



## Mengelola Karir dan Retensi

Ketika Anda selesai mempelajari bab ini, Anda harus dapat melakukannya:

1. Diskusikan apa yang dimaksud dengan pemberi kerja dan supervisor dapat dilakukan untuk mendukung karir karyawan kebutuhan pembangunan.
2. Jelaskan mengapa pengembangan karir bisa meningkatkan keterlibatan karyawan.
3. Jelaskan pendekatan komprehensif untuk mempertahankan karyawan.
4. Menyebutkan dan menjelaskan secara singkat hal utama keputusan pemberi kerja harus membahasnya mencapai promosi dan karyawan lainnya keputusan karir siklus hidup.
5. Menjelaskan masing-masing alasan utama untuk pemecatan.

Dengan jaringan toko kelontong nasional seperti Kroger's, lokal rantai seperti Publix, dan raksasa seperti Walmart dan Amazon, tidak mudah menemukan pasar grosir selain Fresh Pasar Petani Thyme melakukan hal yang sama. Mereka baru saja melakukannya dalam bisnis sejak 2014, tetapi sudah memiliki lebih dari 50 toko di 10 negara bagian, dengan rencana membuka 20 toko lagi toko segera. Strategi mereka adalah menawarkan produk lokal yang segar makanan organik, dengan sekitar setengah dari setiap toko dikhususkan untuk itu produk segar. Toko-tokonya memiliki staf ahli diet, dan karyawan bangga dapat menarik pelanggan makan sehat. Pertanyaannya adalah, bagaimana Anda menarik dan mempertahankan karyawan seperti itu. Kita akan lihat apa yang mereka lakukan.

### Manajemen Karir

Setelah menilai kinerja, sering kali penting untuk mengatasi masalah terkait karier dan mendiskusikan masalah ini dengan bawahannya. Peran tradisional/umum aktivitas personel seperti penyaringan, pelatihan, dan penilaian adalah mempekerjakan pegawai yang mempunyai minat, kemampuan, dan keterampilan. Namun seringkali banyak pengusaha juga menggunakan manajemen sumber daya manusia kegiatan untuk membantu karyawan mereka mewujudkan potensi karir mereka secara penuh. Mereka tidak melakukan hal ini hanya karena mereka berpikir itu adalah hal yang benar untuk dilakukan, tapi karena semoga semua orang keuntungan—pegawai dengan karier yang lebih memuaskan, dan pemberi kerja dengan



karier yang lebih baik hubungan karyawan, keterlibatan, dan retensi. Kami akan membahas perencanaan karir dan topik terkait dalam bab ini.

Sebelum melanjutkan, kita harus mendefinisikan istilah-istilah penting yang akan kita gunakan selama ini bab ini. Kita dapat mendefinisikan karir sebagai posisi pekerjaan yang dipegang seseorang selama bertahun-tahun. Manajemen karir adalah proses untuk memungkinkan karyawan menjadi lebih baik memahami dan mengembangkan keterampilan dan minat karir mereka serta menggunakan keterampilan ini dan kepentingan yang paling efektif baik di dalam perusahaan maupun setelah mereka meninggalkan perusahaan. Pengembangan karir adalah rangkaian kegiatan seumur hidup (seperti lokakarya) yang memberikan kontribusi untuk eksplorasi, pendirian, kesuksesan, dan kepuasan karir seseorang. Perencanaan Karir adalah proses yang disengaja melalui mana seseorang menjadi sadar akan pribadinya keterampilan, minat, pengetahuan, motivasi, dan karakteristik lainnya; memperoleh informasi tentang peluang dan pilihan; mengidentifikasi tujuan yang berhubungan dengan karir; dan menetapkan rencana tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

Aksi HR di Hotel Paris Jika Hotel Paris ingin tamunya puas, mereka harus mendapatkannya karyawan yang terlibat yang melakukan pekerjaannya seolah-olah mereka adalah pemilik perusahaan, meskipun supervisornya adalah pemilik perusahaan tersebut tidak terlihat di mana pun. Namun agar para karyawan dapat terlibat, Lisa tahu bahwa Hotel Paris harus membuat jelas bahwa perusahaan juga berkomitmen terhadap karyawannya. Untuk melihat apa yang mereka lakukan, lihat kasusnya halaman 336–337 bab ini.

### **Karier Hari Ini**

Orang-orang lebih sering memandang karir sebagai semacam tangga menanjak dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dibandingkan tidak dengan satu atau beberapa perusahaan. Saat ini, banyak orang yang masih naik, namun banyak (atau sebagian besar) mendapati diri mereka harus mengubah diri mereka sendiri. Misalnya, tenaga penjualan, meletakkan yang diterbitkan oleh perusahaan penerbitan yang baru saja bergabung, mungkin akan menemukan kembali kariernya sebagai seorang akuntan eksekutif di perusahaan periklanan berorientasi media. Karir saat ini berbeda dalam beberapa hal dibandingkan beberapa tahun yang lalu. Dengan lebih banyak wanita mengejar karir profesional dan manajerial, keluarga harus



menyeimbangkan tantangan terkait dengan tekanan karir ganda. Apa yang diinginkan orang dari karier mereka sedang berubah juga. Generasi baby boomer—mereka yang akan pensiun dalam beberapa tahun ke depan—cenderung memiliki pekerjaan dan pekerjaan berfokus pada pemberi kerja. Orang-orang yang memasuki pasar kerja sekarang sering mendambakan peluang kehidupan kerja-keluarga yang lebih seimbang.

### **Kontrak Psikologis**

Salah satu implikasinya adalah apa yang diharapkan oleh pengusaha dan pekerja satu sama lain berubah. Apa yang diharapkan oleh pemberi kerja dan karyawan satu sama lain adalah bagian dari apa psikolog menyebutnya kontrak psikologis. Ini adalah “perjanjian tidak tertulis bahwa ada antara pemberi kerja dan pekerja.” Kontrak psikologis mengidentifikasi harapan bersama masing-masing pihak. Misalnya, perjanjian yang tidak disebutkan adalah itu manajemen akan memperlakukan karyawan secara adil dan memberikan kondisi kerja yang memuaskan, semoga dalam hubungan jangka panjang. Karyawan diharapkan untuk merespons “oleh menunjukkan sikap yang baik, mengikuti arahan, dan menunjukkan kesetiaan kepada organisasi.” Permasalahannya adalah dalam pasar tenaga kerja saat ini, baik pemberi kerja maupun karyawan dapat mengandalkan komitmen jangka panjang satu sama lain. Itu mengubah kontrak psikologis, dan menjadikan manajemen karier lebih penting bagi karyawan, yang mungkin harus mempersiapkan waktu di mana dia harus melanjutkan hidup.

### **Peran Karyawan dalam Manajemen Karir**

Karyawan, manajer, dan pemberi kerja semuanya mempunyai peran dalam perkembangan karier karyawan. Misalnya, manajer harus memberikan kinerja yang tepat waktu dan obyektif umpan balik, menawarkan tugas dan dukungan pengembangan, dan memiliki diskusi pengembangan karier dengan karyawan tersebut. Ia harus bertindak sebagai pelatih, penilai, penasihat, dan mentor, mendengarkan dan mengklarifikasi rencana karier karyawan, memberi umpan balik, menghasilkan pilihan karier, dan menghubungkan karyawan dengan organisasi sumber daya dan pilihan karier. Untuk bagiannya, pemberi kerja harus memberikan pelatihan orientasi karier, pengembangan, dan peluang promosi, menawarkan informasi karier dan program karier, dan memberi karyawan berbagai pilihan karier. Namun pada akhirnya, karyawan tersebut bertanggung jawab atas kariernya sendiri. Dia atau dia harus menilai



minat, keterampilan, dan nilai-nilai; mencari sumber informasi karir; Dan mengambil langkah-langkah untuk memastikan karier yang bahagia dan memuaskan. Untuk karyawan, perencanaan karir berarti mencocokkan kekuatan dan kelemahan individu dengan peluang kerja dan ancaman. Dengan kata lain, orang tersebut ingin menekuni posisi kerja, pekerjaan, dan karir yang memanfaatkan minat, bakat, nilai, dan keterampilannya. Orangnya juga ingin memilih pekerjaan, pekerjaan, dan karir yang masuk akal dalam hal proyeksi permintaan pekerjaan di masa depan. Idealnya, seseorang harus memikirkan suatu cita-cita “diri” masa depan yang harus diperjuangkan. Sebagai salah satu contoh, pakar konseling karir John Holland mengatakan bahwa kepribadian (termasuk nilai, motif, dan kebutuhan) merupakan penentu pilihan karier yang penting. Misalnya, seseorang dengan orientasi sosial yang kuat mungkin tertarik pada karier yang memerlukan aktivitas antarpribadi, bukan aktivitas intelektual atau fisik, dan pekerjaan seperti pekerjaan sosial. Holland menemukan enam tipe atau orientasi kepribadian dasar. Dengan sedikit biaya, individu dapat menggunakan tes Self-Directed Search (SDS) miliknya (tersedia online di [www.self-directed-search.com](http://www.self-directed-search.com)) untuk menilai orientasi pekerjaan mereka dan pekerjaan yang disukai. SDS memiliki reputasi yang sangat baik, tetapi satu studi tentang 24 situs penilaian karier online gratis menyimpulkan bahwa situs tersebut mudah digunakan tetapi mengalami kekurangan validasi dan kerahasiaan. Namun, sejumlah instrumen penilaian karier online seperti Career Key ([www.careerkey.org](http://www.careerkey.org)) dapat melakukannya dilaporkan memberikan informasi yang tervalidasi. O\*NET menawarkan layanan online gratis “My Next Move” pekerjaan dan sistem penilaian karir ([www.onetcenter.org/my\\_next\\_move.html](http://www.onetcenter.org/my_next_move.html)). Anda akan menemukan alat karier berguna lainnya dalam dua latihan berikut, dan di lampiran bab ini.

