



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK

STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Penulis :
MSDM 42 B

**MANAJEMEN
SUMBER DAYA
MANUSIA
STRATEGIK**

2022

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK

Penulis :

Mustaji	2101028003
Angga Hadianto	2101028009
Bustani Arifin	2101028014
Deni Suryana	2101028025
Senjaning Festiyanti	2101028034
Ardhiya Regita Cahyani	2101028036
Novita Risa	2101028038
Yensi Claudia Kumayas	2101028043
Muhammad Faisal	2101028051
Nurlianti	2101028052
Ariyani	2101028053
Victory Palesang	2101028056
Achmad Rafii	2101028059
Annisa Yudya Primasari	2101028065
Fakhriza Nazhif	2101028071

Dosen Pengampu :

Dr. Ariesta Heksarini, S.E., M.M.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat-Nya yang telah tercurah, sehingga penulis bisa menyelesaikan Buku Manajemen Strategis ini. Adapun tujuan dari disusunnya buku ini adalah sebagai bahan pengetahuan dan referensi untuk kalangan umum baik masyarakat maupun tenaga pendidik dan akademik.

Dukungan moral dan material dari berbagai pihak sangatlah membantu tersusunnya buku ini. Untuk itu, penulis ucapkan terima kasih kepada keluarga, sahabat, rekan-rekan, dan pihak-pihak lainnya yang membantu secara moral dan material bagi tersusunnya buku ini.

Buku yang tersusun ini tentu masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu, kritik dan saran yang membangun sangat diperlukan agar buku ini bisa lebih baik nantinya.

Balikpapan, 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
BAB 1	1
THE STRATEGIC VIEW OF HUMAN RESOURCES EMPLOYEES ARE HUMAN ASSETS	1
1.1. PENDAHULUAN	1
1.2. LATAR BELAKANG KONSEP HUMAN CAPITAL.....	8
1.3. PENGERTIAN HUMAN CAPITAL.....	20
1.4. PENANGANAN SDM SEBAGAI HUMAN CAPITAL.....	31
1.5. PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL.....	40
1.6. PENGUKURAN DAMPAK HUMAN CAPITAL TERHADAP PROSES.....	45
1.7. PENGUKURAN DAMPAK HUMAN CAPITAL TERHADAP HASIL.....	47
1.8. PENGUKURAN ASPEK FINANSIAL HUMAN CAPITAL.....	48
1. Revenue per Employee	48
2. Human Capital Revenue Factor (HCRF)	49
3. Human Economic Value Added	49

4.	Human Capital of Cost Factor (HCCF)	50
5.	Human Capital Value Added (HCVA)	51
6.	Human Capital Return on Investment	
1.9.	PENUTUP.....	53
1.10.	DAFTAR PUSTAKA	56
BAB II	57
TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	57
BAB III	140
STRATEGIC MANAGEMENT	140
BAB V	198
STRATEGIC WORKFORCE PLANNING	198
BAB VI	248
DESIGN AND REDESIGN SYSTEM OF WORK		248
	Studi Kasus - Johnsonville Sausage.....	248
1.	Design System of Work	250
	What Worker Do.....	252
	What Worker Need	260
	Strategic Redesign of Work System	264
4.	Offshoring	271
5.	Merger and Acquisition	273
6.	Impact of Technology	276

7.	HR Issue and Challenges Related to Technology	279
8.	HR Issue and Challenges Related to Technology	282
	Kesimpulan	284
	Daftar Pustaka	287
	BAB VII	290
	EMPLOYMENT LAW	290
	Studi Kasus - Racial Harassment at Lockheed Martin..	290

BAB 1

THE STRATEGIC VIEW OF HUMAN RESOURCES EMPLOYEES ARE HUMAN ASSETS

1.1. PENDAHULUAN

Dalam kehidupan ekonomi, peranan sektor sumber daya manusia makin lama semakin luas dan canggih. Sejalan dengan adanya globalisasi dan khususnya menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) banyak praktisi di bidang SDM dan perusahaan perusahaan besar baik multinasional maupun nasional yang menanyakan apa sebenarnya makna dari Human Capital itu? Apakah Human Capital tersebut memang memiliki makna lebih luas dari Human Resource yang dikenal selama ini.

Apabila kita mengambil pemahaman tentang Human Resource dari literatur dan praktek, kita dapat melihat bahwa manusia dalam perusahaan, dititikberatkan sebagai sumber daya.

Pengertian Human Capital sendiri menekankan pada pengertian bahwa manusia merupakan salah satu modal utama dalam perusahaan dengan nilai dan jumlah yang tidak terhingga, yang dapat dikelola dalam suatu proses, yang pada akhirnya menghasilkan value creations bagi para stakeholders seperti pemegang saham, konsumen, karyawan dan masyarakat.

Jac Fiz-enz sebagai salah satu pencetus ide mengenai Human Capital dalam bukunya The ROI of Human Capital memaparkan bahwa pegawai, sebagai bagian dari sumber daya di dalam perusahaan, menyedot biaya hingga 40% dari biaya umum dan administrasi. Oleh karena itu perusahaan

perlu mencermati return of investment dari proses pengelolaan kekayaan manusianya (human assets) sebagai suatu faktor capital yang sangat signifikan dalam proses produksi.

Di dalam perusahaan, suatu strategi Human Capital, harus mendukung visi dan misi perusahaan serta selaras dengan strategi usaha yang telah disusun sebelumnya. Selain itu, strategi Human Capital yang baik, juga harus mempertimbangkan strategi dari fungsi-fungsi lain di dalam perusahaan. Keselarasan itu membuat kontribusi strategis Human Capital dirasakan dalam eksekusi semua strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian perusahaan pun dapat meningkatkan kemampuan bersaingnya yang berkesinambungan melalui kekayaan manusianya.

Strategi Human Capital bertujuan untuk memastikan perusahaan dapat menghasilkan

keuntungan secara terus menerus melalui jasa atau produk yang selalu memenuhi kebutuhan pelanggan. Untuk memastikan kekayaan manusia di dalam perusahaan tersebut mampu menghasilkan produk atau jasa dimaksud, diperlukan proses pengelolaan atau Human Capital Process.

Berdasarkan tulisan Dave Ulrich, Wayne Broadbank, Jac Fitz-enz serta penelitian yang dilakukan oleh CIPD UK, ada 4 (empat) kategori proses dalam Human Capital process, yaitu :

1. Acquisition Process, merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan guna memastikan bahwa didalam pelaksanaan strategi usaha, perusahaan selalu memiliki kompetensi yang dibutuhkan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Di dalam proses ini, didisain dan diimplementasikan beberapa sistem Human Capital, terutama sistem perencanaan kekayaan manusia, sistem asesmen dan sistem suksesi.

2. **Development Process**, adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa semua kekayaan manusia (human assets) yang sudah berada di tempatnya, akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki setinggi-tingginya. Di dalam proses ini, didisain dan diimplementasikan beberapa sistem Human Capital, terutama sistem pembelajaran dan pengembangan serta sistem pengembangan kepemimpinan.
3. **Engagement Process** adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa kekayaan manusianya, terutama mereka yang memiliki kompetensi dan kinerja tinggi, memiliki keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan. Di dalam proses ini, didisain dan diimplementasikan beberapa sistem Human Capital, terutama sistem hubungan industrial dan hubungan kepegawaian.

4. Retention Process adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa seluruh penghargaan yang diberikan perusahaan, dapat mengelola kompetensi spesifik yang dibutuhkan perusahaan dan mempertahankan kinerja setiap individu di dalam perusahaan. Di dalam proses ini, didisain dan diimplementasikan beberapa sistem Human Capital, seperti sistem imbal jasa dan sistem manajemen kinerja.

Sasaran Human Capital Process yang dijalankan dan sistem manajemen yang didesain dan diimplementasikan adalah kekayaan manusia yang berkinerja ekselen (high performing human assets). Untuk memastikan hal tersebut dicapai, maka fungsi Human Capital di perusahaan harus mendisain alat-alat pengukuran (measurement tools) bagi setiap sistem- sistem manajemen yang diimplementasikan. Dengan demikian perusahaan dapat memastikan

bahwa investasinya pada spesifik pengetahuan, keahlian dan perilaku, pada akhirnya akan dapat menambah nilai tambah pada kesuksesan kinerja perusahaan.

Program kepemimpinan merupakan program pesanan (customised) yang paling banyak diminta, namun perusahaan yang meminta alat pengukuran program hingga terlihat dampak pengembangan kompetensi atau berkaitan dengan kinerja perusahaan, hanya sekitar 4 %. Bahkan sebagian perusahaan yang telah mengganti fungsi Human Resource menjadi Human Capital pun, masih belum mengubah alat ukur sistem pengembangannya.

Dalam situasi seperti itu, organisasi tidak akan pernah memastikan bahwa program pengembangan kepemimpinan (Leadership Development Program) yang diimplementasikan, dapat meningkatkan kompetensi para pemimpinnya dari tahun ke tahun

dan memiliki korelasi dengan keberhasilan perusahaan, sebagaimana filosofi dasar dari Human Capital Strategy.

1.2. LATAR BELAKANG KONSEP HUMAN CAPITAL

Konsep tentang investasi sumber daya manusia (human capital investment) yang menunjang pertumbuhan ekonomi (economic growth), telah ada sejak jaman Adam Smith (1776), Heinrich Von Thunen (1875) dan para teoritis klasik lainnya sebelum abad ke-19 yang menekankan pentingnya investasi keterampilan manusia. Schultz (1961) dan Deninson (1962) kemudian memperlihatkan bahwa pembangunan sektor pendidikan dengan sumberdaya manusia sebagai fokus intinya telah memberikan kontribusi langsung terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara, melalui peningkatan keterampilan dan kemampuan produksi dari tenaga

kerja. Penemuan dan cara pandang ini telah mendorong ketertarikan sejumlah ahli untuk meneliti mengenai nilai ekonomi dari pendidikan (Nurulpaik, 2005). Human capital merupakan stock dari kemampuan dan pengetahuan produktif yang terdapat pada masyarakat. Alfred Marshal pernah berkata “the most valuable of all capital is that invested in human beings” (Becker, 1975). Dalam hal ini human capital merupakan investasi jangka panjang pada pengembangan sumberdaya manusia untuk meningkatkan produktivitas. Pentingnya human capital adalah pengetahuan yang ada pada sumberdaya manusia merupakan basis penggerak dalam peningkatan produktivitas.

Konsep human capital muncul karena adanya pergeseran peranan sumber daya manusia. Human capital muncul dari pemikiran bahwa manusia merupakan intangible asset yang memiliki banyak kelebihan yaitu:

1. Kemampuan manusia apabila digunakan dan disebarkan tidak akan berkurang melainkan bertambah baik bagi individu yang bersangkutan maupun bagi organisasi.
2. Manusia mampu mengubah data menjadi informasi yang bermakna.
3. Manusia mampu berbagi intelegensia dengan pihak lain

Menurut Becker, hal-hal yang mendasari lahirnya konsep human capital adalah:

1. Manusia berinvestasi yang hasilnya dapat memberikan keuntungan dalam jangka waktu yang panjang.
2. Pekerja memiliki satu set keahlian yang dapat diberikan/disewakan kepada majikan.
3. Menawarkan adanya akusisi.

Konsep human capital menjadi masalah yang menarik terutama sejak terjadinya pergeseran dari

ekonomi yang berbasis industri kearah ekonomi yang mangarah pada kehandalan sistem komunikasi, informasi dan pengetahuan.

Menurut Derek Stokey (2003) perlunya human capital pada masa sekarang berdasarkan pada :

1. Kuatnya tekanan persaingan keuntungan finansial dan nonfinansial.
2. Pemimpin bisnis dan politik mulai mengakui bahwa memiliki orang yang memiliki skill dan motivasi tinggi dapat memberikan perbedaan peningkatan kinerja yang signifikan.
3. Terjadi perubahan yang cepat yang ditandai adanya proses dan teknologi yang baru tidak akan bertahan lama apabila pesaing mampu mengadopsi teknologi yang sama. Namun untuk mengimplementasikan perubahan, tenaga kerja yang dimiliki industri harus memiliki skill dan kemampuan yang lebih baik.
4. Untuk tumbuh dan beradaptasi, kepemimpinan

organisasi harus mengenali nilai dan kontribusi manusia. Sesuatu yang dimiliki oleh manusia adalah kemampuan untuk mengubah data yang diperoleh menjadi suatu hal yang bernilai bagi organisasi.

Konsep utama dari human capital menurut Becker (1993) adalah bahwa manusia bukan sekedar sumber daya namun merupakan modal (capital) yang menghasilkan pengembalian (return) dan setiap pengeluaran yang dilakukan dalam rangka mengembangkan kualitas dan kuantitas modal tersebut merupakan kegiatan investasi.

Sedangkan Davenport (1999), mengulas penerapan human capital dari sudut pandang karyawan, sehingga tercipta istilah karyawan/investor dimana karyawan sebagai pemilik modal manusia dipandang sebagai investor. Perubahan sudut pandang ini melibatkan

perubahan pola interaksi antara karyawan dan perusahaan, khususnya yang terkait dengan kegiatan pengembangan manusia.

Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa menurut konsep Becker karyawan merupakan modal dalam kegiatan investasi dari si pemilik modal, dalam hal ini adalah pihak management-lah sebagai si pemilik modal. Sedangkan Davenport beranggapan bahwa karyawan adalah si pemilik modal yang berperan sebagai investor. Dua konsep yang meletakkan peranan pemilik modal pada subyek yang berbeda. Satu meletakkan pada manusianya sedangkan yang lain meletakkan kepada potensi yang dimiliki manusianya. Secara lebih detail lagi dapat dibandingkan, pada teori Becker maka yang berperan dalam pengembangan karyawan adalah yang mempekerjakan karyawan atau pihak management. Contohnya dengan menyediakan lingkungan kerja yang dapat menarik dan

mempertahankan karyawan untuk tetap menginvestasikan modal manusia yang ada.

Selain itu dapat juga dengan menyediakan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan modal manusia yang dimiliki. Dalam hal ini management-lah yang akan bersifat lebih proaktif. Namun permasalahan dapat muncul ketika perusahaan yang sudah menginvestasikan dana yang cukup besar untuk mengembangkan modal manusia yang dimiliki ternyata tidak memperoleh tingkat pengembalian yang diharapkan. Dengan mudah modal manusia yang dimiliki pindah ke perusahaan pesaing dengan janji posisi dan gaji yang lebih tinggi.

Sedangkan menurut teori Davenport, yang berperan dalam pengembangan karyawan adalah karyawan itu sendiri. Masing-masing individu dituntut untuk mengembangkan dan mengelola modal manusia yang mereka sendiri miliki untuk

memaksimalkan pengembalian yang dapat mereka peroleh. Sehingga karyawan itulah yang akan bersifat proaktif. Karyawan berperan sebagai investor yang menanamkan modal manusia yang mereka miliki ke dalam perusahaan dengan tujuan memperoleh keuntungan yang memuaskan. Dalam hal ini kemungkinan besar karyawan akan memperoleh keuntungan yang sebanding dengan penanaman modal manusia yang dilakukannya.

Oleh karena itu, karyawan sebagai investor bertanggung jawab atas dirinya sendiri dalam mengembangkan modal manusia yang dimilikinya serta dalam memilih tempat investasi yang akan memberikan keuntungan serta memberikan peluang untuk mengembangkan modal manusia yang ia miliki. Tidak hanya itu, seorang karyawan/investor akan menarik kembali modal manusia yang telah ia setor, jika ia merasa bahwa investasi yang ia tanamkan tidak berkembang dan masih ada

peluang untuk mengembangkan modal manusia yang ia miliki di tempat lain.

Sekarang bayangkanlah perbedaan dari kedua situasi tersebut:

1. Bilamana management dituntut untuk lebih proaktif dibandingkan 100 orang karyawan.
2. Bilamana 100 orang karyawan dituntut untuk lebih bersifat proaktif dan tidak bergantung kepada management.

Kekuatan 100 yang lebih proaktif tentulah akan lebih menentukan dari satu yang proaktif. Setiap karyawan sesungguhnya memiliki potensi yang unik yang berbeda satu dengan yang lainnya di mana seharusnya si karyawan itu sendirilah yang paling tahu untuk bagaimana mengetahui potensi yang dimilikinya lebih dari orang di sekelilingnya bahkan lebih dari atasannya sendiri. Namun seberapa jauh si karyawan mau meng-eksplere dirinya? Seberapa

jauh si karyawan memikirkan masa depan karirnya? Ataukah ia hanya berpikir dengan sangat sederhana yaitu bagaimana dapat memperoleh penghasilan pada saat ini?

Adapun hal-hal yang dapat mengembangkan modal manusia sebagai karyawan-investor:

1. Pendidikan

Investasi dalam pendidikan ini tentulah menyangkut waktu dan biaya. Sehingga secara teori penghasilan mereka yang berlatar belakang pendidikan S1 akan lebih tinggi dari mereka yang lulus SLTA.

2. Pelatihan

Menurut Becker (1993), kegiatan investasi yang terpenting setelah pendidikan adalah pelatihan di mana hal ini juga merupakan alat utama perusahaan untuk mengembangkan modal manusia yang dimiliki oleh karyawan mereka berupa keahlian

(skill), pengetahuan (knowledge) dan sikap (attitude) yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Hal ini tentu akan berpengaruh juga kepada penghasilan serta karir dari si karyawan.

3. Pengalaman

Pengalaman sebagai modal manusia akan terus berkembang selama manusia tersebut menjadi karyawan. Pengalaman akan membuat karyawan beradaptasi lebih cepat dan berkontribusi lebih banyak sehingga dapat meminta gaji yang lebih tinggi daripada karyawan yang belum memiliki pengalaman sama sekali. Terkadang pengalaman dapat menempati urutan pertama sebagai modal manusia dibandingkan dengan pendidikan. Namun tetap harus disadari kemungkinan bahwa seseorang yang sudah bekerja selama 20 tahun pada suatu pekerjaan belum tentu mendapatkan pengalaman kerja yang jauh lebih banyak daripada orang yang baru bekerja selama $\frac{2}{3}$ tahun saja pada pekerjaan

yang sama.

4. Modal Sosial

Hal ini berkaitan erat dengan relasi serta jaringan yang dimiliki karyawan. Karyawan dengan jaringan sosial yang lebih besar dapat memiliki kemungkinan yang lebih besar juga untuk memperoleh promosi. Pada dasarnya teori karyawan sebagai investor menggaris bawahi bahwa modal manusia yang dikelola perusahaan bukanlah milik perusahaan, tetapi merupakan investasi dari masing-masing individu karyawan. Sedangkan pengeluaran perusahaan dalam pelatihan dan pengembangan adalah upaya perusahaan untuk menarik dan mempertahankan investasi modal manusia dari karyawan yang dibutuhkan. Secara teori, perusahaan akan menginginkan karyawan dengan modal manusia sebesar mungkin disertai ekspektasi pengembalian sekecil mungkin. Meskipun demikian, pada prakteknya karyawan/Investor dengan modal

manusia yang semakin besar akan cenderung mengharapkan tingkat pengembalian yang besar juga.

1.3. PENGERTIAN HUMAN CAPITAL

Drucker menyatakan bahwa tantangan organisasi masa kini adalah merespon pergeseran dari yang terfokus pada masalah industri ekonomi kearah knowledge ekonomi. Pergeseran ini meliputi seluruh aspek dalam manajemen organisasi yaitu efisiensi operasi, marketing, struktur organisasi yang akan menghasilkan keuntungan bisnis yang lebih tinggi. Secara kualitatif kontribusi human capital terhadap keuntungan perusahaan diukur dari biaya kapasitas dan waktu. Secara kualitatif pengukuran human capital dipusatkan pada nilai dan tindakan manusia.

Menurut pendapat para ahli, pengertian human capital adalah sebagai berikut:

Menurut Lengnick Hall dan Cynthia A. Lengnick Hall human capital “...is the know how, skill, and capabilities of individual in organization. Human capital reflect the competencies people bring to their work (2003:3). Dengan melihat pengertian tersebut nampak bahwa human capital merupakan faktor penting dalam organisasi, karena dapat memberikan sumbangan besar bagi kemajuan dan perkembangan organisasi baik organisasi bisnis.

Menurut Becker, human capital adalah bahwa manusia bukan sekedar sumber daya namun merupakan modal (capital) yang menghasilkan pengembalian (return) dan setiap pengeluaran yang dilakukan dalam rangka mengembangkan kualitas dan kuantitas modal tersebut merupakan kegiatan investasi.

Menurut Davenport human capital sebagai

seluruh usaha yang dibawa tenaga kerja untuk diinvestasikan dalam pekerjaan mereka. Termasuk juga didalamnya kemampuan, tingkah laku, semangat dan waktu.

Menurut Stewart mengatakan bahwa human capital merupakan lifeblood dalam modal intelektual, sumber dari innovation dan improvement, tetapi merupakan komponen yang sulit untuk diukur. Human capital mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut, dimana akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya.

Menurut James Hatch (*Enterprise Magazines*, 15 November 1999) mendefinisikan human capital sebagai segala sesuatu mengenai manusia (tenaga

kerja), intelektual, pengetahuan, dan pengalaman mereka. Tenaga kerja adalah usaha fisik atau mental yang dikeluarkan karyawan untuk mengolah produk dan menyediakan jasa.

Lebih jauh Mark L. Lengenick Hall (2003:45-46) menjelaskannya dengan mengutip beberapa pengertian human capital sebagai berikut:

- a.* Human capital is “the knowledge, skills and capabilities of individual that have economic value to an organization” (Bohlander, Snell & Sherman, 2001)
- b.* Human capital is “ the collective value of an organization’s know-how. Human capital refers to the value, usually not reflected in accounting system, which results from the investment an organization must make to recreate the knowledge in its employee” (Cortada & Woods, 1999)
- c.* Human capital is “all individual capabilities, the

knowledge, skill, and experience of the company's employee and managers" (Edvinson & Malone, 1997).

Dari tiga pengertian di atas nampak sekali adanya kesamaan esensi yang menunjukkan bahwa modal manusia merupakan sesuatu yang melekat dalam diri individu. Hal yang menonjol dari definisi atas adalah dimensi ekonomi yang menjadi acuan kebermanfaatannya.

Menurut Fitz-ens, (2000:xii) pengertian human capital dapat dijelaskan sebagai suatu kombinasi dari faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Sifat-sifat seseorang yang dibawanya sejak lahir ke dalam pekerjaan, inteligensi, energi, sikap yang secara umum positif, reabilitas, komitmen.
- b. Kemampuan seseorang untuk belajar, bakat, imajinasi, kreativitas, dan apa yang sering disebut sebagai street smart (akal kecerdasan)

c. Motivasi seseorang untuk berbagi informasi dan pengetahuan, semangat tim dan orientasi tujuan.

Menurut Stockey (2003) “the term of human capital is recognition that people in organization and business are an important and essential asset who contribute to development and growth, in a similar way as physical asset such as machines and money. The collective attitude, skill and abilities of people contribute to organization performance and productivity. Any expenditure in training, development, health and support is an investment not just an expense”.

Arti dari pengertian ini bahwa human capital merupakan konsep yang menjelaskan manusia dalam organisasi dan bisnis merupakan asset yang penting dan beresensi yang memiliki sumbangan terhadap pengembangan dan pertumbuhan sama seperti halnya asset fisik seperti mesin dan modal kerja. Sikap dan skill dan kemampuan manusia memiliki

kontribusi terhadap kinerja dan produktivitas organisasi. Pengeluaran untuk pelatihan, pengembangan, kesehatan dan dukungan merupakan investasi dan bukan hanya biaya tapi merupakan investasi.

Menurut Edwinston dan Malone (1997) “human capital is the individual knowledge, experience, capability, skill, creativity, innovations”. Knowledge meliputi pengetahuan mengenai teks akademik diperoleh melalui pendidikan. Skill adalah kemampuan untuk bekerja/memenuhi kemampuan praktikal. Terdapat dua prinsip kunci dalam human capital yaitu:

- a. Manusia merupakan asset yang memiliki nilai yang dapat ditingkatkan melalui investasi, tujuan dari investasi ini adalah memaksimalkan nilai melalui manajemen resiko. Ketika nilainya meningkat, kapasitas organisasi dan nilai-nilainya akan meningkat dan menguntungkan

stakeholder.

- b. Kebijakan human capital dalam organisasi harus disesuaikan dengan dukungan misi organisasi yaitu misi, visi, tujuan dan strategi telah didefinisikan sebagai arahan yang telah dirancang untuk dapat diimplementasikan dan dinilai oleh sebuah standar, bagaimana konsep human capital ini dapat membantu organisasi mencapai misinya.

Human Capital atau modal manusia adalah sebuah sistem untuk memperbaiki kinerja karyawan dan perusahaan. Pengaruh terbesarnya pada kompetensi utama perusahaan. Teori modal manusia menganggap bahwa profit bisnis berkembang dan berkelanjutan ketika perusahaan mampu menghasilkan barang dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dengan lebih baik ketimbang yang ditawarkan para pesaingnya. Dengan kata lain perusahaan tersebut memiliki keunggulan

kompetitif. Keunggulan yang berlangsung lama dan bersinambung selalu berorientasi pada dinamika kebutuhan pelanggan. Pendekatannya meliputi :

1. Menempatkan modal manusia sebagai aset dan pemeran pokok yang unggul dalam menciptakan kinerja bisnis maksimum.
2. Cara perhitungan dan pengelolaan modal manusia adalah sama seperti yang dilakukan dalam pengelolaan modal finansial.
3. Manajer perusahaan mampu belajar dari pengalamannya untuk membuat keputusan-keputusan yang lebih baik secara progresiv.

Pendekatan modal manusia sebagai suatu sistem dirancang untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang bersinambung melalui pengembangan karyawan. Tidak semua peran penting dalam suatu perusahaan memiliki derajat yang sama dalam menciptakan kepuasan pelanggan dan pemegang saham. Namun yang terpenting ketika menempatkan

peran kinerja karyawan terhadap perusahaan maka mereka harus memiliki kemampuan terbaiknya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan ketimbang karyawan di perusahaan pesaingnya. Yang lebih ditekankan pada pendekatan modal manusia adalah tiada hari tanpa pengembangan potensi karyawan dan staf manajemen. Jadi semua kegiatan setiap divisi harus berorientasi pada mutu manusia pelakunya.

Karena itu mereka harus diperlakukan sebagai manusia seutuhnya. Mereka pada dasarnya ingin mengetahui bahwa mereka sukses. Kalau perusahaan membuat karyawan sukses maka pasti mereka merasa bahagia. Dengan kata lain kalau ukuran kesuksesannya adalah kepuasan yang tinggi dari pelanggan dan pemegang saham maka seharusnya pelaku bisnis pun termasuk karyawan sebagai orang-orang yang sukses. Dan mereka bakal bahagia karena telah berkontribusi yang sangat berarti pada perusahaan. Disinilah peran penting manajemen

modal manusia untuk membangun sistem yang dapat mengukur, mengembangkan, dan memberikan imbalan proporsional pada karyawan.

Human capital penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategi yang dapat diperoleh dari brainstorming melalui riset, laboratorium, impian manajemen, process reengineering, dan perbaikan atau pengembangan ketrampilan pekerja. Selain itu, human capital memberikan nilai tambah dalam perusahaan setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi serta efektivitas kerja tim. Nilai tambah yang dapat dikontribusikan oleh pekerja berupa: pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan serta perubahan budaya manajemen. Human capital merupakan kombinasi dari pengetahuan, ketrampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat

menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. Pembentukan nilai tambah yang dikontribusikan oleh modal manusia dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya akan memberikan sustainable revenue di masa akan datang bagi suatu organisasi.

1.4. PENANGANAN SDM SEBAGAI HUMAN CAPITAL

Peran SDM bagi sebuah perusahaan yang ingin berumur panjang merupakan suatu hal strategis. Oleh karena itu, untuk menangani SDM yang handal harus dilakukan sebagai human capital. Para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya.

Fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (added value) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan competitive advantage dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan added value yang maksimum yang dapat mengoptimalkan competitive advantage.

Adanya SDM eksepertis: manajer strategis (strategic managers) dan SDM yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan added value tersebut merupakan value added perusahaan. Value added adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari human capital perusahaan.

Manajemen sekarang telah banyak berubah dari keadaan 20-30 tahun lampau, di mana human capital menggantikan mesin-mesin sebagai basis keberhasilan kebanyakan perusahaan. Peter Drucker (1998), pakar manajemen terkenal bahkan mengemukakan bahwa tantangan bagi para manajer sekarang adalah tenaga kerja kini cenderung tak dapat diatur seperti tenaga kerja generasi yang lalu.

Titik berat pekerjaan kini bergerak sangat cepat dari tenaga manual dan clerical ke knowledge-worker yang menolak menerima perintah ("komando") ala militer, sebagaimana cara yang diadopsi oleh dunia bisnis 100 tahun yang lalu. Kecenderungan yang kini berlangsung adalah, angkatan kerja dituntut memiliki pengetahuan baru (knowledge-intensive, high tech-knowledgeable) yang sesuai dinamika perubahan yang tengah berlangsung.

Tenaga kerja di sektor jasa di negara maju (kini sekitar 70 persen) dari tahun ke tahun semakin meningkat, dan tenaga paruh waktu (part-timer) juga semakin meningkat. Pola yang berubah ini menuntut "pengetahuan" baru dan "cara penapenanganan" (manajemen) yang baru. Moskowitz, R. and Warwick D. (1996) berpendapat, bahwa Human capital yang mengacu kepada pengetahuan, pendidikan, latihan, keahlian, dan eksepertis tenaga kerja perusahaan kini menjadi sangat penting, dibandingkan dengan waktu- waktu lampau.

Malcolm Baldrige, menyatakan bahwa penanganan SDM sebagai Human Capital telah berhasil jika MSDM sudah merencanakan penerapan dan intergrasi pertumbuhan pegawai secara penuh, mencakup program pelatihan, alur pengembangan karier, penilaian/proses kesadaran pribadi, kompensasi, pemberian wewenang, dan hasil terukur. Di samping itu manajemen senior dan madya

terlibat secara penuh dan mendukung serta turut berlatih bersama untuk membangun perkembangan organisasi dan pegawai. Semua personalia dalam organisasi sudah merasakan bekerja dalam kelompok (bukan hanya sebagai individu). Setiap unit kerja sudah menguasai pegawai mereka melalui kelompok fungsional dan pembagian informasi yang sesuai dengan fungsi masing-masing.

Perusahaan sebagai organisasi telah mempunyai suatu rencana menyeluruh dan secara penuh terhadap pengembangan sumber daya manusia dengan memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap peningkatan kualitas secara penuh. Dan, setiap pegawai mendapatkan reward untuk setiap prestasi.

Untuk mencapai penanganan SDM sebagai Human Capital dapat dinilai dari komponen-komponen sebagai berikut:

1. Perencanaan dan Pengelolaan SDM
 - (a) Seberapa jauh perencanaan SDM dikaitkan dengan strategi;
 - (b) Seberapa jauh SDM dikaitkan dengan tujuan peningkatan kualitas;
 - (c) Seberapa besar penggunaan data pegawai untuk peningkatan pengelolaan SDM.

2. Peningkatan Pegawai
 - (a) Seberapa besar insentif bagi keterlibatan pegawai dalam peningkatan kualitas;
 - (b) Seberapa besar wewenang yang diberikan kepada pegawai dalam area kerja mereka;
 - (c) Bagaimana pengukuran dan pemantauan pegawai dalam peningkatan kualitas;
 - (d) Bagaimana indikator monitoring keterlibatan pegawai pada semua tingkatan.

- 2) Pendidikan dan Pelatihan

- (a) Bagaimana sistematika pengembangan program pelatihan dan pendidikan;
- (b) Bagaimana mengukur kaitan pelatihan dan pendidikan dengan pekerjaan pegawai;
- (c) Seberapa jauh pengaruh hasil pelatihan berhubungan dengan area pekerjaan pegawai;
- (d) Bagaimana mengukur pelatihan pegawai dengan kategori pekerjaan

3. Kinerja Pegawai dan Pengakuan

- (a) Seberapa jauh reward program mendukung tujuan peningkatan mutu;
- (b) Bagaimana intensitas organisasi meninjau ulang dan meningkatkan reward program;
- (c) Bagaimana pengelolaan data dan bukti pengenalan setiap pegawai;
- (d) Bagaimana keberlanjutan peningkatan program untuk mencapai kepuasan pegawai.

4. Kepuasan Pegawai

- (a) Seberapa jauh program pengembangan

- pelayanan kepada pegawai;
- (b) Bagaimana system penilaian & evaluasi kepuasan pegawai;
 - (c) Bagaimana kelengkapan data dalam peningkatan dan pelayanan pegawai.

Dengan demikian, human capital, bukanlah memposisikan manusia sebagai modal layaknya mesin, sehingga seolah-olah manusia sama dengan mesin, sebagaimana teori human capital terdahulu. Namun setelah teori ini semakin meluas, maka human capital justru bisa membantu pengambil keputusan untuk memfokuskan pembangunan manusia dengan menitikberatkan pada investasi pendidikan (termasuk pelatihan) dalam rangka peningkatan mutu organisasi sebagai bagian pembangunan bangsa. Penanganan SDM sebagai human capital menunjukkan bahwa hasil dari investasi non fisik jauh lebih tinggi dibandingkan investasi berupa pembangunan fisik.

1.5. PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL

Untuk mencapai tingkat kinerja yang ingin dicapai dengan lebih cepat dan murah, program pengembangan human capital hanya difokuskan dalam jumlah yang sedikit kurang dari 10% dari karyawan-karyawan dalam pekerjaan yang strategis. Hal ini akan lebih mengefisiensikan pengeluaran untuk program-program human resources.

Terdapat dua kunci dalam pengembangan human capital yaitu:

- 1) Manusia adalah asset yang memiliki nilai yang ditingkatkan melalui investasi. Dalam human capital, hal ini bertujuan untuk memaksimumkan nilai organisasi dengan mengatur resiko. Jika nilai manusia meningkat, maka kinerja orang meningkat.
- 2) Kebijakan human capital harus sesuai dengan dukungan visi dan misi organisasi, core value dan

tujuan organisasi. Pengembangan human capital disebut dengan the strategis value model yang diawali dengan premis bahwa strategi merupakan pekerjaan setiap orang meliputi susunan nilai dan prioritas yang sesuai dengan tujuan dan tindakan setiap orang.

Rancangan ukuran human capital diharapkan dapat memberikan data- data baru dan mampu menunjukkan hasil dengan akurat. Analisis data human capital masuk ke dalam manajemen pendidikan dan sistem pelatihan. Selama ini jarang dilakukan penilaian dampak dari program human capital. Dari hasil penelitian, Accenture 40% perusahaan tidak melakukan pengukuran maupun penilain terhadap karyawan, kepuasan, produktivitas dan kualitas 70% jarang dinilai pengaruh human capital terhadap inovasi.

Untuk mengukur kinerja personil, sistem data dan informasi yang saling mendukung untuk

menghasilkan profitabilitas digunakan pengukuran ROI.

Terdapat tiga tingkatan yang harus diperhatikan dalam menetapkan ukuran dan agar human capital dapat diukur yaitu :

- 1) Tahap pertama, menyesuaikan human capital dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Tujuan ini meliputi strategis keuangan, pelanggan dan tujuan SDM.
- 2) Unit bisnis, pada tahap ini diamati perubahan dalam layanan tingkat menengah, kualitas dan hasil-hasil produktif. Pengukuran merupakan hal yang fundamental untuk mengetahui nilai dan perkembangan perusahaan. Tujuan dari seluruh rancangan diamati perubahan dalam layanan tingkat menengah, kualitas dan hasil-hasil produktif. Pengukuran merupakan hal yang fundamental untuk mengetahui nilai dan perkembangan perusahaan. Tujuan dari rangkaian seluruh kegiatan bisnis adalah

mengurangi kategori layanan, meningkatkan kualitas, produktivitas, seluruh perubahan yang diukur dengan beberapa kombinasi dari biaya, waktu, volume, kesalahan dari tindakan-tindakan manusia.

