaan yang terlewatkan.

Kita juga dapat mengklasifikasikan wawancara berdasarkan pada isi atau jenis pertanyaan yang Anda ajukan. Banyak pewawancara mengajukan pertanyaan yang relatif tidak terfokus. Pertanyaan yang bersifat situasional,

1. Langkah 1: Menganalisis pekerjaannya

Tuliskan sebuah deskripsi pekerjaan dengan daftar tugas dari pekerjaan tersebut (misalnya pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan) dan kualifikasi pekerja lainnya.

2. Langkah 2: Memberi peringkat tugas-tugas utama pekerjaan

Peringkatlah setiap tugas dari tiap pekerjaan, katakanlah dari 1 hingga 5, berdasarkan pada seberapa penting tugas itu dalam melakukan pekerjaan tersebut.

3. Langkah 3: Buatlah pertanyaan wawancara

Ciptakan pertanyaan wawancara untuk setiap tugas dari pekerjaan, dengan lebih banyak pertanyaan untuk tugas yang penting. Ingatlah bahwa pertanyaan situasional digunakan untuk memberikan situasi kerja hipotesis, seperti pertanyaan pengetahuan kerja yang digunakan untuk menilai pengetahuan yang penting terhadap kinerja, pertanyaan kesediaan yang berfungsi untuk mengukur kesediaan dan motivasi pelamar untuk memenuhi persyaratan pekerjaan, dan pertanyaan berperilaku yang digunakan untuk menanyakan kepada kandidat bagaimana mereka pernah menangani situasi yang serupa.

4. Langkah 4: Buatlah jawaban *benchmark*

Untuk setiap pertanyaan kembangkan jawaban ideal (*benchmark*). Untuk jawaban bagus nilai 5, marjinal

nilai 3, dan buruk nilai 1. Siapkan juga lembar nilai. Pedoman wawancara terstruktur memberikan contohnya. Tiga jawaban *benchmark* dari rendah ke tinggi seperti pada contoh pernyataan berikut ini:

“Saya akan tinggal di rumah, pasangan dan keluarga saya adalah yang utama.” (1)

“Saya akan menelepon penyelia saya dan menjelaskan situasi saya.” (3)

“Karena mereka hanya sakit flu, saya tetap datang bekerja.” (5)

5. Langkah 5: Tunjukkan panel wawancara dan lakukan wawancara

Pemberi kerja umumnya melakukan wawancara situasional terstruktur dengan menggunakan panel, bukan satu lawan satu. Panel tersebut biasanya terdiri atas 3 hingga 6 anggota, lebih baik adalah orang yang sama yang menulis pertanyaan dan jawabannya. Mereka juga dapat memasukkan penyelia dan/atau pemegang pekerjaan, dan seorang perwakilan sumber daya manusia. Panel yang sama mewawancarai seluruh kandidat untuk pekerjaan tersebut.

Studi Kasus Perekrutan dan Seleksi

BPR Jaya Makmur telah beroperasi sejak tahun 1993 dan mampu melewati masa krisis, bahkan asetnya terus berkembang. BPR ini fokus pada pasar yang sangat kompetitif dengan banyak pemain baru di dalamnya.

	2006	2007	Rencana 2008
Jumlah aset (1=Rp1.000)	5.700	6.200	7.800
# Pinjaman/kredit	640	680	910
# Tabungan	1.012	1.135	1.460
# Kantor Cabang	2	2	3

Pada saat ini, BPR Jaya Makmur memiliki 15 karyawan, terdiri dari 2 orang direksi, 2 orang kepala cabang, 2 orang kepala bagian (kredit dan dana), 4 orang tenaga pemasaran, 6 orang tenaga administrasi (termasuk 2 akuntan, 3 kasir, dan 1 sekretaris), dan 1 orang tenaga kebersihan. Pada tahun berikutnya, BPR Jaya Makmur merencanakan membuka cabang baru yang tidak jauh dari kantor pusat. Lokasi cabang baru ini dekat pasar yang ramai. Direncanakan bahwa cabang baru ini kelak akan mampu mengelola 200 nasabah kredit baru dan 300 tabungan pada tahun pertama. Beberapa hal yang dibicarakan dalam diskusi dengan pucuk pimpinan mengenai analisis personalia adalah sebagai berikut:

1. Staf bagian kredit dan tabungan mengeluh bahwa beban kerja mereka terlalu berat. Jumlah kredit dan tabungan yang mereka tangani terlalu banyak sehingga memengaruhi mutu kerjanya. Hal ini tampak pada merosotnya kualitas portofolio kredit.
2. Sebanyak 8 dari 15 orang staf yang ada sejak BPR tersebut didirikan, berusia rata-rata 48 tahun. Terdapat 7 orang staf, yang direkrut dalam kurun waktu 3 tahun terakhir ini dengan usia rata-rata 29

dan pemberian motivasi, serta PHK untuk masa mendatang?