### **SDM DAN EKONOMI GIG: KARIR PORTOFOLIO**

Saat ini, semakin banyak orang—terutama generasi Milenial dan Generasi X—yang memilih karier portofolio, karier yang didasarkan pada penggunaan keterampilan seseorang untuk menciptakan kehidupan dari berbagai sumber pendapatan, seringkali dari beberapa sumber pendapatan pekerjaan dengan tarif berbeda. Misalnya, seseorang mungkin menggunakan keterampilan pemasarannya untuk sementara pertunjukan manajer pemasaran, keterampilan



menulis dan pemasarannya untuk menulis kolom dan blog, dan pelatihannya keterampilan untuk mengajar kursus online.

### **Peran Pengusaha dalam Manajemen Karir**

Selain karyawan, manajer dan pemberi kerja juga memiliki tanggung jawab manajemen karier. Hal ini sebagian bergantung pada berapa lama karyawan tersebut telah bekerja di perusahaan tersebut. Misalnya, sebelum merekrut, wawancara kerja yang realistis dapat membantu calon karyawan mengukur secara lebih akurat apakah pekerjaan tersebut cocok untuk mereka. Terutama untuk lulusan perguruan tinggi yang baru, pekerjaan pertama bisa menjadi sangat penting untuk membangun kepercayaan diri dan gambaran lebih realistis tentang apa yang bisa dan tidak bisa dia lakukan: memberikan pekerjaan pertama yang menantang dan memiliki mentor berpengalaman yang dapat membantu orang tersebut mempelajari berbagai hal adalah penting. Ada yang menyebut hal ini sebagai pencegahan guncangan realitas, sebuah fenomena yang terjadi ketika Harapan dan antusiasme karyawan yang tinggi menghadapi kenyataan pekerjaan yang membosankan dan tidak menantang. Rotasi pekerjaan secara berkala dapat membantu orang tersebut mengembangkan gambaran yang lebih realistis tentang apa yang dia kuasai, dan dengan demikian kariernya bergerak ke arah yang terbaik. Jadi, Intuisi menawarkan lulusan baru untuk masuk ke Program Pengembangan Rotasinya. Ini adalah Program 2 tahun di mana karyawan pertama kali mempelajari produk Intuisi, pelanggan, karyawan, strategi, dan nilai-nilai. Selanjutnya karyawan menyelesaikan empat rotasi 6 bulan, mendapatkan pengalaman di berbagai unit bisnis Intuit dan berbagai fungsi, misalnya, manajemen produk, pemasaran, dan sumber daya manusia. Semua Peserta Program Pengembangan Rotasi dipasangkan dengan seorang penasihat eksekutif yang menyediakan pembinaan dan pendampingan karir.

### **Metode Manajemen Karir Pengusaha**

Perusahaan termasuk AFLAC, American Express, dan Accenture mengakui membayar untuk membantu karyawan meningkatkan karir mereka. Misalnya, American Express dibuka beberapa pusat konseling karir untuk pekerja call-centernya, dan baik Genentech maupun AFLAC mempekerjakan konselor karir, dan lebih mempersiapkan manajer lini mereka untuk memberi nasihat karier. Google memiliki karyawan yang secara sukarela bertindak sebagai



pelatih karier dan mentor bagi karyawan lain, dan yang secara resmi ditunjuk oleh Google sebagai “ahli karier”. Dalam satu tahun, lebih dari 1.000 karyawan Google (Googler) menggunakan layanan guru tersebut. Alat e-learning swadaya tampaknya merupakan program karir paling populer yang disediakan perusahaan layanan, diikuti dengan penilaian karir dan umpan balik, dan pelatihan di tempat. Seperti itu alat—yang membantu pengguna bekerja melalui informasi karir dan sumber daya instruksional diri mereka sendiri—sangat berguna ketika pengguna ingin meningkatkan karier mereka, dan di mana saja bimbingan konseling tersedia jika timbul pertanyaan. Lokakarya perencanaan karir adalah “acara pembelajaran terencana yang pesertanya hadir diharapkan untuk terlibat secara aktif, menyelesaikan latihan perencanaan karir dan inventarisasi dan berpartisipasi dalam sesi praktik keterampilan karir.” Lokakarya umumnya mencakup latihan penilaian-diri sendiri (keterampilan, minat, nilai, dan sebagainya), penilaian yang penting terhadap tren pekerjaan, dan segmen penetapan tujuan dan perencanaan tindakan. Pelatih karir umumnya membantu karyawan membuat rencana 1 hingga 5 tahun yang menunjukkan di mana letaknya karir mereka dengan perusahaan mungkin memimpin. Kemudian, pemberi kerja dan pekerja mendasarkan pada yang terakhir rencana pengembangan tentang apa yang dia perlukan untuk naik. Para pelatih membantu karyawan individu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan mereka dan untuk mendapatkan pelatihan, pengembangan profesional, dan peluang jaringan yang mereka perlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Sistem pengembangan karir tidak perlu rumit. Bahkan hanya menerima kinerja umpan balik dari supervisor, memiliki rencana pengembangan individu, dan memiliki akses terhadap pelatihan sudah cukup bagi banyak karyawan. Di luar itu, lowongan pekerjaan, formal penilaian kinerja berorientasi karir, konseling formal dan mentoring dengan manajer, dan perencanaan suksesi individu bagi karyawan yang berpotensi besar sangatlah berharga. Gambar 10-1 mengilustrasikan bentuk perencanaan karir karyawan yang sederhana.



Employee's Name	Employee's Current Position	Today's Date
<b>I Performance Summary:</b> Briefly discuss this employee's performance over the past year (or other period), in terms of his or her achievement of assigned goals, effectiveness at interacting with colleagues, and any other criteria you believe are relevant here:		
<b>II Strengths:</b> Based on your evaluation and experience with and discussions with employee, what would you say are his or her main strengths?		
<b>III Career Aspirations and Goals:</b> Based on your experience with and discussions with employee, what would the two of you agree should be this person's career goals over the next 1-3 years and beyond?		
<b>IV Areas for Development:</b> Based on what you know about this employee, what would the two of you agree are the main areas for development he or she should concentrate on over the next year or two?		

Development Objectives and Activities: Planned to achieve this person's career goals.

Development Activities	Specific Action Plans	Milestones/Dates
1		
2		
3		
4		
5		

Signatures: Supervisor \_\_\_\_\_ Employee \_\_\_\_\_

**FIGURE 10-1** Employee Career Development Plan

Source: Copyright Gary Dessler, PhD.

## PENINGKATAN KINERJA: MELALUI HRIS

### Mengintegrasikan Manajemen Talenta dan Perencanaan Karir dan Suksesi

Pengusaha harus berusaha untuk mengintegrasikan perencanaan karirnya dengan upaya aktivitas SDM lainnya. Sebagai salah satu contohnya adalah perencanaan dan rencana pengembangan karir seorang karyawan harus mencerminkan peringkat penilaian kinerja dan rencana pelatihannya. Demikian pula, seperti yang dijelaskan di Bab 5 (halaman 138–139), rencana suksesi harus mencerminkan komitmen kepentingan karir karyawan. Perangkat lunak manajemen bakat yang terintegrasi membantu mencapai koordinasi tersebut. Misalnya,



Suksesi Halogen memungkinkan pemberi kerja untuk “mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi diperlukan untuk mendukung rencana strategis 3 hingga 5 tahun Anda dan mengembangkannya pada karyawan Anda yang berpotensi tinggi dengan perencanaan karier dan pengembangan.”

### **Keanekaragaman Penting: Menuju Kesuksesan Karir**

Penyandang disabilitas cenderung kurang sukses dalam karier dibandingkan mereka yang bukan penyandang disabilitas. Beberapa hambatan mungkin disebabkan oleh diri sendiri. Misalnya, beberapa penyandang disabilitas mungkin memiliki ekspektasi karier yang lebih rendah, atau mungkin tidak secara proaktif mencari akomodasi mereka berdasarkan hukum EEO. Namun, masalahnya lebih sering mencerminkan asumsi dan tindakan yang tidak menguntungkan bagi manajer dan rekan kerja. Meskipun bermaksud baik, mereka mungkin memandang penyandang disabilitas tidak mampu melakukan berbagai pekerjaan, menilai pekerjaan tersebut secara negatif sebagai pekerjaan yang buruk secara kecocokan, dan berasumsi bahwa pekerjaan yang dirancang untuk mereka yang bukan penyandang disabilitas adalah tidak sesuai bagi mereka yang memiliki disabilitas. Gambar 10-2 (halaman 318) menyajikan beberapa strategi positif penyandang cacat.