- 3) Manajemen human capital berdampak dari tindakan manajemen human resources yang seperti: perencanaan, perekrutan, kompensasi pengembangan, dan mempertahankan human capital perusahaan.

Pengukuran human capital lebih menyeluruh dibandingkan pengukuran manajerial dengan pengukuran perspektif financial traditional, hal ini disebabkan :

- 1) Tanggung jawab manajemen pada saat sekarang adalah informasi yang berdasarkan aktivitas pekerjaan-pekerjaan yang merupakan hal yang perlu disertakan dengan data finansial
- 2) Data finansial menceritakan apa yang telah

terjadi. Data human capital

- 3) menginformasikan mengapa hal ini terjadi.
- 4) Apabila ingin mengelola masa yang akan datang, dari waktu yang lampau maka perlu indikator antara. Informasi merupakan kunci dari kinerja manajemen dan peningkatan informasi dapat berguna apabila informasi disebar. Maka perlu budaya berbagi informasi terutama yang berkaitan dengan best practice yang disusun perdepartemen dan menjadi tindakan-tindakan efektif di departemen lain.

Terdapat tiga tipe data, yaitu organizational, relational dan human yang harus terintegrasi dalam pengukuran organisasi :

- 1) Data organisasi menginformasikan kepemilikan perusahaan.
- 2) Data relational menginformasikan bahwa kondisi di luar organisasi seperti pelanggan, pesaing, pasar dan kebutuhan keinginan stakeholder lain

dari perusahaan.

- 3) Data human menginformasikan bagaimana asset-aset aktif yaitu manusia menjalankan organisasi untuk mencapai tujuan. Apabila kita ingin memahami bagaimana ketiga ini berhubungan satu sama lain yang saling mendukung dan mengarahkan, maka konsep ini disebut intelektual capital.

1.6. PENGUKURAN DAMPAK HUMAN CAPITAL TERHADAP PROSES

Organisasi merupakan kumpulan dari proses. Proses berlangsung dalam unit bisnis. Ekonomi value added merupakan ukuran terbaik untuk proses. Ukuran dampak human capital terhadap proses ini memberikan 5 point nilai tambah yaitu :

- 1) Setting requirement
- 2) Interference from outside the proses, melalui partnerisasi dengan unit lain yang memberikan

dampak pada proses, maka proses akan akan berjalan tepat waktu dan memberikan hasil yang terbaik.

- 3) Proses yang ditujukan perorangan, training, komunikasi, pengawasan dan intensif membantu seseorang untuk berkinerja pada tingkatan yang diharapkan.
- 4) Feedback, hasil yang berupa informasi yang akurat dapat menurunkan kesalahan dan mempersingkat waktu untuk membetulkan deviasi dari tingkatan tertentu.
- 5) Konsekuensi dengan mengirimkan penghargaan atau tindakan-tindakan koreksi pada kebiasaan dan waktu yang benar.

Peningkatan proses dapat menghasilkan banyak nilai, yang diukur secara financial karena jika menghemat waktu maka bisa menghemat waktu.

1.7. PENGUKURAN DAMPAK HUMAN CAPITAL TERHADAP HASIL

Ukuran yang terfokus pada hasil, yang diukur dari peningkatan kinerja yang dapat mengarah pada investasi dalam asset bisnis misalnya ROI dan program training yaitu:

1. Hasil unit bisnis, yaitu terdiri dari kinerja organisasi yaitu kinerja financial traditional seperti economic value added, pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, dan kinerja saham.
2. Faktor pendorong kinerja utama yang secara langsung berkontribusi terhadap unit bisnis/hasil di perusahaan seperti: produktivitas, kualitas, inovasi dan kepuasan konsumen.
3. Kapabilitas human capital yang diukur dari:
 - a. Kualitas manusia dalam mencapai hasil-hasil bisnis kritis seperti workforce proficiency.
 - b. Adaptasi tenaga kerja dan keterikatan pekerja.
4. Proses pengembangan human capital yang

hasilnya berupa kemampuan human capital, sumber daya dan operasi.

Ukuran diatas merupakan teknik pengukuran untuk mengidentifikasi kebutuhan khusus perusahaan dan solusi pencapaian target yang sesuai dengan kebutuhan.

1.8. PENGUKURAN ASPEK FINANSIAL HUMAN CAPITAL

Ukuran finansial human capital terdiri atas: ukuran Return of Investment (ROI). ROI dalam human capital menurut Fitz-End (1999) dapat dilihat dari:

1. Revenue per Employee

Rasio antara SDM dan financial diukur dengan revenue per employee. Ukuran ini mengukur bagaimana karyawan dapat memberikan kontribusi finansial berupa jumlah penjualan terhadap atau

bagaimana tenaga administrative memberi kontribusi terhadap perusahaan.

2. Human Capital Revenue Factor (HCRF)

Hal ini merupakan ukuran dasar dari produktivitas manusia dengan menganalisis berapa banyak waktu yang diperlukan untuk menghasilkan sejumlah penjualan.

3. Human Economic Value Added

Tujuan dari ukuran ini adalah untuk menentukan bahwa tindakan manajerial telah menambah nilai ekonomis yang sebenarnya dan bukan hanya laporan keuangan yang diberikan secara umum. HEVA merupakan turunan dari EVA (economic value added) yaitu: Dalam perhitungan HEVA dilibatkan aspek SDM berupa banyak jam kerja penuh (full time) yang telah dilakukan oleh karyawan dapat menghasilkan laba bersih setelah cost of capital. HEVA dihitung dengan cara: Semakin tinggi nilai HEVA maka semakin tinggi keuntungan yang dihasilkan oleh karyawan. Hal ini berarti bahwa

secara financial, pelaksanaan program human capital manajemen baik.

4. Human Capital of Cost Factor (HCCF)

Dalam menghitung besaran HCCF ini maka perlu diketahui konsep- konsep mengenai cost of capital.

Terdapat empat prinsip cost of capital yaitu :

- 1) Pay and benefit cost for employee
- 2) Pay cost of contingent
- 3) The cost of absteain
- 4) The cost of turnover

Dari prinsip diatas “pay” diartikan sebagai pembayaran kompensasi tunai yang sedang berjalan (current) dan tidak termasuk pembayaran kompensasi jangka panjang. Benefit cost adalah sejumlah uang yang dibayarkan sebagai biaya oleh perusahaan untuk mendapatkan jasa- jasa atau manfaat dari karyawan. Absteain, merupakan biaya perusahaan yang disebabkan karyawan yang telah dibayar tidak mengerjakan tugas yang

diberikan. Turnover, merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan termasuk pemberhentian karyawan, biaya penempatan. Liburan dan kerugian yang disebabkan berada dalam kurva pembelajaran produktivitas (learning curve productivity).

Berdasarkan persamaan tersebut, apabila nilai HCCF yang diperoleh tinggi, maka berarti program human capital yang dilakukan buruk, karena karyawan tidak mampu memberikan hasil yang terbaik dan memberikan pengeluaran yang tinggi.

5. Human Capital Value Added (HCVA)

Human capital value added diperoleh dari rasio pengurangan penjualan dengan total pengeluaran dan kompensasi dan benefit cost per jumlah waktu kerja penuh yang diberikan oleh karyawan. Berdasarkan rasio diatas, maka apabila rasio ini tinggi, maka pelaksanaan program human capital yang dilakukan baik, hal ini berarti setiap kerja penuh

karyawan dapat memberikan kontribusi terhadap penjualan setelah dikurangi kompensasi dan benefit cost.

6. Human Capital Return on Investment (HCROI)

Ukuran ini diperoleh dengan membandingkan penjualan yang telah dilakukan dikurangi total biaya, kompensasi dan benefit cost terhadap pembayaran kompensasi (pay) dan cost benefit. Nilai resiko ini berarti kemampuan perusahaan/lembaga untuk menutupi pengeluaran, biaya kompensasi dan benefit cost. Selain itu ukuran ini dapat juga diperoleh dengan membandingkan pendapatan ditambah biaya karyawan terhadap biaya karyawan. Ukuran ini dirumuskan menjadi:

$$\text{HCROI} = \left(\text{Operating Profit} + \text{Employment Cost} \right) / \text{Employment Cost}$$

Dimana:

Operating Profit = Laba perusahaan

Employment Cost = Biaya karyawan = Gaji, Benefit,

Tunjangan, Pengembangan SDM, Rekrutmen

Berdasarkan rumusan diatas, nilai rasio ini berarti kemampuan perusahaan untuk menutupi pengeluaran. Setiap satu rupiah yang diinvestasikan dalam human capital dapat mengembalikan berapa rupiah. Pengukuran keberhasilan program human capital misalnya training dapat diamati dampaknya terhadap:

- 1) Kemampuan mengoperasikan mesin/layanan baik individu maupun kelompok.
- 2) Kemampuan karyawan menunjukkan kualitas karyawan.
- 3) Seberapa cepat produk harus dipasarkan.
- 4) Produktivitas tenaga kerja.

1.9. PENUTUP

Sudah saatnya organisasi atau perusahaan mengubah cara pandang mereka terhadap aspek SDM dalam

organisasi atau perusahaan, bila menginginkan perusahaan atau organisasinya menjadi lebih unggul dan semakin besar. Untuk itu, sumber daya manusia yang juga disebut sebagai tenaga kerja saatnya diperlakukan sebagai human capital. Human capital adalah orang-orang yang tidak terlepas dari nama besar perusahaan atau organisasi, sulit digantikan, tetapi dapat dibangun melalui suatu proses kapitalisasi individual knowledge menjadi asset organisasi.

Human capital tidak didapat dengan mudah tanpa proses, namun proses manajemen SDM dapat diarahkan kepada pembangunan SDM yang memberi nilai tambah baik bagi pelanggan, organisasi, maupun SDM itu sendiri (human capital). Proses manajemen SDM meliputi perencanaan SDM serta fungsi-fungsi lainnya sesuai dengan misi dan tujuan organisasi atau perusahaan.

Perubahan lingkungan yang begitu cepat dan dinamis menuntut perilaku organisasi untuk

melakukan penyesuaian strategi pengelolaan terutama terkait dengan SDM. Investasi terhadap SDM melalui program- program pelatihan dan pengembangan SDM membutuhkan biaya yang besar namun pada akhirnya akan memberi nilai tambah yang berlipat ganda bagi organisasi dan hasilnya seringkali akan dirasakan untuk jangka panjang.

1.10. DAFTAR PUSTAKA

Becker, GS. 1992. Human Capital : A Theoretical And Empirical Analysis, With Special Reference to Education . Chicago: The university of Chicago

Dessler, Garry. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid I. Jakarta: PT. Indeks.

Fandy Tjiptono, Strategi Bisnis, 2000, Penerbit Andi, Yogyakarta

Ivancevich, John M. 2007. Human Resource Management. New York : Mc Graw Hill.

Jackson, Susan E., & Randall S. Schuler. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad Ke-21. Edisi Keenam Jilid I. Jakarta: Erlangga.

BAB II

TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

I. Generasi Apa Yang Ada Dalam Angkatan Kerja

Ini adalah enam generasi pelanggan dan talenta:

- Tradisionalis (lahir antara tahun 1928 dan 1945): Setia, formal, dan bangga.
- Baby boomer (lahir antara tahun 1946 dan 1964): Fokus diri sendiri, optimis, dan kompetitif.
- Generasi Jones (lahir antara tahun 1955 dan 1965): Beradaptasi, terbuka, dan mampu menyeimbangkan idealisme dan sinisme. Mereka adalah "generasi mikro" yang dipengaruhi oleh kemajuan teknologi dan globalisme era tahun 1970-an dan 1990-an.
- Generasi X (lahir antara 1965 hingga 1980): Pelopor teknologi, mandiri, dan skeptis. Generasi X tertua mendapat manfaat dari ekonomi yang

berkembang pesat pada tahun 1980-an, dan kelompok ini secara keseluruhan terpuak oleh kegagalan bisnis dot-com pada akhir tahun 1990-an.

- Milenial (lahir antara 1981 dan 1996): Bergantung pada teknologi, berorientasi pada tujuan, dan mengekspresikan diri, tumbuh dewasa di era ponsel dan WiFi.
- Generasi Z (lahir pada tahun 1997 dan setelahnya): Berhati-hati (mereka sudah cukup umur selama resesi 2008 dan setelahnya, dan mungkin masih berjuang dengan utang pinjaman pendidikan yang melimpah), beragam, dan maju secara teknologi. Anggota tertua dari generasi ini baru saja memulai kariernya.

Selain Tantangan yang dihadapi organisasi dalam meninggalkan pendekatan tradisional untuk bagian dari mengadopsi perspektif investasi untuk manajemen sumber daya juga menghadapi tenaga

kerja yang semakin beragam dan semakin dituntut tanggung jawab secara sosial dalam pekerjaan mereka. operasi dan praktik ketenagakerjaan. Bab ini membahas beberapa masalah sosial yang kritis-yaitu, keragaman, etika, dan keberlanjutan-yang dihadapi organisasi dan dampaknya terhadap manajemen SDM.

II. Perubahan dan Keragaman Demografi Tenaga Kerja

Perubahan demografi di masyarakat dan komposisi tenaga kerja menimbulkan tantangan bagi manajemen sumber daya manusia. Keragaman menjadi salah satu prinsip dasar bagi organisasi pemerintah atau swasta. Beberapa karyawan memiliki sebuah komitmen untuk mengerti dan mengapresiasi keragaman. Diskriminasi tenaga kerja terjadi karena adanya perbedaan warna kulit, ras, agama, jenis kelamin dan kewarganegaraan

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi organisasi dalam mengatur keragaman adalah mengatasi beberapa “stereotype” mendalam yang karyawan pegang dalam suatu kelompok sosial. “Stereotype” ini tertanam pada individu sejak dini dan diperkuat oleh lingkungan keluarga, agama, institusi pendidikan, dan masyarakat sosial pada umumnya. Fokus dari pelatihan keragaman dibagi untuk memperbaiki kondisi kerja dengan menimalisir konflik antara kalangan pekerja. Sejarah keragaman di organisasi tertanam dalam keadilan sosial dan hak asasi, tapi evolusi dari strategi sumber daya manusia dan isu bisnis telah menghasilkan keragaman menjadi konsep tak berbentuk (abstrak). Survey menunjukkan kebutuhan identifikasi responden:

1. Lebih dekatnya hubungan inisiatif keragaman dan hasil bisnis.
2. Menjauhkan fokus inisiatif keragaman sebagai arti dari pemenuhan tenaga kerja dan undang-

undang tenaga kerja. Keragaman juga dapat diklasifikasikan menjadi :

a. Keragaman secara umum

Kemajuan dalam kesehatan memungkinkan kita, sebagai sebuah masyarakat, untuk hidup lebih lama, tetap lebih sehat, tetap di tempat kerja (lagi). Sensus data menunjukkan 13% populasi Amerika Serikat berada diusia 65 tahun atau lebih tua, 20% mengharapkan pertumbuhan, atau 70 juta individu ditahun 2030. Semboyan berkelanjutan untuk hidup lebih lama dan tetap sehat. 80% dari group ini melanjutkan untuk tetap kerja setelah usia 65 tahun. Pensiunan kerja menyarankan jenis yang membedakan dari hubungan pekerjaan dan perbedaan jenis gaya hidup daripada ditentukan oleh generasi sebelumnya. Organisasi jelas diuntungkan melalui pengetahuan dan kontak individu ini yang telah terbangun melalui pengalaman professional mereka sejak dulu. Tenaga kerja tua

dapat menciptakan tantangan. Pekerja tua lebih sulit untuk menghadapi perubahan, terutama dalam implementasi program baru atau teknologi baru. Dibandingkan dengan pekerja muda.

Pada saat yang sama, ini penting untuk diingat bahwa pekerja tua bisa produktif, jika tidak lebih produktif, daripada pekerja muda. Disamping itu, pekerja tua memiliki lebih banyak loyalitas untuk pekerjaan mereka dibandingkan dengan pekerja muda. Oleh karena itu, perusahaan dapat memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman mereka sebagai pelatih paruh waktu bagi pekerja muda.

Secara umum pekerja menginginkan:

1. Mereka semua ingin pengorbanannya didukung oleh keluarga
2. Mereka ingin dihargai, jika pekerja tua mengharapkan pendapat mereka dipertimbangkan, maka pekerja muda ingin pendapat mereka didengarkan.

3. Mereka ingin mendapatkan pemimpin yang dapat dipercaya.
4. Mereka sulit berubah, namun mereka tetap mencari kesempatan untuk belajar, tumbuh dan berkembang (pada umumnya mereka ingin diapresiasi dan diberikan feedback yang berimbang atas usaha yang telah mereka keluarkan bagi perusahaan).

Hubungan antar umur dan kinerja mungkin menjadi suatu isu yang semakin penting selama dekade mendatang karena banyak alasan. Salah satunya, tingkat usia angkatan kerja diseluruh dunia bertambah.pemberi kerja menunjukkan perasaan yang berbeda mengenai pekerja yang lebih tua. Mereka melihat sejumlah kualitas positif yang dimiliki pekerja yang lebih tua terhadap pekerjaanya, seperti pengalaman, penilaian, etika kerja yang baik, dan kemitmen terhadap kualitas. Tetapi pekerja yang lebih tua juga dinilai kurang fleksibel dan sulit menerima teknologi baru. Kwtika organisas secara

aktif mencari individu adaptis dan teruka atas perubahan, hal hal yang negatif yang diasosiasikan dengan umur secara jelas menghalangi perekrutan awal pekerja yang lebih tua dan meningkatkan kemungkinan mempherhentikan mereka saat perusahaan membutuhkan penghematan. Efek yang mempengaruhi tingkatan umur pekerja terhadap perputaran pekerja, absensi, produktifitas, kepuasan. Kesimpulan ini didasarkan pada stdi mengenai hubungan umur da perputaran pekerja.

Seiring menuanya pekerja mereka memiliki semakin sedikit alternative pekerjaan karena keahlian mereka semakin spesifik pada jenis pekerjaan tertentu. Masa kerja mereka yang panjang cenderung memberikan mereka tingkat upah yang lebih tinggi masa cuti yang lebih lama dan manfaat pensiun yang lebih menarik. Kebanyakan studi menunjukkan bahwa pekerja yang lebih tua memiliki tingkat absen yang dapat dihindari yang lebih rendah

dibandingkan pekerja yang lebih muda yang tingkat absenya tidak dapat dihindari, seperti absen karena sakit. Riset terkini menunjukkan bahwa diseluruh dunia pekrja yang lebih tua memiliki masalah psikologis atau masalah kesehatan tidak lebih banyak dibandingkan pekerja yang lebih muda.dalam studi ini mencampurkan pekerja profesional dan non profesional. Saat memisahkan kedua jenis ini keputusan cenderung meningkat diantara profesional seiring bertambahnya usia, sedangkan menurun dianatara nonprofesional selama usia menengah da kemudian naik kembali ditahun tahun berikutnya.

Perubahan demografi masyarakat dan komposisi tenaga kerja juga menciptakan sejumlah tantangan bagi pengelolaan SDM. Keanekaragaman telah menjadi dan terus menjadi salah satu kata kunci utama untuk organisasi publik dan swasta, karena mengakui dan mempromosikan keragaman dipandang penting untuk keberhasilan organisasi.

Motivasi di balik inisiatif keragaman dapat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya.

Beberapa pengusaha memiliki komitmen untuk memahami dan menghargai keragaman, sedangkan yang lain menerapkan inisiatif keragaman hanya untuk memastikan kepatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan federal, negara bagian, dan lokal. Kongres telah mengesahkan banyak undang-undang yang melarang diskriminasi dalam pekerjaan di organisasi sektor swasta dan publik. Judul VII Undang-Undang Hak Sipil tahun 1964 melarang diskriminasi berdasarkan ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, dan asal kebangsaan. Selanjutnya, banyak undang-undang federal, seperti Undang-Undang Diskriminasi Kehamilan, Undang-Undang Diskriminasi Usia dalam Ketenagakerjaan, dan Undang-Undang Penyandang Disabilitas Amerika, telah disahkan untuk melindungi karyawan. Masing-masing undang-undang federal

ini dibahas dalam Bab 7. Selain itu, banyak negara bagian dan kotamadya telah mengesahkan undang-undang tambahan yang melindungi kelompok karyawan tertentu. Proses dan hasil yang terkait dengan inisiatif keragaman yang berakar pada kepatuhan sangat berbeda dari yang benar-benar merangkul keragaman. Perbedaan ini disajikan dalam Tampilan 2.1.

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi organisasi dalam mengelola keragaman adalah mengatasi beberapa stereotip mendalam yang dipegang individu karyawan tentang kelompok tertentu dalam masyarakat. Stereotip ini sering tertanam dalam diri individu pada usia yang sangat muda dan diperkuat oleh anggota keluarga, lembaga agama dan pendidikan, dan masyarakat lokal pada umumnya. Membaca 2.1, "Ancaman Stereotip di Tempat Kerja," membahas beberapa tantangan yang ditimbulkan oleh stereotip dan mengusulkan sarana

yang konsekuensi dari stereotip dapat dikelola secara efektif dalam organisasi.

Organisasi pertama kali mulai memperhatikan keragaman pada pertengahan 1960-an, sebagian besar sebagai akibat dari kerusuhan hak-hak sipil, dan undang-undang yang dihasilkan yang disahkan melarang diskriminasi dalam pekerjaan terhadap berbagai kelompok. Pada saat itu, keragaman sebagian besar difokuskan pada kepatuhan terhadap hukum dan mempertahankan fokus itu sampai awal 1980-an. Namun, pada pertengahan 1980-an, fokus pelatihan keragaman telah bergeser ke perbaikan kondisi kerja dengan meminimalkan konflik antara dan di antara pekerja. Pada pertengahan 1990-an, fokus berkembang untuk memahami, menerima, dan memanfaatkan keragaman sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja organisasi dan tetap seperti itu sampai hari ini.

Sejarah keragaman dalam organisasi berakar pada keadilan sosial dan hak-hak sipil, tetapi evolusinya menjadi masalah SDM dan bisnis yang strategis telah mengakibatkan keragaman menjadi konsep yang tidak berbentuk. Sebuah survei baru-baru ini yang dilakukan oleh Society for Human Resource Management di antara eksekutif SDM mengungkapkan delapan definisi keragaman yang berbeda, dengan 71 persen responden menunjukkan bahwa organisasi mereka tidak memiliki definisi formal tentang keragaman.³ Akibatnya, sementara banyak organisasi merangkul keragaman dalam konsep, mereka belum sepenuhnya menganggapnya sebagai masalah bisnis strategis relatif terhadap misi dan strategi organisasi mereka. Memang, survei diakhiri dengan responden mengidentifikasi kebutuhan untuk lebih dekat mengartikulasikan hubungan antara inisiatif keragaman dan hasil bisnis dan memperluas fokus dari inisiatif keragaman sebagai sarana kepatuhan terhadap undang-undang

perburuhan dan ketenagakerjaan.

Di ujung lain spektrum adalah pengusaha yang telah meningkatkan keragaman ke C-suite dalam bentuk chief diversity officer (CDO). Umumnya ditugaskan untuk menciptakan, memelihara, dan mengembangkan lingkungan dan budaya kerja di mana semua karyawan dapat mengembangkan dan mencapai potensi penuh mereka, CDO, atau posisi tingkat eksekutif yang



sebanding, sekarang ditemukan di sekitar 60 persen dari Keberuntungan 500 perusahaan. Mereka berasal dari berbagai latar belakang dalam organisasi dengan 65 persen

perempuan dan 37 persen Afrika-Amerika.⁴Namun, hanya 25 persen yang melapor langsung ke CEO organisasi mereka dengan yang lain melapor ke HR

perusahaan atau departemen lain atau eksekutif fungsional.

Komitmen Unilever Untuk Menciptakan Kesetaraan Gender



- Sejak tahun 2009, Unilever secara global telah berkomitmen untuk menjadi perusahaan dengan kesetaraan gender. Baik perempuan maupun laki-laki memiliki kesempatan yang sama dalam menggapai peluang karir, sehingga mereka pun diperlakukan secara sejajar. Sebagai salah satu bukti, pada akhir 2019, 44,1% dari jajaran direktur Unilever Indonesia terdiri dari karyawan perempuan dan 40,7% dari jajaran manager juga ditempati oleh karyawan perempuan.
- Unilever Indonesia juga menjadi tempat yang ramah bagi perempuan untuk bekerja dengan menyediakan berbagai fasilitas dan program,

seperti menyediakan daycare, ruang laktasi, dan cuti melahirkan selama 4 bulan. Sementara bagi karyawan pria, Unilever Indonesia memberikan paternity leave selama 3 minggu, agar mereka bisa turut membantu istrinya dalam merawat buah hatinya yang baru lahir.

- Untuk memiliki program Women in Engineering Leadership Fellowship (WULF) untuk mendukung perempuan Indonesia berkarir di bidang teknik, yang selama ini masih didominasi oleh laki-laki.
- Baru-baru ini, Unilever Indonesia telah menandatangani dokumen CEO Statement untuk” Women Empowerment Principles” (WEP) yang digagas oleh UN Global Compact dan UN Women. Dengan demikian, Unilever Indonesia menyatakan komitmennya untuk terus memajukan kesetaraan gender di tengah tempat kerja, konsumen, maupun masyarakat melalui

penerapan 7 (tujuh) prinsip pemberdayaan perempuan.

b. Keanekaragaman Generasi

Kemajuan dalam perawatan kesehatan memungkinkan kita, sebagai masyarakat, untuk hidup lebih lama, tetap sehat lebih lama, dan tetap berada di tempat kerja lebih lama. Data sensus menunjukkan bahwa 13 persen populasi AS berusia 65 tahun atau lebih, dengan persentase itu diperkirakan akan tumbuh menjadi 20 persen, atau 70 juta orang, pada tahun 2030.⁶ Karena baby boomer terus hidup lebih lama dan tetap sehat, 80 persen dari kelompok ini berencana untuk terus bekerja melewati usia 65 tahun.⁷ "Pensiun kerja" ini menunjukkan jenis hubungan kerja yang sangat berbeda dan gaya hidup yang sangat berbeda dari yang dipilih oleh generasi sebelumnya. Manfaat bagi masyarakat adalah bahwa swasembada yang berkelanjutan dari individu-individu ini dapat menyebabkan mereka

menjadi jauh lebih sedikit bergantung pada pensiun pemerintah yang kekurangan uang dan program perawatan kesehatan. Organisasi jelas mendapat manfaat melalui pengetahuan dan kontak yang telah dikembangkan oleh individu-individu ini melalui pengalaman profesional mereka selama bertahun-tahun.

III. BCA MENGHADAPI KARYAWAN LINTAS GENERASI DAN REGENERASI



Sebagai bank yang telah berusia 64 tahun, BCA memiliki karyawan lintas

generasi. Mulai dari Baby Boomer hingga Gen Z. Karena setiap generasi memiliki karakteristik masing-masing, jadi bank sempat mengalami kesulitan terutama dalam penyesuaian gaya kerja serta eksekusi pekerjaan. Untuk menyiasatinya, Divisi Human Capital Management dan Divisi Learning & Development memberikan training kepada leader dan menguatkan core values perusahaan.

Pada bagian kedua ini, Executive Vice President Human Capital Management BCA Rudi Lim tak hanya membicarakan tentang perbedaan generasi. Ia juga berbagi informasi tentang proses regenerasi dan cara perusahaan mempertahankan karyawan terbaiknya.

Pada awalnya, mungkin 10 tahun yang lalu, kami sedikit mengalami kesulitan. Karena gap dari leader-leader pada saat itu dengan Gen Y yang lahir

di atas tahun 1980-an sudah mulai terasa.

Jadi, BCA Learning Institute sempat membuat training mengenai Gen Y dan bagaimana menanganinya untuk para leader. Karena katakanlah 10 tahun yang lalu, masih banyak yang otoriter, gaptek, gap-nya lebih besar.

Seiring berjalannya waktu, leader-leader sekarang jauh lebih moderat, lebih demokratis, walaupun sekarang yang dihadapi bukan Gen Y, tapi Gen Z. Tetapi mereka sudah lebih tahu urusan gadget, social media, sudah lebih kecil (gap-nya), karena leader-leadernya sudah lebih muda, Gen X, bukan Baby Boomer lagi.

Kalau ditanya, “Bagaimana menyamakan Gen Z dan Milenial?”, maka basic-nya adalah values yang sama. Itu yang harus kita bangun, tidak bisa datang sendiri.

Gap yang terjadi antara Gen Milenial dan Gen X,

katakanlah perbedaan cara pandang, persepsi, dan segala macam, tidak mungkin menghilangkan cara pandang orang. Tapi akhirnya masing-masing menyesuaikan diri. Masing-masing, “Ya sudahlah, ini angkatannya emak bapak gue” atau yang sudah senior “Anggap ini ketemu sama anak aja”.

Perbedaan itu bukan dihilangkan. Perbedaan itu tetap ada. Tetapi menghadapi perbedaan itu, masing-masing bertoleransi. Even ada perbedaan generasi, kita tetap bisa hidup bersama-sama.

"Pengabuan tenaga kerja" ini dapat menciptakan sejumlah tantangan, baik yang nyata maupun yang dirasakan. Pekerja yang lebih tua sering dianggap lebih tahan terhadap perubahan, terutama dalam mengimplementasikan program-program baru yang radikal dan memanfaatkan teknologi baru yang keluar dari cara-cara lama dalam melakukan sesuatu. Mereka mungkin juga telah meningkatkan biaya perawatan kesehatan relatif terhadap rekan-rekan

mereka yang lebih muda. Karena pekerja yang lebih tua tetap di tempat kerja lebih lama, lebih sedikit peluang kemajuan yang tersedia bagi pekerja yang lebih muda, dan dalam banyak kasus, pekerja yang lebih tua mendapatkan gaji yang lebih tinggi. Terlepas dari kenyataan bahwa mereka mungkin memiliki keterampilan dan pelatihan yang kurang mutakhir dibandingkan dengan pekerja yang lebih muda, terutama yang berkaitan dengan teknologi.

Pada saat yang sama, penting untuk diingat bahwa pekerja yang lebih tua bisa sama produktifnya, jika tidak lebih produktif, daripada karyawan yang lebih muda. Amerika Serikat adalah masyarakat yang cenderung merendahkan warganya yang lebih tua, dan bias serta kecenderungan seperti itu sering ditemukan dalam pengaturan organisasi. Namun, pekerja yang lebih tua mungkin memiliki lebih banyak loyalitas kepada majikan mereka daripada rekan-rekan mereka yang lebih muda.

Mereka juga dapat memberikan pengetahuan yang signifikan tentang organisasi dan industri serta kontak utama dalam jaringan profesional mereka.

Sejumlah pemberi kerja telah mengembangkan program insentif untuk pensiun dini dan kemudian, dalam banyak kasus, mempekerjakan pensiunan kembali secara paruh waktu atau sebagai konsultan untuk memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman mereka. Namun, program semacam itu perlu diterapkan dengan hati-hati, karena undang-undang federal melarang penetapan usia pensiun wajib di sebagian besar pekerjaan serta menggunakan paksaan untuk "mendorong" pekerja yang lebih tua untuk pensiun.

Baby boomer mereka yang lahir antara tahun '945 dan sekitar tahun 1962 kini berada di usia pertengahan karir mereka, dan para pengusaha menemukan bahwa pasokan pekerja dalam kelompok usia ini melebihi permintaan mereka di

jajaran manajemen menengah dan senior. Ketika seseorang naik hierarki manajemen, semakin sedikit posisi yang tersedia, dan persaingan untuk posisi manajemen senior di antara para boomer menjadi semakin ketat. Ironisnya, teknologi sering berperan di sini, karena banyak posisi manajemen tingkat menengah dan senior telah dihilangkan karena struktur organisasi yang lebih datar dan meningkatnya penggunaan teknologi informasi untuk melakukan fungsi yang sebelumnya dilakukan oleh manajer menengah. Banyak dari individu-individu ini tidak akan pernah maju melampaui manajemen menengah. Ini bisa sangat membingungkan bagi mereka yang telah menjadi karyawan jangka panjang suatu organisasi dan telah melihat pencabutan rekan kerja para boomer mereka dihargai dan dipromosikan untuk kinerja.

Akibatnya, ini menciptakan tantangan SDM baru dalam mengelola pekerja "dataran tinggi" ini.

Organisasi perlu menemukan cara untuk mempertahankan mereka dan menjaga mereka tetap termotivasi meskipun fakta bahwa mereka mungkin telah menguasai tanggung jawab mereka saat ini dan bercita-cita untuk maju dalam karir mereka. Jalur karir yang lebih lambat cara alternatif telah menjadi norma bagi banyak pekerja ini. Semakin banyak yang memilih untuk keluar dan memulai bisnis mereka sendiri. Organisasi perlu menemukan cara untuk mempertahankan mereka dan menjaga mereka tetap termotivasi meskipun fakta bahwa mereka mungkin telah menguasai tanggung jawab mereka saat ini dan bercita-cita untuk maju dalam karir mereka. Jalur karir yang lebih lambat cara alternatif telah menjadi norma bagi banyak pekerja ini. Semakin banyak yang memilih jalan keluar dan memulai bisnis mereka sendiri. Organisasi perlu menemukan cara untuk mempertahankan mereka dan menjaga mereka tetap termotivasi meskipun fakta bahwa mereka mungkin telah menguasai tanggung jawab mereka saat ini dan

bercita-cita untuk maju dalam karir mereka. Jalan karir yang lebih lambat dan alternatif telah menjadi Norma bagi banyak pekerja ini. Semakin banyak yang memilih untuk keluar dan memulai bisnis mereka sendiri.

Akibatnya, baby busters mereka yang lahir selama tahun-tahun penurunan angka kelahiran dari sekitar tahun 1963 hingga pertengahan 1970-an juga perlu memiliki ekspektasi yang lebih rendah dibandingkan dengan laju karier mereka. Baby boomer dari generasi sebelumnya pada dasarnya telah menciptakan hambatan dalam hierarki manajemen yang ditemukan oleh baby busters. Sampai generasi baby boom telah pensiun, mungkin ada lebih sedikit peluang di organisasi yang lebih besar untuk baby busters.

Pada saat yang sama, generasi baby bust ini yang mengambil posisi manajemen tingkat rendah

dan menengah sering menerima upah lebih tinggi daripada beberapa baby boomer karena kekuatan penawaran dan permintaan. Jauh lebih sedikit individu yang berada dalam kelompok usia yang lebih rendah ini, dan di banyak industri, terutama yang berkembang pesat seperti multimedia dan Internet para pekerja ini memiliki keterampilan dan pelatihan yang tidak dimiliki generasi sebelumnya, dan oleh karena itu mereka memperoleh penghasilan yang signifikan di tahun-tahun awal karir mereka. Di banyak organisasi, pekerja berusia 30-an mungkin menghasilkan sebanyak atau lebih dari rekan kerja 20 dan 30 tahun lebih tua dari mereka. Kombinasi terbatasnya pasokan pekerja muda, buta huruf yang tinggi di antara banyak pendatang baru, dan permintaan akan keterampilan yang didorong oleh perubahan teknologi telah menghasilkan dinamika tempat kerja yang sama sekali baru untuk generasi ini.