Pertanyaan Panduan:

1. Mengapa penting untuk menganalisis kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang terhadap karyawan?
2. Siapa yang bertanggung jawab terhadap analisis ini?
3. Apa yang perlu dilakukan untuk mengisi kekosongan (*gap*) tersebut?
4. Apa yang harus dilakukan dengan karyawan lama?
5. Bagaimana karyawan “baru” perlu dibina agar kinerja mereka lebih bagus?
6. Bagaimana cara mengisi kekosongan (*gap*) keterampilan? Apakah kita melatih seseorang dari dalam organisasi atau apakah sebaiknya mempekerjakan orang baru?
7. Bagaimana menyikapi penggantian (*succession planning*) salah satu direktur yang akan pensiun?

Contoh Formulir Uraian Kerja

Jabatan :
Bagian :
Melapor Kepada :
Tingkat Gaji :

Rangkuman Jabatan:

.....
.....
.....

Fungsi-Fungsi Pekerjaan Penting:

(tuliskan yang paling penting terlebih dahulu)

1.
2.
3.
4.
5.

Persyaratan Pekerjaan yang Penting:

Pendidikan :
.....

Pengalaman :
.....

Persyaratan Keterampilan :
.....

Keterampilan Lebih Disukai :
.....

Persyaratan Fisik :
.....

Tetap/Sementara
(lingkari salah satu)

Deskripsi kerja (*job description*) di atas dimaksudkan untuk menjabarkan sifat dan tingkatan umum dari pekerjaan yang sedang dilaksanakan. Deskripsi kerja tidak diartikan sebagai daftar lengkap dari seluruh tanggung jawab, tugas, dan keterampilan yang dipersyaratkan bagi suatu jabatan.

Job description tidak berarti bahwa hanya tugas tertentu saja yang akan dilaksanakan oleh karyawan yang menduduki suatu jabatan. Karyawan juga perlu mematuhi berbagai instruksi yang berkaitan dengan pekerjaannya dan untuk melaksanakan tugas-tugas lain yang ada kaitannya dengan pekerjaan sebagaimana diminta oleh atasan.

Syarat-syaratnya adalah memiliki tingkat pengetahuan, keterampilan, dan/atau kemampuan yang minimal (standar). Agar dapat dengan sukses melaksanakan pekerjaan ini, karyawan harus memiliki kemampuan dan kecakapan terhadap masing-masing tugas dengan mahir yang didasari atas “kemauan”.

Nama		Jabatan
Tanda Tangan		Tanggal

Persetujuan/ Komentar Personalia:

Tanda Tangan Personalia yang Berwenang
Tanggal



“Kita perlu kritis terhadap kualitas dan kuantitas sumber daya manusia untuk membuat perencanaan yang tepat guna dan berdaya guna. Penyusunan job description serta job specification sangat dibutuhkan dalam perekrutan yang tepat sasaran.”

Pembelajaran seumur hidup dapat membantu memastikan karyawan mempunyai latar belakang pendidikan dasar yang mereka butuhkan untuk berhasil dalam pekerjaan mereka dengan meningkatnya permintaan akan karyawan yang melek teknologi. Pelatihan keragaman ditujukan untuk menciptakan sensitivitas lintas kultural yang lebih baik dengan sasaran untuk mengembangkan hubungan kerja yang lebih harmonis.