**FIGURE 10-2** Career Guideline Suggestions for Those with Disabilities

Source: Career management strategies of people with disabilities. *Human Resource Management*, May–June 2014 (53)3, pp. 455–456. Reprinted by permission from John Wiley & Sons, Inc. Cleared via Copyright Clearance Center.

Strategy	Key Import of Strategy
<p>Espousing a positive mind-set and demonstrating extreme persistence</p> <p>Sensitizing people to ability over disability:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Signaling ability by learning new skills</li><li>• Signaling ability by helping coworkers through newly gained skills</li><li>• Signaling ability by trying to enhance performance through feedback seeking</li></ul> <p>Engaging in disability advocacy:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Awareness building</li><li>• Influencing organizational policymaking with regard to accommodation</li></ul> <p>Building, leveraging, and contributing to relevant networks:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Forming networks comprising PWD</li><li>• Seeking mentors who have a disability</li><li>• Serving as role models or mentors to other PWD</li></ul>	<p>Overcome worries and focus on tasks at hand</p> <p>Trounce stereotypes regarding competence</p> <p>Sensitize others to performance potential of all PWD and help all PWD perform</p> <p>Aid general adjustment and career growth of self and other PWD</p>

### **Manajer sebagai Mentor dan Pelatih**

Jangan meremehkan dampak yang dapat ditimbulkan oleh seorang supervisor terhadap pengembangan karier karyawannya. Dengan sedikit atau tanpa usaha tambahan selain ulasan performa realistis dan nasihat karier yang jujur, supervisor yang kompeten dapat membantu karyawan tersebut terus dan tetap berada di jalur karier yang benar. Di sisi lain, supervisor



yang tidak suportif mungkin mengingat kembali tahun-tahun yang telah menghambat perkembangan karier karyawannya. Dalam sebuah penelitian terhadap para pemimpin kelas dunia, salah satu peneliti mengatakan bahwa kejutan terbesarnya adalah sejauh mana mereka terlibat dalam “bimbingan tatap muka yang intensif dan berkelanjutan” terhadap bawahan. Manajer dapat melakukan beberapa hal untuk mendukung kebutuhan pengembangan karir bawahannya. Saat bawahan pertama kali memulai, bantulah orang tersebut mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Jadwalkan penilaian kinerja rutin, dan perhatikan apakah keterampilan dan kinerja seseorang konsisten dengan aspirasi karirnya. Memberikan pertanyaan seperti “Dalam hal karier, apa yang ingin Anda lakukan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang?” Memberikan setidaknya rencana pengembangan informal kepada karyawan seperti itu pada Gambar 10-1. Selalu memberikan informasi kepada bawahan tentang perkembangan manfaat terkait karir perusahaan saat ini, dan mendorong mereka untuk menggunakannya. Di sini manajer dapat bertindak sebagai mentor. Mentoring artinya memiliki senior yang berpengalaman dalam memberi nasihat, konseling, dan membimbing pengembangan karir jangka panjang karyawan. Seorang karyawan yang bingung memikirkan karir mana yang harus dikejar atau bagaimana menavigasi politik kantor mungkin memerlukan pendampingan.

Pendampingan mungkin formal atau informal. Secara informal, manajer tingkat menengah dan senior mungkin secara sukarela membantu karyawan yang kurang berpengalaman—misalnya, dengan memberi mereka nasihat karir dan membantu mereka menavigasi politik kantor. Banyak majikan juga memiliki program pendampingan formal. Misalnya, pemberi kerja dapat memasang anak didik dengan calon mentor, dan memberikan pelatihan untuk membantu mentor dan anak didik dengan lebih baik memahami tanggung jawabnya masing-masing. Studi menunjukkan bahwa memiliki seorang mentor memberi bimbingan terkait karir dan bertindak sebagai dewan pemberi suara dapat meningkatkan kepuasan karir seseorang dan sukses. Bagi supervisor, pendampingan adalah sesuatu yang berharga dan berisiko. Ini sangat berharga sejauh ini

Anda dapat mempengaruhi karier bawahan Anda yang kurang berpengalaman secara positif dan rekan kerja. Bahayanya adalah hal itu bisa menjadi bumerang. Coaching berfokus pada pengajaran tugas-tugas sehari-hari yang dapat Anda pelajari kembali dengan mudah, sehingga kelemahan dari pembinaan biasanya terbatas. Pendampingan berfokus pada masalah



karier jangka panjang yang relatif sulit untuk diubah, dan sering kali menyentuh hal psikologi orang tersebut (motif, dan cara seseorang bergaul dengan orang lain, misalnya). Karena supervisor biasanya bukan psikolog atau penasihat karir terlatih, mereka harus berhati-hati dalam nasihat mentoring yang dia berikan.

Penelitian tentang apa yang dapat dilakukan supervisor untuk menjadi mentor yang lebih baik mengungkapkan sedikit kejutan. Mentor yang efektif menetapkan standar yang tinggi, bersedia menginvestasikan waktu dan tenaga bagi yang membutuhkan hubungan mentoring, dan secara aktif mengarahkan anak didik ke dalam proyek-proyek penting, tim, dan pekerjaan. Mereka mencontohkan perilaku yang benar, dan memotivasi serta menginspirasi perilaku mereka saat melakukan pendampingan. Pendampingan yang efektif membutuhkan kepercayaan, dan tingkat kepercayaan yang mencerminkan kompetensi profesional mentor, konsistensi, kemampuan berkomunikasi, dan kesiapan untuk berbagi kendali.

Namun, penelitian menunjukkan bahwa pendampingan tradisional kurang efektif bagi perempuan dibandingkan pada pria. Misalnya, dalam sebuah survei terhadap karyawan yang memiliki "hubungan pendampingan aktif" dalam satu tahun, 72% pria menerima satu atau lebih promosi di 2 tahun berikutnya, dibandingkan dengan 65% wanita. Seorang CEO atau eksekutif senior lainnya membimbing 78% laki-laki, dibandingkan dengan 69% perempuan.

Oleh karena itu, beberapa pengusaha menugaskan karyawan perempuan untuk menjadi mentor yang memiliki lebih banyak pengaruh dalam organisasi. Misalnya, ketika Deutsche Bank menemukan beberapa direktur pelaksana perempuan telah meninggalkan perusahaan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di pesaing, perusahaan tersebut mulai membuat berpasangan mentor/sponsor dari komite eksekutif bank. Yang terakhir berada diposisi mengadvokasi perempuan untuk promosi.

## **Panduan Keterlibatan Karyawan untuk Manajer**

### **Manajemen Karir**

Seperti disebutkan sebelumnya dalam bab ini, gejolak pasar tenaga kerja dapat dimengerti mendorong banyak orang bertanya mengapa mereka harus setia kepada majikannya. "Mengapa," mereka mungkin bertanya, "haruskah saya setia kepada Anda jika Anda akan mencampakkan saya begitu saja ketika Anda memutuskan untuk memangkas biaya lagi?" Oleh karena itu, para pengusaha saat ini harus memikirkan bagaimana keadaan mereka akan mempertahankan keterlibatan karyawan, dan dengan demikian meminimalkan keberangkatan sukarela, dan memaksimalkan upaya karyawan.



### **Upaya Pengembangan Karir Berorientasi Komitmen**

Mengingat pentingnya karier yang memuaskan dan sukses bagi kebanyakan orang, perencanaan karier dan pengembangan dapat memainkan peran penting dalam keterlibatan karyawan. Dikelola secara efektif, proses pengembangan karier perusahaan harus memberikan sinyal bahwa majikan peduli dengan kesuksesan karier karyawannya. Seperti disebutkan sebelumnya, ini tentu saja tidak harus rumit. Misalnya, penilaian kinerja memberikan peluang mudah untuk menghubungkan kinerja karyawan, minat karier, dan perkembangan kebutuhan ke dalam rencana karier yang koheren. Dengan penilaian berorientasi karier, supervisor dan karyawan bersama-sama menggabungkan kinerja masa lalu, preferensi karier, dan kebutuhan perkembangan ke dalam rencana karier formal.

Penilaian seperti ini tidak perlu dilakukan secara otomatis, namun tersedia sistem online. Misalnya, Halogen eAppraisal™ membantu manajer mengidentifikasi perkembangan kegiatan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perkembangan dan preferensi karier karyawan. Majikan kemudian mengatur kegiatan kebutuhan pengembangan di sekitar orang tersebut.

Pendekatan Jaringan Karir Manajemen JCPenney memberikan contoh bagus lainnya tentang apa yang mungkin terjadi (walaupun terjadi perubahan manajemen yang penuh gejolak beberapa tahun yang lalu mengesampingkan sebagian besar upaya ini). Sebelum penilaian tahunan, rekanan dan atau manajernya meninjau kisi-kisi karier Penney. Grid/Jaringan tersebut mencantumkan semua posisi pengawasan di Penney (dikelompokkan berdasarkan pekerjaan operasi, pekerjaan barang dagangan, pekerjaan personel, dan pekerjaan manajemen umum); itu juga mencakup jabatan tertentu seperti "Regional Manajer Penjualan Katalog." Perusahaan juga menyediakan deskripsi pekerjaan kecil untuk semua jaringan pekerjaan.