Dinamika tempat kerja yang berbeda sedang diciptakan oleh apa yang dikenal sebagai karyawan Generasi X. Generasi X adalah mereka yang lahir dari pertengahan 1960-an hingga akhir 1970-an. Banyak dari individu-individu ini dibesarkan dalam keluarga perceraian dan mungkin telah mengembangkan toleransi terhadap pergolakan dan penyesuaian kembali. Mereka menyaksikan pemecatan dan PHK anggota keluarga, yang mungkin sangat mempengaruhi loyalitas terbatas mereka kepada majikan. Mereka juga telah menggunakan komputer dan teknologi canggih lainnya sepanjang hidup mereka dan sejak lahir telah terkena perubahan yang hampir konstan dalam kehidupan sehari-hari mereka. Lebih penting lagi, mereka membawa sikap dan persepsi tentang pekerjaan yang berbeda secara signifikan dari generasi sebelumnya. Ini termasuk harapan peningkatan pengendalian diri karyawan, persepsi diri mereka sebagai kontraktor atau konsultan

independen daripada sebagai karyawan; kurang tertarik pada keamanan kerja; tidak ada harapan untuk pekerjaan jangka panjang; dan permintaan akan peluang untuk pertumbuhan dan kreativitas pribadi.⁸

Karyawan Generasi Y, kadang-kadang disebut Baby Boom Echo, adalah mereka yang lahir setelah 1979. Mereka baru mulai memasuki dunia kerja dan mewakili kohort sebesar bayi, generasi booming. Seperti kelompok Generasi X, mereka memiliki tingkat kenyamanan yang tinggi dengan teknologi tetapi juga cenderung membawa pandangan hidup yang lebih global dan toleran ke tempat kerja, dibesarkan di lingkungan yang lebih beragam budaya dan terpapar perbedaan budaya melalui media. Dua puluh lima persen tinggal di rumah tangga orang tua tunggal. Mereka seringkali sangat berjiwa wirausaha dan, rata-rata, memiliki rentang perhatian yang lebih pendek. Mereka juga

mungkin gagal untuk melihat kebutuhan untuk bekerja dari kantor atau untuk majikan tertentu, memilih untuk pekerjaan proyek yang lebih sementara dan variabel.io

Karyawan Generasi Y jauh lebih sosial dan menghargai tindakan kolektif dan kerja tim. Mereka cenderung memiliki rasa tanggung jawab sosial yang lebih kuat daripada generasi lain dan menghargai keaslian dan transparansi. Mereka menghindari pemimpin diktator, hierarki kaku dan sistem kontrol dan menyukai lingkungan kerja di mana masukan mereka dicari dan mereka dapat memberikan kontribusi aktif. Pekerjaan yang menantang dan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang secara profesional adalah hasil utama yang mereka cari dari pekerjaan mereka dengan keduanya lebih penting daripada gaji.

SAY NO TO RACISM!



Komitmen Unilever Untuk Menghargai Keberagaman Dengan Menghapus Stigma Negatif Dan Diskriminasi Di Tempat Kerja Maupun Di Masyarakat.

Unilever Indonesia adalah perusahaan yang sangat menghargai keberagaman dan inklusif: kami menghormati segala bentuk perbedaan, tidak membeda-bedakan, dan percaya bahwa semua orang memiliki kesempatan yang sama.

Kami telah menemani konsumen di Indonesia selama 86 tahun. Selama itu pula kami tumbuh dan berkembang bersama masyarakat Indonesia melewati berbagai tantangan dan krisis yang terjadi. Dalam menjalankan operasi bisnis, kami selalu patuh dan tunduk akan peraturan yang berlaku. Dalam menyampaikan pesan-pesan kepada masyarakat kami pun selalu berdasarkan atas norma dan nilai yang berlaku di Indonesia.

Seluruh hal yang dilakukan perusahaan dan brand-brand nya tidak lepas dari mendorong masyarakat menghargai keberagaman, menghapus stigma negatif dan diskriminasi. Unilever Indonesia percaya semua orang tanpa terkecuali berhak mendapatkan perlakuan yang baik, kesempatan yang sama terlepas dari apapun gender, suku, ras, agama dan golongannya (SARA).

Generasi Y, atau milenium, telah menerima

banyak perhatian baru-baru ini karena fakta bahwa mereka adalah pendatang baru saat ini di dunia kerja, mewakili pertumbuhan dan evolusinya, dan memiliki kebutuhan yang berbeda dari para pendahulu mereka. Tampilan 2.2 menyoroti beberapa perbedaan antara generasi yang sekarang menjadi bagian dari angkatan kerja.

Dengan adanya perbedaan-perbedaan ini, timbul pertanyaan sejauh mana perbedaan-perbedaan ini terwujud dalam bentuk konflik antargenerasi di tempat kerja. Sebuah studi baru-baru ini oleh Society for Human Resource Management menemukan bahwa 25 persen organisasi melaporkan tingkat konflik antar generasi yang substansial di tempat kerja mereka. Pekerja yang lebih tua mengeluh tentang pakaian yang tidak pantas dan "etika kerja yang buruk" dari karyawan yang lebih muda sementara karyawan yang lebih muda menemukan bahwa orang yang lebih tua menolak perubahan,

tidak mau mengakui upaya dan manajer mikro mereka.

Terlepas dari beberapa perbedaan yang diakui dan nyata di antara mereka, generasi yang berbeda telah ditemukan memiliki beberapa kesamaan. Pertama, mereka semua menghargai keluarga dan bersedia berkompromi dan berkorban untuk mendukung anggota keluarga mereka. Kedua, mereka semua menginginkan rasa hormat, meskipun generasi yang berbeda tidak mendefinisikannya dengan cara yang sama. Pekerja yang lebih tua mengharapkan pendapat mereka dipertimbangkan, sementara pekerja yang lebih muda hanya ingin kesempatan untuk didengar. Ketiga, semua generasi mencari kepercayaan pada pemimpin. Keempat, semua generasi memiliki resistensi terhadap perubahan, yang tidak terlalu berkaitan dengan usia dan lebih berkaitan dengan bagaimana individu secara pribadi dipengaruhi oleh perubahan. Kelima,

semua generasi mencari peluang untuk belajar, tumbuh, dan berkembang. Dan, akhirnya, setiap orang dalam suatu organisasi, tanpa memandang usia.

Orientasi Seksual

Sexual Orientation merupakan salah satu diversity yang peningkatannya berpengaruh bagi kedua karyawan baik yang besar atau kecil dan public ataupun private. Di perusahaan yang terdapat di beberapa negara berikut, California, New Hampshire, New Jersey, Vermont dan Oregon merekrutasi karyawan dengan menyamaratakan karyawan yang berpasangan (suami-istri) dengan mereka yang memiliki pasangan sesama jenis. Bahkan di negara Massachusetts, Connecticut, Iowa dan Vermont memperbolehkan untuk menikah sesama jenis. Ketika muncul peraturan pemerintah tentang larangan diskriminasi didalam lapangan pekerjaan berdasarkan sexual orientation, beberapa

negara dan kota telah memiliki peraturan non-diskriminasi. Organisasi dan karyawan di Kanada merupakan anggota dari European Union Countries yang melarang diskriminasi berdasarkan status sexual orientation pada karyawannya. Berdasarkan hasil survey ditemukan bahwa 70 persen sekitar \$500 milyar pelanggan gay dan lesbian lebih setia terhadap brand sehingga peraturan lambat laun tanpa memperdulikan status sexual orientation.

Sedikit isu mengawali lebih banyak debat, kesalah pahaman, dan opini yang tidak didukung dibandingkan apakah wanita mempunyai kinerja sebaik pria. Jika ada perbedaan penting antara pria dan wanita yang mempengaruhi kinerjanya sebuah studi metanalisis terbaru atas kinerja menentukan bahwa wanita meraih skor yang sedikit lebih tinggi dibandingkan pria dalam ukuran kinerja (mengenai diskriminasi, pria dinilai memiliki potensi promosi yang lebih tinggi).

Tidak peredaan pria dan wanita yang konsisten dalam kemampuan memecahkan masalah, keahlian analitis, dorongan kompetitif, motivasi, kemampuan bersosialisasi atau kemampuan belajar. Untuk mempertanyakan implikasi diskriminasi jenis kelamin bagi individu tercatat bahwa bahwa wanita masih memperoleh upah yang lebih sedikit dibandingkan pria untuk posisi yang sama bahkan dalam peran wanita yang tradisional berarti pria menerima promosi yang lebih cepat dalam banyak pekerjaan yang didominasi wanita

Orientasi seksual telah menjadi area keragaman yang semakin dianut oleh pengusaha besar dan kecil serta publik dan swasta. Sembilan dari 10 perusahaan terbesar di Amerika Serikat, serta hampir 400 dari 500 perusahaan, sekarang melarang diskriminasi atas dasar orientasi seksual.¹⁷ Lebih dari 200 perusahaan ini menawarkan manfaat penuh bagi mitra domestik pekerja tanpa

memandang orientasi seksual, meskipun perluasan manfaat kepada mitra rumah tangga didorong oleh tuntutan dari pekerja gay dan lesbian untuk kesetaraan dalam manfaat. Saat ini lebih dari 25 dari Keberuntungan 100majikan mengizinkan pertanggung jawaban untuk perawatan medis terkait transgender dalam rencana asuransi kesehatan mereka.

Orientasi seksual juga memberikan beberapa tantangan bagi majikan dari perspektif hukum di luar kepatuhan terhadap patung non-diskriminasi. California, New Hampshire, New jersey, Vermont, dan Oregon semuanya mengharuskan majikan untuk memberikan hak pasangan penuh yang setara kepada karyawan yang merupakan bagian dari pasangan sesama jenis. Distrik Columbia, Hawaii, Maine, dan Washington masing-masing memiliki undang-undang yang mengatur beberapa hak pasangan untuk pasangan sesama jenis. Pada juni 2013,

Massachusetts, Connecticut, Iowa, New Hampshire, New York, Vermont, Delaware, Maine, Maryland, Minnesota, Rhode Island, Washington, dan District of Columbia mengizinkan individu sesama jenis untuk menikah secara sah. Akibatnya, pemberi kerja perlu secara hati-hati meninjau mandat undang-undang ini terkait dengan ketentuan tunjangan karyawan.

Penyediaan tunjangan karyawan untuk pasangan sesama jenis dapat menciptakan kompleksitas yang luar biasa bagi majikan. Terlepas dari kenyataan bahwa 58 persen dari Keberuntungan 500 perusahaan sekarang memberikan manfaat yang sama untuk pasangan sesama jenis dan pasangan, perlakuan pajak atas manfaat tersebut penuh dengan komplikasi hukum. Karena serikat sesama jenis tidak diakui di tingkat nasional, tunjangan sesama jenis diperlakukan sebagai penghasilan kena pajak di tingkat federal, tetapi tidak di tingkat negara bagian.

Akibatnya, selain pencatatan yang lebih kompleks untuk majikan, karyawan dengan pasangan sesama jenis membayar pajak secara signifikan lebih banyak daripada rekan kerja mereka yang memiliki pasangan lawan jenis. Untuk menetralkan efek ini, sejumlah pemberi kerja swasta, termasuk Credit Suisse, Facebook, Google, dan Kimpton Hotel and Restaurant Group, mengganti uang karyawan mereka yang menerima tunjangan pasangan sesama jenis untuk mengimbangi pajak yang lebih tinggi yang dikenakan kepada karyawan ini.

Meskipun tidak ada undang-undang federal yang melarang diskriminasi dalam pekerjaan berdasarkan orientasi seksual, sejumlah negara bagian dan kotamadya telah mengesahkan undang-undang dan peraturan non-diskriminasi. Organisasi dan pengusaha Kanada yang menjadi anggota negara-negara Uni Eropa dilarang oleh undang-undang untuk melakukan diskriminasi dalam

pekerjaan berdasarkan orientasi seksual. Selain perasaan tentang kesetaraan, beberapa organisasi termotivasi untuk mengatasi masalah orientasi seksual karena intinya. Survei menunjukkan 70 persen gay dan lesbian.

Tanggung Jawab Sosial dan Manajemen Sumber Daya Manusia konsumen menjadi loyal terhadap merek perusahaan yang memiliki kebijakan ketenagakerjaan progresif mengenai orientasi seksual. Pasar konsumen gay dan lesbian ini diperkirakan mencapai \$500 miliar per tahun.

Meskipun undang-undang melarang diskriminasi berdasarkan orientasi seksual dan meningkatkan penerimaan sosial terhadap minoritas seksual, banyak karyawan profesional gay dan lesbian masih takut mengungkapkan orientasi seksual mereka di tempat kerja. Baru baru ini ulasan Bisnis Harvard Artikel tersebut mencatat bahwa 48

persen karyawan LGBT (lesbian, gay, biseksual, dan transgender) tidak merasa nyaman menjadi publik tentang orientasi seksual mereka di tempat kerja, dan karyawan LGBT yang tetap "tertutup" di tempat kerja memiliki kemungkinan 73 persen untuk meninggalkan perusahaan mereka. dalam jangka waktu tiga tahun.

Netflix dan LGBTQ



Netflix telah berkontribusi besar terhadap representasi LGBTQ dalam animasi sepanjang tahun 2010-an dan 2020-an. Karakter lesbian, gay, biseksual, panseksual, dan transgender telah muncul di berbagai serial animasi, dan beberapa film animasi di platform streaming. GLAAD menggambarkan Netflix

sebagai perusahaan yang mengambil "langkah mengesankan dalam penayangan dan dampak", dalam hal representasi LGBTQ.

Contoh serial animasi Netflix asli dengan banyak karakter LGBTQ termasuk Kipo and the Age of Wonderbeasts dan She-Ra and the Princesses of Power. Pada Januari 2021, GLAAD secara khusus menyoroti akhir seri She-Ra and the Princesses of Power yang menegaskan "dua karakter utamanya, Catra dan Adora, aneh dan jatuh cinta," dan Kipo and the Age of Wonderbeasts yang dibintangi Benson, seorang gay. karakter, dan minat cintanya, Troy

Penyandang Disabilitas

Penyandang cacat atau disabilities juga mendapatkan perlindungan dari diskriminasi lapangan kerja di bawah peraturan Amerika di tahun 1990. Dari 54 juta rakyat Amerika yang cacat, sebanyak 70 persen yang mampu namun tidak

memiliki kerjaan, sehingga memberikan dampak tingginya tingkat orang yang tidak memiliki pekerjaan di Amerika.

Semakin meningkatnya teknologi, banyak kesempatan bagi penyandang cacat untuk bekerja, akan tetapi beberapa supervisor kurang mengerti kebutuhan dari karyawan penyandang cacat sehingga mencegah karyawan penyandang cacat secara penuh terintegrasi di dalam suatu pekerjaan mereka. Berdasarkan survey bahwa 13 persen dari populasi yang berusia 21 hingga 64 yang memiliki cacat, 30 persennya berusia 65 hingga 75 sedangkan 53 persen untuk mereka yang berusia diatas 75 tahun memiliki riwayat cacat.

Meskipun perubahan alami pekerjaan menyebabkan kemampuan intelektual semakin meningkat untuk banyak pekerjaan, kemampuan fisik telah dan akan tetap bernilai. Riset atas ratusan

pekerjaan telah mengidentifikasi Sembilan kemampuan dasar yang dibutuhkan dalam pengerjaan tugas fisik. Individu berbeda dalam tingkat kepemilikan kemampuan ini. Tidak mengejutkan, ada juga sedikit hubungan diantara mereka: skor tinggi dalam satu bagian bukan merupakan jaminan skor tinggi pada bagian lainnya. Kinerja yang tinggi mungkin dicapai saat manajemen telah memastikan tingkat kebutuhan pekerjaan atas sembilan kemampuan dan kemudian memastikan pekerja dalam pekerjaan itu memilikinya.

Selain itu juga berkaitan dengan kemampuan intelektual. Kemampuan intelektual (Intellectual Ability) adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan aktifitas mental-berpikir, penalaran, dan memecahkan masalah. Kebanyakan masyarakat menempatkan nilai yang tinggi pada intelektualitas, dan untuk alasan yang baik. Orang-orang cerdas umumnya memperoleh lebih banyak uang dan

memperoleh tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Mereka juga semakin mungkin untuk muncul sebagai pemimpin kelompok. Meskipun demikian, saat orang-orang tidak selalu mampu menilai kemampuan kognitifnya secara benar, faktor-faktor asli yang mempengaruhi, serta pengujian kecerdasan intelektual (Intelligence quotient).

Tujuh dimensi yang paling sering disebut membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, komprehensif verbal, kecepatan perceptual, penalaran induktif, penalaran deduktif visualisasi spasial, dan ingatan.

Dimensi kecerdasan berhubungan positif, jadi jika anda memperoleh skor tinggi pada komprehensi verbal, misalnya, anda kemungkinan besar juga akan memperoleh skor tinggi dalam visualisasi spasial. Kolerasinya tidak sempurna, mengartikan orang-orang memiliki kemampuan

spesifik yang memprediksikan hasil terkait pekerjaan saat dipertimbangkan secara individu. Meskipun demikian, terdapat faktor umum yang cukup dapat diakui oleh para ahli sebagai factor kecerdasan, yaitu kemampuan mental general (general mental ability).

Individu penyandang disabilitas dilindungi dari diskriminasi dalam pekerjaan di bawah Undang-Undang Penyandang Disabilitas Amerika tahun 1990, seperti yang dibahas dalam Bab 7. Meskipun demikian, individu penyandang disabilitas seringkali tidak disertakan dalam inisiatif keragaman dan mereka juga tidak mengalami penghapusan diskriminasi kerja secara penuh. Ada 54 juta orang Amerika penyandang disabilitas; dari mereka, hampir 70 persen yang mampu bekerja menganggur, menjadikan individu penyandang disabilitas sebagai kelompok demografis dengan tingkat pengangguran tertinggi di Amerika Serikat.

Banyak inovasi teknologi meningkatkan

kemampuan individu penyandang disabilitas berat untuk dipekerjakan, menutup kesenjangan antara keterbatasan fisik dan produktivitas. Namun, kurangnya kesempatan kerja bagi penyandang disabilitas tidak terlalu berkaitan dengan kemampuan dibandingkan dengan fakta bahwa banyak penyelia tidak memahami kebutuhan karyawan penyandang disabilitas, dan stereotip tentang disabilitas yang diyakini oleh penyelia dan rekan kerja menghalangi individu penyandang disabilitas untuk menjadi sepenuhnya terintegrasi ke dalam tempat kerja. Oleh karena itu, inisiatif keragaman perlu memberikan perhatian khusus pada mispersepsi seputar individu penyandang disabilitas.

Karyawan penyandang disabilitas memberi organisasi tantangan yang tidak biasa bagi dimensi keragaman lainnya. Penyandang disabilitas adalah salah satu kelompok minoritas yang setiap individu dapat bergabung kapan saja di masa depan dan

seringkali kadang-kadang tidak terduga. Karena kemampuan fisik dan mental setiap karyawan merupakan dimensi keragaman yang bervariasi, pemberi kerja perlu memberikan perhatian khusus pada masalah disabilitas. Karena usia rata-rata angkatan kerja meningkat, dan karyawan memilih untuk tetap bekerja untuk jangka waktu yang lebih lama, masalah disabilitas jelas akan meningkat bagi sebagian besar pemberi kerja, terutama mengingat fakta bahwa banyak disabilitas dapat berkembang di kemudian hari. Memang, sementara 13 persen dari populasi berusia 21-64 memiliki disabilitas, 30 persen dari mereka yang berusia 65 hingga 74 tahun dan 53 persen dari mereka yang berusia 75 tahun ke atas memiliki disabilitas yang tercatat.

Komitmen Perusahaan Untuk Memberikan Akses Kepada Disabilitas:

- Saat ini Unilever Indonesia sedang menjajaki rencana untuk merekrut personil penyandang disabilitas untuk bergabung di Perusahaan.

Berbagai assessment sedang dilakukan untuk mempersiapkan hal tersebut, salah satunya dengan menciptakan lingkungan kerja yang ramah disabilitas

- Sederetan brand Unilever Indonesia memiliki program yang dikhususkan untuk mengangkat semangat inklusivitas, contohnya:
- Rexona #GerakTakTerbatas: kampanye yang mengajak dan memfasilitasi seluruh masyarakat Indonesia, termasuk penyandang disabilitas, untuk bisa lebih aktif bergerak – kampanye ini didukung oleh Kementerian Kesehatan Republik Indonesia dan MRT Jakarta
-
-



- Wall's Merah Putih Menyatukan Kita: kampanye yang merangkul anak-anak penyandang disabilitas dan non-disabilitas untuk memaknai keberagaman dan persatuan dalam kebahagiaan – kampanye ini didukung oleh Yayasan Pembinaan Anak Cacat Nasional (YPAC Nasional)

Dimensi Keanekaragaman Lainnya

Salah satu yang terpenting penyebab di lapangan pekerjaan saat ini adanya peningkatan tekanan pada profesionalitas manajemen. Beberapa

supervisor sulit untuk mengenali pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya, sehingga perusahaan membedakan aktifitas pekerjaan karyawan dalam bentuk teknisi dan administrasi.

Pada saat ini karyawan baik yang muda maupun yang tua, memiliki nilai dan kepribadian yang kurang setia terhadap perusahaan dan lebih setia terhadap diri mereka sendiri dan pekerjaan mereka. Umumnya, karyawan akan bertahan di dalam suatu perusahaan untuk jangka waktu yang pendek, mereka akan pindah ketika ada kesempatan, dimulai dari perusahaan yang bergerak di bidang yang sama hingga ke klien perusahaan.

Bagi karyawan yang sudah berkeluarga juga merupakan tantangan bagi perusahaan, meningkatnya kejadian orangtua tunggal dan kedua orangtua yang bekerja berdampak pada anak kecil dan perhatian orang tua, dan parental stigma, dimana

karyawan akan memberikan waktu yang signifikan terhadap keluarga namun berkomitmen lebih sedikit terhadap karir mereka, dan biasanya mereka adalah karyawan wanita.

Berdasarkan intensitas waktu tersebut, sekarang banyak perusahaan yang memilih untuk bekerja secara modern, merekrut karyawan yang part-time, konsultan yang mandiri, atau karyawan kontrak. Karyawan juga biasanya lebih memilih peraturan yang lebih fleksibel sehingga memiliki kesempatan untuk mengejar usaha lain. Mengerti dan menghargai diversity merupakan sesuatu yang penting bagi sebuah perusahaan, seperti meningkatkan porsi berbagai etnik dan grup minoritas di komunitas pembeli di Amerika menjadi sangat penting dengan mengetahui apa yang mereka butuhkan sehingga perusahaan bisa memberikan barang-barang dan pelayanan yang efektif bagi pasar.

Salah satu konsekuensi paling menonjol dari dinamika tempat kerja baru ini adalah bahwa sekarang ada peningkatan penekanan pada manajemen profesional. Dengan semakin sedikitnya karyawan nonprofesional dalam organisasi, situasi sering muncul di mana karyawan yang sangat terampil atau terlatih melapor kepada atasan langsung yang tidak mengetahui sifat pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan. Para pekerja teknis ini membutuhkan dan menginginkan lebih banyak otonomi dalam tanggung jawab mereka dan mencari masukan dan partisipasi yang lebih besar dalam aktivitas kerja mereka. Menanggapi hal ini, beberapa organisasi telah menetapkan dua jalur karir yang terpisah: teknis-profesional dan manajerial administratif. Namun,

Penggunaan tim proyek membantu mengatasi masalah ini. Di sini, seorang karyawan teknis yang sering melapor ke supervisor teknis juga ditugaskan

ke tim proyek yang diawasi oleh manajer proyek atau keterlibatan. Model ini, yang telah digunakan selama bertahun-tahun dalam akuntansi, konsultasi manajemen, dan periklanan, sering kali melibatkan pekerja teknis yang bertanggung jawab baik kepada manajer teknis maupun manajer proyek dan dapat memberikan peluang yang lebih besar untuk pengembangan keterampilan dan karier karyawan. Namun, hubungan pelaporan ganda ini bisa sangat membuat frustrasi karyawan teknis yang mungkin menerima permintaan yang bertentangan dari supervisor teknis dan proyek serta untuk supervisor yang tidak memiliki wewenang penuh atas bawahannya.

Para karyawan saat ini, baik pekerja yang lebih muda maupun rekan-rekan mereka yang lebih tua, memiliki nilai dan sikap yang kurang menekankan loyalitas kepada perusahaan dan lebih loyal pada diri sendiri dan karier dibandingkan yang

ditunjukkan oleh karyawan di masa lalu. Hal ini tidak mengherankan mengingat gelombang perampungan perusahaan dan PHK dan cara di mana mereka telah mengikis loyalitas dan komitmen karyawan. Pekerja umumnya tinggal dengan majikan untuk periode yang jauh lebih pendek daripada sebelumnya dan beralih ke peluang lain, terutama mereka yang memiliki organisasi startup yang lebih kecil di industri yang sama atau dengan klien. Karyawan dengan tingkat pelatihan, pendidikan, dan keterampilan yang lebih tinggi menuntut pekerjaan yang lebih bermakna dan lebih banyak keterlibatan dalam keputusan organisasi yang memengaruhi mereka. Karyawan menjadi jauh lebih proaktif dan mengambil alih manajemen karir mereka sendiri daripada menyerahkan tanggung jawab ini kepada atasan mereka. Pengusaha yang lebih besar yang ingin mempertahankan pengalaman dan keterampilan karyawan mereka perlu mengembangkan strategi retensi kreatif untuk

mencegah pelarian karyawan yang mungkin menarik bagi pesaing. Misalnya, baik Charles Schwab dan Solectron memberi karyawan opsi saham yang hanya berlaku setelah karyawan tersebut bekerja di perusahaan selama beberapa tahun tertentu. Kedua organisasi ini memiliki karyawan yang memiliki pengalaman yang membuat mereka sangat berharga. Memerlukan masa kerja tertentu untuk menerima manfaat vesting penuh tidak hanya memungkinkan retensi yang lebih baik tetapi juga memfasilitasi upaya perencanaan SDM;

Dinamika kehidupan pribadi dan keluarga juga terus berkembang dan menciptakan tantangan bagi organisasi. Meningkatnya insiden keluarga orang tua tunggal dan pasangan karir ganda menciptakan masalah seputar perawatan anak dan orang tua, relokasi, dan "stigma orang tua" di mana karyawan, terutama karyawan manajerial, yang mencurahkan waktu signifikan untuk masalah

keluarga dipandang kurang dapat dipromosikan dan kurang berkomitmen. untuk karir dan majikan mereka. Stigma ini telah menghadirkan tantangan khusus bagi perempuan. Pengaturan keluarga nontradisional, di mana pasangan lawan jenis atau sesama jenis berbagi kehidupan dan biaya hidup mereka, memberikan tekanan yang meningkat pada organisasi untuk menawarkan manfaat mitra domestik kepada karyawan yang setara dengan yang diberikan organisasi kepada karyawan dengan pasangan sah.

Kebutuhan akan keseimbangan yang lebih besar antara pekerjaan dan kehidupan rumah karyawan telah menghasilkan preferensi dan tuntutan karyawan terhadap kebijakan yang memberikan keseimbangan yang lebih optimal. Menjamurnya rumah tangga dengan dua karir dan jadwal liburan sekolah anak-anak mengakibatkan kesulitan dalam menjadwalkan waktu liburan jauh dari kantor.

Karyawan sekarang menggunakan waktu luang berbayar dengan cara yang lebih episodik, memilih beberapa hari setiap kali daripada yang tradisional satu atau dua minggu sekaligus.²⁷ Liburan "akhir pekan panjang" tiga dan empat hari memungkinkan lebih banyak fleksibilitas untuk jadwal keluarga dan juga memberikan manfaat memungkinkan periode "melepaskan" pekerjaan yang lebih pendek. Beberapa eksekutif dan bahkan karyawan tingkat bawah bersedia pergi seminggu atau lebih tanpa mempertahankan kontak dari pekerjaan, mencegah mereka dari "pemisahan" penuh dari pekerjaan mereka dan tidak mengizinkan liburan yang sebenarnya. Namun, periode liburan yang lebih pendek dapat memberi karyawan waktu yang tepat untuk melepaskan diri dari pekerjaan dan benar-benar menuai manfaat dari waktu mereka jauh dari pekerjaan, menguntungkan baik karyawan maupun majikan.

Masalah keseimbangan kehidupan kerja cenderung mempengaruhi wanita secara lebih tidak proporsional daripada pria, mengingat wanita sering kali menjadi pengasuh utama anggota keluarga. Meskipun tidak ada solusi yang mudah untuk tantangan seperti itu, satu model pengembangan karir untuk wanita, yang disebut kaleidoskop, menunjukkan bahwa wanita diperbolehkan untuk mengubah pola karir mereka, berputar melalui tahapan di mana karir dan masalah kehidupan mengambil penekanan relatif yang berbeda.²⁸ Selama tahun-tahun awal karir, pencapaian tujuan dan tantangan ditekankan saat seorang wanita mengejar minat karirnya. Selama tahun-tahun pertengahan karir, masalah keseimbangan dan akomodasi relatif terhadap tuntutan keluarga adalah prioritas dengan pemahaman organisasi dan mendukung pengejaran keseimbangan ini. Di akhir karier, masalah keseimbangan telah diselesaikan, tetapi preferensi

mungkin berbeda, dan pengakuan dibuat atas pilihan individu wanita tentang bagaimana dia ingin menyeimbangkan karier dan kehidupan pada saat itu.

Para ayah juga memiliki tantangan khusus dalam menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga, karena semakin banyak pria yang ingin lebih terlibat dalam kehidupan dan pengasuhan anak-anak mereka: 53 persen mengatakan bahwa manfaat yang paling mereka inginkan adalah jadwal kerja yang fleksibel, dan 82 persen memandang pemberi kerja secara lebih positif jika mereka menawarkan manfaat waktu fleksibel. Namun, sementara 58 persen pria memanfaatkan opsi cuti ayah dari majikan mereka, 31 persen khawatir bahwa mengambil cuti untuk mengurus keluarga akan merugikan karier mereka. Semakin banyak karyawan yang memilih hubungan kerja nontradisional, seringkali dalam bentuk pekerjaan paruh waktu, konsultasi independen, atau pekerjaan kontingen atau sementara. Pekerja yang

memilih pengaturan seperti itu sering kali berusaha untuk menikmati lebih banyak fleksibilitas dalam hidup mereka serta kesempatan untuk memiliki waktu untuk mengejar usaha lain. Organisasi mendorong pengaturan ini, yang memungkinkan mereka menikmati biaya yang lebih rendah dalam mempekerjakan para pekerja ini dan kemudahan tambahan untuk dapat memperluas atau mengontrak tenaga kerja mereka sebagaimana diperlukan. Para pekerja ini, bagaimanapun, umumnya menerima sedikit atau tidak sama sekali manfaat dan jelas memiliki sedikit keamanan kerja. Akibatnya, mereka cenderung kurang loyal kepada majikan mereka daripada karyawan tetap dan penuh waktu. Ada kecenderungan yang berkembang bagi organisasi untuk melakukan outsourcing atau mengontrak fungsi atau aktivitas tertentu di luar organisasi, yang secara bersamaan menciptakan banyak peluang wirausaha bagi individu. Banyak baby boomer yang stabil, pada kenyataannya, meninggalkan organisasi

mereka dan kemudian mengambil mantan majikan mereka sebagai klien.

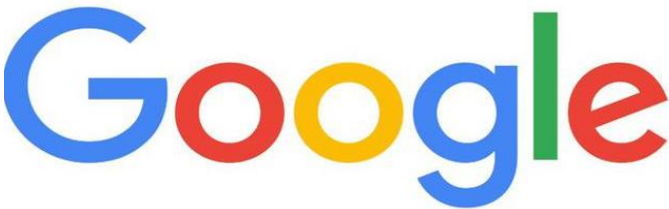
Mengingat perubahan yang telah terjadi dalam komposisi nilai dan sikap tenaga kerja dan karyawan, tidak mengherankan bahwa dalam beberapa tahun terakhir, organisasi menjadi jauh lebih peduli dalam mengelola keragaman. Memahami dan menghargai keragaman sangat penting bagi organisasi, karena meningkatnya proporsi berbagai kelompok etnis dan minoritas dalam populasi konsumen Amerika membuat organisasi harus memahami kebutuhan dan keinginan kelompok ini jika mereka berharap dapat memasarkan barang dan jasa secara efektif kepada mereka. Simak prediksi Biro Sensus AS berikut ini: Pada tahun 2050, hampir 50 persen dari populasi AS akan menjadi non-Kaukasia.

- Pada tahun 2005, bagian etnis minoritas dari angkatan kerja akan menjadi 28 persen, naik dari

22 persen pada tahun 1990 dan 18 persen pada tahun 1980.

- Pada tahun 2025, Afrika Amerika akan mewakili 14 % dari populasi, naik dari 12 persen pada tahun 1994
- Pada tahun 2025, Hispanik akan mewakili 17 persen dari populasi, naik dari 10 persen pada tahun 1994.
- Pada tahun 2025, penduduk Asia dan Kepulauan Pasifik akan mewakili 8 persen dari populasi, lebih dari dua kali lipat dari 3 persen pada tahun 1994.

Penolakan Google atas permintaan kode etik kasta.



Puluhan pekerja teknologi Dalit di Amerika Serikat yang mengatakan diskriminasi telah mengikuti mereka walaupun sudah di luar negeri. Mereka mengatakan bahwa kasta, termasuk nama belakang, kampung halaman atau praktik keagamaan, telah menyebabkan rekan kerja



mengabaikan mereka dalam perekrutan, promosi, dan kegiatan sosial. Lebih dari 1.600 pekerja Google menuntut penambahan kasta ke kode etik tempat kerja utama di seluruh dunia dalam sebuah petisi. Dilihat oleh Reuters karyawan tersebut mengirimkan email ke CEO Sundar Pichai bulan lalu dan belum ada tanggapan. Perselisihan tentang gugatan ketenagakerjaan AS pertama tentang dugaan kasta telah memaksa Big Tech untuk menghadapi hierarki berusia ribuan tahun di mana posisi sosial orang India didasarkan pada garis keturunan keluarga, dari kelas Brahmana teratas hingga Dalit yang dijauhi dan

diasingkan menjadi pekerjaan kasar.

Beberapa kelompok staf, termasuk Serikat Pekerja Alfabet (AWU) di perusahaan induk Google, mengatakan penyebutan kasta secara eksplisit dalam aturan perusahaan akan membuka pintu bagi perusahaan yang berinvestasi di bidang-bidang seperti pengumpulan data dan pelatihan pada tingkat yang sama seperti yang mereka lakukan untuk melindungi orang lain., Namun google menegaskan kembali bahwa diskriminasi kasta termasuk dalam diskriminasi asal kebangsaan, keturunan, dan etnis. Namun mereka menolak untuk menguraikan lebih lanjut tentang kebijakannya.

Mungkin tidak ada cara yang lebih baik untuk memahami dan memasarkan ke kelompok-kelompok ini selain membuat mereka diwakili sebagai karyawan di semua tingkat organisasi. Selain itu, inisiatif keragaman membantu memastikan bahwa

perbedaan pribadi yang tidak ada hubungannya dengan kinerja pekerjaan cenderung tidak berdampak pada keputusan perekrutan, promosi, dan retensi. Persaingan yang ketat dan tenaga kerja yang ketat.

Makin seringnya perusahaan yang bangkrut dan memiliki skandal masih menjadi perdebatan diskusi mengenai perilaku etis dalam organisasi. Namun, isu mendalam berhubungan dengan laporan keuangan. Perilaku etis dalam perusahaan sangat erat kaitannya dengan manajer sumber daya manusia. Oleh karena itu, keputusan etika harus dibuat oleh senior manager. Perilaku etis dinilai sangat subjektif, benar dan salah, sopan dan tidak sopan, dan dalam kasus lain, moral dan tidak bermoral. Oleh karena itu, ini adalah tantangan terbesar yang dihadapi para senior manager karena hal ini harus didefinisikan secara individual dan tidak umum. Perilaku etis karyawan berhubungan dengan tingginya tingkat

kesuksesan dari perusahaan tersebut. Memberikan persetujuan yang baik dengan karyawan dalam pengetahuan ekonomi termasuk aplikasi pengetahuan dan kemampuan dalam mengembangkan hal baru dan memperbaiki produk, servis, proses dan konflik dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pada dasarnya setiap perusahaan memiliki pendekatan unik masing-masing sesuai dengan lingkungan dimana perusahaan itu bergerak, seperti yang dilakukan oleh perusahaan Intel. Sebuah organisasi butuh direspon secara serius dan diinvestigasi, kemungkinan dari keluhan karyawan mengenai kesalahan dan penipuan harus segera diselesaikan agar masalah tidak berlarut-larut. Manajer juga harus melindungi karyawannya selama mereka melakukan tanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan. Pelatihan mengenai etika perusahaan perlu dilakukan karena hal ini dapat

memberikan dampak positif terhadap karyawan, perekrutan, semangat juang dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Hal terpenting adalah membangun suasana yang saling mendukung untuk berkembang dan mengurangi tingkat stress karyawan.