Program-program pelatihan yang diselenggarakan antara lain:

1. Pelatihan *on the job*

Pelatihan *on the job training* (OJT) berarti meminta seseorang mempelajari suatu pekerjaan dengan benar-benar melakukannya. Setiap karyawan, dari pegawai ruang surat hingga CEO, harus mendapatkan pelatihan *on the job* ketika ia bergabung dengan sebuah perusahaan. Di berbagai perusahaan, OJT merupakan satu-satunya pelatihan yang tersedia. Pelatihan *on the job* yang paling dikenal adalah *coaching* atau metode pemain pengganti. Di sini, pekerja yang berpengalaman atau penyelia dari peserta pelatihan melatih karyawan tersebut. Hal ini mungkin hanya melibatkan pengamatan terhadap penyelia atau pihak perusahaan meminta penyelia memperlihatkan cara mengerjakannya kepada karyawan baru langkah demi langkah. Rotasi pekerjaan merupakan teknik OJT lainnya saat seorang karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya pada interval

terencana. Penugasan khusus serupa dapat memberikan pengalaman langsung kepada eksekutif tingkat rendah dalam mengerjakan permasalahan aktual.

2. Pelatihan magang

Pelatihan magang (*apprenticeship training*) adalah proses orang menjadi pekerja terampil. Biasanya magang dilakukan melalui kombinasi pembelajaran formal dan pelatihan *on the job* jangka panjang, dan biasanya di bawah pengawasan seorang pekerja ahli. Seperti contohnya, ketika pabrik baja Dofasco mengetahui bahwa sebagian besar karyawan mereka akan pensiun dalam waktu 5 hingga 10 tahun, perusahaan tersebut memutuskan untuk menghidupkan kembali pelatihan magang mereka. Para karyawan baru menjalani program pelatihan magang internal sekitar 32 bulan, mempelajari pekerjaan di bawah pengawasan karyawan berpengalaman.

3. Pembelajaran formal

Pemberi kerja dapat memfasilitasi pembelajaran informal. Sebagai contoh, pabrik Siemens menaruh alat-alat di area kafetaria untuk memanfaatkan diskusi terkait pekerjaan yang terjadi. Bahkan, memasang papan putih dengan spidol dapat memfasilitasi pembelajaran informal. Survei dari *American Society for Training and Development* memperkirakan terdapat sebanyak 80 persen dari apa yang dipelajari karyawan pada pekerjaan dipelajari secara informal, termasuk dengan melakukan pekerjaan mereka sekaligus berinteraksi setiap hari dengan kolega mereka.

4. Pelatihan instruksi pekerjaan

Banyak pekerjaan atau bagian dari pekerjaan yang terdiri atas urutan-urutan langkah. Untuk jenis pekerjaan ini sebaiknya pekerja baru mempelajari langkah demi langkah. Pelatihan langkah demi langkah ini disebut pelatihan instruksi pekerjaan (*job instruction training* atau JIT). Pertama-tama, buatlah daftar langkah-langkah yang diperlukan dalam pekerjaan tersebut yang masing-masing ada dalam urutan yang benar. Kemudian, sebutkan poin kunci yang berhubungan di samping setiap langkah. Langkah-langkah dalam lembar pelatihan instruksi pekerjaan akan memperlihatkan kepada peserta pelatihan apa yang harus dilakukan, dan poin kuncinya memperlihatkan bagaimana hal itu dilakukan.

5. Kuliah

Kuliah adalah cara yang cepat dan sederhana untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok besar peserta pelatihan, seperti ketika angkatan penjualan harus mempelajari fitur produk baru. Berikut ini adalah beberapa pedoman untuk memberikan kuliah.

- a. Jangan mulai melangkah dengan kaki yang salah, misalnya dengan lelucon yang tidak relevan.
- b. Berbicaralah mengenai sesuatu yang Anda ketahui dengan baik.
- c. Gunakan anekdot dan kisah yang menarik untuk menunjukkan sesuatu, bukan dengan memberitahu.

kesalahan mereka. Beberapa orang berargumen bahwa peserta pelatihan tidak belajar lebih banyak dari pembelajaran terprogram dibandingkan dari buku teks. Meskipun demikian, studi umumnya mendukung efektivitas pembelajaran terprogram.

7. Pelatihan berbasis audio-visual

Meskipun telah semakin tergantikan oleh metode berbasis situs, teknik pelatihan berbasis audio-visual seperti DVD, film, PowerPoint, dan audio-tape masih populer digunakan. *Ford motor company* menggunakan video dalam sesi pelatihan dealer mereka untuk menyimulasikan permasalahan dan reaksi terhadap beragam keluhan pelanggan.