Jaringan tersebut juga mengidentifikasi rute promosi yang umum. Misalnya saat mempertimbangkan tugas berikutnya untuk rekanan manajemen, supervisor dapat mempertimbangkan tidak hanya posisi barang dagangan tetapi juga posisi operasi dan personel. Proyeksi dari promos dapat mencakup keempat kelompok, serta satu atau dua tingkat pekerjaan. Misalnya, seorang manajer merchandising senior mungkin diproyeksikan untuk dipromosikan ke salah satu asisten pembeli atau manajer barang dagangan umum.



Singkatnya, pendekatan grid/jaringan Penney menunjukkan caranya bagaimana Pengusaha dapat menggunakan proses penilaian yang berorientasi pada karir untuk membimbing karyawan dan manajer untuk fokus pada kekuatan, kelemahan, dan prospek serta rencana karir.

Pengusaha lain menggunakan program pelatihan dan pengembangan khusus untuk memfasilitasi pengembangan karir karyawan mereka. Fitur yang menemani praktik SDM di Seluruh Dunia menyediakan contoh.

## **MENINGKATKAN KINERJA: PRAKTIK SDM DI SELURUH DUNIA**

### **Pengembangan Karir di Medtronic**

Medtronic adalah perusahaan teknologi medis global dengan lebih dari 85.000 karyawan di seluruh dunia. Perusahaan ini menawarkan berbagai alat pendukung perencanaan dan pengembangan karir yang ditujukan untuk membantu karyawan memahami kekuatan dan kelemahan pekerjaan mereka dan mencapai potensi mereka. Alat-alat ini mencakup rencana pengembangan yang disesuaikan, alat penilaian diri dan umpan balik, serta program pendampingan, kelas di tempat yang komprehensif yang mencakup topik bisnis, teknik, dan sains, penggantian biaya kuliah beasiswa, dan daftar pekerjaan online sehingga karyawan dapat mencari peluang karir baru dalam perusahaan.

Selain itu, karyawan MBA baru dapat berpartisipasi dalam Program Rotasi Pengembangan Kepemimpinan perusahaan Medtronic. Ini adalah program 2 hingga 3 tahun. Ini mencakup tugas 12 hingga 18 bulan dalam dua lokasi geografis yang berbeda, sehingga memberikan peserta pemahaman luas tentang Medtronics, dan pengalaman fungsional yang mendalam. Jalur fungsional meliputi klinis, pengembangan perusahaan, keuangan, dan sumber daya manusia, misalnya. Selain tugas pekerjaan mereka, peserta terlibat dalam pengalaman perkembangan lainnya termasuk program pendampingan sejawat, pelatihan fungsional, dan lokakarya kepemimpinan. Dalam hal ini, kandidat untuk program ini diharuskan memiliki 3 hingga 5 tahun pekerjaan yang profesional dan pengalaman relevan dan gelar MBA (atau gelar tingkat master lainnya yang sesuai) dan akan mobile serta bersedia mengejar peluang di luar negeri.

Manajemen MyLab Membicarakannya



Jika profesor Anda yang menugaskannya, buka bagian Tugas di [www.pearson.com/mylab/manajemen](http://www.pearson.com/mylab/manajemen) untuk menyelesaikan diskusi ini. Perhatikan lebih dekat program ini (buka [www.Medtronic.com](http://www.Medtronic.com); lalu klik “Karir” dan “Pertumbuhan Karir”) atau program serupa dan diskusikan mengapa hal itu harus berdampak positif terhadap keterlibatan karyawan.

### Mengelola Perputaran dan Retensi Karyawan

Tidak semua rencana karir karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Perputaran/Turn Over—tingkat keluarnya karyawan dari perusahaan—sangat bervariasi antar industri. Misalnya, omzet di industri akomodasi dan jasa makanan sangat besar, dengan lebih dari separuh karyawan industri ini mengundurkan diri secara sukarela setiap tahunnya. Sebaliknya, pergantian/turn over sukarela dalam layanan pendidikan adalah sekitar 12%.

Lebih lanjut, angka tersebut hanya mencerminkan pegawai yang keluar secara sukarela. Mereka tidak termasuk atas turn over/ pemisahan yang tidak disengaja, misalnya karena kinerja yang buruk. Menggabungkan secara sukarela dan pergantian yang tidak disengaja menghasilkan beberapa statistik yang mencengangkan. Misalnya, Turn over di banyak perusahaan jasa makanan adalah sekitar 100% per tahun. Dengan kata lain, banyak restoran perlu mengganti hampir semua karyawannya setiap tahun! Turn Over adalah mahal, seperti yang ditunjukkan oleh diskusi HR sebagai Pusat Laba.

## **PENINGKATAN KINERJA: SDM SEBAGAI PUSAT KEUNTUNGAN**

### **Turn Over/Perputaran dan Kinerja**

Apa hubungan antara turnover dan kinerja organisasi? Sebuah studi menganalisis biaya turnover di call center dengan 31 agen dan 4 supervisor. Biaya tangible/berwujud yang terkait dengan keluarnya agen termasuk biaya perekrutan, penyaringan, wawancara, dan tes pelamar, serta biaya upah selama menjadi agen baru berorientasi dan terlatih. Biaya tidak berwujud mencakup biaya hilangnya produktivitas agen baru (yang awalnya kurang produktif), biaya pengerjaan ulang atas kesalahan agen baru, dan biaya pengawasan untuk pembinaan agen baru. Para peneliti memperkirakan biaya perginya seorang agen sekitar \$21.551. Call center ini rata-rata memiliki 18,6 lowongan per tahun (sekitar tingkat turnover 60%). Oleh karena itu, peneliti memperkirakan totalnya biaya tahunan pergantian agen sebesar \$400.853. Mengambil langkah-langkah untuk mengurangi tingkat turnover ini, katakanlah, separuhnya



dapat menghemat perusahaan ini sekitar \$200.000 per tahun. Intinya adalah praktik-praktik dan pengalaman HR mempunyai pengaruh yang besar terhadap pergantian karyawan, dan juga terhadap profitabilitas perusahaan.

### **Manajemen MyLab Membicarakannya**

Jika profesor Anda telah menugaskan ini, buka bagian Tugas di [www.pearson.com/mylab/](http://www.pearson.com/mylab/) manajemen untuk menyelesaikan diskusi ini. Diskusikan tiga langkah yang akan Anda ambil untuk mengurangi pergantian karyawan.

Mengurangi turn over/pergantian memerlukan identifikasi dan pengelolaan alasan-alasan yang bersifat turn over/pergantian sukarela dan pergantian paksa. Kami membahas pengelolaan pergantian sukarela di sini, dan mengelola pergantian paksa di bagian selanjutnya dalam bab ini.

### **Mengelola Perputaran Sukarela**

Dalam mengurangi turnover, langkah logis untuk memulainya adalah dengan mengukur jumlah karyawan (khususnya yang berkinerja terbaik dan berpotensi besar) yang meninggalkan perusahaan. SHRM (Society for Human Resource Management) merekomendasikan penghitungan turn over sebagai berikut: “Hitung dulu turn over setiap bulannya dengan membagi jumlah perpisahan [sukarela] selama sebulan dengan rata-rata jumlah karyawan pada bulan tersebut dan dikalikan dengan 100. Kemudian hitunglah tingkat turnover tahunan dengan menjumlahkan persentase turnover selama 12 bulan.”

Namun, mengidentifikasi alasan karyawan mengundurkan diri secara sukarela tidaklah mudah. Orang-orang tidak puas dengan pekerjaan mereka, kemungkinan besar mereka akan berhenti bekerja, namun ada banyak sumber ketidakpuasan. Dalam sebuah survei, lima alasan utama yang diberikan oleh karyawan berkinerja terbaik untuk keluar (diurutkan dari tinggi ke rendah) adalah gaji, peluang promosi, keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan karir, dan tunjangan layanan kesehatan. Survei lain yang berbasis pada karyawan pada wawancara keluar menemukan lima alasan utama karyawan keluar adalah, pengembangan karier (22%), keseimbangan kehidupan kerja (12%), perilaku manajemen (11%), kompensasi dan tunjangan (9%), dan kesejahteraan (9%). Dari mereka yang keluar karena “pengembangan karir,” sebagian besarnya mengatakan mereka tidak menyukai pekerjaan yang mereka



lakukan, sementara yang lain menyalahkan kurangnya pertumbuhan dan pengembangan. Dalam penelitian lain, motivasi kerja, dukungan sosial, dan kelelahan berkorelasi dengan niat berpindah. Alasan lain karyawan keluar termasuk ketidakadilan, tidak didengarnya suara mereka, dan kurangnya pengakuan.