Komponen ideal dari program pelatihan kode etik, meliputi:

- a. Semua karyawan termasuk senior manajer wajib hadir dalam pelatihan,
- b. Memiliki standar kode etik, seperti; tanggung jawab, sopan santun, saling menghargai dan jujur,
- c. Materi presentasi yang diberikan berhubungan dengan kegiatan bisnis organisasi,
- d. Pembuatan keputusan berdasarkan dari apa yang karyawan hadapi,
- e. Pertanyaan berhubungan dengan perilaku etis,

- f. Role-play yang diberikan kepada peserta sesuai dengan pengalaman yang mereka hadapi.

Tanggung Jawab Sosial (CSR)

Jika Program Etik fokus pada perilaku dan pembuatan keputusan, CSR memiliki fokus yang lebih besar dan melihat bagaimana kegiatan organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap masyarakat dan dunia. Tiga hal yang mendasar dalam CSR, yaitu:

- a. Ekonomi
- b. Masyarakat (orang-orang)
- c. Lingkungan

Sebuah perusahaan bisa dikatakan telah memiliki tanggung jawab selain urusan bisnis dan karyawan, jika perusahaan tersebut telah memberikan sumbangsih yang besar terhadap perekonomian dunia, mendidik masyarakat untuk lebih baik dan tidak merusak lingkungan yang telah memberikan

sebuah kehidupan. Namun, hal ini merupakan pekerjaan yang sulit bagi pemilik atau pimpinan perusahaan karena faktanya perusahaan dapat memberikan dampak negatif terhadap ekonomi masyarakat dan lingkungan itu sendiri, seperti; banjir yang ada di Jakarta.

Mungkin jika dilihat dari struktur tanah Jakarta lebih rendah dari daerah disekitarnya. Namun, jika dilihat dari kepadatan gedung-gedung bertingkat di Jakarta ini merupakan sebuah penyebab dari banjir itu sendiri karena luas lahan untuk air sudah beralih fungsi menjadi gedung-gedung bertingkat. Kasus lainnya adalah lumpur lapindo yang telah menenggelamkan salah satu desa. Oleh karena itu, CSR sangat perlu diperhatikan oleh pemilik atau pimpinan perusahaan agar mereka lebih bijak dalam membangun sebuah bisnis.

Dari perspektif HR, CSR memberikan dampak

positif dalam meningkatkan perekrutan, performa dan produktifitas kerja. Dari survey diketahui bahwa sebagaimana besar orang ingin menjadi bagian dari perusahaan yang memiliki dampak positif terhadap lingkungan, masyarakat dan juga memiliki reputasi yang baik dalam CSR. Dalam hal ini, HR berperan penting dalam setiap pelaksanaan CSR karena HR dapat berkomunikasi dengan setiap karyawan maupun pemegang kebijakan (Stakeholders).

1. Lingkup CSR Perusahaan

Setidaknya ada empat lingkup tanggung jawab sosial perusahaan (Keraf, 1998):

- a. Keterlibatan perusahaan dalam kegiatan-kegiatan sosial yang berguna bagi kepentingan masyarakat luas. Keegiatannya dapat berupa pembangunan rumah ibadah, membangun prasarana dan fasilitas sosial dalam masyarakat, menjaga sungai dari polusi, pemberian beasiswa, menjalin kemitraan antara pengusaha besar dan kecil untuk

mengurangi ketimpangan sosial, dll. Alasan perusahaan terlibat dalam kegiatan sosial yaitu: perusahaan dan karyawannya merupakan bagian integral dari masyarakat setempat; perusahaan telah diuntungkan dengan hak untuk mengelola sumber daya alam yang ada dalam masyarakat tersebut bisa memperlihatkan komitmen moral perusahaan untuk tidak melakukan kegiatan-kegiatan bisnis yang dapat merugikan masyarakat sekitarnya; perusahaan akan lebih menyatu dengan masyarakat sekitar, sehingga ada rasa memiliki dari masyarakat terhadap perusahaan.

- b. Keuntungan ekonomis, karena akan menimbulkan citra positif bagi perusahaan, hal ini akan membuat masyarakat lebih menerima kehadiran produk perusahaan.
- c. Memenuhi aturan hukum yang berlaku dalam suatu masyarakat, baik dalam kegiatan bisnis

atau kegiatan sosial, agar bisnis berjalan secara baik dan teratur.

- d. Hormat pada hak dan kepentingan stakeholder atau pihak-pihak tertentu yang terkait dengan kepentingan langsung atau tidak langsung dengan kegiatan bisnis suatu perusahaan.

Perusahaan akan merasa kesulitan jika masih menggunakan paradigma lama, yaitu mengejar keuntungan yang sebesar-besarnya tanpa mempedulikan kondisi masyarakat sekitar, karena ini akan memicu kecemburuan sosial dari masyarakat sekitar. Padahal perusahaan dapat menggali potensi masyarakat lokal untuk dijadikan modal sosial perusahaan untuk maju dan berkembang. Ditambah lagi bila terjadi protes dari LSM-LSM dan biasanya akan menjadikan suatu perusahaan mendapat cap negatif. Disinilah keberlanjutan dalam bidang ekonomi, lingkungan dan sosial dapat dilakukan oleh perusahaan sebagai suatu bentuk tanggung jawab sosial perusahaan (corporate social responsibility).

Ada empat kekuatan yang mempengaruhi tanggung jawab sosial yaitu pelanggan, iklim investasi, masyarakat sipil dan lingkungan kerja. Keempatnya bisa menjadi tekanan bagi perusahaan untuk melakukan tanggung jawab sosial kepada lingkungan.

Pemerintah sendiri mengeluarkan kebijakan yang berkaitan dengan CSR yaitu Undang-Undang Perseroan Terbatas terutama pasal 74 yang menyebutkan:

- a. Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan.
- b. Tanggung jawab sosial dan lingkungan sebagaimana dimaksud pada ayat 1 merupakan kewajiban perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya perseroan yang

pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajiban.

- b. Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat I dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. Ketentuan lebih lanjut mengenai tanggung jawab sosial dan lingkungan diatur dengan Peraturan Pemerintah. Banyak penelitian yang menemukan terdapat hubungan positif antara tanggung jawab sosial perusahaan (Corporate Social Responsibility) dengan kinerja keuangan, walaupun dampaknya dalam jangka panjang.

Penerapan CSR tidak lagi dianggap sebagai cost, melainkan investasi perusahaan. Dengan disahkannya Undang-Undang Perseroan Terbatas terutama pasal 74 ini, banyak pengusaha merasa gerah, sehingga terjadi polemik. Sebenarnya perusahaan tidak perlu mempermasalahkan adanya UU PT tersebut, dan UU PT selayaknya diterapkan

tidak hanya pada perusahaan yang menggunakan sumberdaya alam yang tidak bisa diperbaharui, karena perusahaan lain pun bisa menimbulkan kerusakan lingkungan dan sosial budaya, bahkan sektor keuangan seperti lembaga keuangan bank dan bukan bank. Dalam hal ini karena banyak industri yang telah merusak lingkungan, melanggar HAM, melakukan pemutusan hubungan kerja sepihak pun masih saja tetap eksis karena dibantu permodalannya dengan diberi kucuran kredit. Hal ini tentu berhubungan walaupun secara tidak langsung, karena lembaga keuangan tersebut telah membantu perusahaan dalam bidang permodalan.

Keberadaan CSR sebenarnya membuat perusahaan diuntungkan karena bisa menciptakan lingkungan sosial yang baik serta bisa citra positif perusahaan (Citra sebuah perusahaan dibangun bukan atas dasar landasan bisnis semata-mata, melainkan juga karena memiliki perspektif

kemasyarakatan), tentu hal ini dapat meningkatkan iklim bisnis bagi perusahaan. Sudah banyak contoh perusahaan yang merugi dan mendapat cap negatif dari masyarakat karena menimbulkan kerugian seperti kasus Lapindo dan Buyat. Namun ada juga perusahaan di Indonesia yang memang sudah menerapkan CSR seperti Indofood dengan program kemitraan, mudik lebaran karyawan, atau program beasiswanya; Telkom dengan program kemitraan dan bina lingkungan; HM Sampoerna dengan program beasiswanya, serta Indonesia Power dengan pengembangan program kemitraan dan beasiswanya. Ternyata perusahaan tersebut tidak merugi bahkan laba yang dihasilkan termasuk yang terbesar. Permasalahannya sebenarnya perusahaan seakan diwajibkan menambah setoran dananya ke pemerintah, sehingga beban perusahaan terlihat semakin besar, karena poin yang ada di dalam pasal 74 UU PT.

Pemerintah dalam hal ini seharusnya jangan

hanya menetapkan sejumlah uang saja yang perlu disetorkan perusahaan (berapa persen dari laba misalnya), hal ini sepertinya hanya pemenuhan kewajiban perusahaan kepada pemerintah saja dan ini akan menyebabkan kekhawatiran bagi investor untuk menanamkan investasinya di Indonesia, namun harus lebih dari pada itu, yaitu adanya program nyata yang dikerjakan dan sifatnya berkelanjutan. Kalau besarnya dana saja yang menjadi patokan, itu bisa dimanipulasi dan seolah-olah menjadi tambahan pajak bagi perusahaan namun jika program/kegiatan nyata yang dikerjakan sifatnya akan berjangka panjang dan susah untuk dimanipulasi. Jadi tidak ada istilah perusahaan hanya menyetorkan uang sebagai bentuk pemenuhan kewajiban, namun terdapat program nyata yang sifatnya tentu berkelanjutan. Sehingga tanggung jawab sosial perusahaan lebih mengarah pada bagaimana suatu biaya materi dikelola dan diterapkan pada masyarakat mendatang

keuntungan sosial, tidak kalah pentingnya adalah bagaimana perusahaan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat di sekitar lokasi perusahaan berdiri. Disinilah perusahaan harus peka terhadap potensi yang ada di sekitarnya, supaya kegiatan yang dilakukan tidak mubazir dan bermanfaat serta dapat berkesinambungan. Jika masyarakat sudah merasa diperhatikan dan dibantu oleh perusahaan, maka akan timbul rasa memiliki kepada perusahaan, disini kenyamanan perusahaan didapatkan, karena perusahaan dapat beroperasi dengan aman dan selaras dengan masyarakat sekitarnya. Yang juga perlu digarisbawahi juga bahwa kita jangan terpatok bahwa CSR hanya terfokus pada masyarakat sekitar, tapi juga tanggung jawab internal perusahaan sendiri. seperti dengan karyawan dan pemasok.

Perusahaan selayaknya menciptakan suasana kerja sehat, aman dan tenang, sehingga karyawan merasa nyaman bekerja karena jika CSR hanya

dijadikan kosmetik untuk meraih simpati publik bagai kayu yang keropos, yang kapan saja bisa patah. Dari uraian diatas, maka dapat kita simpulkan bahwa CSR dapat berdampak secara menguntungkan bagi pihak perusahaan yaitu timbulnya citra positif perusahaan (dalam jangka panjang bisa meningkatkan laba perusahaan) sebagai perusahaan yang ramah dan peduli pada lingkungan. Selain itu juga eningkatkan tingkat kenyamanan bagi perusahaan karena situasi yang aman. Sedangkan dampak CSR bagi masyarakat :

1. Mengentaskan kemiskinan, dengan memakai pekerja sekitar perusahaan mereka dapat menyumbangkan kenaikan angka angkatan kerja dan dengan meciptakan lapangan kerja, menyediakan pelatihan, menyediakan produk-produk yang disediakan oleh orang-orang kalangan bawah maka secara langsung akan memberikan dampak kepada golongan bawah tersebut.

2. Meningkatkan standar pendidikan, dengan memberikan beasiswa kepada yang benar-benar membutuhkan dan membantu dalam pembangunan sarana dan prasarana pendidikan khususnya untuk pendidikan dasar.
3. Meningkatkan standar kesehatan dengan menyediakan sarana prasarana yang menunjang kesehatan terutama bagi masyarakat sekitarnya. Contohnya dengan menyediakan fasilitas air bersih, atau dengan membuka klinik kesehatan yang tidak berlaku untuk karyawannya saja, tetapi juga bagi masyarakat sekitarnya.

Komitmen dan konsistensi yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjalankan tanggung jawab sosial akan terlihat hasilnya secara bertahap bukan secara instan. Peran pemerintah sendiri sangat diharapkan. Pemerintah terlebih dahulu harus menetapkan regulasi dan hukum yang jelas dan tegas, sehingga bisa menjadi mediator dan fasilitator bagi semua pihak yang berkepentingan sehingga bisa

bersinergi dengan dunia usaha. Sehingga dengan diterapkannya CSR ini diharapkan dapat menguntungkan semua pihak.

BAB III

STRATEGIC MANAGEMENT

Dalam pembahasan Manajemen Strategis ini kita akan mempelajari/memahami:

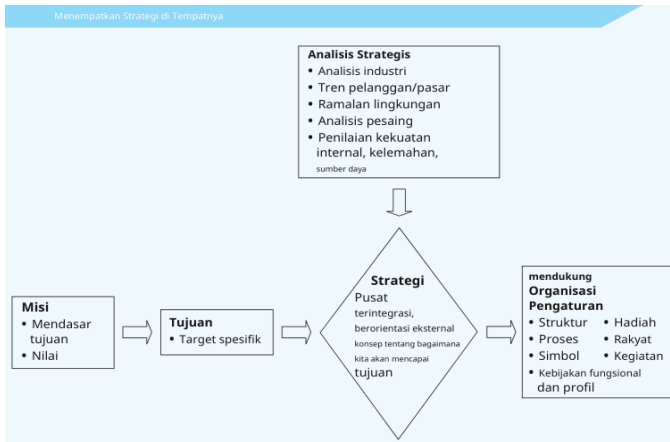
- Perbedaan antara dua model strategi tradisional dan kekuatan dan kelemahan masing- masing.
- Langkah-langkah dalam manajemen strategis proses dan keterkaitan urutan langkah-langkahnya.
- Perbedaan korporat dan bisnis strategi unit dan tantangan sumber daya manusia yang melekat pada masing-masing.
- Berbagai sumber daya manusia yang terkait tantangan dalam organisasi swasta dan publik.

A. MANAJEMEN STRATEGIS

Tidak ada organisasi yang bisa berharap untuk sukses jika memiliki sistem manajemen orang yang bertentangan dengan visi dan misinya. Banyak

organisasi menderita sindrom mencari jenis perilaku dan kinerja tertentu dari karyawan tetapi memiliki program manajemen SDM, terutama yang terkait dengan umpan balik kinerja dan kompensasi, yang menghargai perilaku yang berlawanan. Sebagai prasyarat untuk memahami bagaimana mengelola SDM secara strategis, maka perlu memahami proses manajemen strategis.

Manajemen strategis adalah proses dimana organisasi berusaha untuk menentukan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan dan yang lebih penting, bagaimana tujuan-tujuan ini harus dipenuhi. Idealnya, ini adalah proses di mana manajemen senior memeriksa organisasi dan lingkungan di mana ia beroperasi dan mencoba untuk menetapkan "kesesuaian" yang tepat dan optimal antara keduanya untuk memastikan keberhasilan organisasi.



Gambar A.1 Menempatkan strategi pada tempat nya

B. MODEL STRATEGI

Dua model utama menguraikan proses apa itu strategi dan bagaimana strategi itu harus dikembangkan. Yang pertama adalah model organisasi industri (I/O). Model "tradisional" ini membentuk dasar manajemen strategis selama tahun 1980-an.

- Model Organisasi Industri (Tradisional); berpendapat bahwa organisasi harus memilih untuk menempatkan diri mereka di industri yang menghadirkan peluang terbesar dan belajar untuk memanfaatkan sumber daya mereka agar sesuai dengan kebutuhan lingkungan.

Model utama kedua adalah model berbasis sumber daya, kadang-kadang disebut sebagai pandangan berbasis sumber daya (RBV) dari perusahaan.

- Model berbasis sumber daya; berpendapat bahwa sumber daya dan kemampuan organisasi, dari pada kondisi lingkungan, harus menjadi dasar keputusan organisasi.

Contoh Kasus:

Rumah Sakit Peringatan Sarasota !

Mengapa seorang perawat melewatkan pekerjaan yang membayar \$2 lebih banyak per jam dari pada posisinya saat ini dengan majikan yang fasilitas nya

dia lewati dalam perjalanan ke tempat kerja? Untuk perawat di Rumah Sakit Sarasota Florida, jawabannya sederhana. Rencana strategis Rumah Sakit Sarasota berpusat pada konsep “pilar keunggulan”, yang diadopsi setelah studi perbandingan yang melibatkan rumah sakit dari seluruh Amerika Serikat. Sarasota mengembangkan lima pilar keunggulannya; layanan, sumber daya manusia, kualitas, keuangan, dan pertumbuhan kemudian melakukan semua perencanaan strategis di sekitarnya. Sistem manajemen kinerja dirancang untuk mendukung pilar; SDM diberi arahan untuk menyusun rencana strategis di bawah pilar “people”. Ini menciptakan serangkaian pengembangan kepemimpinan tim lintas fungsi; pemulihan layanan; pengukuran; penghargaan dan pengakuan; kepuasan pasien rawat inap, rawat jalan, dan UGD; dan kepuasan dokter. Setiap tim terlibat dalam pemetaan proses dan menghilangkan langkah-langkah duplikat. Selanjutnya di evaluasi langkah-langkah

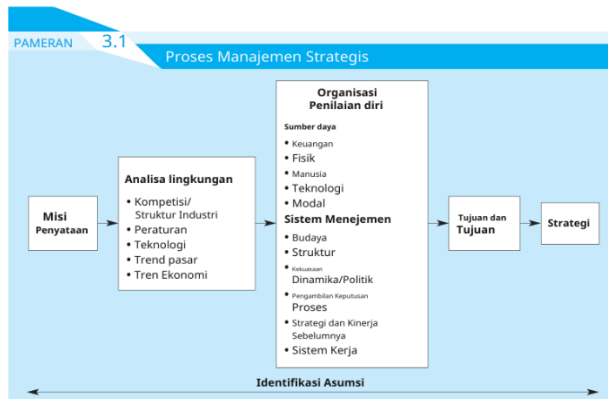
yang tidak menambah nilai, diikuti oleh langkah-langkah yang tidak penting. Hasilnya? Kepuasan pelanggan dan karyawan telah meningkat secara dramatis, dan operasional menjadi jauh lebih efisien. Kepuasan pelanggan meningkat dari persentil ke 43 menjadi ke 97 dalam satu tahun. Selama waktu ini, pergantian staf menurun dari 24 persen menjadi 16 persen, dengan tingkat di tahun ini dikurangi menjadi 9 persen. Budaya organisasi dan kemampuan setiap karyawan untuk melihat kontribusinya terhadap organisasi itu membantu menjelaskan mengapa karyawan bersedia bekerja lebih jauh untuk bekerja dengan gaji lebih rendah di Sarasota Memorial.

C. PROSES MANAJEMEN STRATEGIS

Proses manajemen strategis disajikan sebagai serangkaian lima langkah yang berbeda, sebagaimana diuraikan dalam uraian dibawah ini.

1. Pernyataan Misi; Hampir semua organisasi memiliki pernyataan misi yang menjelaskan

dengan sangat sederhana tujuan dan alasan keberadaan organisasi. Pernyataan misi biasanya sangat luas dan umumnya terbatas tidak lebih dari beberapa kalimat. Meskipun pernyataan tersebut tampak sederhana, seringkali sangat sulit untuk dibangun karena pernyataan tersebut berfungsi sebagai dasar untuk segala sesuatu yang dilakukan organisasi.



Gambar C.1 Proses Manajemen Strategis

2. Analisis Lingkungan; Pengambil keputusan perlu menganalisis berbagai komponen yang berbeda dari organisasi eksternal,

mengidentifikasi “pemain” kunci dalam domain tersebut, dan sangat menyadari ancaman dan peluang dalam lingkungan. Di antara komponen penting dari lingkungan eksternal adalah kompetisi dan struktur industri, peraturan pemerintah, teknologi, tren pasar, dan tren ekonomi.

Contoh Kasus:

Southwest Airlines dan Lingkungannya !

Ketika didirikan pada tahun 1967, Southwest Airlines adalah sebuah anomali dalam industri nya. Sebagai maskapai diskon asli, Southwest mengembangkan strategi dan model bisnis yang sukses yang selaras dengan pelancong liburan/liburan dan membedakannya dari para pesaingnya dengan menawarkan tarif yang lebih rendah dan memanfaatkan penerbangan jarak pendek, seringkali ke kota sekunder daripada kota-kota besar. Namun, lingkungan kompetitif

dimana Southwest beroperasi telah berubah secara dramatis selama dekade terakhir. Operator "warisan" besar, seperti United, Delta, Northwest, Continental, US Airways, dan American, telah mengajukan kebangkrutan dan muncul dengan struktur biaya baru yang memungkinkan mereka bersaing secara lebih efektif dengan Southwest. Setelah pengajuan ini, enam operator besar telah menandatangani perjanjian merger bersama, jaringan transportasi, sementara Southwest tetap menjadi operator domestik. Selain itu, model dan strategi bisnis Southwest telah berhasil ditiru oleh operator berbiaya rendah lainnya, seperti Jet Blue dan Spirit. Southwest tidak lagi menikmati struktur biaya yang jauh lebih rendah dari pada operator lama atau strategi khusus untuk menjadi satu-satunya operator berbiaya rendah. Perubahan dramatis dalam lingkungan kompetitifnya mengamankan bahwa

Southwest memeriksa kembali strateginya.

3. Penilaian Diri Organisasi; mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama organisasi dan menemukan cara untuk memanfaatkan kekuatan dan memperbaiki atau meminimalkan kelemahan, seperti yang dianut oleh RBV manajemen strategis. Hal ini mengharuskan organisasi untuk memeriksa baik sumber dayanya maupun sistem manajemen internalnya.

Contoh Kasus:

Strategi Turnaround Best Buy !

Pada awal 2012, pengecer Best Buy menemukan dirinya berada pada titik kritis dengan harga sahamnya telah turun 50% selama lima tahun sebelumnya. Dengan kegagalan 2009 dari Circuit City saingan satu kali di pasar ritel konsumen kotak besar dan kegagalan Borders Books 2012, eksekutif senior di Best Buy menyadari bahwa

diperlukan perubahan dalam cara menjalankan bisnis nya. Strategi tradisional Best Buy, megastore besar, hingga 58.000 kaki persegi, diisi dengan pilihan film dan disk musik yang dalam dan luas memikat pelanggan ke toko yang kemudian berbelanja (dan membeli) barang dengan harga lebih tinggi dan margin lebih tinggi seperti flat -televisi layar dan peralatan stereo.

Empat ancaman signifikan yang dihadapi Best Buy saat berusaha bertahan dalam bisnis. Yang pertama adalah showrooming, dimana pelanggan menelusuri dan melihat barang dagangan di toko Best Buy kemudian membeli barang dagangan di tempat lain, secara online. Yang kedua adalah diskon besar-besaran yang dilakukan oleh pengecer online yang tidak harus menanggung biaya menjalankan lokasi fisik dan mampu menjual kepada pelanggan tanpa harus memungut pajak penjualan. Yang ketiga adalah

operasi ritel elektronik konsumen raksasa Apple, yang kontras dengan Best Buy, dengan menawarkan pengalaman yang menyediakan tenaga penjualan yang sangat terlatih dan paham teknologi dalam lingkungan yang mendorong pelanggan untuk menelusuri dan menggunakan produk Apple. Akhirnya, ada sedikit insentif untuk membangun hubungan dengan pelanggan, mendorong loyalitas dan bisnis yang berulang.

Strategi perubahan haluan Best Buy melibatkan respons terhadap masing-masing dari empat tantangan ini. Menanggapi showrooming, Best Buy berencana untuk meningkatkan pelatihan dan keterampilan layanan pelanggan dari tenaga penjualan dan menawarkan insentif untuk menutup penjualan saat pelanggan menelusuri. Menanggapi diskon besar-besaran, Best Buy berencana untuk menutup 50 toko, memberhentikan 400 staf perusahaan dan mengurangi biaya sebesar \$800 juta,

memungkinkannya untuk meneruskan penghematan ini kepada konsumen. Menanggapi Apple, Best Buy berencana untuk merombak toko-toko yang ada dan menawarkan rangkaian produk yang paling banyak diminati, seperti komputer tablet dan ponsel pintar, mengurangi penekanan pada elektronik dan peralatan besar yang lebih besar. Menanggapi pelanggannya, Best Buy berencana untuk memperluas program loyalitas yang ada dengan pengiriman gratis dan jaminan harga yang sesuai selama 60 hari.

4. Menetapkan Tujuan dan Sasaran; Tujuan harus spesifik dan terukur, pada saat yang sama, pengambil keputusan juga harus mengidentifikasi bagaimana kinerja menuju tujuan ini akan diukur dan dievaluasi. Dalam proses perencanaan, pengukuran tujuan sering diabaikan. Ini melayani sedikit tujuan untuk

menetapkan tujuan dan kemudian tidak memiliki sarana untuk mengukur kinerja ke arah mereka.

5. Mengatur Strategi; Strategi, sangat sederhana, adalah bagaimana organisasi bermaksud untuk mencapai tujuannya. Cara yang akan digunakan, tindakan yang akan diambil, dan bagaimana perusahaan akan beroperasi dan bersaing secara umum merupakan strategi organisasi.

Contoh kasus di luar negeri:

First Tennessee National Corporation

Adalah sebuah perusahaan induk bank dan organisasi jasa keuangan, mempekerjakan seorang eksekutif yang memiliki latar belakang keuangan untuk mengepalasi fungsi SDM-nya. SDM diberi arahan untuk tidak hanya memaksimalkan kinerja keuangan tetapi juga untuk menunjukkan kepada pemegang saham manfaat nilai tambah dari program dan kebijakan SDM.

Studi dilakukan yang menyelaraskan sistem penghargaan organisasi dengan strategi bisnis. Beberapa tahun data diambil yang terkait aktivitas SDM dengan kinerja karyawan, retensi, pangsa pasar, profitabilitas, nilai pelanggan, dan loyalitas. Hubungan antara masa kerja, retensi, dan kinerja tim dibangun. Keputusan ini menghasilkan kemitraan strategis antara SDM dan keuangan yang sangat membantu profitabilitas First Tennessee:

Contoh kasus di dalam negeri:

PT. PERTAMINA (Persero)

Penunjukkan Basuki Tjahja Purnama (Ahok) sebagai Komisaris Utama PT. Pertamina (Persero) !

Mantan Gubernur DKI Jakarta Basuki Tjahaja Purnama alias Ahok resmi diangkat menjadi Komisaris Utama PT Pertamina (Persero) hari ini, Senin (25/11/2019). Pria yang akrab disapa

Ahok tersebut akan mendapatkan Surat Keputusan (SK) ihwal pengangkatannya sebagai Komut. Sebagai informasi, Ahok akan bekerja didampingi Wakil Menteri BUMN Budi Gudi Sadikin yang nantinya menjabat sebagai Wakil Komut. Adapun, Pertamina menggelar Rapat Umum Pemegang Saham pada hari ini di tempat yang sama, Kementerian BUMN.

Pramono mengungkapkan pemilihan Ahok sebagai Komut tidak dilakukan secara terburu-buru, tetapi melalui Tim Penilai Akhir (TPA). Adapun TPA dipimpin langsung oleh Presiden Joko Widodo (Jokowi), sekretaris oleh Sekretaris Kabinet, dan menteri terkait.

Sebagai Komisaris Utama Pertamina Ahok mengungkapkan lamanya kenaikan jenjang karir di perseroan, bahkan butuh waktu di atas 20 tahun untuk bisa menjadi Vice President (VP). Untuk itu, dirinya pun berkomitmen untuk membenahi Pertamina dan melakukan gebrakan

awal di bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Hal tersebut kini menjadi nyata, bukan lagi wacana. Kini, Pertamina diisi oleh wajah-wajah segar melalui hadir nya sembilan anak muda yang menempati sejumlah posisi teratas di Pertamina Grup.

SVP Corporate Communication & Investor Relations Pertamina Agus Suprijanto menjelaskan, usia para anak muda ini rata-rata berkisar 40 tahun. Tidak tanggung-tanggung, mereka menempati posisi strategis jajaran direksi di sub holding dan anak perusahaan Pertamina.

Prestasi mereka menunjukkan bahwa usia bukan lah halangan untuk menempuh jalur karir yang agresif melalui sejumlah "program khusus" pengembangan bakat (talent) di Pertamina.

pengembangan talenta muda menjadi perhatian khusus bagi Pertamina. Hal ini merujuk pada

demografi perusahaan yang mana sekitar 66% atau sekitar 21.000 pekerja perseroan adalah kalangan Gen Y dan Gen Z.

Komitmen Direksi Pertamina untuk memberikan kepercayaan kepada para pemimpin muda tersebut dalam mengelola portofolio bisnis perusahaan bernilai jutaan dolar ini menurutnya merupakan wujud kesadaran untuk mempersiapkan generasi penerus estafet kepemimpinan pada perusahaan energi kebanggaan Indonesia ini.

Gebrakan Ahok dibidang SDM tersebut terbukti membawa Pertamina kembali dalam Fortune Global seperti yang tertela dalam petikan artikel cnbc berikut ini :

PT Pertamina (Persero) kembali mencatatkan namanya dalam daftar Fortune Global 500 tahun 2021. Bahkan, Pertamina menjadi satu-satunya perusahaan asal Indonesia yang masuk ke dalam

daftar Fortune Global 500 tahun 2021.

Berdasarkan Fortune Global 500 tahun 2021, Pertamina masuk ke peringkat 287 dengan nilai pendapatan perusahaan pada tahun buku 2020 sebesar US\$ 41,47 miliar dan laba US\$ 1,05 miliar. Ini tentunya menjadi kabar baik bagi Pertamina setelah sebelumnya pada tahun lalu perusahaan terdepak dari daftar Fortune Global 500 ini.

D. STRATEGI PERUSAHAAN

Berbagai jenis strategi organisasi memerlukan berbagai jenis program SDM. Intinya, ada tiga strategi organisasi generik yang berbeda, dan masing-masing akan membutuhkan pendekatan yang sangat berbeda untuk mengelola orang.

- 1. Strategi Pertumbuhan;** Pertumbuhan dapat memungkinkan organisasi untuk menuai keuntungan dari skala ekonomi, untuk

meningkatkan posisinya dalam industri pesaingnya, dan untuk memberikan lebih banyak kesempatan untuk pengembangan profesional dan kemajuan kepada karyawannya.

2. Strategi Stabilitas; Sebuah organisasi yang mengejar strategi ini mungkin melihat peluang yang sangat terbatas di lingkungannya dan memutuskan untuk melanjutkan operasi apa adanya.
3. Strategi Keseluruhan; Organisasi memutuskan untuk berhemat atau merampingkan operasinya dalam upaya untuk memperkuat kompetensi dasarnya.

E. STRATEGI UNIT BISNIS

Ada tren yang signifikan dan berkembang bagi organisasi yang lebih besar untuk memecah operasi mereka menjadi unit yang lebih kecil, lebih mudah dikelola, dan lebih responsif. Subdivisi sering dibentuk berdasarkan produk

atau layanan, kelompok pelanggan, atau wilayah geografis. Selain strategi tingkat korporat umum yang dijelaskan sebelumnya, banyak unit bisnis individu atau produk, layanan, atau divisi pelanggan mengembangkan strategi yang lebih spesifik agar sesuai dengan keadaan pasar dan lingkungan kompetitif mereka. Akibatnya, ada tiga strategi unit bisnis yang berbeda yang memerlukan pendekatan strategis yang berbeda pula untuk SDM.

1. Strategi Kepemimpinan Biaya; Sebuah organisasi mengejar strategi ini mencoba untuk meningkatkan efisiensi, memotong biaya, dan meneruskan penghematan kepada konsumen.
2. Strategi Diferensiasi; Sebuah organisasi mengejar strategi ini mencoba untuk meningkatkan efisiensi, memotong biaya, dan meneruskan penghematan kepada konsumen.

3. Strategi Fokus; Sebuah organisasi yang mengejar strategi ini menyadari bahwa segmen pasar yang berbeda memiliki kebutuhan dan upaya yang berbeda untuk memuaskan satu kelompok tertentu.

F. INOVASI & KREATIVITAS SEBAGAI KOMPONEN STRATEGI

Inovasi adalah salah satu pendorong pertumbuhan dan bahkan dapat menjadi komponen penting dari strategi turnaround atau retrenchment ketika organisasi berusaha menemukan cara baru dalam menjalankan bisnisnya untuk bertahan. Kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus adalah semua strategi yang dapat melibatkan jika tidak mengamanatkan inovasi. Inovasi sering disebut sebagai strategi itu sendiri, namun cenderung lebih merupakan pendorong atau sarana untuk melaksanakan salah satu strategi yang disebutkan sebelumnya.

Contoh Kasus:

Kreativitas di Cirque du Soleil !

Cirque du Soleil, kelompok seniman pertunjukan yang terkenal di dunia, dimulai pada tahun 1984 sebagai sekelompok kecil seniman jalanan di Montreal. Menggunakan tenda sirkus yang disediakan oleh pemerintah Quebec, grup ini mulai tampil di Quebec dan Ontario. Pada tahun 1987, mereka mulai melakukan tur ke Amerika Serikat dan mendapatkan tempat pertunjukan permanen di Las Vegas pada tahun 1992. Cirque du Soleil telah menghasilkan lebih dari selusin pertunjukan fitur lengkap dan saat ini mempekerjakan lebih dari 4.000 karyawan. Untuk menarik kreativitas dalam organisasi, perusahaan menggunakan tujuh alat berbeda, yang disebut "pintu":

- 1) menetapkan harapan yang memanfaatkan kreativitas yang dimiliki setiap orang di dalamnya;

- 2) mendorong karyawan untuk mempercayai indra dan intuisi mereka;
- 3) mencari pengambil risiko yang berpikiran terbuka yang tidak merasakan batasan atau kendala dalam hidup mereka;
- 4) menciptakan dan memelihara lingkungan pengasuhan untuk mendorong produktivitas, kreativitas, pertumbuhan pribadi, dan kerja tim;
- 5) mengakui kendala dan menggunakan kendala tersebut untuk mendorong sumber daya dan kreativitas lebih lanjut;
- 6) meningkatkan penugasan risiko melalui pengakuan kredibilitas karyawan yang diperoleh melalui belajar dari kesalahan; dan
- 7) mendorong umpan balik yang berkelanjutan melalui nilai kreativitas bersama.

G. KEPUTUSAN PRIVATISASI SEBAGAI BAGIAN DARI STRATEGI

Meskipun bukan strategi, satu keputusan bisnis strategis kritis yang dihadapi banyak organisasi saat ini adalah keputusan apakah akan tetap menjadi perusahaan publik atau kembali ke kepemilikan pribadi. Pertanyaan ini sebenarnya membalikkan evolusi tipikal mayoritas organisasi nirlaba. Dimulai sebagai usaha kewirausahaan swasta, organisasi yang sukses biasanya mencapai titik kritis dalam perkembangan mereka ketika mereka memutuskan untuk memberikan penawaran umum perdana saham untuk dijual.

H. KESIMPULAN

Banyak organisasi mengalami kesulitan mencapai tujuan strategis mereka karena karyawan tidak benar-benar memahami apa ini atau bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kurang dari 50 persen

karyawan memahami strategi organisasi mereka dan langkah-langkah yang diambil untuk memenuhi misi organisasi. Selain itu, hanya 35 persen yang melihat hubungan antara kinerja dan kompensasi mereka. Manajemen strategis yang efektif tidak hanya mensyaratkan bahwa tujuan strategis organisasi dikomunikasikan kepada karyawan tetapi juga ada hubungan antara produktivitas karyawan yang relatif terhadap tujuan ini dan sistem penghargaan organisasi. Pelajaran penting yang harus dipelajari adalah bahwa pengembangan strategi organisasi adalah proses yang unik untuk setiap organisasi individu. Bahkan organisasi dalam industri yang sama dapat memiliki strategi yang sangat berbeda.

