



MANAJEMEN KINERJA

FEB 305 – MANAJEMEN
SUMBER DAYA
MANUSIA

RINA ANINDITA

DAN
TIM DOSEN

PERTEMUAN 10: ONLINE 8

MANAJEMEN KINERJA

A. Pendahuluan

Salah satu pendekatan dalam Pengembangan SDM di dalam organisasi adalah melalui penilaian dan pengalaman kerja. Penilaian meliputi pengumpulan informasi dan menyediakan umpan balik kepada karyawan mengenai perilaku, komunikasi, gaya, atau ketrampilan. Karyawan juga koleganya, manajer dan pelanggan mungkin diminta untuk memberi informasi. Penilaian paling sering digunakan untuk mengidentifikasi karyawan dengan potensi manajerial dan mengukur kekuatan dan kelebihan manajer saat ini. Penilaian juga digunakan untuk mengidentifikasi manajer dengan potensi untuk dinaikkan ke tingkat posisi eksekutif lebih tinggi. Selain itu, penilaian dapat digunakan dengan tim kerja untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan anggota tim serta keputusan atau gaya komunikasi yang menghambat tim.

Di sisi lain, kebanyakan pengembangan karyawan terjadi melalui pengalaman kerja, yaitu hubungan, masalah, tuntutan, tugas atau ciri-ciri lain yang dihadapi karyawan. Asumsi utama penggunaan pengalaman kerja untuk pengembangan karyawan adalah bahwa pengembangan cenderung terjadi ketika ada ketidaksesuaian antara ketrampilan karyawan dan pengalaman masa lalu serta ketrampilan yang diperlukan untuk pekerjaan itu. Agar sukses dalam pekerjaan, karyawan harus memperluas ketrampilan, yaitu mereka dipaksa mempelajari ketrampilan baru, menerapkan ketrampilan dan pengetahuan dengan cara baru, dan menguasai pengalaman-pengalaman baru. Misalnya mempersiapkan karyawan menumbuhkan pasar bisnis luar negeri, perusahaan menggunakan pengalaman kerja internasional.

B. Penilaian

Di bawah ini adalah berbagai alat penilaian karyawan yang paling populer :

1. Tes psikologi

Tes psikologi digunakan untuk membangun tim dan pengembangan kepemimpinan yang mengidentifikasi preferensi karyawan terhadap energi, pengumpulan informasi, pengambilan keputusan, dan gaya hidup. Di samping itu, banyak teoritikus psikologis dan praktisi konselor karir percaya bahwa seseorang akan sangat puas dan sangat produktif dalam karirnya jika karir itu cocok dengan kepribadiannya.

Sebagian konselor karir menggunakan instrumen penilaian kepribadian untuk mengeksplorasi preferensi individu dan mengaitkannya dengan pekerjaan. Akan tetapi, instrumen ini secara khusus bermanfaat bagi orang dewasa yang memiliki kesulitan dengan masalah karir dan masalah pribadi. Kadang-kadang pegawai yang bekerja erat dengan pegawai lain bisa dengan lebih baik memahami gaya satu sama lain, melalui penggunaan instrumen ini. Yang tidak ada jawaban salah atau benar

Salah satu instrumen dalam penilaian kepribadian di tempat kerja adalah Holland Vocational Preferences yang ditemukan oleh John Holland di tahun 1950. Ada 6 tipe kepribadian yang memenuhi kriteria :

- a. Kepribadian itu dengan baik membedakan di antara jenis pekerjaan
- b. Kepribadian itu dengan baik membedakan tipe pegawai
- c. Kepribadian itu harus cukup luas sehingga sedikit kategori ini bisa mencakup seluruh himpunan pekerjaan dan orang
- d. Kepribadian itu harus memiliki konotasi netral, tidak negatif dan tidak positif

Enam tipe kepribadian itu adalah RIASEC: Realistic, Investigative, Artistic, Social, Enterprising, dan Conventional. Tabel di bawah ini menunjukkan bagaimana kepribadian tersebut diterapkan pada orang dan pekerjaan.