Pertimbangan praktis juga mempengaruhi turnover. Misalnya saja tingginya angka pengangguran mengurangi pergantian pekerja secara sukarela, dan beberapa daerah mempunyai kesempatan kerja yang lebih sedikit (dan dengan demikian untuk turn over/pergantian). Selain itu, kehilangan karyawan yang berkinerja rendah tidak sesulit kehilangan yang berkinerja tinggi. Jaringan restoran Applebee's memberikan insentif kepada manajer untuk mengurangi pergantian karyawan yang berkinerja terbaik.

Bagaimanapun, mengingat banyaknya hal yang mendorong karyawan untuk keluar, apa yang bisa dilakukan untuk mengurangi pergantian sukarela? Kami akan membahas beberapa taktik, tetapi tidak ada peluru yang berhasil/efektif. Manajer harus memahami bahwa mempertahankan karyawan adalah issue/masalah manajemen bakat, dan oleh karena itu strategi retensi terbaik bersifat multifungsi. Misalnya, karyawan yang tidak tertarik dengan pekerjaannya, merasa bahwa pekerjaannya tidak cocok, atau merasa mendapat kompensasi yang rendah, kemungkinan besar akan berhenti bekerja. Pengusaha dapat mengatasinya masalah tersebut hanya dengan melembagakan manajemen bakat yang efektif dan terkoordinasi (perekrutan, praktik seleksi, pelatihan, penilaian, dan kompensasi). Dengan kata lain, pergantian (baik sukarela maupun tidak sukarela) sering kali dimulai dengan keputusan seleksi yang buruk, diperburuk oleh pelatihan yang tidak memadai, penilaian yang tidak sensitif, dan gaji yang tidak adil. Mencoba merumuskan “strategi retensi” tanpa mempertimbangkan seluruh praktik/pengalaman SDM adalah sia-sia.

### **Pendekatan Komprehensif untuk Mempertahankan Karyawan**

Namun, mengidentifikasi masalah merupakan langkah awal yang penting. Hal efektif yang dilakukan saat wawancara exit/keluar yakni dengan memberikan wawasan yang berguna mengenai bidang masalah turnover. Banyak majikan secara rutin mengelola survei sikap untuk memantau karyawan tentang hal-hal seperti pengawasan dan pembayaran. Kadang-kadang sekadar bertanya, “Setelah mempertimbangkan semuanya, seberapa puaskah kamu dengan pekerjaanmu?” bisa sama efektifnya dengan meminta sikap karyawan terhadapnya



berbagai aspek pekerjaan (seperti pengawasan dan gaji). Kebijakan pintu terbuka dan “hotline” anonim membantu manajemen mengidentifikasi dan mengatasi masalah moral. Biasanya dilakukan oleh manajer karyawan, tujuan wawancara tetap adalah untuk mencegah masalah retensi dengan mencari tahu “bagaimana kinerja karyawan”. Pertanyaan umum meliputi, “Kapan Anda pergi ke tempat kerja setiap hari, apa yang Anda cari/ nantikan?” dan “Bagaimana saya bisa melakukan yang terbaik untuk mendukungmu?” Tidak seperti survei kelompok anonim, wawancara langsung dilakukan satu lawan satu, dan dilaporkan memberikan informasi berguna untuk mengurangi pergantian dan meningkatkan keterlibatan. Terkadang, menganalisis situasi menghasilkan solusi sederhana. Walmart menyadari hal itu bisa terjadi secara signifikan mengurangi perpindahan sukarela dengan memberikan secara agresif gambaran yang realistis terhadap tuntutan pekerjaan dan jam kerja. Kemudian, setelah mengidentifikasi potensi masalah, pemberi kerja dapat mengambil langkah-langkah seperti berikut untuk meningkatkan retensi karyawan.

### **MENINGKATKAN PEMBAYARAN**

Penjelasan paling jelas mengapa karyawan berhenti sering kali yang benar: gaji rendah. Khususnya bagi karyawan yang berkinerja tinggi dan karyawan kunci, meningkatkan gaji telah menjadi alat retensi pilihan bagi banyak pemberi kerja.

### **HIRE SMART**

“Retensi dimulai dari awal, dengan seleksi dan perekrutan orang yang tepat.” Hal ini tidak hanya mengacu pada pekerja tetapi juga mempekerjakan supervisor yang tepat.

Misalnya, FedEx melakukan survei sikap karyawan secara berkala. Pengawas kemudian bertemu untuk meninjau hasilnya dengan karyawannya untuk membahas permasalahan kepemimpinan mana pun yang diangkat dalam survei.

### **PEMBAHASAN KARIR**

Seorang pakar berkata, “Para profesional yang merasa dipedulikan perkembangan dan kemajuan mereka kemungkinan besar akan bertahan.” Diskusikan secara berkala dengan karyawan mengenai preferensi dan prospek karir mereka, dan membantu mereka menyusun rencana karir rencana.



### **MEMBERIKAN ARAH**

Orang tidak dapat melakukan pekerjaannya jika mereka tidak tahu apa yang harus dilakukan atau apa tujuan mereka. Oleh karena itu, mempertahankan karyawan memerlukan kejelasan tentang apa yang Anda harapkan dari mereka berkaitan dengan kinerja mereka dan apa tanggung jawab mereka.

### **MENAWARKAN FLEKSIBILITAS**

Dalam sebuah survei, para pekerja mengidentifikasi “pengaturan kerja yang fleksibel” dan “telecommuting” sebagai dua manfaat utama yang akan mendorong mereka untuk memilih salah satu pekerjaan di atas pekerjaan yang lain.

### **GUNAKAN PRAKTIK/PELATIHAN SDM BERKINERJA TINGGI**

Dalam sebuah penelitian, call center menghasilkan lebih banyak manfaat dengan keterlibatan praktik/pelatihan kerjayang tinggi (misalnya, pemberdayaan karyawan, Kelompok penyelesaian masalah, dan tim yang mengarahkan diri sendiri) memiliki tingkat berhenti yang rendah, pemecatan, dan total turn over. Begitu pula dengan perusahaan yang “berinvestasi” lebih banyak pada karyawannya (misalnya, dalam hal peluang promosi, gaji relatif tinggi, pensiun, dan pekerjaan penuh waktu).

### **USUL BALASAN/COUNTEROFFER**

Jika seorang karyawan yang berharga mengatakan dia akan pergi, sebaiknya Anda segera melakukannya tawaran balasan. Banyak yang menolak melakukan hal tersebut, dan menyebutnya sebagai “plester luka di kepala.” Pengusaha yang mengizinkan penawaran balasan memerlukan kebijakan yang menjelaskan hal tersebut dan posisi memenuhi syarat untuk tawaran balik, peningkatan kompensasi yang diizinkan, dan cara menentukan penawaran.

### **TREN YANG MEMBENTUK SDM: MEDIA DIGITAL DAN SOSIAL**



Alat digital dan media sosial dapat meningkatkan proses retensi karyawan. Perangkat lunak Perusahaan program retensi karyawan SAS menyaring data karyawan berdasarkan sifat-sifatnya seperti keterampilan, masa kerja, kinerja, pendidikan, dan persahabatan. Ia dapat memprediksi mana karyawan yang bernilai tinggi dan lebih mungkin untuk berhenti dalam waktu dekat (memungkinkan SAS untuk mencoba mencegah hal itu). Alliant Techsystems menciptakan “model risiko terbang/pergi” untuk menghitung kemungkinan seorang karyawan akan keluar dan mengambil tindakan perbaikan. Berdasarkan analisis hasil survei sebelumnya, survei Google “Googlegeist” berisi lima pertanyaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi Karyawan Google yang kemungkinan besar akan keluar; jika tanggapan tim turun di bawah 70% ini menguntungkan, Google tahu untuk mengambil tindakan korektif. Situs web seperti Globoforce ([www.globoforce.com](http://www.globoforce.com)) memungkinkan setiap kolega karyawan untuk memberikan komentar dan untuk mengakui dan menghargai kontribusi orang tersebut. Vendor menegaskan hal ini mengarah ke “peningkatan dramatis dalam keterlibatan karyawan, retensi, dan penerapan yang terukur budaya perusahaan.”

## **PENINGKATAN KINERJA: KONTEKS STRATEGIS**

### **Pasar Petani Thyme Segar**

Manajemen sumber daya manusia yang strategis berarti merumuskan kebijakan dan praktik SDM yang menghasilkan keterampilan dan perilaku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Strategi Fresh Thyme adalah menawarkan makanan segar, lokal, dan organik, dengan sekitar setengah dari setiap toko khusus menjual produk segar. Karyawan merupakan penyampai informasi dalam membuat pelanggan makan sehat. Orang macam apa yang melakukan Fresh Thyme ingin merekrut dan mempekerjakan, dan apa yang mereka lakukan untuk mempertahankannya?

Perusahaan yang menjual “kesehatan dan kesadaran” membutuhkan karyawan yang senang berinteraksi dengan pelanggan, khususnya tentang makanan segar dan sehat. Hal ini membantu bahwa pertumbuhan yang cepat berarti peluang yang besar untuk karyawan. Fresh Thyme juga bekerja keras untuk mengembangkan karir karyawannya. Misalnya, ia menawarkan pelatihan ekstensif, mulai dari “mengantongi 101,” hingga kursus



keuangan bagi para manajer. Intinya adalah Fresh Thyme punya serangkaian praktik rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karier terpadu yang mendukung strategi “segar dan sehat” sekaligus mendukung retensi karyawan.