Proses penetapan strategi organisasi harus menjadi kekuatan pendorong dalam penetapan semua kebijakan, program, dan praktik SDM. Pendekatan strategis terhadap SDM memberi organisasi tiga manfaat penting:

- 1) Ini memfasilitasi pengembangan tenaga kerja

berkualitas tinggi melalui fokus nya pada jenis orang dan keterampilan yang dibutuhkan;

- 2) memfasilitasi pemanfaatan tenaga kerja yang hemat biaya, khususnya di industri jasa di mana tenaga kerja umumnya merupakan biaya terbesar; dan.
- 3) memfasilitasi perencanaan dan penilaian ketidakpastian lingkungan dan adaptasi terhadap kekuatan yang berdampak pada organisasi.

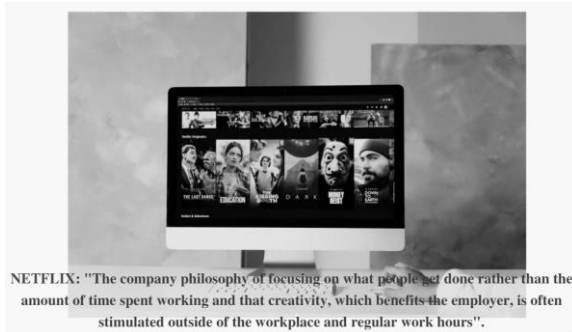
BAB 4

THE EVOLVING/STRATEGIC ROLE

Of Human Resources Management

LEARNING OBJECTIVES

- Apa saja perbedaan mendasar antara sumber daya manusia tradisional dan strategis?
- Mengapa beberapa organisasi masih gagal menyalurkan sumber daya manusia secara strategis?
- Hasil dan manfaat sumber daya manusia strategis
- Bagaimana strategi perusahaan yang berbeda dapat mengakibatkan kebutuhan untuk sumber daya manusia untuk mengambil peran utama yang berbeda



Studi Case: Manajemen SDM Strategik di Netflix

- Pendekatan yang sangat nontradisional dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM).
- Tidak memerlukan rencana identifikasi karyawan,
- Tidak ada pos pemeriksaan keamanan dan mendorong karyawan untuk datang dan pergi sesuka mereka.
- Partisipasi dalam rapat sering kali bersifat virtual,
- Tidak ada kebijakan mengenai liburan atau cara dimana liburan “dihitung”;
- Demikian pula, karyawan tidak memiliki batasan pada akun pengeluaran yang terkait dengan perjalanan atau hiburan, melainkan

menggunakan penilaian mereka sebagai bagian dari "bertindak demi kepentingan terbaik Netflix".

- Tidak memberikan pelatihan formal kepada karyawan dan mendorong karyawan untuk mengelola sendiri pengembangan karir mereka.
- Perusahaan tidak memberikan bonus tahunan atau insentif jangka panjang tetapi membayar gaji yang sangat kompetitif, yang disesuaikan setiap tahun secara individual.
- Gaji dapat diambil secara tunai atau kombinasi dari uang tunai dan opsi saham perusahaan, yang segera diberikan

Idealnya, SDM harus memberikan hasil yang memperkaya nilai organisasi kepada pelanggan, investor, dan karyawannya. Hal ini dapat dicapai melalui empat peran: dengan SDM menjadi

1. Mitra dengan manajer senior dan lini dalam pelaksanaan strategi;
2. Seorang ahli dalam cara pekerjaan diatur dan dilaksanakan;
3. Memenangkan hati karyawan, bekerja untuk meningkatkan kontribusi dan komitmen karyawan terhadap organisasi; dan
4. agen transformasi berkelanjutan yang membentuk proses dan budaya untuk meningkatkan kapasitas organisasi untuk berubah.

Divisi SDM adalah peran ahli administrasi; citra mereka sebagai polisi pembuat aturan sambil memastikan bahwa pekerjaan rutin yang diperlukan tetap dilakukan secara efektif dan efisien. Hal ini memerlukan peningkatan atau "pemikiran ulang" beberapa fungsi SDM tradisional, seperti manfaat dan seleksi, yang sekarang dapat diotomatisasi dengan menggunakan teknologi dan oleh karena itu menjadi lebih hemat biaya.

Peran SDM dalam Ekonomi Berbasis Pengetahuan

- Human capital steward (Penatalayanan sumber daya manusia) Sebuah keunggulan kompetitif dapat dipertahankan hanya ketika karyawan terbaik direkrut, dimotivasi, dan dipertahankan.
- Knowledge facilitator (Fasilitator pengetahuan) Pengadaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diperlukan yang memungkinkan informasi diperoleh, dikembangkan, dan disebarluaskan, memberikan keunggulan kompetitif. Proses ini dapat berhasil hanya sebagai bagian dari rencana pengembangan karyawan yang dirancang secara strategis, di mana karyawan saling mengajar dan belajar dan berbagi pengetahuan dihargai dan dihargai.
- Relationship builder (Pembangun hubungan) Melibatkan pengembangan struktur, praktik kerja, dan budaya organisasi yang

memungkinkan individu untuk bekerja sama, lintas departemen dan fungsi; yang berfokus pada tujuan strategis organisasi dan bagaimana sinergi dan kerja tim yang mengarah pada kinerja luar biasa.

- Rapid deployment specialist (Spesialis penyebaran cepat) Melibatkan penciptaan struktur organisasi dan sistem SDM yang lancar dan dapat beradaptasi dengan perubahan cepat dalam menanggapi peluang dan ancaman eksternal. Ekonomi global berbasis pengetahuan berubah dengan cepat dan sering, dan keberhasilan dalam lingkungan seperti itu mengamanatkan fleksibilitas dan budaya yang merangkul perubahan.

Kompetensi SDM Kritis SHRM

1. Kontribusi Strategis

Peran pertama adalah “chief financial officer” untuk SDM yakni seorang individu yang ahli dalam metrik

dan analisis keuangan dan dapat memperdebatkan efektivitas biaya dari berbagai program SDM .

2. Pengetahuan bisnis

Peran kedua adalah "konsultan internal" merupakan seorang individu yang melatih dan memberdayakan manajer lini untuk memikul sebagian besar tanggung jawab sehari-hari untuk mengelola karyawan dan memahami aspek hukum dari hubungan kerja.

3. Kredibilitas Pribadi

Peran ketiga adalah "manajer bakat" adalah seorang individu yang berfokus pada menemukan, mengembangkan, dan mempertahankan kombinasi karyawan yang optimal untuk memfasilitasi tujuan strategis organisasi.

4. Penyaluran SDM

Peran keempat adalah "manajer vendor" yaitu seorang individu yang menentukan fungsi mana yang dapat ditangani dengan lebih baik secara internal atau eksternal dan memikul tanggung jawab untuk mencari dan memilih vendor serta mengelola

hubungan vendor

5. Teknologi SDM

Peran kelima adalah "manajer layanan mandiri", bermakna seorang individu yang mengawasi aplikasi teknologi manajemen SDM, termasuk semua aspek e-HR.

Study Case: Manajemen SDM Strategik di Google

Google telah mengembangkan fungsi SDM-nya, yang dikenal sebagai "Operasi Orang" di sekitar model "tiga pertiga" di mana tiga tim pelengkap yang berbeda bekerja untuk staf organisasi yang berkembang pesat, yang bersaing untuk mendapatkan bakat dalam lingkungan yang sangat kompetitif. Sekitar sepertiga dari tim People Operations memiliki latar belakang SDM, termasuk keahlian khusus dalam hukum ketenagakerjaan serta kompensasi dan tunjangan. Grup ini mengidentifikasi tren dan masalah terkait SDM,

sehingga Google dapat merespons secara proaktif. Seperti halnya tidak memiliki latar belakang SDM dan direkrut dari perusahaan konsultan strategis atau divisi operasi Google, seperti teknik dan penjualan. Grup ini tergabung dalam unit bisnis dan memberikan kontribusi pengetahuan dan keterampilan pemecahan masalah mengenai perspektif makro organisasi yang dimasukkan ke dalam program dan solusi terkait SDM. Seperti halnya terakhir adalah tim analitik tenaga kerja yang terdiri dari individu yang memiliki gelar lanjutan dalam statistik, keuangan, dan psikologi organisasi. Mereka menentukan metrik yang sesuai untuk memungkinkan Google tetap kompetitif dalam pencarian bakatnya, termasuk kompensasi yang sesuai, proses wawancara, dan faktor yang berhubungan dengan retensi karyawan. Laju pertumbuhan Google yang cepat memerlukan tingkat pengembangan staf profesional yang dipercepat, dan sebagian besar staf Operasi Manusiannya

berpartisipasi dalam pelatihan "base camp" selama setahun yang menggabungkan pelatihan spesialis SDM dengan program mirip MBA di mana peserta bekerja pada proyek konsultasi Internet yang ditujukan dalam memecahkan masalah bisnis.

SDM Tradisional vs SDM Strategik



1. Tanggung jawab untuk SDM: Spesialis staf vs Manajer lini
2. Fokus: hubungan karyawan vs Kemitraan dengan internal dan eksternal pelanggan

3. Peran SDM: Pengikut dan responden perubahan transaksional vs Pemimpin perubahan transformasional dan pemrakarsa
4. Inisiatif: Lambat, reaktif, terfragmentasi vs Cepat, proaktif, terintegrasi
5. cakrawala waktu: Jangka pendek vs Pendek, sedang, panjang (sesuai kebutuhan)
6. Kontrol: Birokrasi—peran, kebijakan, prosedur vs Organik—fleksibel, apa pun yang diperlukan untuk berhasil
7. Desain pekerjaan: kemandirian, spesialisasi vs Luas, fleksibel, pelatihan silang, tim
8. Investasi utama: Modal, produk vs orang, pengetahuan
9. Akuntabilitas: Pusat biaya vs Pusat investasi

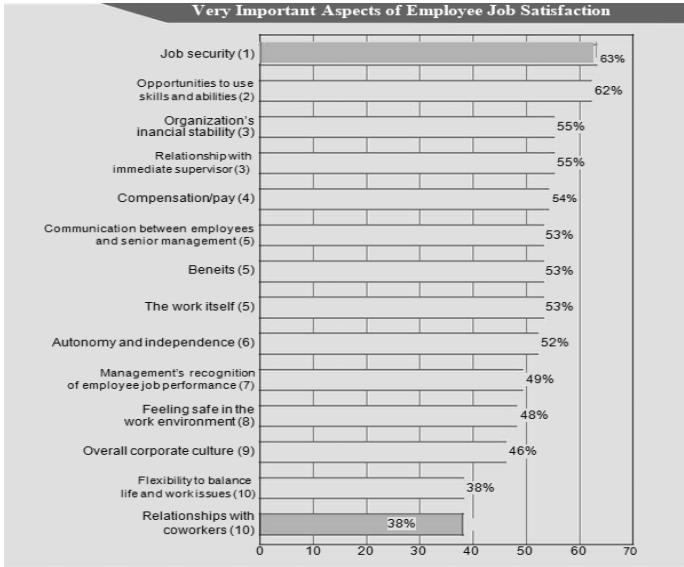
Dimensi Kepercayaan

- Kejujuran
- Komunikasi
- Kompetensi
- Melaksanakan

- Memahami
- Keadilan
- Penerimaan
- Integritas
- Konsistensi

Aspek Kepuasan Kerja Karyawan

Sementara hasil berikut penting dalam memahami kepuasan kerja secara umum, akan tetapi penting untuk tetap menyadari fakta bahwa faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja dapat bervariasi antar kelompok usia dan demografis serta dalam kelompok demografis secara individual



Hambatan untuk SDM Strategis

1. Mentalitas jangka pendek/fokus pada kinerja saat ini
2. Ketidakmampuan SDM untuk berpikir secara strategis
3. Kurangnya apresiasi atas apa yang dapat disumbangkan SDM
4. Kegagalan untuk memahami peran manajer umum sebagai manajer SDM
5. Kesulitan dalam mengukur banyak hasil SDM

6. Persepsi aset manusia sebagai investasi berisiko tinggi
7. Insentif untuk perubahan yang mungkin muncul

Sebagian besar hambatan ini berakar pada budaya organisasi. Sebagaimana dicatat, sejarah organisasi, nilai-nilai, dan praktik manajemen dapat bertindak sebagai disinsentif untuk inisiatif perubahan apa pun. Pertanyaannya tetap mengenai apakah dan bagaimana sistem SDM organisasi dapat mempromosikan atau mendorong inisiatif perubahan.

Outsourcing dan Pembinaan SDM

Pendekatan strategis terhadap SDM memindahkan fungsi dan staf SDM dari jenis tanggung jawab "transaksional" administratif menuju tanggung jawab yang menciptakan nilai dan memberikan hasil yang jelas. Namun, fungsi administratif tersebut—termasuk mendaftarkan karyawan untuk mendapatkan tunjangan, mengelola penggajian,

memberikan konseling kepada karyawan, pengujian dan pemeriksaan latar belakang untuk pelamar, serta membuat dan memelihara database—masih perlu dilakukan.

Manfaat outsourcing:

- Memungkinkan organisasi mengurangi staf SDM (dan mungkin menghemat uang)
- Meningkatkan kualitas layanan SDM yang diberikan.
- Membebaskan staf SDM untuk fokus pada kegiatan yang lebih strategis dan bernilai tambah.
- seringnya pengurangan biaya layanan yang dialihdayakan melalui “penggabungan” skala ekonomi layanan dengan pemberi kerja lain.

Studi Case Home Depot (2008)

Menghilangkan 1200 posisi SDM di tokonya kemudian mengganti dengan merekrut 230 tim HR yang masing-masing mengawasi 6 sampai dengan 10 toko. Kemudian setiap manajer memiliki 3 generalis yang menjadi bawahan mereka (staf dan

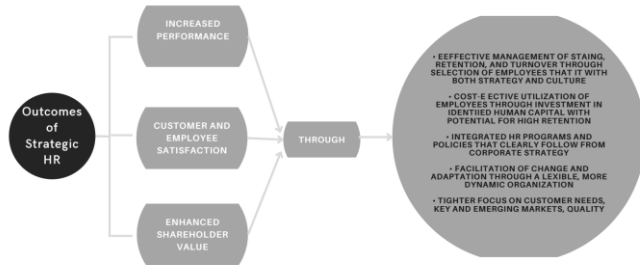
pengembangan, hubungan karyawan serta manajemen kinerja). Ini menerapkan strategi SDM lebih tersentralisasi. Dampaknya adalah penghematan biaya yang signifikan

SDM dapat memberikan tiga hasil penting:

- Peningkatan kinerja,
- Meningkatkan kepuasan pelanggan dan karyawan,
- Nilai pemegang saham yang ditingkatkan

Melalui manajemen yang efektif dari proses kepegawaian, retensi, dan pergantian; pemilihan karyawan yang sesuai dengan strategi dan budaya organisasi; pemanfaatan karyawan yang hemat biaya melalui investasi pada sumber daya manusia yang teridentifikasi dengan potensi pengembalian yang tinggi; program dan kebijakan SDM terintegrasi yang mengikuti strategi perusahaan; fasilitasi perubahan dan adaptasi melalui organisasi yang lebih fleksibel dan dinamis; dan fokus yang lebih ketat pada

kebutuhan pelanggan, pasar utama dan pasar berkembang, serta kualitas.




Bagaimana Praktik Manajemen Membantu Membangun Kompetensi yang Berbeda?

1. Seleksi karyawan, yaitu, pemilihan karyawan dengan kemampuan khusus, memberikan contoh paling jelas tentang bagaimana praktik manajemen menciptakan kompetensi yang berbeda. Selain itu, reputasi perusahaan untuk praktik ketenagakerjaan tertentu dapat menarik karyawan dan dengan demikian mendorong proses, menyelaraskan atribut individu dan organisasi. Dalam praktiknya, ini adalah mekanisme yang tidak sempurna. Hal ini mensyaratkan bahwa baik pemberi kerja maupun

calon karyawan memiliki informasi yang akurat tentang satu sama lain dan mengasumsikan karakteristik dan mobilitas yang stabil antar organisasi. Tetapi ada banyak bukti bahwa proses pencocokan antara organisasi dan karakteristik karyawan ini memang terjadi. Selain itu, setiap organisasi memiliki program pelatihan, sistem penghargaan, dan pekerjaan untuk organisasi, dan sistem ini mengembangkan keterampilan dan perilaku yang membantu organisasi menciptakan kompetensi khusus untuk menyerang pasar.

Studi Case Coca Cola vs Pepsi



Coca-Cola (sebagai pemimpin pasar coke)	Pepsi (sebagai penantang pasar)
<p>1</p> <p>Mendekat fresh graduate kemudian membekali dengan pelatihan intensif tentang perusahaan (budaya serta produk knowledge)</p>	<p>2</p> <p>Mendekat lulusan sekolah tinggi dan bahkan yang berpengalaman (banyak karyawan yang inovatif)</p>
<p>Sistem promosi dari dalam serta sistem kenaikan gaji senioritas</p>	<p>Kompetensi jahar cepat bagi karyawan yang berkualitas dan jarang promosi dari dalam</p>
<p>Culture perusahaan kekeluargaan dengan tingkat loyalitas tinggi</p>	<p>Tingkat loyalitas rendah sehingga turn over tinggi</p>
<p>Model terpusat</p>	<p>Model desentralisasi</p>
<p>Evaluasi kinerja di tingkat perusahaan atau divisi</p>	<p>Evaluasi kinerja di tingkat individu dan operasi</p>

2. Utamakan Keterlibatan Karyawan

Menurut Jack dan Suzy Welch: [Tidak ada] perusahaan, kecil atau besar, dapat memenangkan jangka panjang tanpa karyawan yang bersemangat yang percaya pada misi [perusahaan] dan memahami bagaimana mencapainya. Itulah mengapa Anda perlu mengambil langkah-langkah keterlibatan karyawan setidaknya setahun sekali melalui survei anonim di mana orang merasa benar-benar aman untuk mengungkapkan pikiran mereka.

3. Keterlibatan Karyawan:

- Stay – Mereka memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi bagian dari organisasi dan mereka tetap dengan organisasi itu;
- Say – Mereka mengadvokasi organisasi dengan merujuk karyawan dan pelanggan potensial, bersikap positif dengan rekan kerja, dan konstruktif dalam kritik mereka;
- Strive – Mereka mengerahkan upaya ekstra dan terlibat dalam perilaku yang

berkontribusi pada kesuksesan bisnis.

Merekrut untuk Keterlibatan dan Komitmen

UNTUK MENINGKATKAN KETERLIBATAN

- Targetkan pelamar yang memenuhi syarat yang cenderung menganggap pekerjaan itu menarik dan menantang.
- Kirim pesan perekrutan yang:
- Pujilah fitur pekerjaan yang menarik untuk meningkatkan kesesuaian orang-pekerjaan.
- Dorong mereka yang tidak cocok dengan pekerjaan untuk memilih sendiri.

UNTUK MENINGKATKAN KOMITMEN

Untuk kandidat internal

Kirim pesan perekrutan yang menekankan kemungkinan perpindahan atau promosi ke pekerjaan yang lebih diinginkan, untuk menandakan komitmen timbal balik.

Untuk kandidat eksternal

Kirim pesan perekrutan yang:

1. Soroti sisi majikan dari hubungan pertukaran-bayar dan tunjangan, peluang kemajuan, dan jam kerja yang fleksibel.
2. Mengenali dan menangani keselarasan komitmen (misalnya, keseimbangan pekerjaan-keluarga.)
3. Dorong mereka yang tidak cocok dengan organisasi untuk memilih sendiri.

Seleksi Karyawan yang Efektif

UNTUK MENINGKATKAN KETERLIBATAN

Pilih individu yang tepat untuk pekerjaan yang tepat.

Pilih kandidat yang kemungkinan besar akan:

1. Melakukan tugas pekerjaan yang ditentukan dengan baik.
2. Berkontribusi perilaku sukarela.
3. Hindari kegiatan terlarang

UNTUK MENINGKATKAN KOMITMEN

1. Menyajikan rintangan seleksi yang relevan dengan pekerjaan yang bersangkutan. Kandidat yang berhasil akan merasa senang mengatasi rintangan tersebut untuk mendapatkan pekerjaan.
2. Ciptakan kesan pertama yang positif tentang kompetensi perusahaan Anda. Anda akan mengatur panggung untuk pertumbuhan komitmen jangka panjang

Kompensasi Strategis

UNTUK MENINGKATKAN KETERLIBATAN:

1. Pertukaran yang adil: Memotivasi kesediaan untuk berkontribusi pada kinerja yang ditentukan dan sukarela, dan untuk menghindari perilaku terlarang.
2. Bayar untuk kinerja: Memfokuskan perhatian karyawan pada perilaku yang diberi insentif—tetapi berhati-hatilah dalam mendefinisikan kinerja.

3. Gaji berbasis kompetensi: Memperoleh pengetahuan dan keterampilan meningkatkan kinerja, kepuasan, dan kemandirian diri karyawan.

UNTUK MENINGKATKAN KOMITMEN:

1. Gaji kompetitif: Menarik kandidat pekerjaan yang memenuhi syarat.
2. Pertukaran yang adil: Menandakan komitmen timbal balik.
3. Manfaat dan tunjangan yang fleksibel: Memfasilitasi keselarasan komitmen (misalnya, keseimbangan pekerjaan-keluarga yang disesuaikan dengan tahap kehidupan).
4. Rencana pembayaran pensiun dan senioritas: Komitmen dan identifikasi jangka panjang Foster dengan perusahaan Anda.

Manajemen Kinerja yang Efektif

UNTUK MENINGKATKAN KETERLIBATAN:

Menyediakan:

1. Menantang sasaran yang selaras dengan sasaran strategis perusahaan Anda.
2. Umpan balik positif dan pengakuan atas pencapaian.
3. Pengakuan dan penghargaan atas kontribusi sukarela ekstra.

UNTUK MENINGKATKAN KOMITMEN:

Kelola kinerja ke:

1. Memungkinkan karyawan untuk mengalami kesuksesan dalam jangka panjang.
2. Memfasilitasi keselarasan antara komitmen karyawan terhadap organisasi Anda dan komitmen hidup lainnya.
3. Menghargai keahlian karyawan yang berpengalaman.

Study Case: Strategic HR at Gojek Indonesia

- Crowdsourcing merupakan proses perekrutan mitra driver dilakukan secara online & penilaian kinerja mitra dengan sistem rating / ulasan dari konsumen
- Kompensasi mitra driver dinilai transparan, para mitra driver dapat mengetahui secara online jumlah pendapatan mereka disuatu waktu. Sistem bonus juga tersedia, bergantung pada volume pekerjaan.
- Mitra driver bukanlah pegawai tetap dari Gojek sehingga mereka tidak terikat undang-undang tenaga kerja. Perusahaan tidak memiliki kewajiban untuk membayar upah minimum para mitra.

Permasalahan Ojek Online & pengemudi (inc. Gojek)

Sejumlah pengemudi ojek online (ojol) menggelar unjuk rasa di depan Gedung MPR/DPR, Jakarta Pusat, Senin (29/8/2022) Tuntutannya yakni:

1. Payung hukum atau revisi UU Nomor 22 Tahun 2019.
2. Revisi potongan pendapatan mitra.
3. Revisi perjanjian kemitraan.
4. Menolak kenaikan harga BBM.

Kenaikan tarif ojek online (ojol) diundur dari 14 Agustus 2022 menjadi 29 Agustus 2022, kemudian diundur kembali oleh Kementerian Perhubungan (Kemenhub), terakhir press conference penyesuaian tarif ojek online dan bus AKAP diselenggarakan pada Rabu, 7 September 2022

Kenaikan tarif ojek online (ojol) tertuang dalam Keputusan Menteri Perhubungan (KM) Nomor KP 564 Tahun 2022: Evaluasi batas tarif terbaru yang berlaku bagi ojek online

Komponen biaya pembentuk tarif tersebut terdiri atas biaya langsung dan tidak langsung. Biaya langsung merupakan biaya yang dikeluarkan oleh mitra pengemudi dan sudah termasuk profit mitra

pengemudi. Sedangkan biaya tidak langsung berupa biaya sewa jasa penggunaan aplikasi maksimal sebesar 20 %. Selain itu, sistem yang diberlakukan masih berupa zonasi.

Biaya Jasa Zona I (Sumatera, Jawa-selain Jabodetabek, Bali)

Biaya jasa batas bawah sebesar Rp 1.850/km

- a. Biaya jasa batas atas sebesar Rp 2.300/km.
- b. Tentang biaya jasa minimal: Rp 9.250 sampai dengan Rp 11.500 (naik dari Rp 7.000-Rp 10.000).

Biaya Jasa Zona II (Jabodetabek)

- a. Biaya jasa batas bawah sebesar Rp 2.600/km (naik dari Rp 2.000/km)
- b. Biaya jasa batas atas sebesar Rp 2.700/km (naik dari Rp 2.500/km)
- c. Tentang biaya jasa minimal: Rp 13.000 sampai dengan Rp 13.500 (naik dari Rp 8.000 - Rp 10.000).

Biaya Jasa Zona III (Kalimantan, Sulawesi, Nusa Tenggara dan sekitarnya, Maluku, Papua)

- a. Biaya jasa batas bawah sebesar Rp2.100/km
- b. Baya jasa batas atas sebesar Rp2.600/km.
- c. Tentang biaya jasa minimal: Rp 10.500 sampai dengan Rp 13.000 (naik dari Rp 7.000-Rp 10.000)

UU Nomor 22 Tahun 2009 tentang LLAJ juga belum mengatur tentang penggunaan kendaraan roda dua sebagai sarana transportasi umum untuk mengangkut penumpang maupun barang. Aturan terkait kendaran roda dua saat ini hanya diatur dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 12 Tahun 2019

Ada hal yang perlu menjadi catatan untuk mengatur keberadaan ojek online dalam UU LLAJ. Yang pertama, soal surat izin mengemudi (SIM), syarat kendaraan angkutan umum harus memiliki SIM khusus. Maka hal ini juga harus diterapkan pada pengemudi ojek online. Kedua, terkait dengan plat

nomor kendaraan. Angkutan umum diwajibkan untuk menggunakan pelat warna kuning. Namun saat ini ojek online masih menggunakan pelat biasa layaknya kendaraan pribadi. “Karena ojek online sudah menjadi kebutuhan masyarakat maka harapannya UU LLAJ dapat menjadi payung hukum yang mengatur keberadaan ojek online.

Kesimpulan:

1. Menyadari bahwa pendekatan strategis untuk manajemen SDM perlu dilakukan dalam konteks organisasi tertentu sangat penting untuk keberhasilan implementasi: Apa yang berhasil untuk satu organisasi belum tentu berhasil untuk yang lain. Beberapa organisasi besar mengubah fungsi SDM mereka dengan membuat SDM lebih terpusat, sedangkan yang lain melakukannya dengan membuat SDM lebih terdesentralisasi. Kedua upaya tersebut berhasil karena dirancang

dan diimplementasikan dalam konteks strategi organisasi.

2. Terdapat hubungan antara strategi bisnis dan praktik ketenagakerjaan. Organisasi yang bergerak cepat untuk menangkap peluang baru bersaing melalui fleksibilitas dan tidak mengembangkan kompetensi karyawan dari dalam. Sebaliknya, organisasi-organisasi ini mengandalkan pasar luar untuk mengambil kompetensi baru, individualisme untuk mempertahankan kinerja, dan pasar luar untuk menyingkirkan kompetensi lama.
3. Karyawan yang terlibat dapat membantu organisasi mencapai misinya, menjalankan strateginya, dan menghasilkan bisnis yang fokus pada hasil. Cara-cara di mana berbagai praktik SDM, termasuk desain pekerjaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, dan manajemen kinerja dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Organisasi mendefinisikan dan

mengukur keterlibatan dalam berbagai cara yang berbeda, menunjukkan bahwa tidak ada satu cara yang "benar" atau "terbaik" untuk mendefinisikan atau merangsang keterlibatan dalam tenaga kerja. Keputusan untuk berinvestasi dalam memperkuat keterlibatan atau komitmen (atau keduanya) bergantung pada strategi organisasi dan susunan tenaganya. Untuk alasan ini, sangat penting untuk mempertimbangkan pandangan organisasi tentang keterlibatan, serta strategi dan komposisi tenaga kerja.

BAB V

STRATEGIC WORKFORCE PLANNING

LEARNING OBJECTIVES :

- Memahami tujuan dan manfaat perencanaan tenaga kerja strategis
- Menjelaskan hubungan antara strategi organisasi dan rencana tenaga kerja
- Memperoleh apresiasi akan kebutuhan dan nilai perencanaan suksesi
- Menghargai peran pendampingan dalam perencanaan suksesi

Strategic Workforce Planning

Introduction :

Komponen pertama dari strategi manajemen SDM adalah perencanaan tenaga kerja strategis. Komponen kedua, desain sistem kerja, Semua aktivitas SDM fungsional lainnya, seperti penempatan staf, pelatihan, manajemen kinerja, kompensasi, hubungan kerja, dan pemisahan

karyawan, diturunkan dan harus mengalir dari perencanaan tenaga kerja proses strategis. Ketika melakukan perencanaan tenaga kerja strategis, organisasi mempertimbangkan implikasi dari rencana masa depan pada sifat dan jenis individu yang perlu dipekerjakan dan keterampilan serta pelatihan yang diperlukan yang akan mereka butuhkan. Organisasi juga perlu menilai stok karyawan saat ini serta yang tersedia untuk pekerjaan eksternal. Aspek kunci dari perencanaan tenaga kerja strategis adalah bahwa itu adalah proses proaktif. Karena perencanaan tenaga kerja strategis melibatkan pembuatan asumsi tentang masa depan, khususnya status ekonomi, persaingan, teknologi, peraturan, serta operasi dan sumber daya internal, sangat penting bahwa semua inisiatif perencanaan tenaga kerja strategis harus fleksibel. Untuk memfasilitasi fleksibilitas ini, sangat penting bahwa pengambil keputusan utama dalam organisasi mengklarifikasi dan menuliskan semua asumsi yang

mereka buat tentang lingkungan eksternal dan organisasi ketika mengembangkan rencana SDM. Jika organisasi mengalami kesulitan mencapai tujuan strategisnya meskipun mengikuti rencana SDM yang dibuat dengan hati-hati, ada kemungkinan besar bahwa asumsi yang tidak akurat dibuat tentang apa yang mungkin terjadi di masa depan atau ketika harapan gagal terwujud.

Study Case :

Perencanaan Tenaga Kerja Strategis di Drexel Heritage Furnishings

Drexel Heritage Furnishings adalah produsen premium berusia seabad yang berbasis di Carolina Utara furnitur berkualitas. Untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerjanya dalam daya saing, bergejolak, dan musiman industri siklus, organisasi dengan hati-hati memantau berbagai internal dan eksternal.

Indikator. Wakil presiden SDM dengan hati-hati melacak pesanan yang masuk untuk dipantau dan diproyeksikan volume selama kuartal mendatang. Selain itu, Indeks Manajer Pembelian, bulanan ukuran aktivitas bisnis nasional, dilacak. Indeks ini merupakan ukuran sentimen konsumen tentang ekonomi dan didasarkan pada pesanan baru, harga, persediaan, dan backlog. Tambahan indikator seperti aktivitas real estat—termasuk aktivitas konstruksi, suku bunga hipotek, relokasi, dan harga pasar—juga dipantau oleh SDM, karena faktor-faktor ini dapat dikaitkan dengan permintaan perabotan rumah tangga. Terakhir, tren kompensasi karyawan, termasuk bonus dan opsi saham, dipertimbangkan, karena kompensasi "add-on" tersebut dapat digunakan sebagai diskresi pendapatan untuk pembelian perabotan rumah tangga.

Lanjutan

Ada lima kunci utama tujuan perencanaan tenaga

kerja strategis :

1. Dapat mencegah overstaffing dan kekurangan staf
2. Pastikan organisasi memiliki karyawan yang tepat dengan keterampilan yang tepat ditempatkan yang tepat pada waktu yang tepat
3. Memastikan organisasi responsive terhadap perubahan lingkungan
4. Memberikan arahan dan koherensi untuk semua kegiatan dan system sumber daya manusia
5. Menyatukan perspektif manajer lini dan staff

Types of Planning

Perencanaan umumnya dilakukan pada dua tingkat yang berbeda. Perencanaan agregat mengantisipasi kebutuhan kelompok karyawan dalam pekerjaan tertentu, biasanya tingkat yang lebih rendah (jumlah perwakilan layanan pelanggan yang dibutuhkan, misalnya) dan keterampilan umum yang dibutuhkan karyawan untuk memastikan kinerja tinggi yang

berkelanjutan. Perencanaan suksesi berfokus pada posisi manajemen individu kunci yang dibutuhkan organisasi untuk memastikan tetap terisi dan tipe individu yang mungkin paling cocok dalam posisi kritis ini.

Perencanaan Agregat

Langkah pertama dalam perencanaan agregat adalah meramalkan permintaan karyawan. Dengan demikian, organisasi perlu mempertimbangkan rencana strategisnya dan segala jenis dan tingkat pertumbuhan atau retrenchment yang mungkin direncanakan. Satu-satunya indikator terbesar dari permintaan untuk karyawan adalah permintaan untuk produk atau layanan organisasi. Sangat penting, ketika meramalkan permintaan untuk karyawan, untuk mengklarifikasi dan menuliskan asumsi apa pun yang mungkin mempengaruhi pemanfaatan karyawan (teknologi baru yang mungkin dikembangkan atau diperoleh, persaingan untuk

retensi yang ada pengusaha, perubahan dalam produksi produk atau penyediaan layanan, kualitas baru atau pelanggan inisiatif layanan, atau mendesain ulang sistem kerja). Peramalan top-down melibatkan manajer senior yang mengalokasikan jumlah yang dianggarkan untuk penggajian karyawan pengeluaran dan kemudian membagi kumpulan pada tingkat berikutnya ke bawah hierarki. Setiap manajer menerima anggaran dari atasannya dan kemudian memutuskan bagaimana mengalokasikan dana ini ke kelompok berikutnya Manajer.

Teknik ini mirip dengan rencana penjualan dan laba di banyak organisasi, di mana setiap unit adalah menetapkan jumlah yang dianggarkan dan kemudian diminta untuk membuat keputusan tentang penyebaran sumber daya tersebut di cara yang paling konsisten dengan tujuan bisnis. Meskipun teknik ini mungkin efisien, sebagai senior manajemen mengalokasikan biaya SDM dalam anggaran

organisasi yang ketat di seluruh organisasi, tidak ada jaminan bahwa itu akan responsif terhadap kebutuhan pasar. Alokasi hanya didasarkan pada apa yang organisasi mampu, tanpa memperhatikan masukan mengenai permintaan dan dinamika pasar. Peramalan unit mempromosikan responsivitas terhadap pelanggan dan pasar; peramalan top-down mempromosikan efisiensi organisasi dalam alokasi sumber daya. Akibatnya, sebuah organisasi dapat memilih teknik perencanaan yang konsisten dengan strategi keseluruhannya. Sebuah organisasi yang tujuan strategis utamanya melibatkan minimalisasi biaya dapat memilih peramalan top-down. Sebuah organisasi yang lebih peduli dengan perubahan dan kemampuan beradaptasi dapat memilih peramalan unit atau bottom-up. Namun, jika suatu organisasi memiliki tujuan responsif dan efisiensi, itu mungkin untuk menggunakan kedua bentuk peramalan dan memiliki manajemen tingkat menengah yang bertanggung jawab untuk bernegosiasi perbedaan

antara kedua teknik tersebut.

Pertimbangan penting lainnya adalah apakah individu akan membutuhkan keterampilan terbaru atau apakah organisasi membutuhkan lebih banyak pengalaman praktis langsung. Strategi sebelumnya akan menyarankan untuk merekrut karyawan yang lebih muda secara langsung dari program sekolah atau pelatihan formal; si strategi yang terakhir akan menyarankan perekrutan dari pesaing atau mungkin meminta pekerja yang lebih tua menunda pensiun atau bekerja berdasarkan kontrak atau konsultasi paruh waktu. Jika surplus karyawan diantisipasi, masalah strategis kritis yang harus ditangani adalah apakah surplus ini diharapkan bersifat sementara atau permanen. Tindakan paling ekstrem untuk mengurangi surplus adalah memberhentikan karyawan. PHK biasanya harus dilakukan hanya sebagai upaya terakhir, mengingat efek yang dapat mereka miliki pada moral karyawan yang tersisa

serta biaya ekonomi yang signifikan yang seringkali diakibatkan oleh PHK skala besar. Surplus juga dapat diatasi melalui pensiun dini program, transfer, dan pelatihan ulang karyawan yang ada, dan/atau pengurangan menyeluruh dalam gaji atau jam kerja. Pameran 5.3 merangkum beberapa strategi untuk mengelola kekurangan karyawan.