8. Pelatihan ruang depan

Dengan pelatihan ruang depan, peserta pelatihan belajar dengan perlengkapan aktual atau simulasi tetapi dilatih *off the job* (mungkin di sebuah ruangan terpisah atau *ruang depan*). Pelatihan ruang depan diperlukan ketika terlalu mahal atau berbahaya untuk melatih karyawan pada pekerjaan. Meletakkan pekerja lini perakitan langsung pada pekerjaan dapat memperlambat produksi, misalnya ketika keselamatan menjadi perhatian, pelatihan simulasi mungkin menjadi satu-satunya alternatif.

9. Konferensi video

Konferensi video melibatkan pengiriman program melalui saluran pita lebar, internet, atau satelit. Pemberi kerja

biasanya menggunakan teknologi konferensi video dengan teknologi lainnya. Sebagai contoh, lini produk *Cisco's Unified Video Conferencing (CUVC)* mengombinasikan piranti lunak kolaborasi kelompok dan pengambilan keputusan Cisco dengan konferensi video, telepon video, dan kemampuan *telepresence* yang realistis dilakukan.

10. Sistem dukungan kinerja elektronik

Sistem dukungan kinerja elektronik atau *electronic performance support system (EPSS)* adalah alat dan tampilan terkomputerisasi yang mengotomatiskan pelatihan, dokumentasi, dan dukungan telepon. Sistem dukungan kinerja adalah bantuan pekerjaan yang modern. Bantuan pekerjaan (*job aids*) adalah sekumpulan instruksi, diagram, atau metode serupa yang tersedia di tempat kerja untuk memandu pekerja. Bantuan pekerjaan khususnya berguna pada pekerjaan kompleks yang membutuhkan banyak langkah, atau ketika terdapat bahaya jika melupakan satu langkah. Sebagai contoh, pilot maskapai penerbangan menggunakan bantuan pekerjaan, yaitu daftar cek yang berisi hal-hal yang harus dilakukan sebelum lepas landas.

11. Pelatihan berbasis komputer

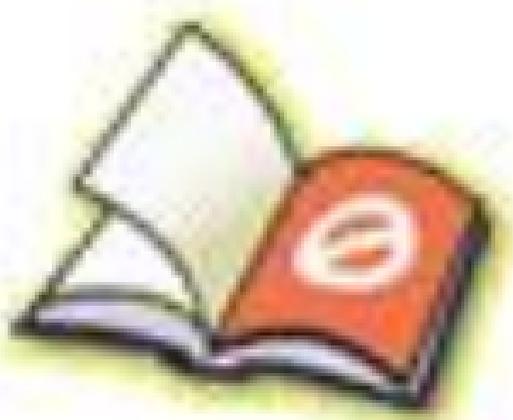
Pelatihan berbasis komputer merujuk pada metode pelatihan yang menggunakan sistem interaktif berbasis komputer untuk meningkatkan pengetahuan atau keterampilan. Pelatihan berbasis komputer juga telah



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



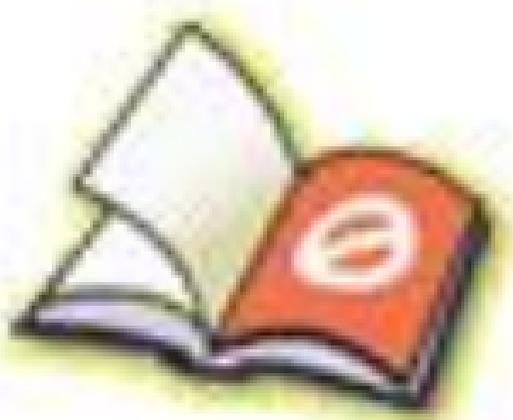
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



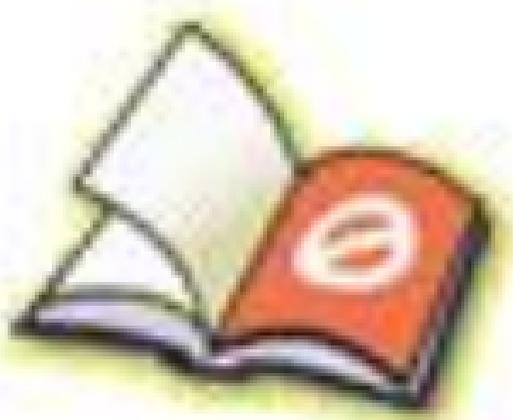
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