### **Manajemen MyLab Membicarakannya**

Jika profesor Anda yang menugaskannya, buka bagian Tugas di [www.pearson.com/mylab/manajemen](http://www.pearson.com/mylab/manajemen) untuk menyelesaikan pertanyaan diskusi ini. Apakah menurut Anda Fresh Thyme harus melakukan rencana pengembangan karir untuk setiap karyawannya? Mengapa?

### **Penarikan Pekerja (Job Withdrawal)**

Sayangnya, pergantian/turn over sukarela hanyalah salah satu cara karyawan menarik diri. Penarikan diri/withdrawal secara umum berarti memisahkan diri dari situasi saat ini—itu adalah sebuah sarana pelarian bagi seseorang yang tidak puas atau takut. Di tempat kerja, terjadi penarikan pekerjaan/job withdrawal didefinisikan sebagai “tindakan yang dimaksudkan untuk menempatkan jarak fisik atau psikologis di antara karyawan dan lingkungan kerjanya.” Ketidakhadiran dan pergantian sukarela adalah dua jenis pengunduran diri dari pekerjaan. Yang lain bisa menjadi kurang jelas jika tidak kalah korosifnya. Beberapa contohnya termasuk “mengambil sesuatu yang tidak selayaknya diperoleh istirahat kerja, menghabiskan waktu dalam percakapan kosong dan mengabaikan aspek pekerjaan wajib untuk melakukan.” Karyawan lain berhenti “muncul” secara mental (“psikologis penarikan”), mungkin melamun di meja mereka sementara produktivitas menurun. Pegawainya ada, tapi mentalnya tidak ada. Faktanya, proses penarikan pekerjaan cenderung demikian bersifat bertahap, sering kali berkembang dari melamun, tidak hadir, hingga berhenti: “Ketika Karyawan merasa bahwa pengunduran diri sementara tidak akan menyelesaikan masalahnya karyawan cenderung memilih bentuk penarikan yang lebih permanen (yaitu, turn over/pergantian, dengan asumsi bahwa peluang kerja alternatif tersedia).” Penelitian mengkonfirmasi tingginya biaya penghentian pekerjaan/job withdrawal, sehingga memahami penyebabnya adalah hal yang penting. Banyak orang pernah merasakan keinginan untuk menarik diri—untuk “menjauh” dari situasi tertentu—jadi mungkin tidak sulit untuk berempati dengan mereka yang merasakannya mereka harus melarikan diri. Beberapa orang menganggapnya sebagai rasa sakit versus kesenangan. Orang-orang cenderung demikian



bergerak menuju situasi yang membuat mereka merasa baik, dan menjauh dari situasi yang membuat merasa tidak enak. Orang merasa jijik dengan situasi yang menghasilkan hal yang tidak menyenangkan dan emosi yang tidak nyaman, dan tertarik pada hal-hal yang menghasilkan kesenangan, dan kenyamanan.

Oleh karena itu, manajer dapat memikirkan strategi pengurangan penarikan/withdrawal untuk mengurangi dampak negatif pekerjaan, dan/atau meningkatkan dampak positifnya. Karena potensi negatif dan positif hampir tidak terbatas, mengatasi masalah penarikan diri sekali lagi memerlukan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang komprehensif. Ilustrasi potensi negatifnya mencakup, misalnya, pekerjaan yang membosankan, pengawasan yang buruk, gaji yang rendah, penindasan, kurangnya prospek karir, dan kondisi kerja yang buruk. Potensi positif mencakup pengayaan pekerjaan, pengawasan yang suportif, gaji yang adil/tunjangan yang ramah keluarga, proses disipliner/banding, peluang pengembangan karir, kondisi kerja yang aman, dan rekan kerja yang bermoral tinggi. Wawancara, survei, dan observasi bisa membantu mengidentifikasi permasalahan yang perlu diatasi.

Dengan semakin banyaknya karyawan yang membawa pulang pekerjaan mereka melalui ponsel pintar dan iPad, “detasemen” karyawan (bukan penarikan diri) tidak selalu merupakan hal yang buruk. Dua peneliti menemukan melepaskan diri dari pekerjaan meningkatkan kehidupan keluarga. Mereka menyarankan agar ada sistem berolahraga untuk memastikan waktu keluarga yang berkualitas. Misalnya, karyawan dan atau pasangannya mungkin “menyetujui aturan tertentu seperti membiarkan akhir pekan bebas dari pekerjaan, atau mematikan ponsel setelah makan malam.”

### **Manajemen Karir Siklus Hidup Karyawan**

Masa kerja seorang karyawan di suatu perusahaan cenderung mengikuti siklus hidup, mulai dari wawancara kerja untuk pekerjaan pertama, promosi, transfer, dan mungkin pensiun. Kita akan melihat hal tiga terakhir disini.

### **Membuat Keputusan Promosi**

Promosi secara tradisional berarti kemajuan ke posisi dengan tanggung jawab yang lebih besar. Promosi itu penting. Ini jelas merupakan cara yang baik untuk menghargai kinerja.



Selain itu, mempekerjakan orang luar menjadi lebih mahal. Menurut perkiraan, sekarang membutuhkan biaya sekitar 36% lebih banyak untuk merekrut karyawan baru dibandingkan beberapa tahun yang lalu. (Ini karena lebih banyak lowongan pekerjaan, dan sebagian lagi karena gig economy mengalihkan banyak calon karyawan untuk bekerja sendiri). Intinya adalah bahwa pengusaha membutuhkan praktik/latihan pikiran yang baik dan kebijakan promosi. Misalnya saja ketidakadilan atau kerahasiaan tentang mengapa orang dipromosikan dapat merendahkan proses promosi. Oleh karena itu, sebuah strategi promosi yang efektif mencakup promosi yang efektif dari dalam sistem dan praktik, menyediakan lebih banyak promosi, dan memastikan bahwa karyawan Anda seperti mengetahui lowongan pekerjaan di perusahaannya sendiri dan juga di perusahaan lain.

Juga membahas cara menangani mereka yang tidak dipromosikan. Dalam sebuah penelitian, pelatihan kandidat perwira militer yang tidak dipromosikan lebih cenderung melakukan tindakan kontraproduktif perilaku kerja (seperti agresi verbal dan fisik, pencurian properti, dan tidur saat bertugas) dibandingkan mereka yang dipromosikan.

## **KETAHUI HUKUM KETENAGAKERJAAN ANDA**

### **Tetapkan Pedoman yang Jelas dalam Mengelola Promosi**

Secara umum, proses promosi harus mematuhi prinsip antidiskriminasi undang-undang seperti halnya prosedur perekrutan dan seleksi karyawan atau tindakan SDM lainnya.

Misalnya, Judul VII Undang-Undang Hak Sipil tahun 1964 mencakup “syarat, ketentuan, atau hak istimewa dalam bekerja.” Demikian pula dengan Diskriminasi Usia dalam Pekerjaan Undang-undang tahun 1967, “pemberi kerja yang dilindungi tidak boleh memilih individu untuk dipekerjakan, dipromosikan, atau pengurangan kekuatan dengan cara yang secara melawan hukum melakukan diskriminasi berdasarkan usia.”

Pengusaha harus menetapkan perlindungan untuk memastikan bahwa keputusan promosi tidak berdampak buruk secara cepat terhadap tuntutan diskriminasi, atau tuntutan pembalasan, seperti yang dilakukan banyak orang. Misalnya, Pengadilan Banding Wilayah A.S. yang ke-5 mengizinkan tuntutan pembalasan dari seorang perempuan untuk dilanjutkan ketika dia menunjukkan bahwa dia ditolak untuk promosi karena supervisor dia sebelumnya telah dituduh melakukan pelecehan seksual dan meyakinkan atasannya saat ini untuk tidak mempromosikannya. Salah satu cara untuk mempertahankan diri dari klaim semacam itu



adalah dengan memastikan prosedur promosi berjalan dengan baik, jelas dan obyektif. Misalnya, Pengadilan Banding Wilayah AS Kedelapan menyatakan bahwa kegagalan perusahaan dalam menetapkan pedoman dan prosedur obyektif untuk promosi karyawan mungkin menyarankan diskriminasi pekerjaan. (Dalam kasus ini, pengadilan memutuskan bahwa organisasi, sebuah community college, tidak secara konsisten menggunakan prosedur yang sama untuk perekrutan dan promosi, dan tidak menjelaskan kapan dan dalam kondisi apa posisi kosong itu diumumkan.) Dalam kasus lain, pemberi kerja menolak pekerja berusia 61 tahun karena orang yang mewawancarainya mengatakan dia tidak “memahami perasaan kepercayaan diri yang sebenarnya” dari kandidat. Dalam kasus ini, “pengadilan menyatakan dengan jelas bahwa hal tersebut bersifat subjektif dan alasan-alasan tersebut dapat membenarkan keputusan-keputusan ketenagakerjaan yang merugikan, maka pemberi kerja harus mengutarakan alasan-alasan tersebut dengan dasar faktual yang jelas dan cukup spesifik yang menjadi dasar keputusannya. Dengan kata lain, miliki bukti obyektif yang mendukung penilaian subjektif Anda untuk promosi.