REALISTIC R	Orang yang memiliki kemampuan atetik dan mekanik, dan lebih senang bekerja dengan objek, mesin, peralatan, tanaman atau hewan atau di luar rumah. Pekerjaan yang cocok adalah pertanian, alam, petualang, militer atau mekanika
INVESTIGATIF I	Orang yang suka mengamati, belajar, meneliti, menganalisis, mengevaluasi, atau memecahkan masalah. Pekerjaan yang sesuai adalah sains, ilmu medis, matematika dan pelayanan medis

ARTISTIK A	Orang yang memiliki kemampuan artistik, inovatif, atau intuitif, dan suka bekerja dalam situasi tidak terstruktur, dengan menggunakan imajinasi. Pekerjaan yang sesuai adalah seni dan menulis
SOSIAL S	Orang yang terampil dengan kata-kata dan suka bekerja dengan orang, memberi informasi, mencerahkan, membantu, melatih, mengembangkan, atau menyembuhkan mereka. Pekerjaan yang sesuai adalah mengajar, pelayanan sosial, dan keagamaan
ENTERPRIZING E	Orang yang suka bekerja dengan orang dengan tujuan mempengaruhi, membujuk, melakukan, pemimpin, atau mengeolal untuk mencapai tujuan organisasi atau pertumbuhan ekonomi. Pekerjaan yang sesuai adalah pembicara publik, hukum atau politik, perdagangan, marketing, penjualan, manajemen bisnis.
CONVENTIONAL C	Orang yang suka bekerja dengan data, atau memiliki kemampuan administrasi perkantoran, atau menghitung, suka dengan melakukan sesuatu dengan detil atau mengikuti instruksi orang lain. Pekerjaan yang sesuai adalah keuangan, akuntansi dan administrasi perkantoran.

Selain penilaian Holland, dalam kepribadian atau personality juga terdapat Myer-Briggs Typologies. Yang merupakan pola perilaku etap, terorganisasi dan khas yang menjelaskan adaptasi individu terhadap situasi. Ini merupakan kombinasi sifat yang mengarai sifat dasar alami seseorang. Ciri-ciri kepribadian ini di sebut sebagai The Big Fives Personalities, yaitu :

- a. Openess tio experinces-keterbukaan terhadap pengalaman baru.
Ukuran tingkat penerimaan seseorang terhadap pengalaman dan gagasan baru. Orang yang lebih suka membeli mobil baru tiap tahun daripada mempertahankan mobil lamanya, bepergian ke tempat-tempat baru daripada mengunjungi tempat-tempat yang sudah pernah ada sebelumnya, mungkin

adalah orang dengan keterbukaan pada pengalaman hidup yang tinggi. Inovator, peneliti, enterpreneur, bahkan tenaga pemasar cenderung memiliki skor tinggi untuk ukuran ini

- b. Conscientiousness – kehati-hatian,
mengukur motivasi dan tingkat kehati-hatian seseorang dalam menyelesaikan sebuah tugas. Disiplin, teratur, bekerja berdasarkan metode, dapat diandalkan, dan gigih, merupakan tanda orang yang memiliki tingkat kehati-hatian yang tinggi. Profesi bidang keuangan, biasanya memiliki kecenderungan tingkat skor yang tinggi untuk hal ini
- c. Extroversion – ekstrovert.
Mengukur tingkat ketertarikan orang kepada aktifitas orang lain. Jika seseorang selalu aktif, suka pesta, suka mendominasi pembicaraan, dan suka melakukan petualangan, sukaberkelompo, ramah pada orang lain, tegas, energeik , maka orang tersebut dapat dikatakan cenderung ekstrovert.
- d. Agreeableness – penerimaan.
Ukuran kemampuan dan kemauan bekerja sama dengan orang lain dan menghindari konfrontasi. Seseorang yang mengorbankan diri sendiri, cenderung pada otoritas, umumnya percaya pada orang lain, tidak suka berbdat, mungkin adalah orang yang sangat mudah menerima, orang dalam tugas dan bidang administratif tidak dapat mengerjakan tugas mereka dengan baik jika tingkat penerimaannya tidak tinggi.
- e. Neuroticism – Neortisim.
Atau kadang disebut sebagai stabilitas emosional. Ini adalah ukuran pada kecenderungan sesorang alam merasakan emosi negatif yang kronis, seperti depresi, kegelisahan dan rasa permusuhan. Orang dengan tingkat nerotis yang tinggi umumnya pesmis, mudah kecewa dan pencemas. Walaupun ada beberapa profesi yang dianggap rentan memiliki tingkat nerotism yang tinggi, seperti profesi seniman.

2. Assesment Centre

Pusat penilaian merupakan metode yang mengevaluasi kandidat yang potential untuk menjadi manajemen atas dasar tiga sumber :

- (1). Teknik penilaian ganda, seperti tes situasi, tes kemampuan mental, dan inventaris minat;
- (2). Metode baku membuat kesimpulan dari teknik-teknik tersebut, karena terdapat assesir yang dilatih membedakan antara perilaku yang efektif dengan yang tidak efektif oleh kandidat.
- (3). Penilaian yang dikumpul melalui para assesor tentang perilaku kandidat.