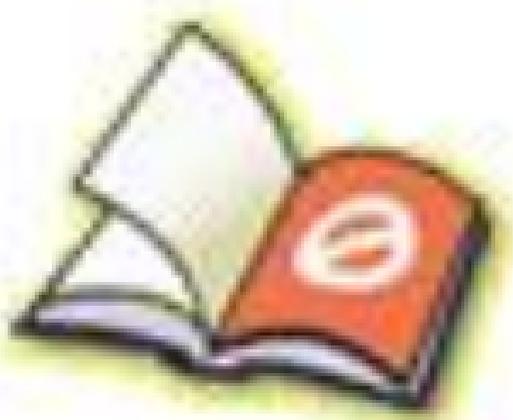
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



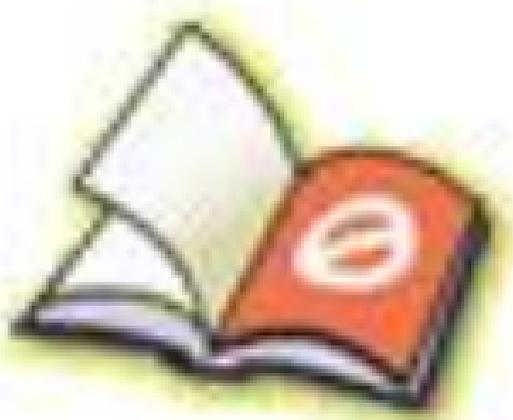
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



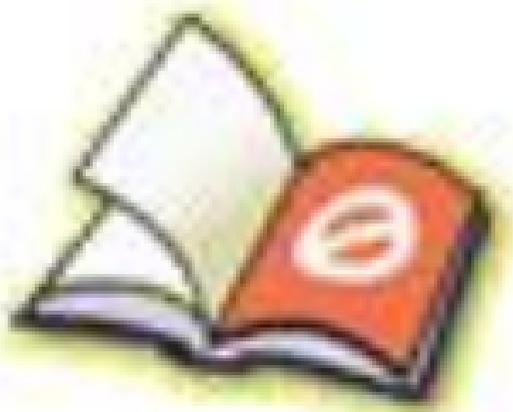
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



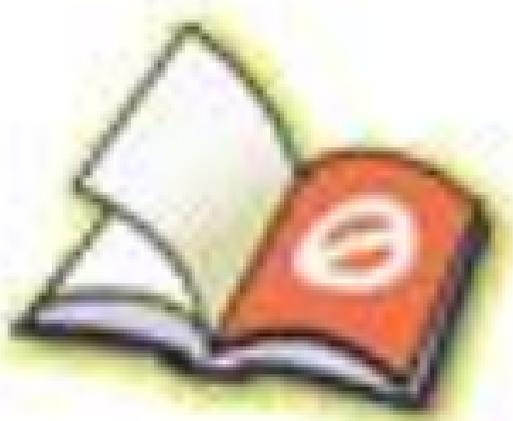
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



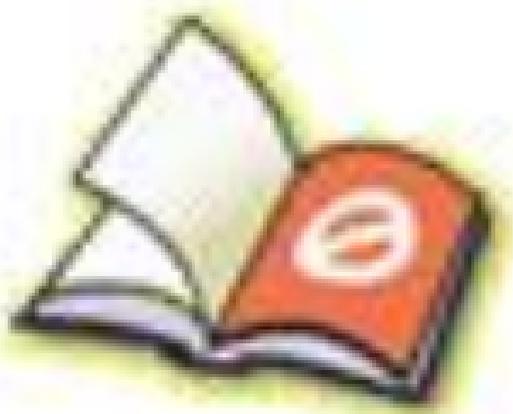
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



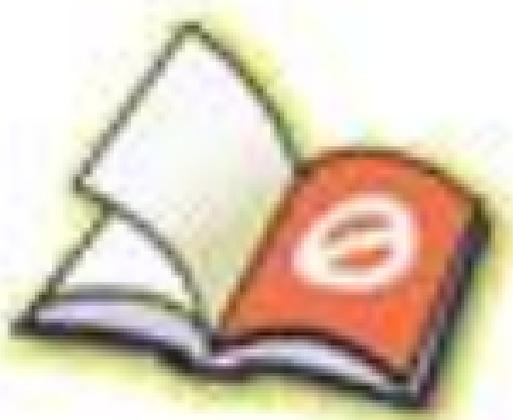
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