Strategies for Managing Shortages

Strategies for Managing Shortages

- Rekrut karyawan tetap baru
- Tawarkan insentif untuk menunda pasien
- Memperkerjakan Kembali pensiunan paruh waktu
- Upaya untuk mengurangi omset
- Bekerja staf saat ini lembur
- Subkontrak berhasil
- Pekerjaan karyawan sementara mendesain ulang proses pekerjaan sehingga lebih sedikit karyawan yang dibutuhkan

Strategies for Managing Surpluses

1. Perekrutan terhenti
2. Jangan menghentikan mereka yang pergi
3. Menawarkan insentif pension dini
4. Kurangi jam kerja
5. Pesangon sukarela, cuti
6. Pemotongan gaji secara menyeluruh
7. PHK
8. Kurangi pekerjaan outsourcing
9. Pelatihan karyawan
10. Beralih ke paket pembayaran variable
11. Perluas operasi

Avoiding Layoffs at the University of Maryland, Baltimore

Kampus Baltimore dari University of Maryland (UMB) didirikan pada tahun 1807,

mempekerjakan sekitar 6,500 fakultas, dan mendaftarkan lebih dari 6,300 siswa di pascasarjana dan profesional program gelar yang ditawarkan oleh Fakultas Kedokteran, Hukum, Kedokteran Gigi, Farmasi, Keperawatan, Hukum, Pekerjaan Sosial, Kesehatan Masyarakat, dan Studi Pascasarjana. Seperti banyak lembaga publik secara nasional, UMB mulai mengalami penurunan dukungan keuangan dari pemerintah negara bagian, menyebabkan kekurangan anggaran, meninggalkannya dalam kebingungan saat berusaha mempertahankan mempekerjakan fakultas dan stafnya. Bahkan dengan penangguhan kenaikan gaji, UMB menghadapi kekurangan dana sebesar \$2,6 juta untuk memenuhi kewajiban penggajiannya.

Sementara PHK akan telah memberikan solusi segera, pejabat UMB merasa bahwa PHK akan memiliki kehancuran berdampak pada moral dan memilih untuk melawan mereka. Sebagai pengganti

PHK, universitas memilih furlough yang tidak dibayar. Furlough diterapkan secara berjenjang berdasarkan gaji untuk meminimalkan dampak keuangan pada bergaji lebih rendah Karyawan. Karyawan yang berpenghasilan kurang dari \$30,000 per tahun dikeluarkan dari furlough sementara karyawan bergaji lebih tinggi diharuskan mengambil dua hingga lima hari dari tidak dibayar furlough pergi. Selama tahun berikutnya, furlough digantikan oleh lintas papan pengurangan gaji sementara, yang sekali lagi berjenjang untuk memiliki dampak paling kecil pada lowersalaried Karyawan. Karyawan yang berpartisipasi dalam rencana pengurangan gaji menerima jumlah tambahan cuti administratif yang dibayarkan untuk mengkompensasi pengurangan gaji. Rencana furlough dikembangkan untuk menghindari PHK dan rencana pengurangan gaji membantu untuk melawan gangguan yang selama ini merupakan hasil dari rencana furlough. Selama ini waktu, omset di universitas belum meningkat dan

pejabat universitas telah berjanji untuk mengembalikan gaji dan prestasi serta biaya hidup meningkat segera setelah situasi anggaran negara Izin.

Succession Planning

Perencanaan suksesi melibatkan identifikasi posisi manajemen utama yang tidak dapat dilakukan organisasi mampu memiliki kosong. Ini biasanya posisi dan / atau posisi manajemen senior yang organisasi secara tradisional memiliki waktu yang sangat sulit untuk diisi. Perencanaan suksesi memiliki dua tujuan. Pertama, memfasilitasi transisi ketika seorang karyawan pergi. Bukan hal yang aneh untuk memiliki keberangkatan karyawan bekerja bersama penggantinya untuk jangka waktu tertentu sebelum keberangkatan untuk memfasilitasi Transisi. Perencanaan suksesi membantu dalam proses ini. Kedua, perencanaan suksesi mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan berpotensi

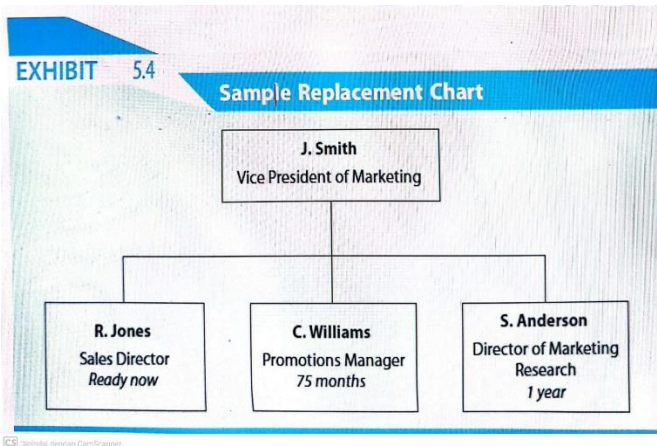
tinggi dan membantu perencanaan karir mereka. Dengan mengidentifikasi individu tertentu yang mungkin diminta untuk memikul tanggung jawab tingkat tinggi, organisasi dapat mencoba untuk mengembangkan keterampilan kunci dalam individu-individu ini yang mungkin diperlukan di berikutnya Tugas. Meskipun program perencanaan suksesi relatif mudah dipahami dalam konsep, sebenarnya praktik menunjukkan bahwa meskipun organisasi menyadari betapa pentingnya prosesnya, mereka mungkin gagal untuk mengimplementasikan perencanaan suksesi secara efektif.

Salah satu kritik terhadap model perencanaan suksesi yang ada adalah bahwa waktu mereka sering tidak tetap sinkron dengan kebutuhan bisnis yang sedang berlangsung dan berkembang, mengakibatkan kekurangan atau surplus bakat yang konstan. Untuk alasan itu, sangat penting bahwa suksesi program perencanaan harus ditinjau dan

direvisi secara teratur, jika perlu, sebagai kondisi bisnis dan organisasi itu sendiri berubah. Perencanaan suksesi tradisional menggunakan alat perencanaan yang relatif sederhana yang disebut pengganti bagan. Bagan pengganti mengidentifikasi posisi kunci, kemungkinan penerus untuk masing-masing posisi ini, apakah setiap calon penerus saat ini memiliki latar belakang untuk memikul tanggung jawab pekerjaan, atau jumlah waktu yang diharapkan yang dibutuhkan agar calon penerus siap. Pengganti charts mudah berasal dari bagan organisasi dan seringkali merupakan bagian dari informasi SDM sistem: Mereka dapat mempersempit pada satu posisi kunci dan bawahan yang melapor kepada individu memegang posisi itu. Bagan penggantian sampel disajikan dalam Pameran.

Dalam contoh ini, Smith adalah wakil presiden pemasaran dan memiliki tiga laporan langsung: Jones, Williams, dan Anderson. Di bawah

judul pekerjaan tiga laporan adalah periode tambahan yang diharapkan waktu masing-masing harus siap untuk memikul tanggung jawab wakil presiden. Penilaian dari waktu umumnya tidak objektif. Mereka biasanya didasarkan pada pendapat dan rekomendasi dari manajer berpangkat lebih tinggi. Dalam contoh ini, Smith mungkin telah memberikan perkiraan waktu untuk tiga bawahan berdasarkan penilaian pribadi subjektif.



Beberapa pedoman untuk perencanaan suksesi yang efektif disajikan dalam Pameran 5.5. Pertama, suksesi upaya perencanaan harus dikaitkan dengan

strategi organisasi relatif terhadap proyeksi kebutuhan dan kompetensi selama lima tahun mendatang. Sangat penting bahwa organisasi memodifikasi rencana yang sesuai dengan itu ketika organisasi menanggapi peristiwa yang tidak terduga dan mengubahnya strategi. Kedua, organisasi harus memantau kemajuan inisiatif perencanaan suksesi dan mengukur hasil sesering kinerja keuangan diukur (lebih disukai triwulanan).

Ini membantu memastikan bahwa upaya yang ditargetkan membuahkan hasil. Ketiga, perencanaan suksesi upaya perlu memastikan bahwa semua fungsi SDM yang berdampak pada rencana suksesi (perekrutan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, dan retensi) terintegrasi dan bekerja bersama-sama. Biasanya, perencanaan suksesi dan area-area lain ini terisolasi tanpa koordinasi apa pun.

Upaya perencanaan adalah bagian penting

dari strategi SDM organisasi dan idealnya berfungsi sebagai cetak biru untuk semua berbagai kegiatan SDM. Keempat, organisasi perlu memastikan bahwa di sana adalah beberapa koordinasi terpusat dari upaya perencanaan suksesi untuk memastikan bahwa pemain berkinerja terbaik tidak didambakan oleh eksekutif yang berbeda sebagai kemungkinan penerus, berpotensi menetapkan manajer melawan satu sama lain dalam mengkanibal bakat. Akhirnya, upaya perencanaan suksesi perlu melibatkan dan melibatkan manajer di seluruh organisasi. Sementara SDM dapat mengoordinasikan proses, perencanaan suksesi yang efektif membutuhkan "banyak pemilik" dari proses tersebut. Wawancara mendalam dengan manajer unit bisnis sama pentingnya dengan jika tidak lebih penting dari pada apa pun informasi yang dihasilkan komputer. Manajer perlu melihat manfaat dari perencanaan suksesi dan bersedia bermitra dengan SDM dalam mengembangkan rencana untuk tenaga kerja mereka.

Guidelines for Effective Succession Planning

EXHIBIT 5.5

- Ikat ke dalam strategi organisasi (dan dimodifikasi sesuai dengan itu)
- Memantau kemajuan dan mengukur hasil dari inisiatif perencanaan suksesi
- Memastikan bahwa semua fungsi SDM yang berdampak pada rencana suksesi diulang dan berfungsi bersama-sama
- Memastikan koordinasi terpusat dari perencanaan suksesi
- Libatkan dan libatkan manajer di seluruh organisasi

Perencanaan suksesi tidak hanya membantu memastikan bahwa posisi manajemen kunci tetap terisi, tetapi juga membantu mengidentifikasi pelatihan kritis dan kebutuhan pengembangan kedua individu manajer dan organisasi secara keseluruhan. Perencanaan suksesi jelas melibatkan pengambilan pendekatan berorientasi investasi terhadap karyawan. Meskipun manfaat dari suksesi yang berkembang dengan baik program perencanaan bisa

signifikan, program semacam itu juga bisa datang dengan biaya yang signifikan untuk sebuah organisasi. Majikan harus memastikan bahwa setidaknya ada satu individu yang dapat berasumsi setiap posisi kritis jika sesuatu menghalangi petahana untuk melanjutkan di dalamnya; namun, semakin siap seseorang untuk promosi yang tidak dia terima, semakin besar kemungkinan bahwa dia mungkin mencari posisi seperti itu di tempat lain. Ini terutama berlaku untuk suksesi program perencanaan yang dibangun di sekitar kompetensi manajemen yang ditentukan. Hasil akhir dari ini prosesnya adalah bahwa organisasi berinvestasi pada individu dan pesaing menerima pengembalian investasi itu. Inisiatif perencanaan suksesi yang ditujukan untuk manajer kunci perlu digabungkan dengan strategi retensi khusus yang dirancang untuk calon penerus yang diteruskan untuk promosi. Salah satu masalah utama yang harus ditangani organisasi dalam perencanaan suksesi mereka adalah sejauh mana

yang mana upaya ini akan bersifat publik dan apakah mereka yang ditargetkan untuk perawatan untuk penugasan tingkat yang lebih tinggi diberitahu tentang status "berpotensi tinggi" mereka. Pertanyaan-pertanyaan ini telah menjadi subjek yang sedang berlangsung perdebatan, sebagaimana diuraikan dalam Pameran 5.6. Memberi tahu karyawan bahwa mereka telah diidentifikasi sebagai kunci pemain potensial dalam rencana masa depan organisasi dapat memperkuat keputusan karyawan ini untuk tetap tinggal dengan organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama mengingat peluang karir alternatif.

Pada pada saat yang sama, ini dapat menciptakan harapan bagi karyawan ini bahwa kemajuan dijamin dan / atau Dekat. Selain itu, itu bisa menciptakan semacam kontrak tersirat kepada pekerja bahwa mereka dijamin melanjutkan pekerjaan, mengikis doktrin pekerjaan sesuka hati,

yang dibahas dalam Bab 7. Tidak memberi tahu karyawan memiliki manfaat dari majikan "tidak berkomitmen" kepada karyawan dan memungkinkan beberapa fleksibilitas dalam mengubah campuran karyawan sebagai kebutuhan bisnis dan keahlian serta pengalaman diperlukan untuk menjalankan perubahan bisnis. Di sisi lain, jika individu tidak menyadari bahwa mereka telah ditargetkan sebagai "potensi tinggi," mereka mungkin lebih mudah menerima peluang dengan majikan lain atau mempertimbangkan untuk pergi sendiri. Satu survei terbaru menemukan bahwa 37,5 persen dari pengusaha memberi tahu karyawan bahwa mereka telah menjadi sasaran; yang lain menemukan bahwa 64 persen melakukannya.¹³ Jelas tidak ada konsensus apakah informasi tersebut harus dirahasiakan di antara tim manajemen senior, dan setiap organisasi harus mempertimbangkan pro dan kontra yang disajikan dalam Pameran 5.6 ketika memutuskan strateginya.

EXHIBIT 5.6

Pros and Cons of Disclosing Succession Planning

Disadvantages

Advantages

Do Not Tell	High performers may leave the organization, unsure of their future	Allows flexibility as business needs change
Tell	Unrealistic expectations	Unrealistic expectations

Contoh Kasus

Succession Planning at Dole Food

Dole Food Company, Inc., yang berbasis di California, yang memproduksi dan memasarkan buah-buahan, sayuran, dan bunga, memiliki lebih dari 61.000 karyawan di lebih dari 90 negara, dengan pendapatan tahunan lebih dari \$4.6 miliar. Ketika perusahaan tumbuh dari asal-usulnya yang sederhana, terdesentralisasi struktur tetap di tempat yang memungkinkan setiap unit untuk tetap fleksibel relatif terhadap pasar lokal Kondisi. Namun, karena Dole telah menjadi konglomerat di seluruh dunia, struktur ini memiliki hambatan mengenai pengelolaan sumber daya manusia yang efektif di tingkat eksekutif. Untuk memfasilitasi penyebaran global sumber daya manusia, Dole melembagakan model perencanaan suksesi yang berkisar pada empat kompetensi strategis: akuntabilitas, ketajaman bisnis, multifungsi (cross-training), dan visi/orisinalitas. Dilakukan sepenuhnya secara online, program ini

memungkinkan manajer puncak mengakses melalui kata sandi. Karyawan memberikan resume dan mengisi data pribadi, termasuk minat karir dan pembatasan mobilitas, dan menilai diri mereka sendiri pada empat kompetensi. Informasi tersebut kemudian disediakan untuk manajer yang dapat menilai data untuk dipromosikan serta mengidentifikasi karyawan yang seharusnya menjadi strategi retensi khusus untuk dikembangkan. Data tersebut kemudian digunakan untuk membuat rencana pengembangan karir bagi setiap karyawan dan untuk memberi tahu para eksekutif tentang kandidat internal yang mungkin paling cocok untuk pembukaan. Sistem ini juga memungkinkan Dole untuk mengidentifikasi area-area di mana ia memiliki "bakat gap" sehingga peluang pengembangan dapat diberikan, kandidat yang bersumber secara eksternal, atau keduanya, sampai kompetensi tersebut sepenuhnya terkandung dan pengerjaannya sepenuhnya dirumah.

CEO Succession

Survei terbaru yang dilakukan oleh perusahaan pencarian eksekutif Heidrick & Struggles bersama dengan Stanford University menemukan bahwa lebih dari 50 persen organisasi AS dan Kanada tidak memiliki rencana suksesi CEO apa pun.¹⁵ Kurangnya perencanaan ini tetap ada terlepas dari kenyataan bahwa mayoritas responden survei merasa perlu untuk memiliki penerus CEO yang siap pada setiap yang diberikan Waktu. Faktanya, 39 persen responden melaporkan bahwa mereka tidak memiliki satu pun internal yang layak Kandidat CEO. Studi ini juga menemukan kurangnya dukungan untuk CEO baru dengan hanya 50 persen dari pemberi kerja yang memberikan segala jenis orientasi atau dukungan transisi untuk CEO baru. Upaya perencanaan suksesi untuk tempat eksekutif puncak telah menjadi lebih penting dalam beberapa tahun terakhir. Dengan meningkatnya tekanan dari dewan dan pemegang saham untuk profitabilitas

yang berkelanjutan, pekerjaan CEO menjadi jauh kurang menarik, terutama karena ekonomi melambat. Kira-kira 20 persen dari 200 CEO dari 200 perusahaan terbesar di Amerika diganti dalam setahun terakhir, dan rata-rata masa jabatan CEO saat ini kurang dari tiga tahun.

Yang lebih mengejutkan adalah jumlah CEO terkenal yang telah berangkat setelah 18 bulan atau kurang di tempat kerja, baik dengan pengunduran diri atau ouster, termasuk CEO Procter & Gamble, Mattel, Gillette, dan Maytag.¹⁷ Meskipun omset di tingkat CEO dapat bermanfaat bagi suatu organisasi, itu juga bisa sangat mengganggu. Akibatnya, organisasi perlu memberikan perhatian khusus pada perencanaan di tingkat CEO.

Contoh kasus

CEO Succession Planning at General Electric

Ketika CEO General Electric (GE) legendaris

Jack Welch mengumumkan pengunduran dirinya yang tertunda, tidak ada banyak kekhawatiran di antara para pemangku kepentingan GE seperti yang diharapkan. Dalam menjaga dengan reputasi GE sebagai salah satu organisasi terbaik di manajemen senior grooming, Welch telah merencanakan suksesinya selama lebih dari enam tahun sebelum pengumuman publiknya. Dalam satu bulan Jeffrey Immelt diangkat sebagai presiden dan ketua terpilih GE sebagai Welch's penerus, dua eksekutif puncak GE lainnya dinobatkan sebagai CEO Minnesota Mining dan Manufaktur (3M) dan Home Depot, Inc., menegaskan bahwa GE dikenal dengan pelatihannya yang luar biasa eksekutif senior untuk peran kepala eksekutif.

Rencana GE relatif sederhana. Manajer dan eksekutif dirotasi dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain setiap dua hingga tiga tahun, dengan setiap tugas baru dirancang dengan cermat untuk membangun

pengalaman dan keterampilan, menciptakan tim manajer yang berpengetahuan luas dan berpengalaman yang telah terkena berbagai divisi perusahaan raksasa. Setiap tugas baru melibatkan tugas tertentu menetapkan tujuan dan harapan yang harus dipenuhi untuk memastikan kemajuan lebih lanjut. Si model relatif sederhana dan mudah diduplikasi; namun itu membutuhkan waktu yang luar biasa, energi, dan komitmen untuk membuatnya sukses. Di GE, model ini tertanam kuat di budaya perusahaan dan menciptakan sistem manajemen kinerja yang sangat kompetitif di yang hanya eksekutif terbaik dan tercerdas yang pada akhirnya akan berhasil.

Mentoring

Salah satu alat utama yang sering digunakan dalam perencanaan suksesi adalah pendampingan, di mana seorang eksekutif individu atau manajer memikul tanggung jawab untuk pengembangan

karyawan individu. Pendampingan program idealnya menghubungkan kebutuhan masing-masing karyawan dan orang-orang dari organisasi di bawah penatalayanan dari seorang senior individu yang bertanggung jawab kepada individu yang dibimbing. Pameran 5.7 menyajikan model program pendampingan yang efektif. Dalam memilih individu yang akan dibimbing, sebuah organisasi biasanya akan memilih individu yang telah membuktikan tingkat kinerja yang tinggi dan/atau berpotensi tinggi dalam kasus karyawan baru. Pendampingan harus bersifat holistik dan mempertimbangkan kebutuhan individu yang dibimbing, atau mentee, dari perspektif pribadi dan profesional.

Mentor harus dipilih yang memiliki keterampilan dan pengalaman yang tepat untuk membimbing mentee tetapi, yang sama pentingnya, memiliki minat yang tulus dalam pendampingan dan kepekaan terhadap kebutuhan mentee. Program

pendampingan harus dirancang di sekitar kebutuhan organisasi tertentu, dengan mempertimbangkan strategi organisasi, mengidentifikasi kesenjangan keterampilan yang perlu ditangani dan dikembangkan, serta inisiatif keragaman dan inklusi. Agar efektif, program pendampingan harus memiliki tujuan dan ukuran keberhasilan tertentu diidentifikasi sebelum awal. Program pendampingan dapat bersifat formal atau informal. Program pendampingan informal telah dikritik sebagai kurang efektif karena karyawan individu cenderung mencari mentor yang seperti diri mereka sendiri, relatif terhadap faktor demografis seperti ras, jenis kelamin, etnis, dan/atau agama.

contoh kasus :

Mentoring at Raytheon Vision Systems

Raytheon Vision Systems adalah kontraktor pertahanan nasional yang berbasis di Goleta, California yang memproduksi perangkat deteksi dan

pencitraan. Beberapa tahun yang lalu, organisasi tersebut menyadari bahwa 35 persen karyawannya akan memenuhi syarat untuk pensiun dalam waktu lima tahun. Dalam banyak kasus, calon pensiunan adalah satu-satunya individu dalam organisasi yang tahu bagaimana melakukan sesuatu, karena merekalah yang telah menemukan produk atau proses. Menanggapi potensi pengurasan bakat ini, organisasi menciptakan program pendampingan yang disebut Leave-A-Legacy di mana karyawan yang lebih tua yang memiliki pengetahuan penting dan eksklusif dipasangkan dengan karyawan bawahan potensial tinggi untuk memfasilitasi transfer pengetahuan. Berbagi pengetahuan melibatkan kegiatan seperti membawa mentee ke pertemuan, memperkenalkan mereka kepada pelanggan, dan melibatkan mereka dalam proposal atau tahap desain pengembangan produk, dan ini difasilitasi oleh pelatih pihak ketiga yang bekerja dengan pasangan karyawan untuk menetapkan

rencana individual. Pensiunan yang tertunda melaporkan bahwa program ini memberi mereka rasa tujuan dan nilai yang kuat bagi organisasi serta memastikan bahwa warisan mereka dijalankan. Mentees memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan minat yang lebih kuat untuk tetap berada di Raytheon. Program ini adalah model potensial bagi organisasi mana pun yang khawatir tentang hilangnya pengalaman, keterampilan, dan kontak dari pensiun karyawan skala besar yang diakibatkannya yang merupakan bagian dari generasi Baby Boom.²⁰

Conclusion

Perencanaan tenaga kerja strategis yang efektif adalah komponen kunci pertama untuk mengembangkan strategi SDM. Perencanaan tenaga kerja strategis melibatkan penerjemahan inisiatif strategis di seluruh perusahaan ke dalam rencana yang bisa diterapkan untuk mengidentifikasi orang-

orang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ini; secara bersamaan, perencanaan berfungsi sebagai cetak biru untuk semua program dan kebijakan SDM tertentu. Sangat penting bagi keberhasilan perusahaan yang lebih kecil dan berkembang pesat untuk memastikan bahwa pertumbuhan mereka dikelola dan difokuskan dengan baik.

Perencanaan tenaga kerja strategis memungkinkan fungsi SDM untuk berkontribusi pada efektivitas organisasi dengan meletakkan dasar bagi manajemen proaktif yang berfokus secara strategis. Membaca "Proses Perencanaan Strategis SDM Tahunan : Pelajaran Desain dan Fasilitasi Dari Sumber Daya Manusia Corning Incorporated," memberikan contoh studi kasus yang menggambarkan hubungan antara perencanaan SDM dan perencanaan strategis secara keseluruhan untuk organisasi. Lebih khusus lagi, perencanaan tenaga kerja strategis memfasilitasi sejumlah proses utama

dalam suatu organisasi.

Pertama, memfasilitasi kesinambungan kepemimpinan melalui perencanaan suksesi. Ini memastikan bahwa tidak akan ada atau, paling banyak, minimal gangguan operasi sehari-hari karena keberangkatan yang tidak direncanakan.

Kedua, memfasilitasi perencanaan strategis dengan memeriksa ketersediaan karyawan di masa depan dan keahlian mereka. Meskipun perencanaan tenaga kerja strategis mengikuti dari rencana strategis, informasi yang dikumpulkan dalam proses perencanaan tenaga kerja strategis berkontribusi pada penilaian lingkungan organisasi internal yang dilakukan dalam perencanaan strategis berikutnya.

Ketiga, memfasilitasi pemahaman tentang pergeseran dan tren di pasar tenaga kerja melalui pemeriksaan persyaratan pekerjaan dan kemampuan

karyawan. Dengan menilai demografi, keterampilan, dan pengetahuan karyawan dan pelamar vis-à-vis persyaratan pekerjaan, organisasi dapat tetap berada di depan para pesaingnya dalam memahami angkatan kerja yang berubah.

Keempat, memfasilitasi pengembangan karyawan dengan menentukan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis serta untuk memastikan kesuksesan karir di masa depan dalam organisasi. Idealnya, ini dapat berfungsi sebagai katalis untuk berinvestasi pada karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan yang ditargetkan.

Kelima, memfasilitasi perencanaan anggaran dan alokasi sumber daya dengan menentukan kebutuhan karyawan sebagai tanggapan atas rencana strategis organisasi. Ini sangat penting dalam industri jasa tenaga kerja di mana sebagian besar anggaran

diasumsikan oleh pengeluaran penggajian langsung dan tidak langsung.

Keenam, memfasilitasi efisiensi dengan memperkirakan surplus dan kekurangan karyawan di masa depan. Biaya overstaffing dan kekurangan staf dapat menjadi signifikan dan diminimalkan oleh proses perencanaan tenaga kerja strategis, memungkinkan organisasi untuk mempertahankan struktur biaya yang lebih kompetitif. Akhirnya, ini memfasilitasi adaptasi organisasi terhadap lingkungannya. Dengan menilai faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi organisasi terhadap keterampilan dan latar belakang karyawan yang ada, organisasi lebih mampu mempertahankan kesesuaian yang sesuai dengan lingkungannya dengan memastikan bahwa ia memiliki bakat internal untuk mengelola hubungannya dengan lingkungannya.

Studi Kasus pada Sistem Informasi Sumber Daya Manusia pada Dinas Kesehatan

Tenaga kesehatan memiliki peran penting dalam pemenuhan hak kesehatan masyarakat. Karena itu, mulai tahun 2014 lalu Indonesia memberlakukan UU No. 36 Tahun 2014 Tentang Tenaga Kesehatan. UU tersebut mewajibkan pemerintah untuk melakukan perencanaan, pengadaan serta pendayagunaan tenaga kesehatan sesuai kebutuhan warga di berbagai wilayah Indonesia. Pengelolaan kesehatan diselenggarakan melalui pengelolaan administrasi kesehatan, informasi kesehatan, sumber daya kesehatan, upaya kesehatan, pembiayaan kesehatan, peran serta dan pemberdayaan masyarakat, ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang kesehatan, serta pengaturan hukum kesehatan secara terpadu dan saling mendukung guna menjamin tercapainya derajat kesehatan yang setinggi-tingginya. hal tersebut tercantum dalam

Peraturan Presiden nomor 72 Tahun 2012 tentang Sistem Kesehatan Nasional (SKN).

Dalam rangka mewujudkan jaminan kesehatan bagi seluruh masyarakat melalui jaminan kesehatan nasional (JKN), dimana tersedianya pelayanan kesehatan yang adil dan merata bagi seluruh masyarakat yang berarti masyarakat semakin didekatkan dengan pelayanan kesehatan. Sehingga perlu dilakukan berbagai upaya yang diantaranya pemenuhan kebutuhan SDM Kesehatan (SDMK). Pemenuhan SDM Kesehatan tidak hanya terkait dengan sisi jumlah dan jenisnya saja, akan tetapi juga mencakup ketersediaan SDM Kesehatan yang memiliki pengetahuan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan layanan kesehatan dan bersikap profesional serta handal dalam memberikan pelayanan. Untuk itu dibutuhkan sebuah pangkalan data SDM Kesehatan yang valid, terkini, lengkap dan dapat memberikan gambaran ketersediaan SDM Kesehatan di setiap wilayah dan fasilitas pelayanan di Indonesia.

Badan PPSDM Kesehatan telah mengembangkan Sistem Informasi SDM Kesehatan (SI SDM) dan merupakan sub sistem Sistem Informasi Kesehatan (SIK). BPPSDMK melalui Pusdatin sudah mengintegrasikan data Nomor Induk Kependudukan (NIK) dari DUKCAPIL sehingga NIK tersebut dapat dimanfaatkan untuk diintegrasikan dengan SI SDM. SI SDM memberikan dukungan data dan informasi SDM kesehatan yang lengkap, akurat dan tepat waktu, sebagai salah satu suplemen dalam penetapan kebijakan SDM Kesehatan. Selain itu salah satu pemanfaatan data SDM melalui SISDMK adalah sebagai dasar melakukan analisa dan pemenuhan kebutuhan program pengembangan dan pemberdayaan SDM, yang kemudian didokumentasikan dalam “Pemetaan SDM Kesehatan Indonesia” dan “Dokumen Deskripsi PPSDM Kesehatan Nasional”. Diharapkan dapat meningkatkan cakupan data tidak hanya Puskesmas

dan Rumah Sakit, tetapi fasyankes swasta lainnya. Selain itu UPT Badan PPSDMK juga dihimbau untuk turut berkontribusi dalam penyampaian data mahasiswa dan tenaga pendidik serta kependidikan secara berkala, pertemuan ini juga dapat dimanfaatkan dalam menjalin kerjasama dan koordinasi dengan peserta Dinas Kesehatan Provinsi dan Kabupaten/Kota.

Kurangnya tenaga kesehatan, baik dalam hal jumlah, jenis dan distribusinya menimbulkan dampak rendahnya akses masyarakat terhadap pelayanan kesehatan berkualitas. Oleh karena itu sangat diperlukan penyediaan Sumber Daya Manusia Kesehatan (SDMK) yang bermutu, terdistribusi secara adil dan merata.

SDM Kesehatan menjadi salah satu sumber daya di bidang kesehatan yang sangat strategis. Pembangunan kesehatan dapat terselenggara secara berkesinambungan hanya jika tersedia sumber daya.

Pemutakhiran data SDM

pada <http://sisdmk.kemkes.go.id> dan <http://renbut.kemkes.go.id>.

Fungsinya sebagai Sistem aplikasi e-formasi jabatan fungsional dan PAK. Dan pengendalian perizinan praktik tenaga kesehatan dan sosialisasi uji kompetensi (Ukom) Sembilan jenis nakes.

Selanjutnya ketersediaan data SDM sangatlah penting, karena tanpa informasi sumberdaya manusia kesehatan suatu daerah maka kebutuhan tenaga kesehatan tidak bisa dipenuhi dengan baik, sehingga data dan informasi menjadi sangat penting dan perlu validasi data SDM yang berkesinambungan dan berjenjang dari tingkat Puskesmas, Rumah Sakit Kabupaten, Provinsi hingga Pusat. permasalahan tenaga non-ASN untuk tenaga kesehatan tidak hanya terletak pada jumlah dan kualitas SDM, melainkan juga distribusi yang tidak merata. Pemerintah pun terus menggenjot

perbaiki proses pengadaan dan distribusi tenaga kesehatan.

Untuk diketahui, dalam proses rekrutmen tenaga kesehatan saat ini usulan disampaikan oleh kementerian, lembaga maupun pemerintah daerah. Sementara yang mengetahui kebutuhan tenaga kesehatan secara nasional adalah Kementerian Kesehatan. Hal ini kerap kali menyebabkan terjadinya distribusi nakes yang tidak merata karena daerah-daerah terpencil minim pendaftar.

“Perencanaan penyusunan kebutuhan SDM yang mengawali aspek manajemen SDM secara keseluruhan harus disusun sebagai acuan dalam penentuan pengadaan yang meliputi pendidikan dan pelatihan SDM, pendayagunaan SDM, termasuk peningkatan kesejahteraan, dan pembinaan serta pengawasan mutu SDM,”

Di era Sentralisasi bidang kesehatan, pemerintah daerah memiliki otoritas merekrut SDM di daerah masing-masing sebagai pegawai pemerintah daerah. Konsekuensinya, pemerintah daerah harus memiliki SDM, baik di pemerintah daerah Provinsi maupun pemerintah daerah kabupaten/kota. Masalah-masalah yang sering timbul terkait perencanaan kebutuhan SDM.

Pertama adanya penafsiran yang berbeda oleh pemangku kepentingan yang terkait dengan para perencana SDM di daerah terdapat kebijakan-kebijakan perencanaan kebutuhan SDM sehingga menimbulkan keraguan dalam memilih dan menggunakan dalam proses penyusunan perencanaan kebutuhan SDM. Kedua belum optimalnya kapasitas para perencana SDM dalam merencanakan kebutuhan SDM di berbagai tingkatan administrasi pemerintah. Ketiga tim perencana SDM di daerah belum berfungsi secara optimal dalam perencanaan kebutuhan SDM.

Tempat pembinaan perencanaan SDMK secara berjenjang kurang terintegrasi dan belum berkesinambungan. Puskesmas di Kabupaten Penajam Paser Utara telah memiliki 9 jenis tenaga kesehatan dasar yang lengkap, yaitu dokter, dokter gigi, bidan, perawat, apoteker, kesmas, sanitarian, ahli lab, dan gizi. Sebanyak 41 persen RSUD kabupaten/kota belum terpenuhi dengan tujuh jenis dokter spesialis (spesialis anak, obgyn, penyakit dalam, bedah, anestesi, radiologi, dan patologi klinik).

Mengingat akan pentingnya pemutakhiran data SDMK valid lengkap dan tanggap, sangatlah penting diadakan pertemuan operator SDMK Puskesmas dan rumah sakit, sebagai perencanaan tenaga kesehatan yang sesuai kebutuhan, serta pentingnya informasi pentingnya jabatan fungsional, serta penilaian angka kredit bagi tenaga kesehatan. Sebagai panduan bagi para pengelola data SDM Kesehatan dan instansi pelaku pembangunan SDM

Kesehatan dalam penyusunan Rencana Kebutuhan Tenaga Kesehatan, dan sebagai perencanaan, monitoring serta evaluasi program SDM Kesehatan. Dalam mekanisme pemetaan data SDM Kesehatan mulai dari Analisa kebutuhan sampai dengan pelaporan yang baku di tingkat kabupaten.

Daftar Pustaka

1. Kimes, M. "Mesin Kepemimpinan P&G," *Fortune*, 13 April 2009, 159, (7), hlm. 22.
2. Wells, SJ "Berjaga-jaga: Melacak Bukti," *Majalah HR*, April, 2002, 47, (4), hlm. 34–35.
3. Wells, SJ "Catch a Wave," *HR Magazine*, April 2002, 47, (4) hlm. 31–37.
4. Leonard, B. "Studi Menunjukkan Kebutuhan PemerintahAS untuk Merestrukturisasi Perekrutan, Taktik Pelatihan," *HR Maga zine*, Juni 2003, 48, (6), hlm. 36.
5. Staisey, N., Treworgy, D., dan Shiney, M. "Mengelola Masa Depan: Strategi Modal Manusia di Layanan Pos Amerika Serikat," *The Business of Government*, Spring 2002, hlm. 47-50.
6. Overman, S. "Di Jalur yang Benar," *Majalah HR*, April 2011, 56, (4), hlm. 73–75.
7. Barovick, LP "Sharing the Pain," *HR Magazine*, November 2010, 55, (11), hlm. 51–54.