Meskipun Assessment Centre secara khusus merupakan tempat di mana sesuatu terjadi, dia lebih banyak bukan merupakan tempat tetapi lebih kepada metode. Prinsip inti dari metode ini merupakan multiple-attribute assessment. Yaitu, penilaian yang berfokus pada anke atribut atau dimensi yang relevan dengan kinerja individu secara keseluruhan. Prinsip kunci yang lain adalah bahwa penilaian tidak didasarkan satu metode. Melainkan, penilaian yang diturunkan dari penilaian lintas metode. Dalam prosedur assesment centre, kinerja individu diamati dalam berbagai situasi atau latihan. Kinerja lintas latihan ini bertindak sebagai landasan penilaian beberapa dimensi terkait kinerja.

3. Benchmark

Benchmark merupakan instrumen yang didesain untuk mengukur faktor-faktor penting bagi kesuksesan manajerial, butir-butir soal yang dikur didasarkan pada riset yang menguji pelajaran yang akan dipelajari eksekutif pada peristiwa-persitiwa kritis dalam karirnya. Hal ini meliputi butir-butir yang mengukur ketrampilan manajer dalam menangani bawahan, memperoleh sumber daya dan menciptakan iklim kerja yang produktif.

Berikut adalah ketrampilan yang berhubungan dengan kesuksesan manajerial :

Banyak Akal	Dapat berpikir strategis, dapat memecahkan masalah secara fleksibel, dan bekerja secara efektif dengan manajemen yang lebih tinggi
Melakukan apa saja	Memiliki keuletan dan fokus dalam menghadapi hambatan

Cepat belajar	Cepat menguasai pengetahuan teknis dan bisnis baru
Membangun dan memperbaiki hubungan	Mengetahui bagaimana membangun dan memelihara hubungan kerja dengan karyawan lain dan pihak luar
Memimpin	Mendelegasikan kepada bawahan secara efektif, memperluas kesempatan mereka, dan bertindak adil kepada mereka
Perasaan kasihan dan sensitifitas	Menunjukkan keterkatirkan yang tulus pada orang lain dan sensitivitas kepada kebutuhan karyawan
Lurus dan tenang	Terhormat dan tegas
Menetapkan iklim perkembangan	Menyediakan iklim yang menantang untuk mendorong perkembangan bawahan
Menghadapi masalah bawahan	Bertindak secara tegas dan adil ketika menanggapi masalah bawahan
Orientasi tim	Menyelesaikan tugas dengan cara mengelola orang lain
Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan	Menyeimbangkan prioritas kerja dengan kehidupan pribadi sehingga tidak ada yang diabaikan

Tegas	Lebih menyukai tindakan yang cepat dan layak daripada tindakan yang lambat dan tepat dalam banyak situasi manajemen
Kesadaran diri	Memiliki gambaran yang akurat mengenai kelebihan dan kekurangan dan mau memperbaiki

4. Promotability Forecast

Promotability forecast atau potential ratings mirip dengan evaluasi kinerja. Manajer atau penyelia yang secara khusus melakukan itu. Mereka mengukur aneka dimensi, dan memasukkan ringkasan atau penilaian potensial dan penilaian menyeluruh potensi berkembang atau maju seorang pegawai. Perbedaan utama penilaian potensi dan penilaian kinerja adalah penilaian potensi berfokus pada masa depan daripada masa lalu. Metode ini menuntut penilai memberikan penilaian apakah pegawai cenderung berhasil di pekerjaan yang memerlukan ketrampilan yang tidak digunakan pada saat ini. Selain itu, hasil penilaian potensi cenderung tidak diberitahukan kepada pegawai. Namun karena penilaian berpotensi bias dalam memberikan penilaian, maka penilaian harus diberi pelatihan dengan cara yang tepat untuk melakukan penilaian seperti itu.

5. Succession Planning

Rencana suksesi merupakan suatu usaha yang dilakukan organisasi untuk memilih dan mengembangkan pemimpin masa depan yang siap menggantikan pemimpin saat ini.

Dengan demikian, rencana suksesi ini mengacu kepada istilah yang hampir mirip dengan Replacement planning, yaitu merencanakan siapa yang akan menggantikan pemimpin utama mana di dalam organisasi. Ada beberapa model dalam pengembangan suksesor. Yang pertama adalah model rotasi pekerjaan. Banyak organisasi percaya bahwa ada portofolio pengalaman kerja ideal yang diperlukan pemimpin masa depan sebelum mengambil posisi puncak. Mereka mengembangkan penerusnya dengan memindahkan mereka setiap 18 sampai 36 bulan, ke berbagai posisi, bekerja di fungsi-fungsi berbeda, bekerja untuk

pengembang atau mentor utama manusia, yang bekerja di lini yang signifikan atau dalam kapasitas pengambil keputusan yang bekerja secara global.