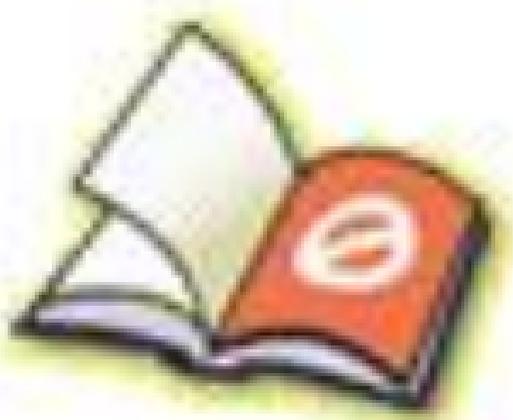
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



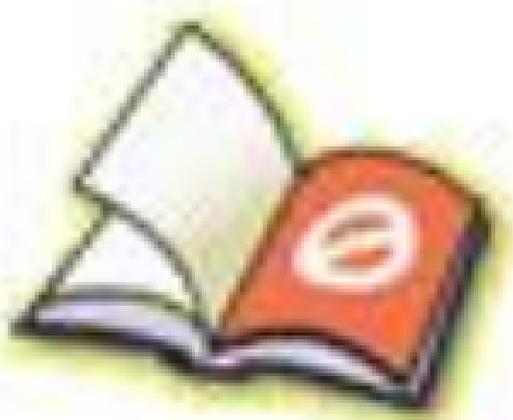
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



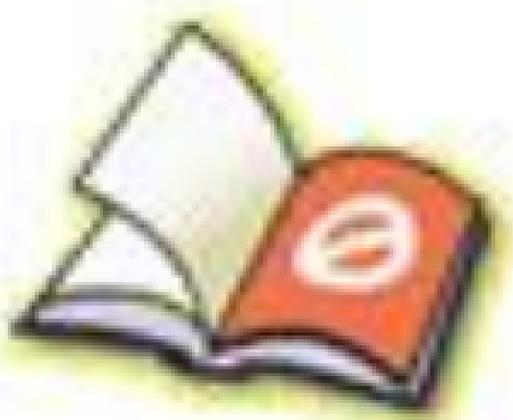
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



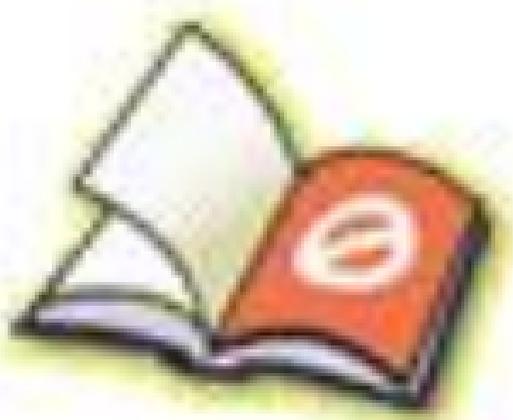
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



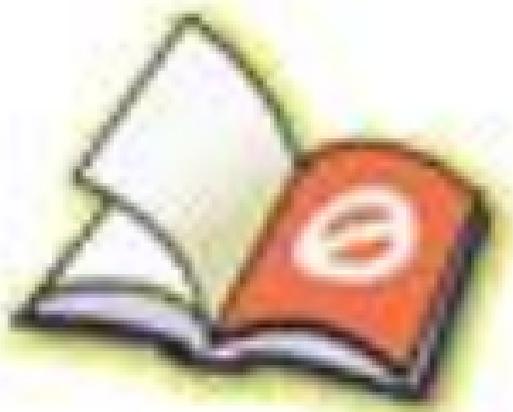
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



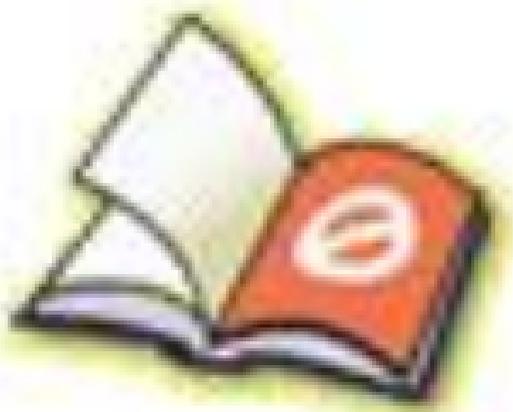
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.