8. Staisey dkk., op. kutip
9. Webster, L. "Leaving Nothing to Chance," T D , 2009, 62, (2), hlm. 56–61.
10. Kirchoff, J. "Pengukuran Obyektif dalam Perencanaan Suksesi." Masyarakat untuk Manajemen Sumber Daya Manusia artikel 016356. Tersedia di www.shrm.org/hrnews_/published/articles/CMS_016356.asp, Mei 2006.
11. Cooper, J. "Perencanaan Suksesi: Bukan Hanya untuk Eksekutif Lagi," Workspan, 2006, 49, (2), hlm. 44–47.
12. Olson, S. "Lilly Mengandalkan Teknologi untuk Menemukan Bakat Manajemen," Indianapolis Business Journal, 2 Maret 2009, 29, (53), hlm. 16.
13. Wells, SJ "Siapa Selanjutnya?" Majalah HR, November 2003, 48, (11), hlm. 45–50.
14. Roberts, B. "Mencocokkan Bakat dengan Tugas," HR Maga zine, November 2002, 47, (11) hlm.

15. Heidrick & Struggles and Rock Center for Corporate Governance, Universitas Stanford, Survei 2010 tentang Perencanaan Suksesi CEO (2010), Universitas Stanford.
16. Leonard, B. "Turnover at the Top," HR Magazine, Mei 2001, 46, (5), hlm. 46–52.

BAB VI

DESIGN AND REDESIGN SYSTEM OF WORK

Studi Kasus - Johnsonville Sausage

Johnsonville Sausage merupakan perusahaan bisnis keluarga yang berkantor pusat di Kohler, Wisconsin. Didirikan pada tahun 1944, perusahaan ini telah merancang tempat kerjanya agar dapat membuat karyawan mereka terlibat dalam semua aspek bisnis. Mereka menyebut karyawan mereka dengan sebutan “members” sedangkan supervisor dipanggil dengan sebutan “coach” atau “team leaders”. Sejak awal perekrutan semua anggota member diwajibkan untuk belajar mengenai bisnis secara menyeluruh. Selama 6 (enam) bulan pertama semua anggota diwajibkan untuk mengikuti serangkaian lokakarya selama 4 jam untuk memperkenalkan mereka terhadap sejarah perusahaan, budaya perusahaan, tim kerja, keuangan termasuk mempelajari bagaimana kerjasama tim

dapat mempengaruhi cash flow dan keuntungan perusahaan. Konsep keterlibatan semua pegawai yang dilakukan oleh Johnsonville Sausage dalam bisnis telah menghasilkan tingkat turn over tahunan sebesar 8%, lebih tinggi 20% jika dibandingkan dengan industri serupa.

Dari studi kasus diatas dapat dilihat bahwa sistem kerja yang diterapkan pada sebuah perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap kondisi perusahaan. Lalu sistem kerja seperti apa yang diperlukan agar perusahaan dapat membuat tetap relevant dengan kondisi apa pun ?

- Dalam pembahasan Design and Redesign System of Work kita akan mempelajari:
- Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi desain pekerjaan
- Memahami konsep “fit” antara pekerja dan pekerjaannya

- Memahami alasan kenapa perusahaan melakukan alih daya dan offshoring pekerjaan beserta pro kontranya
- Memahami peran HR dalam proses Merger dan Akuisisi
- Memahami dampak teknologi terhadap design pekerjaan dan pekerjaan.

1. Design System of Work

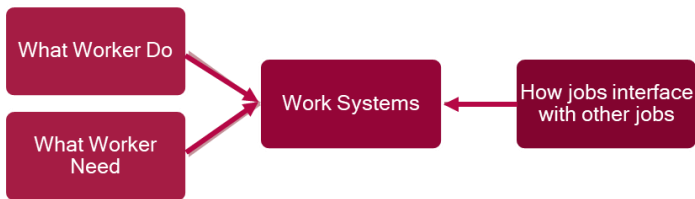
Salah satu pekerjaan yang cukup menantang dalam sebuah organisasi adalah membuat uraian tugas dan tanggung jawab untuk pegawai. Uraian tugas harus dibuat seefektif mungkin agar pegawai tidak kewalahan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, disamping itu uraian pekerjaan dan tanggung jawab tersebut harus dapat membuat pegawai tetap produktif dan memiliki motivasi sehingga mereka dapat tetap dipertahankan.

Dalam melakukan desain pekerjaan ada 3 hal yang

terkait :

- Apa tugas dan tanggung jawab pekerja (What worker do)
- Apa yang diperlukan oleh pekerja (What worker need)
- Keterkaitan antar satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya (How jobs interface with other jobs)

Jika digambarkan design sistem kerja akan tergambar seperti model dibawah ini :



Gambar 6.1

Model pada Desain Sistem Kerja

What Worker Do

Dalam menjalankan pekerjaannya agar pekerja tetap produktif dan memiliki motivasi dalam bekerja ada beberapa hal yang dapat dilakukan antara lain :

1. Job Specialization merupakan salah satu cara untuk meningkatkan efisiensi dalam kegiatan perusahaan. Job specialization ini memberikan wewenang kepada pegawai untuk mengkhususkan diri pada tugas-tugas tertentu dengan tujuan agar mereka memiliki kompetensi yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Keuntungan Job specialization antara lain :

- Efisiensi yang cukup tinggi
- Kompetensi pegawai cepat tercapai karena mereka hanya fokus pada tugas tertentu sehingga mereka bisa menjadi expertise dibidangnya
- Biaya pelatihan cukup rendah

Adapun kelemahan Job Specialization adalah pekerjaan yang dikerjakan cenderung monoton

sehingga bisa menyebabkan pegawai bosan/ jenuh dengan pekerjaan.

Contoh Jobs Specialization ditempat bekerja : Payroll Specialits, Employee Relations Specialist, Insurance Specialist, Investment Specialist dan masih banyak lagi.

2. Job Enlargement merupakan salah satu cara untuk membuat pegawai lebih produktif dengan cara menambahkan kuantitas pekerjaan untuk menghindari kebosanan bekerja. Job enlargement juga dapat digunakan sebagai salah satu cara dalam menjalankan succession plan diperusahaan. Contoh job enlargetment : misalkan seorang Staff Admin awalnya memiliki job desc hanya mengerjakan pekerjaan administratif dibagian umum, kemudian ditambahkan pekerjaan tambahan sebagai Administrasi Keuangan.

3. Job Rotation orang lebih mengenalnya dengan sebutan mutasi. Job rotation merupakan proses pemindahan pegawai dari satu posisi ke posisi lain, dari satu jabatan ke jabatan yang lain, dari satu tempat ke tempat lain. Misalkan seorang Teller dimutasikan menjadi Customer Service.
4. Job Enrichment merupakan menambahkan tanggung jawab pekerjaan dari sisi kualitas dan kompleksitasnya. Misalkan seorang Teknisi yang terbiasa menangani mesin diberi tanggung jawab atau ditugaskan untuk menangani mesin baru yang lebih kompleks dan memiliki tingkat kesulitan yang lebih tinggi dibandingkan dengan mesin yang sebelumnya.
5. Vertical Loading adalah proses menambahkan pekerjaan dari satu tingkat lainnya. Misalkan seorang Area Business Manager yang membawahi cabang sebanyak

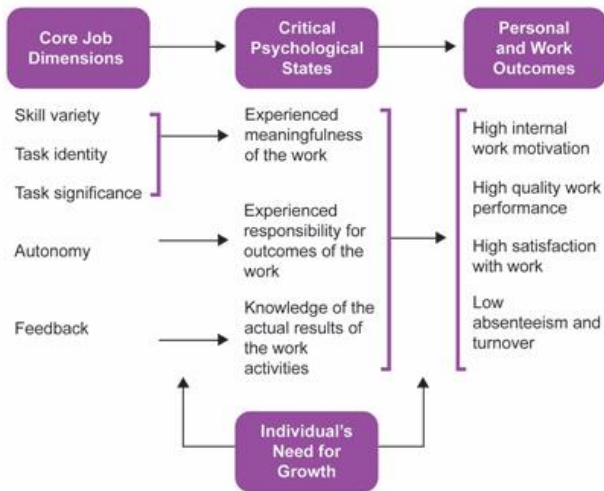
12 cabang, dari 12 Cabang tersebut terdapat 1 cabang yang belum memiliki Branch Manager, sehingga Area Business Manager tersebut diberikan tanggung jawab untuk merangkap jabatan sebagai Pejabat Sementara (Pjs) Branch Manager di cabang yang kosong tersebut.

Contoh Kasus :

General Electric (GE) selalu menjadi yang terdepan dalam pengembangan karyawan di antara organisasi-organisasi besar. Selama bertahun-tahun, manajer HR telah ditempatkan dalam rotasi pekerjaan dua tahun program untuk bergabung dengan organisasi. Karyawan baru menghabiskan tiga rotasi 8 bulan dalam fungsi SDM. Meskipun mereka mungkin berakhir di unit atau divisi bisnis yang berbeda, ini rotasi masih dalam domain SDM dan terbatas pada bidang-bidang seperti Employee Relations dan

Compensation & Benefit. Tujuan dari program ini adalah untuk mengembangkan generalis SDM yang kuat yang pada akhirnya bisa menjadi eksekutif SDM senior di GE. Pada pertengahan 1990-an, GE menambahkan rotasi lintas divisi, departement dan bagian, dimana seorang staff HR akan pergi meninggalkan jabatan HR nya untuk bekerja di bidang-bidang seperti audit, pemasaran, keuangan, atau operasi. Program rotasi ini dapat berlanjut sepanjang karir karyawan sebagai keterampilan, kompetensi, pengalaman yang berbasis kompetensi. Eksekutif SDM di GE sekarang memiliki kredibilitas yang jauh lebih besar di antara rekan-rekan non-HR mereka yang diberikan pengalaman ini dan juga lebih mampu memahami bisnis dan mengembangkan solusi SDM untuk tantangan bisnis utama yang dihadapi oleh divisi.

Untuk membantu perusahaan dan fungsi HR dalam melakukan job enrichment sebuah model telah dikembangkan yang dapat mengilustrasikan hubungan antara pekerjaan yang didesain ulang dengan hasil akhir yang diharapkan baik perilaku maupun kinerja. Model karakteristik pekerjaan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 6.2

Model Karakteristik Pekerjaan

Dari gambar diatas kita akan membahas 5 karakteristik pekerjaan, antara lain :

1. Skill Variety merupakan sebuah fungsi sejauhmana pekerjaan yang dikerjakan atau diberikan kepada pegawai dapat diselesaikan dengan berbagai keterampilan atau kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Kompetensi memiliki 4 level sebagai berikut :

- Kompetensi di seluruh level organisasi adalah kompetensi yang penting bagi semua karyawan, terlepas dari posisi atau level dalam organisasi.
- Kompetensi berbasis divisi berhubungan dengan fungsi bisnis tertentu (seperti teknologi informasi), wilayah operasi (seperti wilayah geografis), unit bisnis (produk individu atau jalur layanan), atau kelompok pelanggan (seperti bisnis-ke-bisnis).

- Kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan adalah kompetensi yang spesifik untuk tingkat manajemen (seperti Kompetensi HR Manager) atau peran tertentu.
 - Kompetensi berbasis pekerjaan adalah kompetensi khusus untuk pekerjaan individu, yang telah terbukti berkorelasi dengan keberhasilan yang lebih tinggi dalam pekerjaan itu (seperti Customer Service & Account Receivable).
2. Task Identity merupakan fungsi sejauhmana pekerjaan memerlukan penyelesaian secara keseluruhan dari awal hingga akhir.
 3. Task Siginificance adalah sejauhmana pekerjaan memiliki makna dampak terhadap hidup orang lain baik didalam maupun diluar organisasi.
 4. Autonomy adalah sejauh mana seorang pegawai diberikan wewenang, mengambil keputusan dan

berpendapat didalam menyelesaikan pekerjaannya.

5. Feedback merupakan sejauhmana pegawai mengetahui pekerjaan yang dikerjakannya apakah sudah baik atau belum, sudah memenuhi target atau belum. Sehingga pegawai dapat melakukan perbaikan atau improvement jika apa yang dikerjakannya belum memenuhi harapan dari perusahaan.

What Worker Need

Dalam mendesain sistem kerja selain membuat Job Description atau “What Worker Do” HR hendaknya juga memperhatikan ada yang menjadi kebutuhan dari pegawai, setiap pegawai bekerja tidak bekerja untuk alasan yang sama dan mereka tidak semua bekerja dengan harapan yang sama. Perusahaan perlu memperhatikan secara universal apa yang diperlukan oleh pegawai. Karena dengan perusahaan memperhatikan apa yang

dibutuhkan oleh pegawai agar pegawai tetap memiliki motivasi, produktif dan memiliki keterlekatan (engage) dengan perusahaan serta bahagia selama bekerja.

Apa yang perlukan ketika bekerja dapat dibagi menjadi 4 kategori, antara lain :

1. Changing demographic and life style: kebutuhan pekerja bervariasi bisa disesuaikan berdasarkan gender, usia, agama, kemampuan fisik, status perkawinan dan latar belakang keluarga. Contohnya di Indonesia karena banyak penganut Agama Islam, maka dapat dibuatkan kebijakan istirahat lebih lama untuk pegawai agar mereka dapat menjalankan ibadah shalat jumat. Contoh lain, bagi karyawan perempuan diberikan cuti melahirkan sebelum dan setelah mereka melahirkan.
2. Employee needs for work life balance : kebutuhan pegawai untuk menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka.

Sehingga mereka tetap memiliki kehidupan personal yang sehat namun pekerjaan mereka tetap dapat diselesaikan. Sehingga perusahaan perlu melakukan desain pekerjaan yang dapat mengakomodir hal tersebut. Misalkan dengan adanya hari libur, cuti, flexible work hours dan lain-lain.

3. Employee needs for representation “voice” kebutuhan pegawai untuk didengarkan aspirasinya. Diberikan penghargaan untuk pencapaian-pencapaiannya. Misalkan pegawai yang berprestasi diberikan reward sehingga mereka mendapatkan rekognisi atas prestasi mereka.
4. Employee concern about safety in workplace merupakan kebutuhan pegawai untuk mendapatkan tempat kerja yang aman. Hal ini dapat dilakukan dengan memberlakukan/ menerapkan K3 (HSE) ditempat kerja. Di Indonesia sendiri mengenai K3 diatur dalam UU

No. 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja dan UU No. 23 tahun 1992 tentang Kesehatan Kerja.

How Jobs Interface with Other Jobs

Sebelumnya kita sudah membahas apa yang perlu diperhatikan ketika membuat job description dalam What Worker Do, kemudian kita membahas tentang apa yang dibutuhkan oleh pegawai ketika mereka bekerja agar mereka tetap terikat dengan perusahaan. Selanjutnya kita akan membahas item ketiga yang ada pada sistem kerja yaitu bagaimana satu pekerjaan berhubungan dengan pekerjaan lainnya.

Keterkaitan satu pekerjaan dengan pekerjaan lain dibagi menjadi 3 kategori, sebagai berikut:

1. Pooled Interdependence merupakan pekerjaan yang dapat dikerjakan secara mandiri/independence namun tetap memerlukan koordinasi dengan yang lain. Misalkan HR dengan Finance, keduanya bekerja secara

mandiri namun tetap memerlukan koordinasi dari dua bagian tersebut dalam pekerjaannya.

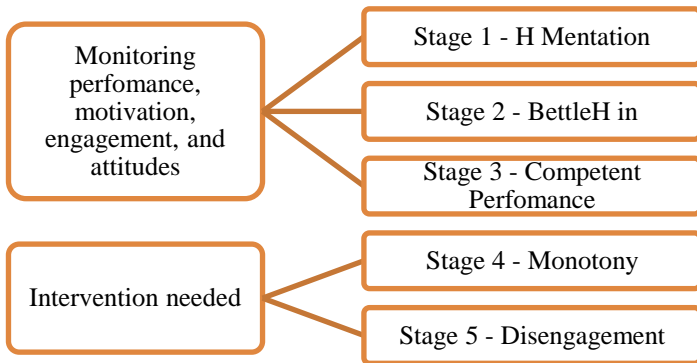
2. Sequential Interdependence merupakan pekerjaan yang tergantung atas pekerjaan rekan kerja lainnya misalkan Finance baru bisa membayarkan invoice setelah ada permintaan pembayaran dari team General Service.
3. Reciprocal Interdependence merupakan pekerjaan yang tergantung dengan bagian lain namun ketergantungannya memiliki timbal balik. Misalkan bagian sales dengan product development saling tergantung secara timbal balik.

Strategic Redesign of Work System

Strategic redesign of work system merupakan salah satu proses yang ekstrem didalam organisasi. Kenapa? Akan yang dilakukan akan merubah banyak hal didalam perusahaan, namun demikian proses redesign diperlukan agar perusahaan tetap relevant

dengan perubahan yang ada. Perlu disadari bahwa semakin besar sebuah perusahaan maka semakin besar kebutuhan akan sistem kerja yang “agile”, hal ini dapat terjadi karena setiap pegawai akan mengalami life cycle yang mencakup keadaan psikologis dan motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja dan produktifitas individu dan perusahaan.

Life cycle pegawai dibagi menjadi stage sebagai berikut :



Gambar 6.3
The Employee Life Cycle

1. Cycle monitoring performance, motivation, engagement and attitudes fase ini dibagi menjadi 3 stage :
 - H Mentation merupakan awal pegawai masuk, pegawai masih memperelajari pekerjaannya, perlu diberikan bimbingan, perlu diberikan pembelajaran.
 - BettleH In, biasanya stage ini berada di 6 bulan pertama pegawai bekerja. Pegawai sudah mengerti dengan sistem dan prosedur yang ada diperusahaan, mengerti dengan pekerjaan dan tugasnya. Stage ini bagi pegawai kontrak (PKWT) fase yang crucial karena fase penilaian apakah yang bersangkutan akan dilakukan permanent atau akan diperpanjang kontraknya atau bahkan akan dilakukan pengakhiran kontrak kerja.
 - Competent Performance, Bagi pegawai yang lolos masa kontrak maupun probation 1 tahun pertama biasanya berada pada performance

yang sangat baik, memiliki kepercayaan diri yang tinggi.

2. Intervention Needed pada fase ini dibagi menjadi 2 stage, sebagai berikut :

- Monotony, stage ini biasanya berada pada pegawai dengan masa kerja diantara 3 – 7 tahun. Biasaya pegawai dengan masa kerja tersebut performance cenderung menurun dan mereka sudah merasa bosan dengan pekerjaan/ rutinitas yang dilakukan sehingga mereka memerlukan tantangan baru misalkan dilakukan rotasi. Distage ini biasanya pegawai mulai tidak terlekat pada perusahaan.
- Disangegement, stage ini biasanya pegawai sudah merasakan ketidakpuasan dengan pekerjaan dan perusahaan. Performance cenderung menurun, attitude sudah menurun dan mungkin akan bercerita buruk tentang perusahaan. Mereka yang berada pada posisi

yang sama dalam beberapa tahun cenderung akan mengalami ketidakpuasan, karena mereka memiliki performance yang kurang baik dan sering disebut sebagai “deadwood”

Dari life cycle tersebut dapat kita simpulkan bahwa melakukan redesign sistem kerja sangat diperlukan akan pegawai dapat tetap termotivasi, produktif dan bahagia dalam bekerja. Bagi mereka yang memiliki performance bagus dapat diberikan apresiasi berupa rewards dan promosi jabatan maupun kepangkatan agar mereka merasa terrekognisi. Sedangkan bagi mereka yang low produktivity dapat dilakukan mentoring, coaching dan berbagai program pengembangan agar mereka dapat berkembang dan menunjukkan performance mereka.

3. Outsourcing

Outsourcing atau di Indonesia dikenal dengan sebutan alih daya, merupakan kegiatan mengalihkan

beberapa aktifitas pekerjaan non inti (non core) perusahaan kepada pihak luar. Alih daya di Indonesia diatur dalam PP 35 tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat dan Pemutusan Hubungan Kerja. Pada Industri perbankan proses alih daya diatur dalam Peraturan Otorita Jasa Keuangan (POJK) Nomor 9 tahun 2016 tentang Prinsip Kehati-hatian bagi Bank Umum Dalam Melakukan Pengalihan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan kepada Pihak Lain.

Beberapa pekerjaan yang dapat dialihdayakan antara lain : Office Boy/ Girls, Messenger, Security, tenaga sortir Uang.

Beberapa keuntungan melakukan proses alih daya pekerjaan adalah sebagai berikut :

- Perusahaan dapat lebih fokus pada aktifitas inti perusahaan
- Mengurangi biaya rekrutment
- Menghemat anggaran untuk melakukan training

- Ketersediaan tenaga kerja terjamin

Disamping keuntungan, alih daya juga memiliki kekurangan antara lain :

- Rentan akan kebocoran informasi perusahaan
- Kehilangan kontrol manajerial

Dalam sejarahnya Outsourcing tidak hanya dilakukan oleh institusi swasta, pada tahun 2002 President Amerika Serikat Bush melakukan alihdaya terhadap 850.000 pekerjaan dan dapat menghemat hingga 1 milyar dollar selama dekade yang akan datang. Di Indonesia pada Maret 2022 Menpan RB bmewacanakan untuk menghilangkan tenaga honorer dan akan diganti dengan tenaga Alih daya, hal ini wajar dilakukan karena dengan dilakukannya alih daya maka kesejahteraan pegawai akan lebih terjamin, karena tenaga alih daya pengoperasionalannya telah diatur pada Undang-undang Ketenagakerjaan.

4. Offshoring

Merupakan aktifitas mengalihkan sebagian pekerjaan ke negara-negara dimana biaya tenaga kerja jauh lebih rendah dibandingkan dengan negara asal. Contohnya adalah Offshoring pekerjaan oleh Adidas di Thailand. Karena tenaga kerja di Thailand sangat murah. Ada fakta menarik, bahwa negara penerima offshoring dibidang IT adalah India. Hal ini karena tenaga kerja yang memiliki kompetensi tinggi dibidang IT melimpah di India dan mereka bersedia dibayar dengan murah.

Keuntungan dan kekurangan melakukan offshoring pekerjaan adalah sebagai berikut :

Keuntungan	Kekurangan
<ul style="list-style-type: none">▪ Menghemat Biaya▪ Memperpanjang hari kerja menjadi	<ul style="list-style-type: none">▪ Kehilangan pekerja local▪ Transfer pengetahuan teknis

24 jam (terus menerus)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demoralisasi ▪ Citra publik / perhatian loyalitas
------------------------	--

Homeshoring perusahaan JetBlue Airlines

JetBlue Airlines telah menggunakan karyawan call center rumahan sejak organisasi ini didirikan pada tahun 2000. Mereka ini adalah karyawan penuh waktu JetBlue, menerima semua kompensasi dan benefit dari perusahaan, dan tinggal di area Salt Lake City yang lebih luas. JetBlue mempekerjakan lebih dari 1.500 agen yang bekerja dari rumah mereka—70 persen di antaranya adalah ibu rumah tangga, sementara 30 persen agen ini bekerja paruh waktu, dan Jet-Blue berusaha mempertahankan rasio 70 persen : 30 persen staf paruh waktu/penuh waktu karena pekerja paruh waktu memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi. Sistem ini memberi JetBlue keunggulan kompetitif dalam operasi layanannya, karena karyawan masih dapat "berada di tempat

kerja" selama periode cuaca buruk, ketika kebutuhan layanan pelanggan meningkat pesat.

5. Merger and Acquisition

Merger dan akuisisi adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kapabilitas dan daya saing perusahaan. Beberapa alasan fundamental dilakukannya merger dan akuisisi adalah sebagai berikut:

- Peningkatan skala ekonomi perusahaan, dengan dilakukannya merger dan akuisisi maka asset perusahaan akan mengalami kenaikan. Disamping itu untuk perusahaan yang sudah go public biasanya akan meningkatkan nilai saham mereka dibursa. Contohnya apa yang dilakukan oleh Gojek dan Tokopedia dengan GoTo nya.
- Konsolidasi dipasar jenuh, misalkan apa yang dilakukan oleh CT Corp pada tahun 2021 lalu. CT Corp sudah memiliki bank konvensional yaitu PT. Bank Mega, Tbk namun pasar

konvensional sudah cukup banyak pemainnya, sehingga dianggap menjadi pasar jenuh. Saat ini ada ceruk pasar baru yaitu Bank Digital, Bank Mega tidak mungkin diubah menjadi Bank Digital karena berbagai pertimbangan. Sehingga untuk menyasar pasar Bank Digital CT Corp memutuskan melakukan akuisisi Bank Harda untuk menyasar pasar Bank Digital dan mengganti namanya menjadi AlloBank.

- Meningkatkan nilai kompetitif perusahaan.

Adapun bagi praktisi HR tantangan pada merger dan akuisisi adalah sebagai berikut :

- Retaining & Motivating Employee, hal ini menjadi tantangan tersendiri karena biasanya saat dilakukan merger dan akuisisi akan terjadi gejala dari perusahaan yang diakuisisi. Gejala tersebut wajar terjadi karena adanya kekhawatiran dan ketakutan-ketakutan mereka akan adanya perubahan culture, perubahan

remunerasi, perubahan jabatan dan lain sebagainya.

- Create HR Strategies, seorang praktisi HR saat melakukan merger dan akuisisi harus bisa menerapkan strategi yang tepat agar proses berjalan dengan smooth dan tanpa gejolak.
- Dalam proses merger dan akuisisi peran HR sangat strategis, beberapa peran HR dalam proses merger dan akuisisi, sebagai berikut :

Tahapan dalam Merger/Akuisisi

	Pra Kesepakatan	Uji Kelayakan	Perencanaan Integrasi	Penerapan
Peran HR	<ul style="list-style-type: none"> • mengidentifikasi masalah yang berhubungan dengan SDM • menilai kecocokan individu dengan kebutuhan baru • menilai kecocokan budaya antar organisasi • Mendukung manajemen puncak tentang aspek SDM 	<ul style="list-style-type: none"> • memperkirakan biaya terkait karyawan • memperkirakan penghematan terkait karyawan • menilai masalah budaya sebagai tantangan potensial 	<ul style="list-style-type: none"> • mengembangkan strategi komunikasi • merancang program retensi bakat • perencanaan untuk mengatasi resistensi 	<ul style="list-style-type: none"> • mengelola komunikasi karyawan • menyelaraskan penghargaan dengan kebutuhan organisasi • memantau budaya baru dan dinamika karyawan

6. Impact of Technology

Salah satu tren paling signifikan yang mempengaruhi sumber daya manusia dan orang-orang dalam organisasi adalah teknologi. Secara sederhana didefinisikan, teknologi organisasi adalah proses dimana input dari lingkungan organisasi diubah menjadi output. Dalam penerapan teknologi kedalam fungsi HR tentu tidak semudah dibayangkan, ada banyak hal yang harus dipertimbangkan sebelum dilakukan implementasi, agar apa yang diharapkan dapat tercapai dan dapat berjalan sesuai rencana. Dilapangan sering kali ditemukan isu-isu saat dilakukan implementasi integrasi teknologi baru, dapat digambarkan pada gambar dibawah ini :



Gambar 6.4

Dampak Implementasi Integrasi Teknologi Baru

Selain isu atas implementasi pengintegrasian teknologi baru, kita juga dapat mempertimbangkan dampak atas pemimplementasian teknologi baru dibidang HR, antara lain :

- a. membutuhkan perubahan dalam keterampilan dan kebiasaan kerja karyawan

- b. penghapusan beberapa posisi tingkat yang lebih rendah dan lapisan manajemen
- c. lebih sedikit hierarki, lebih banyak kolaborasi

Dengan adanya 3 dampak besar diatas semestinya menjadikan implementasi pengintegrasian teknologi baru dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan rencana. Penerapan teknologi canggih juga mengakibatkan banyak organisasi menghilangkan posisi tingkat bawah yang dipegang oleh karyawan yang melakukan tugas yang sekarang dapat diselesaikan melalui otomatisasi. Hal ini mengakibatkan berkurangnya jumlah karyawan, dengan karyawan yang tersisa memiliki tingkat pelatihan dan keterampilan yang lebih tinggi. Teknologi otomatis membutuhkan lebih banyak karyawan yang terlatih secara teknis yang bertindak sebagai pemecah masalah untuk memperbaiki, menyesuaikan, atau meningkatkan proses yang ada.

7. HR Issue and Challenges Related to Technology

Selain memengaruhi cara kerja diatur dan struktur organisasi, teknologi telah menciptakan tiga bidang perhatian baru bagi SDM dan organisasi: kerja jarak jauh (telework), pemantauan dan pengawasan tempat kerja, dan e-HR.

- Telework merupakan cara kerja dari jauh, saat pandemi C19 tahun 2020 sampai saat ini kita mengenal istilah Work From Home, Work From Anywhere, Work From Bali dan istilah kerja jarak jauh lainnya. Dengan adanya teknologi cara kerja jarak jauh jadi sangat mudah dilakukan. Kita bisa mengadakan rapat dengan clients, rapat koordinasi, training dan berbagai kegiatan lainnta secara daring. Program telework dapat memberikan sejumlah manfaat salah satunya telah menekan banyak daerah perkotaan untuk mengurangi perjalanan karyawan. Bagi HR telework harus diakomodir dengan baik agar pegawai tetap produktif meski bekerja jauh dari

kantor. HR dapat support kegiatan telework dengan memberikan benefit tambahan berupa tunjangan pulsa/ paket data, peyediaan perangkat kerja seperti laptop, modem dan lain-lain

- Employee Surveillance & Monitoring, dengan adanya telework salah satu tantangan adanya teknologi telebih saat digunakan untuk telework adalah pengawasan dan monitoring staff. Teknologi online juga memudahkan karyawan untuk bekerja di rumah baik melalui kerja jarak jauh atau pada waktu karyawan sendiri. Karena karyawan melakukan lebih banyak tanggung jawab pekerjaan mereka pada waktu "tidak bekerja", mereka mungkin merasa jauh lebih bebas untuk mengurus kebutuhan pribadi mereka selama jam kerja, selama tanggung jawab pekerjaan mereka dipenuhi. Yang dapat dilakukan HR adalah membuat sistem monitoring dan penilaian yang fair bagi mereka yang melakukan telework.

- e-HR, Kemajuan teknologi juga telah memberi HR peluang luar biasa untuk memberikan banyak jenis layanan transaksionalnya secara online, membebaskan staf HR untuk mengerjakan isu-isu yang lebih strategis. Penggajian, tunjangan karyawan, penjadwalan, perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karir hanyalah beberapa area yang diberikan kepada karyawan. Meskipun ada banyak contoh bagaimana berbagai pemberi kerja menggunakan e-HR untuk menguntungkan karyawan dan organisasi, contoh-contoh yang diberikan di sini menggambarkan berbagai aktivitas SDM yang disampaikan secara elektronik serta ruang lingkup seberapa "dalam" penyampaian tersebut dapat dilakukan.
- Social Networking, dengan adanya teknologi HR dapat memanfaatkannya untuk membuat jaringan sosial bagi para pegawai misalkan dengan membuat fanpage di facebook, membuat page perusahaan di LinkedIn, membuat Instagram

khusus untuk berkomunikasi dan branding dengan pegawai. HR dapat memanfaatkannya untuk melakukan sosialisasi berbagai kebijakan perusahaan, tanpa perlu melakukan sesi khusus.

8. HR Issue and Challenges Related to Technology

Tekanan untuk berubah dapat menjadi kekuatan konstan di banyak organisasi. Organisasi kecil mencoba untuk tumbuh untuk mendapatkan keuntungan ekonomi dan pasar yang datang dengan ukuran yang lebih besar. Pada saat yang sama, organisasi yang lebih besar mencoba menjadi lebih kecil baik dengan merampingkan operasi atau membagi menjadi anak perusahaan yang lebih kecil untuk meningkatkan efisiensi dan daya tanggap terhadap perubahan pasar. Organisasi multinasional mencoba berubah untuk beradaptasi dengan kondisi ekonomi, politik, sosial, dan pasar yang berbeda yang dihadapi di berbagai lokasi di seluruh dunia.

Beberapa tantangan dalam perubahan antara lain :

- Penolakan dari pegawai yang status quo
- Penolakan dari pegawai terjadi biasanya karena mereka belum memahami kebutuhan untuk berubah dan manfaat dari perubahan yang akan dilakukan
- Biaya dan realokasi biaya
- Adanya risiko dan ketidakpastian bahwa perubahan yang akan dilakukan dapat berhasil
- Koordinasi dan komunikasi yang buruk dapat merusak inisiatif perubahan.

Mengantisipasi penolakan untuk berubah:

- Promosikan dan terapkan perubahan bagi mereka yang mungkin terdampak perubahan
- Melibatkan karyawan dalam proses perubahan untuk meningkatkan komitmen
- Lakukan komunikasi dua arah
 - a. Komunikasikan diawal sebelum perubahan dilakukan

- b. Jauhkan dan hindari rumor, jika ada rumor segera dicounter
- c. Tingkatkan kepercayaan dan penerimaan atas perubahan dengan terus melakukan update informasi dan meminta saran/feedback dari pegawai.

Kesimpulan

Tekanan pekerjaan yang berubah mengharuskan organisasi untuk mengelola proses perubahan secara strategis sebagai bagian dari desain dan mendesain ulang sistem kerja. Mendesain ulang sistem untuk menciptakan organisasi yang lebih fleksibel dan responsif mungkin merupakan kebutuhan terbesar yang belum terpenuhi dalam organisasi modern dan merupakan masalah strategis utama yang berkelanjutan untuk organisasi dari semua ukuran, di semua industri, dan di semua lokasi.

Restrukturisasi organisasi adalah usaha yang berisiko

dan tidak memberikan jaminan keberhasilan. Satu studi 18 tahun dari 500 perusahaan Standard and Poor's tidak menemukan korelasi antara keputusan organisasi untuk berhemat dan profitabilitasnya. Untuk mengoptimalkan kinerja, organisasi perlu menentukan faktor-faktor yang membedakan reorganisasi dan restrukturisasi yang berhasil dari yang kurang berhasil. Cascio telah mengidentifikasi praktik-praktik yang berkorelasi dengan keberhasilan restrukturisasi sebagai berikut:

- Pelatihan keterampilan dan pembelajaran berkelanjutan
- Peningkatan partisipasi karyawan dalam desain dan implementasi proses kerja
- Struktur organisasi yang relevan
- Hubungan harmonis pekerja dengan perusahaan
- Kompensasi terkait dengan kinerja organisasi

Dari penjelasan diatas sudah sangat jelas bahwa HR memainkan peran penting dalam keberhasilan setiap

upaya restrukturisasi. Dalam hubungan harmonis dengan eksekutif senior pada tujuan strategis dan bagaimana sumber daya manusia organisasi sebaiknya digunakan untuk tujuan tersebut, HR dapat memfasilitasi implementasi perubahan yang efektif yang menyertai keputusan restrukturisasi dan meningkatkan kemungkinan bahwa upaya tersebut akan berhasil.

Pendekatan strategis untuk manajemen HR melibatkan HR yang bertindak sebagai agen perubahan untuk mendorong, memfasilitasi, dan menyusun strategi perubahan dalam organisasi. Meskipun beberapa area dan fungsi, terutama pemasaran, dapat merespons dan/atau mendorong perubahan di luar organisasi, tidak ada area lain yang mendorong perubahan di dalam organisasi seperti yang dilakukan oleh fungsi HR.

Daftar Pustaka

Campion, M. A., Cheraskin, L. and Stevens, M. J. “Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation,” *Academy of Management Journal*, 1994, 37, pp. 1518–1542.

Gomez-Meija, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L. *Managing Human Resources*, 3rd ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.

Hackman, J. R. and Oldham, G. R. “The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects,” Technical Report No. 4, New Haven, CT: Department of Administrative Sciences, Yale University, 1974

Harvey, B. H. “Technology, Diversity and Work Culture—Key Trends in the Next Millennium,” *HR Magazine*, July 2000, 45, (7),

p. 59.