Model kedua adalah pool talenta. Opsi ini adalah melatih pemimpin masa depan lebih umum sebagai bagian dari talent pool yang dari sana para penerus bisa diambil ketika diperlukan. Dengan menggunakan pendekatan ini, organisasi mendorong talentanya menerima berbagai proyek, mendaftar dalam kursus dan memanfaatkan berbagai kesempatan yang mengembangkannya kompetensi. Setiap tugas yang melibatkan tim lintas batas, pekerjaan yang luas, kesempatan membangun jejaring, atau pertumbuhan personal yang luar biasa didorong untuk mempersiapkan individu untuk peluang kepemimpinan masa depan yang belum diketahui.

Model yang ketiga adalah membeli talenta dari pasar. Beberapa orang menganjurkan bahwa lebih efisien mencari talenta utama dari pasar tenaga kerja, di mana mereka telah dilatih dan dikembangkan, ini berbeda dari pengakuan bahwa mustahil mempromosikan diri dari dalam organisasi untuk semua posisi kepemimpinan, karena mustahil selalu menemukan orang yang terbaik di dalam perusahaan.

Model yang keempat adalah lebih kecil lebih baik. Model ini mengembangkan talenta untuk kepemimpinan masa depan adalah dengan program coaching, mentoring internal dan eksternal, kursus internal, dan eksternal, dengan gugus tugas dan proyek, tim lintas batas, penugasan internasional, penugasan-penugasan yang penuh dengan kesulitan dan penugasan turnaround.

Selain keempat model di atas, dalam melakukan suksesi kepemimpinan, ada organisasi yang melakukan secara informal, maupun formal. Pada saat perusahaan menjadi lebih besar, perencanaan suksesi formal lebih memberikan keuntungan. Hal ini dikarenakan suksesi secara formal memberikan landasan yang lebih sistematis untuk menilai risiko gerakan suksesi secara dan pengembangan secara khusus,

6. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses pengukuran, yang dilakukan karena berbagai alasan, yaitu :

- a. Mengalokasikan sumber daya dalam lingkungan yang dinamis
- b. Memotivasi dan menghargai karyawan
- c. Memberi umpan balik kepada karyawan tentang kinerjanya
- d. Memelihara hubungan yang adil dalam kelompok
- e. Membina dan mengembangkan karyawan
- f. Mematuhi aturan kesempatan kerja yang setara

Disamping itu, adal sejumlah alasan kenapa penilaian kinerja perlu dilakukan, dilihat dari sisi manajemen, yaitu :

- 1) Menggunakan talentanya secara efektif, untuk memastikan bahwa kemampuan individual digunakan seefektif mungkin dalam organisasi
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan sehingga kontribusi karyawan terhadap pengembangan organisasi di masa yang akan datang dapat ditingkatkan dan sehingga para karyawan dapat tumbuh menjadi lebih terampil dan percaya diri dan memberikan sejumlah prospek kerja
- 3) Membantu keputusan promosi dengan memberikan informasi mengenai kajian dan rencana sebelumnya untuk pengembangan
- 4) Untuk mengidentifikasi kekurangan ketrampilan dan kebutuhan suksesi
- 5) Untuk memelihara hirarki kewenangan dan menegaskan ketergantungan bawahan terhadap mereka yang merencanakan penilaian.

Sedangkan bagi karyawan, alasan pentingnya penilaian kinerja adalah :

- 1) Untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan menekankan pada kelebihan dan pemahaman terhadap perubahan apa yang dibutuhkan
- 2) Untuk memotivasi, memberikan keyakinan kembali dan pengarahan yang seharusnya berasal dari penilaian, yang dapat meningkatkan antusiasme dan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi
- 3) Untuk meningkatkan karir, individu dapat memperoleh petunjuk dan indikator tentang perubahan kerja yang mungkin
- 4) Untuk umpan balik, yang merupakan tindak lanjut dari penilaian kinerja yang bertujuan untuk mengakui dan mendorong kinerja unggul sehingga tetap berkelanjutan, mempertahankan perilaku yang dapat diterima, dan mengubah perilaku karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi standar.