Keputusan penting terkait promosi mencakup hal-hal berikut.

**KEPUTUSAN 1: APAKAH SENIORITAS ATAU KOMPETENSI ATURANNYA?** Dalam menetapkan kebijakan promosi, satu Keputusannya adalah apakah akan mendasarkan promosi pada senioritas atau kompetensi, atau kombinasi dari keduanya.

Fokus saat ini pada kinerja lebih mengutamakan kompetensi. Namun, hal ini bergantung pada beberapa hal. Perjanjian serikat pekerja terkadang memuat klausul yang menekankan senioritas. Peraturan pelayanan sipil yang sering kali menekankan senioritas mengatur promosi di banyak organisasi sektor publik.

**KEPUTUSAN 2: BAGAIMANA KITA MENGUKUR KOMPETENSI?** Jika perusahaan memilih kompetensi, ia harus mendefinisikan dan mengukur kompetensi. Mendefinisikan dan mengukur kinerja masa lalu adalah relatif mudah. Namun promosi juga harus bertumpu pada prosedur prediksi kinerja kandidat di masa depan.

Baik atau buruk, sebagian besar pemberi kerja menggunakan kinerja sebelumnya sebagai panduan, dan berasumsi bahwa (berdasarkan kinerja teladan sebelumnya) orang tersebut akan berhasil dengan baik pada pekerjaan baru. Banyak yang menggunakan tes atau pusat



penilaian, atau alat seperti 9-Box Grid (Bab 8, halaman 258), untuk mengevaluasi karyawan yang dapat dipromosikan dan mengidentifikasi mereka yang menduduki potensi jabatan eksekutif. Misalnya, mengingat ada masalah keselamatan publik, departemen kepolisian cenderung bersikap sangat sistematis ketika mengevaluasi kandidat untuk promosi ke posisi komando. Bagi polisi, tinjauan promosi tradisional mencakup tes pengetahuan tertulis, dan pusat penilaian, waktu masuk kelas (misalnya calon kapten polisi di Little Rock, Arkansas, membutuhkan minimal 5 tahun sebagai petugas polisi, 2 tahun sebagai sersan, dan 2 tahun sebagai letnan sebelum mengajukan promosi menjadi kapten), berdasarkan skor pada peringkat penilaian kinerja terkini, dan tinjauan catatan personel. Yang terakhir termasuk evaluasi pendidikan dan pengalaman terkait pengawasan, penilaian dari berbagai sumber, dan evaluasi sistematis atas bukti perilaku.

**KEPUTUSAN 3: APAKAH PROSES FORMAL ATAU INFORMAL?** Banyak perusahaan melakukan proses promosi informal. Mereka mungkin memposting posisi terbuka atau tidak, dan manajer kunci dapat menggunakan posisi tersebut memiliki kriteria promosi yang tidak dipublikasikan. Di sini karyawan (dan pengadilan) dapat menyimpulkan hal tersebut faktor-faktor seperti “siapa yang Anda kenal” lebih penting daripada kinerja, dan itu berhasil sulit untuk maju—setidaknya di perusahaan ini—adalah sia-sia.

Pengusaha lain menetapkan kebijakan dan prosedur promosi formal. Karyawan menerima kebijakan promosi formal yang menjelaskan kriteria yang digunakan perusahaan untuk memberikan promosi. Kebijakan penempatan pekerjaan menyatakan bahwa perusahaan akan memposting posisi terbuka dan persyaratannya, dan mengedarkannya kepada seluruh karyawan. Sebagaimana dijelaskan pada Bab 5 (Perencanaan dan Rekrutmen Personalia), banyak pemberi kerja juga memelihara bank data kualifikasi karyawan dan menggunakan bank pengganti bagan dan sistem informasi karyawan yang terkomputerisasi untuk membantu perencanaan tersebut.

**KEPUTUSAN 4: VERTIKAL, HORIZONTAL, ATAU LAINNYA?** Promosi belum tentu naik.

Oleh karena itu, beberapa karyawan, seperti insinyur, mungkin memiliki sedikit atau tidak ada minat terhadap promosi untuk peran manajerial. Beberapa pilihan tersedia. Beberapa



perusahaan, seperti divisi eksplorasi Inggris Petroleum (BP), menciptakan dua jalur karier paralel, satu untuk manajer dan lainnya untuk “kontributor individu” seperti insinyur berkinerja tinggi. Di BP, individu kontributor dapat naik ke posisi senior non-penyelia, seperti “insinyur senior”.

Pekerjaan-pekerjaan ini mempunyai sebagian besar imbalan finansial yang melekat pada jalur manajemen posisi pada level tersebut. Pilihan lainnya adalah memindahkan orang tersebut secara horizontal. Misalnya saja sebuah produksi Karyawan dapat beralih ke sumber daya manusia untuk mengembangkan keterampilannya dan untuk menguji dan menantang bakatnya. Dalam arti tertentu, “promosi” dimungkinkan bahkan ketika keluar orang yang mempunyai pekerjaan yang sama. Misalnya, Anda mungkin memperkaya pekerjaan dan memberikan pelatihan untuk meningkatkan kesempatan untuk memikul lebih banyak tanggung jawab. Bagaimanapun, ada langkah-langkah praktis yang harus diambil dalam merumuskan kebijakan promosi. Tetapkan persyaratan kelayakan, misalnya, dalam hal masa kerja dan peringkat kinerja minimum. Mewajibkan manajer perekrutan untuk meninjau deskripsi pekerjaan, dan merevisinya jika perlu. Tinjau dengan cermat kinerja dan sejarah semua kandidat. Sebaiknya promosikan hanya mereka yang memenuhi persyaratan pekerjaan. Dan hubungi karyawan yang mungkin telah bercita-cita untuk promosi tetapi belum siap untuk dipromosikan. Untuk memparafrasekan Chief HR Officer Google, melakukan hal ini jauh lebih baik daripada meminta mereka berhenti atau mengundurkan diri.

### **Pentingnya Keberagaman: Kesenjangan Gender**

Perempuan mencakup lebih dari 45% angkatan kerja, namun hanya memegang kurang dari 2% manajemen posisi puncak. Diskriminasi yang terang-terangan atau tidak kentara mungkin menjadi penyebab sebagian besar hal ini. Dalam sebuah penelitian, perempuan yang dipromosikan harus menerima peringkat kinerja yang lebih tinggi daripada yang dipromosikan laki-laki untuk dipromosikan, “menunjukkan bahwa perempuan mempunyai standar yang lebih ketat untuk promosi.” Perempuan melaporkan adanya hambatan yang lebih besar (misalnya tersingkir dari sektor informal jaringan) dibandingkan laki-laki, dan lebih sulit mendapatkan tugas perkembangan.



Banyak pengusaha menghalangi prospek promosi perempuan sejak awal. Misalnya saja, hampir setengah dari total pekerja di level awal adalah perempuan, namun kemungkinannya 18% lebih kecil dibandingkan laki-laki untuk dipromosikan menjadi manajer.

Meskipun ada pengecualian (misalnya, Ursula M. Burns adalah CEO Xerox, dan Indra Nooyi adalah CEO Pepsico), khususnya perempuan minoritas beresiko. Sebuah survei yang lebih tua menanyakan kepada perempuan minoritas apa yang mereka anggap sebagai hambatan karier. Mereka mengatakan tidak memiliki mentor yang berpengaruh (47%), kurangnya jaringan informal rekan kerja yang berpengaruh (40%), kurangnya panutan perusahaan bagi anggota kelompok ras atau etnis nya (29%), dan kurangnya penugasan dengan visibilitas tinggi (28%). Namun survei terbaru dari McKinsey & Company dan LeanIn.org membahas tentang kesimpulan yang sama: Manajer tidak mengadvokasi mereka, membantu mereka mengelola politik perusahaan, memberikan nasehat, atau memberi mereka tugas tambahan.