Mello, Jeffrey A. 2011. *Strategic Human Resource Management* (4th edition). United States of America: South-Western Publishing Co.

Overman, S. “Federal, State Governments Fishing for Business Process Outsourcing Bounties,” *HR Magazine*, September 2003, 48, (9), p. 32.

Perrow, C. “A Framework for the Comparative Analysis of Organizations,” *American Sociological Review*, 1967, 32 pp. 194–208;
Rousseau, D. M. “Assessment of Technology in Organizations: Closed Versus Open Systems Approaches,” *Academy of Management Review*, 1979, 4, pp. 531–542.

Roberts, B. “Social Networking at the Office” *HR Magazine*, May 2008, 53, (5), pp. 81–83.

Schramm, J. “Offshoring,” *Workplaces Visions*,

Society for Human Resource
Management, 2004, No. 2.

BAB VII

EMPLOYMENT LAW

Studi Kasus - Racial Harassment at Lockheed Martin

Pada Januari 2007, Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) mengumumkan penyelesaian dengan Lockheed Martin, Bethesda, perusahaan Fortune 100 yang berbasis di Maryland dan kontraktor militer terbesar di dunia. Sebagai bagian dari penyelesaian, Lockheed membayar \$2,5 juta kepada seorang karyawan yang mengeluh tentang diskriminasi dan pelecehan rasial dan Memberhentikan empat rekan kerja dan penyelia yang diduga berpartisipasi dalam pelecehan tersebut. Karyawan yang mengajukan tuntutan adalah seorang pekerja dinas lapangan yang disebut "Nword" dan diancam secara fisik saat bekerja di pesawat militer dalam tugas tim di Florida, Washington, dan Hawaii.

Satu-satunya pekerja kulit hitam di tim, pengadu menjadi sasaran "buletin" ejekan mingguan di ruang istirahat karyawan untuk pertemuan Ku Klux Klan, grafiti rasis di toilet, diancam dengan hukuman mati tanpa pengadilan, diberitahu betapa mudahnya membuatnya menghilang di tempat kerja yang terisolasi, dan menjadi sasaran rekan kerja berulang kali mengitari blok di dekat rumahnya larut malam. Setelah mengeluh ke kantor sumber daya manusia (SDM) Lockheed, pelecehan meningkat dan karyawan yang mengeluh disimpan di tim yang sama dengan rekan kerja yang melecehkan. Ketika karyawan yang mengeluh mengajukan tuduhannya kepada EEOC, HR perusahaan menjadi marah dan mengatakan kepadanya, "Kami Lockheed Martin. Kami tidak pernah kalah." Setelah menembaknya. Selain penghargaan moneter dan pemecatan, Lockheed diharuskan untuk memberikan pelatihan antidiskriminasi tahunan kepada semua karyawan dan melaporkan setiap tahun kepada EEOC apakah

ada klaim diskriminasi baru yang telah dikenakan dan tindakan apa yang telah diambil sebagai tanggapan.

Employment-at-Will

Doktrin yang dikembangkan sebagai bagian dari hukum umum Inggris yang menyatakan bahwa hubungan kerja harus menjadi masalah pribadi antara karyawan dan majikan, dapat diakhiri oleh salah satu bagian kapan saja dengan alasan apa pun atau tanpa alasan apa pun.

Berlaku untuk sebagian besar tenaga kerja di Amerika Serikat dengan pengecualian utama:

- 1) Kesepakatan perundingan bersama
- 2) Kontrak tertulis ekspres
- 3) Syarat kontrak tersirat
- 4) "Pengecualian kebijakan publik" yang ditentukan secara hukum

- 5) undang-undang federal, negara bagian dan lokal yang melarang diskriminasi dalam pekerjaan terhadap kelas tertentu yang dilindungi.

Federal Antidiscrimination Laws

Undang-undang pertama yang disahkan oleh Kongres yang berdampak pada hubungan kerja adalah Hak-Hak Sipil Undang-undang tahun 1866. Undang-undang ini secara harfiah memberi semua warga negara hak untuk membuat kontrak sebagai “warga kulit putih.” Meskipun terminologi ini mungkin terdengar rasis, penting untuk menginterpretasikan bahasa ini di dalamnya konteks sejarah. Maksud Kongres dalam mengesahkan undang-undang ini adalah untuk memastikan bahwa para mantan budak menikmati kebebasan dalam hidup mereka dan dapat memperoleh pekerjaan yang menguntungkan atas dasar kesetaraan dengan bule.

Kongres, bagaimanapun, agak naif dalam mengasumsikan bahwa hanya karena mengesahkan undang-undang, pengusaha akan mematuhi. Tidak ada pemulihan untuk perlakuan tidak adil yang diberikan dalam undang-undang ini ketika disahkan. Kongres meloloskan Undang-Undang Hak Sipil tahun 1871, yang memberi individu hak untuk menuntut jika mereka merasa bahwa mereka telah kehilangan hak-hak mereka di bawah Perdata Undang-undang Hak tahun 1866

Equal Pay Act

Melarang diskriminasi upah berdasarkan gender untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan, usaha, & tanggung jawab yang sama & dilakukan dalam kondisi kerja yang serupa.

Pengecualian untuk pembayaran yang sama

- Sistem senioritas yang bonafide

- Kualitas kinerja pekerjaan (yaitu, sistem pembayaran berdasarkan prestasi)
- Kuantitas output (yaitu, sistem upah per potong)
- Faktor (kontinjensi) selain jenis kelamin (gender)

Civil Rights Act of 1964

melarang diskriminasi dalam pekerjaan berdasarkan ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, & asal negara. Mencakup kondisi kerja: perekrutan, pemecatan, promosi, transfer, kompensasi, & masuk ke pelatihan Berlaku untuk semua perusahaan swasta dengan 15 atau lebih karyawan, pemerintah negara bagian & lokal, lembaga pendidikan, agen tenaga kerja, & serikat pekerja Didirikan & Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) untuk mengawasi & menegakkan Judul VII & semua undang-undang perburuhan federal lainnya.

Contoh Kasus :

Pada akhir tahun 2000, Coca-Cola membuat penyelesaian terbesar dalam sejarah terkait kasus diskriminasi ras. Organisasi setuju untuk membayar \$192,5 juta kepada sekelompok karyawan Afrika-Amerika dan mantan karyawan dan juga setuju untuk melembagakan perubahan signifikan dalam praktik ketenagakerjaannya dibandingkan dengan cara mengelola dan mempromosikan karyawan minoritas. Gugatan dimulai ketika empat karyawan mengajukan tuduhan mereka; kasus ini meningkat menjadi peristiwa yang dipublikasikan dengan baik ketika 45 karyawan dan mantan karyawan melakukan perjalanan dari markas Coke di Atlanta ke Washington, DC, dalam "naik bus untuk keadilan." Pendeta Jesse Jackson bergabung dengan keributan dengan menyerukan boikot konsumen terhadap

perusahaan dan produk-produknya.

Selain membayar penyelesaian moneter, Coke membuat panel pemantau luar untuk melakukan audit independen terhadap kinerja organisasi dalam masalah keragaman serta mengamanatkan perubahan dalam praktik SDM. Rekomendasi panel mengikat organisasi, kecuali Coke dapat membuktikan di pengadilan bahwa mereka secara finansial tidak mungkin untuk diterapkan. Selain panel, dewan direksi Coke juga setuju untuk membentuk Komite Peninjauan Masalah Publik dan Keragaman untuk mengawasi program kesempatan kerja yang setara di perusahaan dan menyusun strategi untuk mengaitkan kompensasi eksekutif dengan upaya EEO yang berhasil.

Age Discrimination in Employment Act of 1967

Melarang diskriminasi kerja terhadap

karyawan berusia 40 tahun ke atas Melarang penetapan usia pensiun wajib kecuali dalam kasus keselamatan publik (misalnya, pilot maskapai penerbangan). Diamandemen tahun 1990 oleh Undang-Undang Perlindungan Pekerja yang Lebih Tua yang melarang diskriminasi dalam pemberian tunjangan & diperlukan penandatanganan keringanan diskriminasi usia saat PHK Mencakup semua pemberi kerja termasuk pemerintah federal.

Contoh Kasus :

Pada tahun 2011 perusahaan teknologi global yang berbasis di Minnesota, 3M, setuju untuk membayar \$3 juta kepada sekelompok mantan karyawan yang telah diberhentikan sebagai bagian dari serangkaian pengurangan yang berlaku. EEOC menemukan bahwa para pekerja yang diberhentikan semuanya berusia lebih tua dan telah ditolak kesempatan pelatihan kepemimpinannya. CEO sendiri telah

mengakui dalam email bahwa "visi pengembangan kepemimpinan" 3M adalah bahwa "kita harus mengembangkan anak berusia 30 tahun dengan potensi manajer umum" dan bahwa 3M harus "memasukkan pemuda sebagai peserta dalam pengembangan kepemimpinan. "Sebagai hasil dari penyelidikan EEOC, 3M setuju untuk membayar \$3 juta dalam bentuk bantuan moneter kepada 290 mantan karyawan, mengembangkan dan menerapkan proses peninjauan untuk pemutusan hubungan kerja, dan memberikan pelatihan di seluruh perusahaan tentang cara mencegah bias usia.

Rehabilitation Act of 1973

Diskriminasi yang dilarang oleh kontraktor federal (tetapi bukan swasta) terhadap pelamar atau karyawan yang cacat.

Definisi orang cacat :

- Orang dengan gangguan fisik atau mental yang secara substansial membatasi satu atau lebih aktivitas kehidupan utama
- Orang dengan riwayat atau catatan gangguan tersebut
- Orang-orang yang dianggap memiliki gangguan tersebut

Individu yang cacat harus “jika tidak memenuhi syarat” untuk melakukan (dengan akomodasi yang wajar) fungsi penting pekerjaan (misalnya, tidak ada pengemudi bus buta).

Pregnancy Discrimination Act of 1978

Undang-Undang Diskriminasi Kehamilan tahun 1978 melarang majikan mendiskriminasikan karyawan yang hamil dengan mewajibkan majikan

untuk mengizinkan karyawan hamil mengambil cuti untuk hamil dan melahirkan, seperti halnya untuk kondisi medis lainnya. Singkatnya, undang-undang mengharuskan kebijakan majikan yang ada tentang cuti cacat diperpanjang untuk memasukkan kehamilan. Tindakan ini tidak mengharuskan majikan untuk mempekerjakan kembali karyawan tersebut pada pekerjaan yang sama setelah kembali dari cuti dan tidak mengizinkan majikan untuk menentukan tanggal cuti. Selanjutnya melarang majikan menolak untuk mempekerjakan atau mempromosikan karena kehamilan atau dari menyediakan rencana asuransi kesehatan yang tidak mencakup kehamilan.

Americans with Disabilities Act of 1990

Melarang semua pemberi kerja dengan 15 atau lebih karyawan melakukan diskriminasi terhadap penyandang disabilitas. Pengadilan telah

mengeluarkan keputusan yang ambigu & bertentangan tentang “kondisi medis”, “aktivitas utama dalam hidup”, & apa yang dimaksud dengan “cacat”. Keputusan dibuat berdasarkan kasus per kasus.

Penentuan “akomodasi yang wajar”

- Biaya akomodasi & sumber daya majikan
- Sifat pekerjaan & masalah keselamatan kerja
- Ketentuan perundingan bersama yang

AB 2222 California

- Persyaratan yang secara signifikan kurang membatasi bagi karyawan untuk menunjukkan kecacatan
- Tidak ada batasan untuk kerusakan
- Beban pembuktian bergeser dari karyawan ke majikan
- Relevansi: Hukum California sering kali merupakan pertanda hukum yang diadopsi di tempat lain

Undang-Undang Amandemen Orang Amerika Dengan Disabilitas 2008 (ADAAA)

- Mengharuskan penurunan nilai dievaluasi tanpa mempertimbangkan tindakan mitigasi
- Cacat yang bersifat episodik atau dalam remisi dilindungi
- Menentukan aktivitas kehidupan utama termasuk "makan, tidur, berjalan, berdiri ..." dan sejumlah aktivitas sehari-hari lainnya
- Menurunkan standar dalam menentukan apakah seseorang "dianggap" sebagai penyandang disabilitas
- Mengarahkan EEOC untuk menafsirkan ulang "batas substansial" menjadi "pembatasan secara signifikan"

Contoh Kasus :

Sejak tahun 1995, Armonk, IBM yang berbasis di New York telah mensponsori satuan tugas disabilitas karyawan. Salah satu

dari delapan gugus tugas keragaman dalam IBM, kelompok ini diminta pertama untuk mengatasi empat masalah. Yang pertama adalah apa yang dapat dilakukan IBM untuk membuat karyawan penyandang disabilitas merasa diterima dan dihargai. Yang kedua adalah apa yang dapat dilakukan IBM untuk memaksimalkan produktivitas karyawan yang cacat. Yang ketiga adalah apa yang dapat dilakukan IBM untuk memaksimalkan peluang bisnis dengan konsumen penyandang disabilitas. Yang keempat adalah pertanyaan tentang organisasi komunitas apa yang ingin diikuti oleh karyawan IBM. Gugus tugas ini dirancang dengan tujuan ganda: untuk membantu perekrutan dan retensi karyawan penyandang disabilitas dan untuk memanfaatkan peluang pasar baru. Sebagai bagian dari inisiatifnya, IBM telah menjalin kemitraan dengan American Association for

the Advancement of Science, yang merekrut dan menyaring mahasiswa sarjana penyandang disabilitas untuk menerima pelatihan dalam disiplin ilmu yang berhubungan dengan matematika dan sains untuk posisi di IBM. Hal ini juga memungkinkan IBM untuk mengembangkan sejumlah produk yang membuat teknologi tempat kerja dan rumah lebih mudah diakses oleh individu penyandang disabilitas.

Civil Rights Act of 1991

Kongres memperluas hak individu yang dilindungi di bawah Judul VII ketika disahkan Undang-Undang Hak Sipil (CRA) tahun 1991. Undang-undang ini memiliki empat ketentuan khusus yang mengubah cakupan :

- Cakupan Judul VII yang diperluas untuk karyawan federal

- Mengizinkan pihak yang berperkara untuk menuntut ganti rugi & hukuman
- Memerlukan “beban pembuktian” yang lebih berat dari pihak pemberi kerja dalam membantah klaim diskriminasi
- Memberikan "penegakan ekstrateritorial" undang-undang perburuhan federal dalam melindungi karyawan AS dalam penugasan di luar negeri.

Family and Medical Leave Act of 1992

Keluarga dan Medis (FMLA) tahun 1992 mewajibkan pemberi kerja untuk memberikan cuti tidak berbayar hingga 12 minggu untuk kelahiran, adopsi, atau penyakit serius seorang anak, anggota keluarga, atau karyawan selama 12 minggu. -periode bulan. Ini hanya mencakup organisasi dengan 50 atau lebih karyawan. Untuk mendapatkan perlindungan, seorang karyawan harus telah bekerja minimal 25

jam per minggu selama satu tahun, atau total 1.250 jam. Karyawan yang gajinya termasuk 10 persen tertinggi dari angkatan kerja pemberi kerja tidak menerima perlindungan FMLA.

Majikan diwajibkan untuk melanjutkan asuransi kesehatan kelompok karyawan selama cuti, dan karyawan harus diizinkan untuk kembali ke pekerjaan yang sama atau posisi yang setara setelah kembali bekerja. Majikan mungkin mengharuskan karyawan untuk memanfaatkan liburan atau waktu sakit yang masih harus dibayar sebagai bagian dari cuti. Penting untuk diingat bahwa undang-undang ini menetapkan standar federal minimum untuk kepatuhan. Setiap organisasi jelas bebas memberikan pilihan yang lebih murah hati, seperti cuti lebih lama, cuti berbayar, atau akomodasi lainnya, seperti bekerja di rumah ketika periode waktu cuti telah selesai.

Genetic Information Nondiscrimination Act of 2008

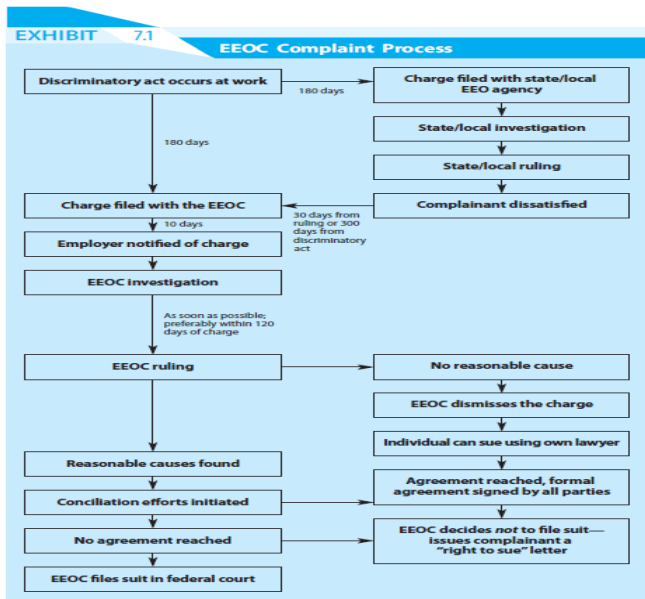
Undang-Undang Nondiskriminasi Informasi Genetik (GINA) tahun 2008 melarang penggunaan informasi genetik dalam keputusan yang berkaitan dengan asuransi kesehatan dan pekerjaan. Diskriminasi genetik terjadi ketika seorang individu diperlakukan tidak adil karena susunan DNA-nya dapat meningkatkan kemungkinan tertular penyakit tertentu.

Tantangan bagi pemberi kerja dalam upaya untuk mematuhi GINA adalah bahwa pemberi kerja mungkin secara tidak sengaja menemukan informasi tentang karyawan atau pelamar yang dapat menjadi dasar untuk klaim diskriminasi. Sementara sedikit, jika ada, majikan mengumpulkan informasi atau data genetik sebagai bagian dari proses penyaringan dan pekerjaan, ada sisi yang lebih rahasia dari GINA,

yang akan berlaku untuk hampir semua majikan. Menanyakan tentang status kesehatan kerabat darah seorang karyawan dapat memicu tuntutan GINA, apa pun motifnya. Jika ayah seorang karyawan, misalnya, didiagnosa menderita kanker prostat, menanyakan tentang kesehatan atau pengobatan ayahnya dan/atau apakah karyawan itu sendiri telah dites dapat memicu klaim GINA, bahkan jika pertanyaan tersebut merupakan sarana untuk menunjukkan perhatian atau dukungan. bagi karyawan dan keluarganya. Informasi genetik, sebagaimana didefinisikan oleh GINA, mencakup informasi tentang tes kesehatan karyawan atau anggota keluarga dan riwayat kesehatan keluarga, dan penggunaan informasi ini untuk tujuan pekerjaan adalah ilegal. Oleh karena itu, manajer dan penyelia perlu berhati-hati dalam menanyakan penyakit dan kondisi medis karyawan atau anggota keluarga dekat.

Enforcement of Federal Laws Under the EEOC

Seperti disebutkan sebelumnya, Judul VII menciptakan EEOC untuk mengawasi dan menegakkan undang-undang perburuhan federal. Setiap individu yang merasa bahwa hak mereka di bawah Judul VII telah dilanggar dapat mengajukan



keluhan kepada EEOC dalam upaya untuk

memperbaiki situasi. Selama tahun fiskal 2011, EEOC menerima rekor jumlah pengaduan sepanjang masa, 99.947,10. Prosedur yang diikuti dalam penyelidikan EEOC diuraikan dalam Tampilan 7.1

Executive Orders

Selain undang-undang federal yang mengatur hubungan kerja, pengusaha tertentu diwajibkan untuk mematuhi perintah eksekutif. Perintah eksekutif dikeluarkan oleh presiden dan berlaku untuk semua badan dan organisasi federal dengan kontrak federal. Perintah Eksekutif 11246 dan 11375, secara bersama-sama, melarang organisasi-organisasi tersebut melakukan diskriminasi terhadap kelas yang dilindungi.

Affirmative Action

Rencana Aksi Afirmatif Mengharuskan

organisasi untuk mengembangkan, menerapkan, & memelihara program untuk melakukan upaya khusus untuk memastikan tenaga kerja mewakili masyarakat tempat bisnis beroperasi. Perintah eksekutif juga mengharuskan organisasi dengan 100 atau karyawan dan dengan \$50.000 atau lebih dalam kontrak federal untuk mengembangkan, menerapkan, dan memelihara program tindakan afirmatif. Rencana tindakan afirmatif Diajukan ke Departemen Tenaga Kerja & dipantau oleh Kantor Kepatuhan Kontrak Federal dengan Mempertimbangkan langkah-langkah sementara untuk memperbaiki “kurang dimanfaatkannya” kelas-kelas tertentu yang dilindungi.

Empat bagian terpisah

- Analisis pemanfaatan
Majikan mengidentifikasi karyawan berdasarkan jenis kelamin, ras, etnis, agama, kemampuan fisik, & kelas lain yang dilindungi.

- Analisis ketersediaan
Memeriksa ketersediaan untuk pekerjaan dari semua kelas yang dilindungi di sekitar perekrutan langsung.
- Identifikasi area masalah
Majikan mencatat penggunaan berlebihan & kurang dari kelompok tertentu.
- Pernyataan naratif tentang tindakan korektif
Rencana terperinci dengan jadwal.

Sexual Harassment

Pada tahun 1986, Mahkamah Agung memutuskan dalam *Meritor Savings Bank v. Vinson* bahwa pelecehan seksual merupakan bentuk diskriminasi seks di bawah Judul VII. Sampai saat ini, setiap tahun, organisasi membayar pekerja jutaan dolar dalam klaim yang melibatkan tuduhan pelecehan seksual. Mengelola pelecehan seksual menjadi lebih rumit mengingat fakta bahwa

ketertarikan seksual dan bahkan romansa antar kantor antara orang dewasa yang menyetujui memang terjadi di tempat kerja. Akibatnya, kepatuhan terhadap pelecehan seksual tetap menjadi salah satu aspek kepatuhan hukum yang lebih menantang bagi pemberi kerja.

Pelecehan seksual adalah “penolakan yang jelas dari seorang individu terhadap kemajuan yang menyinggung & tidak pantas ('tidak diinginkan')”.

Bentuk Pelecehan Seksual

Kompensasi

- Menjanjikan atau menggunakan keuntungan atau ancaman terkait pekerjaan untuk tawar-menawar dengan atau memaksa individu untuk melakukan hubungan seksual

Lingkungan kerja yang tidak bersahabat

- Kehadiran (dirasakan atau aktual) dari lingkungan yang ofensif atau mengancam
- Standar pelecehan yang digunakan oleh pengadilan
- “Tes wanita yang masuk akal
- Pola perilaku (frekuensi & pervasiveness) atau peristiwa/tindakan individu yang terisolasi
- Tanggapan organisasi terhadap keluhan.

Contoh Kasus :

Pelecehan seksual bisa sangat mahal bagi sebuah organisasi. Pada tahun 2003, Dial Corporation setuju untuk membayar \$10 juta dalam penyelesaian gugatan federal yang diajukan ketika wanita di pabrik Aurora, Illinois, berpendapat bahwa majikan telah mengabaikan keluhan pelecehan seksual mereka. Gugatan tersebut menuduh bahwa 90 karyawan saat ini dan mantan karyawan telah diraba-raba, diperlihatkan

pornografi, dan menyebut nama di tempat kerja. Penyelesaian ini dikalahkan oleh penyelesaian yang melibatkan Mitsubishi Motors pada tahun 1998.

Menghadapi

tuduhan bahwa perempuan yang bekerja di jalur perakitan diraba-raba dan dihina dan keluhan mereka kemudian ditanggapi dengan sikap acuh tak acuh, Mitsubishi menyelesaikan kasus ini, yang melibatkan 486 penggugat, sebesar \$34 juta

Problems in Managing Sexual Harassment

Dalam mengelola pelecehan seksual, organisasi harus menghadapi empat masalah khusus. Yang pertama adalah bahwa banyak pekerja dan manajer tidak mengetahui apa itu pelecehan seksual dan apa yang dimaksud dengan gangguan. Beberapa tantangan manajemen utama perlu ditangani dalam mengatasi hal ini: Karyawan memiliki persepsi dan standar yang berbeda tentang apa yang

menyinggung; pelecehan seksual mungkin sulit untuk diidentifikasi; dan maksud dari pihak yang melecehkan tidak relevan dengan cara si penerima pihak menafsirkan perilaku atau tindakan tersebut.

Masalah kedua adalah bahwa meskipun sebuah organisasi mungkin memiliki kebijakan yang melarang aktivitas seksual pelecehan, banyak karyawan mungkin tidak mengetahui kebijakan tersebut atau mengetahui bahwa ada kebijakan tetapi tidak tahu apa yang dikatakan. Tantangan yang dihadapi manajemen dalam mengatasi masalah ini adalah bahwa meskipun setiap tuduhan pelecehan seksual adalah unik, setiap kebijakan yang ditetapkan membutuhkan konsistensi dalam penerapannya tetapi fleksibilitas dalam penegakannya agar sesuai dengan keadaan khusus dan tingkat keparahannya.

Masalah ketiga dalam mengelola pelecehan seksual adalah karyawan sering takut melaporkan

apa pun insiden pelecehan seksual. Untuk rata-rata karyawan, melaporkan pelecehan seksual berarti menantang basis kekuatan organisasi dan sering kali berhadapan dengan supervisor langsung.

Masalah keempat adalah menentukan cara terbaik untuk menyelidiki tuduhan pelecehan seksual. Tantangan untuk melakukan ini secara efektif melibatkan fakta bahwa ada dua sisi dari setiap cerita dan tidak ada saksi atau bukti untuk mendukung klaim yang diajukan oleh salah satu atau kedua belah pihak.

Gambar 7.3 berikut merangkum bagaimana mengatasi beberapa masalah yang melekat dalam menangani pelecehan seksual di organisasi.

Problems and Challenges in Managing Sexual Harassment

Problems	Challenges	Strategies
<ul style="list-style-type: none"> Workers/managers still not sure what it is 	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions Difficult to identify Intention irrelevant, interpretation important 	<ul style="list-style-type: none"> Training <ul style="list-style-type: none"> Centering on discussion between men and women Not skills, awareness and attitudes
<ul style="list-style-type: none"> Workers unaware of policy or know there's a policy but not what it says 	<ul style="list-style-type: none"> Need consistency in application (to ensure fair and legal treatment of employees) but flexibility in enforcement (to suit special circumstances) 	<ul style="list-style-type: none"> Training <ul style="list-style-type: none"> Centering on policy, processes, etc.
<ul style="list-style-type: none"> Fear of reporting 	<ul style="list-style-type: none"> Retaliation Biases of investigators 	<ul style="list-style-type: none"> Create climate of trust Investigation by impartial, outside source Confidentiality Support those filing allegations
<ul style="list-style-type: none"> How to investigate 	<ul style="list-style-type: none"> Two sides to every story Often no outside witnesses 	<ul style="list-style-type: none"> Seek out others for any knowledge about effects, other incidents Investigate immediately while issue is still "fresh"; also looks good with courts If no resolution, notify accused in writing that if conduct did occur, it would constitute sexual harassment

Contoh Kasus :

Pada tanggal 1 Juni 2000, EEOC AS mengumumkan bahwa anak perusahaan WR Grace & Co. dan perusahaan yang kemudian mengoperasikan salah satu fasilitasnya telah setuju untuk membayar \$1 juta kepada para korban pelecehan seksual yang meluas di salah satu pabrik pengolahan makanannya di Laurel, tanah Mary. Gugatan class action telah diajukan oleh EEOC atas nama 22 wanita Hispanik, semua imigran baru dari Amerika Tengah yang berbicara bahasa

Inggris terbatas, yang secara rutin menjadi sasaran meraba-raba yang tidak diinginkan dan permintaan eksplisit untuk bantuan seksual dari pria dan rekan kerja. selama beberapa tahun. Pelecehan yang ditujukan kepada para pekerja itu bermacam-macam bentuknya. Seorang wanita dikurung di lemari es oleh atasannya setelah menolak permintaannya untuk melakukan hubungan seksual. Dua wanita lain, yang sedang hamil pada saat itu, diminta untuk melakukan hubungan seksual dan kemudian diturunkan pangkatnya dan dipecat karena penolakan mereka untuk memenuhi permintaan tersebut. Banyak wanita lain yang tugas pekerjaannya dialihkan ke tugas-tugas yang sangat kasar atau sulit ketika menolak permintaan bantuan seksual dari manajemen pabrik. Ketua EEOC Ida L Castro mencatat bahwa EEOC akan “tetap waspada untuk memastikan bahwa

tidak ada pekerja yang menanggung jenis diskriminasi ini untuk mendapatkan gaji dan menghidupi keluarga mereka.”

Strategy for Managing Sexual Harassment

EXHIBIT 7.4

Guidelines for Managing Sexual Harassment in the Workplace

- Investigate *all* allegations (lack of knowledge, ignorance not a defense)
- Conduct a thorough and prompt investigation (determining actual liability often easier at this point)
- Ensure that investigator is unbiased, objective (avoid company politics, conflicts of interest)
- Ensure that no retaliation takes place (could result in additional Title VII liability)
- Treat accused employee fairly (hear his or her side, avoid wrongful discharge)
- Have both parties sign written statements (prevents "facts" in stories from changing)
- Take prompt action and equate consequences with behavior (goal is to ensure that behavior never happens again)
- Have clear, defined process for investigation (apply consistently, document everything)

© Cengage Learning

Gambar 7.4 menyajikan beberapa pedoman umum yang dapat digunakan organisasi untuk mengelola pelecehan seksual secara strategis di tempat kerja dan meminimalkan tanggung jawab hukum dan konsekuensi merugikan lainnya dari pelecehan seksual.

Contoh Kasus :

Tyson Foods adalah produsen produk daging olahan terbesar kedua di dunia. Pada tahun 2010, ditemukan pelanggaran Judul VII Undang-Undang Hak Sipil karena perilaku melecehkan yang dialami seorang karyawan. Pada saat perekrutan, Amanda West, seorang karyawan wanita baru di salah satu pabrik pengolahan Tyson di Kentucky, diberi tahu bahwa kebijakan perusahaan mengharuskan setiap karyawan yang mengalami pelecehan kepada atasan langsungnya dan setiap karyawan yang mengetahui adanya pelecehan harus melaporkan hal tersebut. pelecehan kepada manajemen. Kebijakan selanjutnya menyatakan bahwa semua klaim akan diselidiki dalam waktu dua minggu.

Selama minggu ketiga kerjanya, West memberi tahu supervisor dan pelatihnya tentang perilaku melecehkan yang dialaminya. Supervisor mengatakan kepadanya bahwa dia tidak boleh tersinggung dan

bahwa dia "panas." Supervisor meminta agar West tidak menghubungi departemen SDM dan menawarkan untuk memindahkannya ke jalur produksi yang berbeda. Dua minggu kemudian pelecehan itu tidak mereda dan setelah West diikuti ke mobilnya suatu malam, dia mengundurkan diri. Selama wawancara keluar, dia memberi tahu HR tentang apa yang dia alami, termasuk pengungkapan kepada atasannya. Manajer SDM berjanji untuk menyelidiki tetapi tidak. West mengajukan keluhan kepada EEOC dan mengajukan gugatan terhadap Tyson. Pengadilan memberikan West sebuah penghakiman singa \$ 1,2 juta, meskipun dia telah dipekerjakan hanya selama 5 minggu oleh Tyson, yang ditegakkan di tingkat banding oleh Tyson. Dalam mencapai putusannya, pengadilan menemukan bahwa West telah mengikuti kebijakan perusahaan dan bahwa atasannya membenarkan dan melanggengkan pelecehan tersebut.

Pelajaran yang bisa dipetik dari kasus Tyson adalah tidak cukup hanya memiliki kebijakan pelecehan seksual. Karyawan perlu dilatih mengenai apa yang dimaksud dengan pelecehan dan setiap klaim yang terkait dengan tuduhan pelecehan perlu diselidiki secara menyeluruh dan dengan cara yang cepat.

Trends in Employment Litigation

Dimensi hukum dari hubungan kerja itu kompleks dan memerlukan pengelolaan yang cermat. Dalam arena ini, ada sejumlah tren yang terjadi dalam litigasi terkait ketenagakerjaan yang berkembang dan berdampak pada hubungan kerja. Pertama di antara ini adalah tren dari diskriminasi terang-terangan ke halus. Karena masyarakat dan tempat kerja kita menjadi lebih toleran dan menerima perbedaan individu, setidaknya di permukaan, dan majikan telah dikenai hukuman yang signifikan karena melanggar undang-undang anti diskriminasi,

sifat diskriminasi telah berubah. Tren kedua dalam litigasi ketenagakerjaan adalah penggunaan bukti yang diproduksi dan disimpan secara elektronik. Sebagian besar karyawan menganggap email sebagai cara paling sederhana, langsung, dan cepat untuk berkomunikasi dengan rekan kerja, pelanggan, dan penyelia, terutama dalam kasus di mana individu berada di lokasi yang berbeda. Tren ketiga adalah meningkatnya jumlah keluhan oleh karyawan dan mantan karyawan mengenai pembalasan majikan atas penegasan karyawan atas hak-hak kerja mereka. Tren keempat dalam litigasi ketenagakerjaan adalah gerakan menuju penyelesaian tuntutan majikan dengan cara yang cepat.

Tren kelima adalah penggunaan asuransi kewajiban praktik kerja (EPLI) oleh pemberi kerja untuk mencegah keharusan membayar penyelesaian yang besar dalam kasus diskriminasi. Tren terakhir dalam litigasi ketenagakerjaan adalah penggunaan

berbagai macam aturan bahasa di tempat kerja. Karena diskriminasi asal negara secara tegas dilarang dalam Judul VII Undang-Undang Hak Sipil tahun 1964, majikan yang mengadopsi aturan "berbahasa Inggris saja" di tempat kerja mereka dapat menempatkan diri mereka pada risiko pelanggaran.

Kesimpulan

Meskipun undang-undang ketenagakerjaan merupakan area strategis utama bagi SDM, hukum tetap menjadi satu-satunya area di mana manajer di seluruh organisasi paling tidak mendapat informasi dan tidak siap untuk mengelola. Undang-undang yang mengatur hubungan kerja sangat banyak, kompleks, dan ambigu. Meskipun tidak ada manajer yang diharapkan menjadi ahli hukum, langkah menuju operasi yang terdesentralisasi dan pembentukan anak perusahaan dan kelompok kerja yang otonom mengharuskan manajer lini untuk

semakin memiliki tanggung jawab penuh atas masalah SDM. Namun, dari semua fungsi SDM tradisional, hukum ketenagakerjaan mungkin yang paling sulit untuk dikelola secara efektif. Tidak hanya ada banyak sekali undang-undang dan rincian teknis tentang bagaimana undang-undang tersebut ditafsirkan oleh pengadilan, tetapi ada juga ambiguitas di sebagian besar undang-undang yang lebih baru (dan juga banyak undang-undang yang lebih tua) yang memerlukan pengambilan keputusan strategis yang diinformasikan oleh para manajer di semua tingkatan dalam sebuah organisasi.

Undang-undang yang mengatur hubungan kerja berusaha, sebagian, untuk menetralkan disparitas kekuasaan antara pengusaha dan karyawan, terutama mengingat prevalensi doktrin kerja-sekehendak dalam buku pegangan karyawan dan keputusan pengadilan. Undang-undang ketenagakerjaan menetapkan standar minimum untuk kepatuhan

relatif terhadap perlakuan yang adil dan adil terhadap karyawan. Keadilan organisasi telah ditemukan menjadi faktor kunci yang mempengaruhi motivasi, kinerja, dan komitmen karyawan. Namun, keadilan jauh melampaui kepatuhan hukum sederhana dan meluas ke berbagai kegiatan dan kebijakan organisasi. “Manajemen Keadilan Organisasi,” memperkenalkan jenis dan komponen keadilan organisasi dan menjelaskan bagaimana konsep perlakuan yang adil dan adil melampaui undang-undang ketenagakerjaan hingga desain, implementasi, dan pemeliharaan berbagai sistem SDM, yang dibahas dalam Bagian II buku ini.