7. Umpan Balik

Umpan balik merupakan informasi tentang perilaku masa lalu, disampaikan sekarang, yang mungkin memengaruhi perilaku di waktu yang akan datang. Umpan balik menjadi tanggung jawab manajer dan pekerja karena keduanya memperoleh manfaat dari komunikasi yang jelas dan sedang berlangsung.

Akhir-akhir ini berkembang pendekatan non tradisional yang menunjukkan bahwa umpan balik bukan hanya dari atas ke bawah, dan adanya beberapa sumber umpan balik diantaranya adalah upward feedback, budirectional evaluation dan 360 degree feedback. Munculnya umpan balik non tradisional karena berbagai alasan. Yang pertama adalah karena sistem penilaian tradisional menciptakan ketidakpuasan yang sangat luas. Kedua, struktur organisasi berbasis tim menggantikan struktur hirarki tradisional, dimana kecenderungan ini memerlukan manajer yang memiliki ketrampilan pribadi yang baik. Ketiga, sistem penilaian ganda dinilai membuat umpan balik lebih valid. Keempat, teknologi saat ini mampu memfasilitasi penggunaan multiple feedback. Kelima, umpan balik dari bawah ke atas berhubungan baik dengan kecenderungan manajemen partisipatif dan pemberdayaan karyawan. Dan yang terakhir adalah bawah rekan kerja dan bawahan dinyatakan mengetahui lebih banyak tentang kekuatan dan keterbatasan manajer daripada pemimpin tertinggi.

C. Pengalaman Kerja

Kebanyakan pengembangan karyawan terjadi melalui pengalaman kerja, yaitu hubungan, masalah, tuntutan dan tugas atau ciri-ciri lain yang dihadapi karyawan. Asumsi utama penggunaan pengalaman kerja untuk pengembangan karyawan adalah bahwa pengembangan cenderung terjadi ketika ada ketidaksesuaian antara ketrampilan karyawan dan pengalaman masalah serta ketrampilan yang diperlukan untuk pekerjaan itu. Agar sukses dalam pekerjaan, karyawan harus memperluas ketrampilan baru, mereka dipaksa mempelajari ketrampilan baru, menerapkan ketrampilan dan pengetahuan dengan cara baru dan menguasai pengalaman-pengalaman baru. Misalnya mempersiapkan karyawan menumbuhkan pasar bisnis luar negeri, perusahaan menggunakan pengalaman kerja internasional,

Pengalaman kerja meliputi perluasan pekerjaan yang sekarang, rotasi kerja, transfer, promosi, penurunan dan penugasan sementara dengan perusahaan lain.

1. Perluasan Kerja

Perluasan kerja adalah penambahan tantangan atau tanggung jawab baru pada pekerjaan karyawan yang sekarang. Hal ini mungkin meluouti penugasan proyek khusus, peralihan peran dalam tim kerja atau meneliti cara baru melayani pelanggan. Sebuah penelitian melihat apakah menggunakan perluasan kerja terhadap pekerjaan administrasi memiliki dampak yang dikehendaki terhadap hasil kerja. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa perluasan kerja memang memiliki dampak positif yang sangat besar terhadap kepuasan dan pelayanan pelanggan tetapi punya dampak kecil terhadap pengurangan beban mental yang berlebihan.

2. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan meliputi pemberian serangkaian tugas kepada karyawan di wilayah fungsional yang berbeda di dalam organisasi. Tugas ini secara khusus bersifat mendatar daripada vertika dan dapat meliputi melakukan gugus tugas atau bergerak dari posisi lini menuju posisi staf. Rotasi pekerjaan merupakan cara yang baik untuk memperkenalkan keragaman dalam karir karyawan. Selain itu rotasi pekerjaan memberi kesempatan pada karyawan untuk mempelajari dan menggunakan ketrampilan-ketrampilan baru memahami lebih baik fungsi-fungsi organisasi yang berbeda. Rotasi pekerjaan dapat juga bertindak membantu karyawan membangun jaringan di dalam organisasi dan lebih siap untuk kesempatan promosi yang akan datang jika kesempatan itu ada.

Ada sebuah hasil penelitian terkait rotasi pekerjaan, yang mengatakan bahwa rotasi pekerjaan terkait dengan hasil-hasil seperti penghasilan, promosi dan kepuasan, serta dipersepsikan terkait dengan peningkatan pengetahuan, ketrampilan, dan manfaat karir yang lain. Selain rotasi pekerjaan juga membantu karyawan memperoleh apresiasi yang menyeluruh terhadap tujuan pekerjaan, meningkatkan pemahaman fungsi perusahaan yang berbeda, mengembangkan jaringan kontak dan meningkatkan ketrampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Tetapi ada permasalahan potensial dengan rotasi pekerjaan bagi karyawan maupun unit kerja. Rotasi mungkin menciptakan perspektif jangka pendek terhadap masalah dan solusi dalam moertoasi karyawan dan teman sebayanya. Penurunan produktivitas dan peningkatan beban kerja mungkin dialami oleh baik departemen yang mendapatkan karyawan rotasi maupun departemen yang kehilangan karyawan yang disebabkan oleh tuntutan pelatihan dan hilangnya sumber daya

Sistem rotasi yang efektif terkait dengan pelatihan, perkembangan, dan sistem manajemen karir perusahaan. Karakteristik sistem rotasi kerja yang efektif adalah sebagai berikut :

- a. Rotasi pekerjaan digunakan untuk mengembangkan keterampilan serta memberi kepada karyawan pengalaman yang dibutuhkan untuk posisi manajerial
- b. Karyawan memahami ketrampilan khusus yang akan dikembangkan melalui rotasi
- c. Rotasi pekerjaan digunakan untuk semua tingkat dan jenis karyawan
- d. Rotasi pekerjaan dikaitkan dengan proses manajemen karir sehingga karyawan mengetahui kebutuhan pengembangan yang diberikan melalui masing-masing penugasan kerja
- e. Manfaat rotasi dimaksimalkan dan biayanya diminimalkan melalui manajemen waktu rotasi untuk mengurangi biaya beban kerja dan membantu karyawan memahami peranan rotasi pekerjaan dalam rencana pengembangan
- f. Semua karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk penugasan rotasi tanpa memandang kelompok demografis

3. Demosi

Demosi dalam suatu perusahaan biasanya meliputi pengurangan gaji, status, hak khusus atau kesempatan. Demosi jarang dilakukan karena cenderung diikuti masalah apatis, depresi dan inefisiensi karyawan yang dapat melemahkan moral kelompok kerja, untuk alasan itu, banyak manajer lebih senang mem-PHK kan atau memindahkan secara horizontal daripada menurunkannya. Penyebab demosi mungkin tindakan indisipliner, ketidakmampuan karyawan menanganituntutan pekerjaan yang bertaraf lebih tinggi, masalah kesehatan, atau berubahnya minat karyawan tersebut. Demosi juga mungkin diakibatkan dari perubahan struktural. Dalam banyak kasus demosi saling menguntungkan bagi organisasi maupun bagi karyawan yang berpengaruh.

4. Transfer dan Relokasi

Dalam transfer, seorang karyawan diberi penugasan yang berbeda dalam wilayah perusahaan yang berbeda. Transfer tidak selalu melibatkan peningkatan

tanggung jawab pekerjaan atau kompensasi. Transfer cenderung merupakan perpindahan ke tempat atau negara lain. Transfer bisa menimbulkan stres karena peranan pekerjaan karyawan berubah. Jika karyawan itu memiliki keluarga, mereka harus bergabung dengan komunitas baru. Sehingga transfer bisa mengganggu kehidupan sehari-hari karyawan, hubungan antar pribadi dan kebiasaan kerja. Misalnya mereka harus mencari perumahan baru, tempat belanja baru, perawatan kesehatan dan fasilitas bersantai yang baru serta diharapkan sama produktifnya di pekerjaan baru dengan di pekerjaan lamanya meskipun mereka tidak tahu banyak tentang produk, pelayanan, proses, atau karyawan baru dimana mereka harus bertanggung jawab.

Karena transfer cenderung menimbulkan ketagihan, banyak perusahaan kesulitan memaksa karyawan untuk menerimanya. Riset mengidentifikasi karakteristik karyawan ada kaitannya dengan keinginan untuk menerima transfer. Ambisi karir yang tinggi, kepercayaan bahwa masa depan dengan perusahaan itu menjanjikan, dan kepercayaan bahwa transfer perlu untuk kesuksesan perusahaan.

5. Penugasan

Penugasan yang dimaksud adalah penugasan sementara pada organisasi lain. Disebut sebagai externship. Externship menunjukkan sebuah perusahaan yang mengizinkan karyawan mengambil peran operasional untuk sementara waktu dan full time di perusahaan lain. Manajemen Mercer, sebuah perusahaan konsultasi, menggunakan externship untuk mengembangkan karyawan yang tertarik dalam memperoleh pengalaman pada industri tertentu.

Penugasan sementara dapat mencakup ijin belajar. Karyawan yang mendapat ijin belajar memperoleh gaji dan tunjangan. Ijin belajar memperbolehkan karyawan tidak melakukan pekerjaan sehari-hari dan memperoleh ketrampilan baru serta perspektif baru. Program ini diyakini membantu mempertahankan karyawan kunci dan merekrut karyawan baru. Selain itu program ini membantuk mengikis ulang kreativitas karyawan yang merupakan kunci bagi karyawan melakukan pekerjaan yang terbaik untuk pelanggan.

Salah satu pendekatan dalam Pengembangan SDM di dalam organisasi adalah melalui penilaian dan pengalaman kerja. Penilaian meliputi pengumpulan informasi dan menyediakan umpan balik kepada karyawan mengenai perilaku, komunikasi, gaya, atau ketrampilan. Karyawan juga koleganya, manajer dan pelanggan mungkin diminta untuk memberi informasi. Penilaian paling sering digunakan untuk mengidentifikasi karyawan dengan potensi manajerial dan mengukur kekuatan dan kelebihan manajer saat ini. Penilaian juga digunakan untuk mengidentifikasi manajer dengan potensi untuk dinaikkan ke tingkat posisi eksekutif lebih tinggi. Selain itu, penilaian dapat digunakan dengan tim kerja untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan anggota tim serta keputusan atau gaya komunikasi yang menghambat tim.

Di sisi lain, kebanyakan pengembangan karyawan terjadi melalui pengalaman kerja, yaitu hubungan, masalah, tuntutan, tugas atau ciri-ciri lain yang dihadapi karyawan. Asumsi utama penggunaan pengalaman kerja untuk pengembangan karyawan adalah bahwa pengembangan cenderung terjadi ketika ada ketidaksesuaian antara ketrampilan karyawan dan pengalaman masa lalu serta ketrampilan yang diperlukan untuk pekerjaan itu. Agar sukses dalam pekerjaan, karyawan harus memperluas ketrampilan, yaitu mereka dipaksa mempelajari ketrampilan baru, menerapkan ketrampilan dan pengetahuan dengan cara baru, dan menguasai pengalaman-pengalaman baru. Misalnya mempersiapkan karyawan menumbuhkan pasar bisnis luar negeri, perusahaan menggunakan pengalaman kerja internasional.

D. Penilaian

Di bawah ini adalah berbagai alat penilaian karyawan yang paling populer :

8. Tes psikologi

Tes psikologi digunakan untuk membangun tim dan pengembangan kepemimpinan yang mengidentifikasi preferensi karyawan terhadap energi, pengumpulan informasi, pengambilan keputusan, dan gaya hidup. Di samping itu, banyak teoritikus psikologis dan praktisi konselor karir percaya bahwa seseorang akan sangat puas dan sangat produktif dalam karirnya jika karir itu cocok dengan kepribadiannya.

Sebagian konselor karir menggunakan instrumen penilaian kepribadian untuk mengeksplorasi preferensi individu dan mengaitkannya dengan pekerjaan. Akan tetapi, instrumen ini secara khusus bermanfaat bagi orang dewasa yang memiliki

kesulitan dengan masalah karir dan masalah pribadi. Kadang-kadang pegawai yang bekerja erat dengan pegawai lain bisa dengan lebih baik memahami gaya satu sama lain, melalui penggunaan instrumen ini. Yang tidak ada jawaban salah atau benar

Salah satu instrumen dalam penilaian kepribadian di tempat kerja adalah Holland Vocational Preferences yang ditemukan oleh John Holland di tahun 1950. Ada 6 tipe kepribadian yang memenuhi kriteria :

- e. Kepribadian itu dengan baik membedakan di antara jenis pekerjaan
- f. Kepribadian itu dengan baik membedakan tipe pegawai
- g. Kepribadian itu harus cukup luas sehingga sedikit kategori ini bisa mencakup seluruh himpunan pekerjaan dan orang
- h. Kepribadian itu harus memiliki konotasi netral, tidak negatif dan tidak positif

Enam tipe kepribadian itu adalah RIASEC: Realistic, Investigative, Artistic, Social, Enterprising, dan Conventional. Tabel di bawah ini menunjukkan bagaimana kepribadian tersebut diterapkan pada orang dan pekerjaan.

6. Transfer dan Relokasi

Dalam transfer, seorang karyawan diberi penugasan yang berbeda dalam wilayah perusahaan yang berbeda. Transfer tidak selalu melibatkan peningkatan tanggung jawab pekerjaan atau kompensasi. Transfer cenderung merupakan perpindahan ke tempat atau negara lain. Transfer bisa menimbulkan stres karena peranan pekerjaan karyawan berubah. Jika karyawan itu memiliki keluarga, mereka harus bergabung dengan komunitas baru. Sehingga transfer bisa mengganggu kehidupan sehari-hari karyawan, hubungan antar pribadi dan kebiasaan kerja. Misalnya mereka harus mencari perumahan baru, tempat belanja baru, perawatan kesehatan dan fasilitas bersantai yang baru serta diharapkan sama produktifnya di pekerjaan baru dengan di pekerjaan lamanya meskipun mereka tidak tahu banyak tentang produk, pelayanan, proses, atau karyawan baru dimana mereka harus bertanggung jawab.

Karena transfer cenderung menimbulkan ketagangan, banyak perusahaan kesulitan memaksa karyawan untuk menerimanya. Riset mengidentifikasi karakteristik karyawan ada kaitannya dengan keinginan untuk menerima transfer. Ambisi karir yang tinggi, kepercayaan bahwa masa depan dengan perusahaan itu menjanjikan, dan kepercayaan bahwa transfer perlu untuk kesuksesan perusahaan.

7. Penugasan

Penugasan yang dimaksud adalah penugasan sementara pada organisasi lain. Disebut sebagai externship. Externship menunjukkan sebuah perusahaan yang mengizinkan karyawan mengambil peran operasional untuk sementara waktu dan full time di perusahaan lain. Manajemen Mercer, sebuah perusahaan konsultasi, menggunakan externship untuk mengembangkan karyawan yang tertarik dalam memperoleh pengalaman pada industri tertentu.

Penugasan sementara dapat mencakup ijin belajar. Karyawan yang mendapat ijin belajar memperoleh gaji dan tunjangan. Ijin belajar memperbolehkan karyawan tidak melakukan pekerjaan sehari-hari dan memperoleh ketrampilan baru serta perspektif baru. Program ini diyakini membantu mempertahankan karyawan kunci dan merekrut karyawan baru. Selain itu program ini membantuk mengikis ulang kreativitas karyawan yang merupakan kunci bagi karyawan melakukan pekerjaan yang terbaik untuk pelanggan.

8. Transfer dan Relokasi

Dalam transfer, seorang karyawan diberi penugasan yang berbeda dalam wilayah perusahaan yang berbeda. Transfer tidak selalu melibatkan peningkatan tanggung jawab pekerjaan atau kompensasi. Transfer cenderung merupakan perpindahan ke tempat atau negara lain. Transfer bisa menimbulkan stres karena peranan pekerjaan karyawan berubah. Jika karyawan itu memiliki keluarga, mereka harus bergabung dengan komunitas baru. Sehingga transfer bisa mengganggu kehidupan sehari-hari karyawan, hubungan antar pribadi dan kebiasaan kerja. Misalnya mereka harus mencari perumahan baru, tempat belanja baru, perawatan kesehatan dan fasilitas bersantai yang baru serta diharapkan sama produktifnya di pekerjaan baru dengan di pekerjaan lamanya meskipun mereka tidak tahu banyak tentang produk, pelayanan, proses, atau karyawan baru dimana mereka harus bertanggung jawab.

Karena transfer cenderung menimbulkan ketagangan, banyak perusahaan kesulitan memaksa karyawan untuk menerimanya. Riset mengidentifikasi karakteristik karyawan ada kaitannya dengan keinginan untuk menerima transfer. Ambisi karir yang tinggi, kepercayaan bahwa masa depan dengan perusahaan itu menjanjikan, dan kepercayaan bahwa transfer perlu untuk kesuksesan perusahaan.

9. Penugasan

Penugasan yang dimaksud adalah penugasan sementara pada organisasi lain. Disebut sebagai externship. Externship menunjukkan sebuah perusahaan yang mengizinkan karyawan mengambil peran operasional untuk sementara waktu dan full time di perusahaan lain. Manajemen Mercer, sebuah perusahaan konsultasi, menggunakan externship untuk mengembangkan karyawan yang tertarik dalam memperoleh pengalaman pada industri tertentu.

Penugasan sementara dapat mencakup ijin belajar. Karyawan yang mendapat ijin belajar memperoleh gaji dan tunjangan. Ijin belajar memperbolehkan karyawan tidak melakukan pekerjaan sehari-hari dan memperoleh ketrampilan baru serta perspektif baru. Program ini diyakini membantu mempertahankan karyawan kunci dan merekrut karyawan baru. Selain itu program ini membantuk mengikis ulang kreativitas karyawan yang merupakan kunci bagi karyawan melakukan pekerjaan yang terbaik untuk pelanggan.