Apa yang harus dilakukan mengenai hal ini? Berikut adalah saran-saran yang ditujukan untuk mengatasi temuan-temuan utama survei McKinsey & Company/Lean In Women in the Workplace 2017. “Wanita mencapai batas tertinggi lebih awal.” Perempuan 18% lebih kecil kemungkinannya untuk dipromosikan ke posisi manajer. Kenali hal ini sebagai potensi masalah, dan pastikan adanya pelatihan dan proses penilaian bersifat proaktif dan tidak diskriminatif. “Pria lebih cenderung mengatakan bahwa mereka mendapatkan apa yang mereka inginkan tanpa harus bertanya.” Laki-laki lebih mungkin mendapatkan promosi dan kenaikan gaji, dan karenanya sudah puas tanpa meminta lebih. Pastikan Anda menjalankan promosi dan keputusan kompensasi secara adil. “Perempuan kurang mendapat dukungan untuk memajukan karier.” Perempuan lebih kecil kemungkinannya menerima saran dari manajer tentang cara untuk maju. Meningkatkan pendampingan dan praktik/pelatihan jaringan/networking. Misalnya, Marriott mengadakan konferensi kepemimpinan untuk wanita. Pembicara menawarkan tip praktis untuk kemajuan karir, dan membagikan saran pengalaman mereka. Konferensi tersebut juga memberikan peluang informal bagi kaum perempuan Marriott untuk bertemu dan menjalin hubungan bisnis. “Perempuan kurang optimistis bisa mencapai puncak.” Perempuan kemungkinannya lebih kecil daripada laki-laki untuk bercita-cita menjadi manajemen puncak. Mintalah mentor mendorong, jika perlu, memperluas penugasan bagi karyawan perempuan dan mendorong mereka untuk mengajukan promosi sesuai kebutuhan, dan memiliki panutan manajemen puncak perempuan. Juga,



hilangkan hambatan. Misalnya, beberapa praktik (seperti pertemuan larut malam yang diwajibkan) mungkin saja terjadi terkesan netral gender namun pada kenyataannya memberikan dampak yang tidak proporsional terhadap perempuan. “Laki-laki kurang berkomitmen terhadap upaya keberagaman gender.” Laki-laki lebih kecil kemungkinannya untuk mempertimbangkan keberagaman gender sebagai prioritas; beberapa bahkan melihatnya sebagai hambatan bagi kemajuan mereka sendiri. Manajer puncak harus menjelaskan bahwa dia berkomitmen penuh terhadap keragaman gender. “Banyak perempuan masih bekerja dalam shift ganda.” Sekitar 54% wanita melakukan semua atau sebagian besar pekerjaan rumah tangga, dibandingkan dengan 22% laki-laki. Jalur karier lembaga (termasuk pengurangan jam kerja dan jadwal kerja yang fleksibel) yang memungkinkan perempuan untuk melakukan pengurangan secara berkala waktu mereka di tempat kerja, namun tetap berada pada jalur mitra. Ketika kantor akuntan Deloitte melihat mereka kehilangan auditor perempuan, maka mereka menerapkan sistem fleksibel/reduksi jadwal kerja baru. Hal ini memungkinkan banyak ibu bekerja untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.

### **Mengelola Transfer**

Transfer/Pemindahan adalah perpindahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, biasanya tanpa perubahan gaji atau tingkatan. Pengusaha dapat memindahkan seorang pekerja untuk mengosongkan posisi dimana pekerja tersebut sudah tidak ada lagi dibutuhkan, untuk mengisi tempat yang dibutuhkan, atau lebih umum lagi untuk menemukan yang lebih cocok untuk Karyawan itu di dalam perusahaan. Banyak perusahaan saat ini meningkatkan produktivitas dengan mengkonsolidasikan posisi. Pemindahan adalah cara untuk memberikan kesempatan kepada karyawan yang dipindahkan untuk mendapatkan tugas lain atau, mungkin, pertumbuhan pribadi. Karyawan mencari mutasi karena berbagai alasan, termasuk pengayaan pribadi, pekerjaan yang lebih menarik, kenyamanan yang lebih besar—jam kerja yang lebih baik, lokasi kerja, dan sebagainya—atau pekerjaan yang menawarkan kemungkinan kemajuan yang lebih besar. Transfer demi kenyamanan perusahaan—yang dulu digunakan secara luas—kini semakin jarang digunakan.

### **Mengelola Pensiun**



Perencanaan pensiun merupakan isu yang signifikan bagi pemberi kerja. Di Amerika Serikat, jumlah penduduk berusia 25 hingga 34 tahun tumbuh relatif lambat, dan jumlah penduduk berusia 35 hingga usia 44 tahun mengalami penurunan. Jadi, dengan banyaknya karyawan berusia 60-an yang mendekati masa usia pensiun, pemberi kerja menghadapi masalah: mempertahankan dan menarik calon pensiunan, atau menghadapi kemungkinan tidak mengisi semua posisi terbuka mereka. Banyak yang dengan bijak memilih untuk mengisi kekosongan staf mereka dengan menggunakan tenaga kerja saat ini atau segera menjadi pensiunan. Untungnya, 78% karyawan dalam sebuah survei mengatakan mereka berharap untuk terus melanjutkan bekerja dalam kapasitas tertentu setelah usia pensiun normal (64% mengatakan mereka ingin melakukan paruh waktu). Hanya sekitar sepertiga yang berencana untuk terus bekerja karena alasan keuangan; sekitar 43% hanya ingin tetap aktif. Intinya adalah bahwa “perencanaan pensiun” tidak lagi hanya sekedar membantu karyawan saat ini akan memasuki masa pensiun. Hal ini juga akan membantu pemberi kerja untuk mempertahankan, dalam kapasitas tertentu, keterampilan dan kekuatan otak mereka yang biasanya pensiun dan meninggalkan perusahaan. Manajer SDM, karyawan, dan supervisor semuanya harus mendapat masukan dalam proses pensiun pemberi kerja.

**LANGKAH-LANGKAH PROGRAM PENSIUN** Langkah pertama yang masuk akal adalah melakukan analisis numerik dari masa pensiun yang tertunda. Hal ini harus mencakup analisis demografi (termasuk sensus karyawan perusahaan), menentukan usia pensiun rata-rata karyawan perusahaan saat ini, dan menilai bagaimana pensiun akan berdampak pada tunjangan kesehatan dan pensiun perusahaan. Majikan kemudian dapat menentukan sejauh mana “masalah pensiun,” dan mengambil langkah-langkah berdasarkan fakta untuk mengatasinya. Pengusaha yang ingin menarik dan/atau mempertahankan pensiunan harus mengambil beberapa langkah. Ide itu umumnya adalah melembagakan kebijakan sumber daya manusia yang mendorong dan mendukung pekerja lansia. Tidak mengherankan, penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang loyal lebih cenderung bertahan di perusahaannya melampaui usia pensiun normal mereka. Oleh karena itu, hal ini membantu menciptakan budaya dengan pengalaman menghormati. Misalnya, CVS mengetahui bahwa media perekrutan tradisional mungkin tidak menarik pekerja yang lebih tua; CVS kemudian bekerja melalui Dewan Nasional Penuaan, lembaga kota, dan organisasi masyarakat untuk



mencari karyawan baru. Mereka juga menyambut pekerja yang lebih tua: “Saya masih terlalu muda untuk pensiun. [CVS] bersedia mempekerjakan orang yang lebih tua. Mereka tidak melihat usia Anda, tetapi pengalaman Anda,” kata seorang pekerja tua yang berdedikasi. Yang lain mengubah pilihan prosedur. Misalnya, salah satu bank di Inggris berhenti menggunakan tes psikometri dan menggantinya dengan latihan bermain peran untuk mengukur bagaimana kandidat berurusan dengan pelanggan. Teknik lain yang digunakan pengusaha untuk mempertahankan pekerja yang lebih tua adalah dengan menawarkan mereka posisi pekerjaan paruh waktu, mempekerjakan mereka sebagai konsultan atau pekerja sementara, menawarkan mereka fleksibilitas pengaturan kerja, mendorong mereka untuk bekerja melewati usia pensiun tradisional, menyediakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, dan melembagakan program pensiun bertahap (secara bertahap pengurangan jadwal kerja).

### **Manajemen MyLab Terapkan!**

Bagaimana sebenarnya seorang pengacara membimbing kliennya dalam hal pemecatan? Jika profesor Anda menugaskan untuk aktivitas ini, buka bagian Tugas di [www.pearson.com/mylab/management](http://www.pearson.com/mylab/management) untuk menyelesaikan latihan video.

### **Mengelola Pemecatan**

Tidak semua pemisahan/seperation karyawan bersifat sukarela. Beberapa rencana dan penilaian karir tidak berakhir dalam promosi atau pensiun dengan anggun tetapi dalam pemberhentian/dismissal—penghentian paksa suatu pekerjaan karyawan di perusahaan. Banyak pemecatan yang sebenarnya bisa dihindari. Misalnya, banyak pemecatan terjadi karena keputusan perekrutan yang buruk. Menggunakan tes penilaian, latar belakang pemeriksaan, tes narkoba, dan pekerjaan yang jelas dapat mengurangi pemecatan tersebut.

### **Alasan Pemecatan**

Ada empat alasan pemecatan: kinerja yang tidak memuaskan, pelanggaran, kekurangan kualifikasi untuk pekerjaan itu, dan perubahan persyaratan (atau penghapusan) pekerjaan itu. Kinerja yang tidak memuaskan mengacu pada kegagalan terus-menerus dalam melaksanakan



tugas yang diberikan atau untuk memenuhi standar yang ditentukan dalam pekerjaan. Alasan spesifiknya mencakup kurangnya produktivitas atau kualitas kerja yang buruk, ketidakhadiran yang berlebihan, keterlambatan, atau sikap yang merugikan. Pelanggaran adalah pelanggaran yang disengaja dan disengaja terhadap peraturan perusahaan dan mungkin termasuk pencurian, perilaku gaduh, pelecehan seksual, dan kekerasan fisik atau ancaman di tempat kerja. Kurangnya kualifikasi pekerjaan adalah ketidakmampuan seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan, meskipun dia menginginkannya. Karena karyawan ini mungkin sedang mencoba melakukan pekerjaannya, itu masuk akal untuk mencoba menyelamatkannya—mungkin melalui pelatihan lebih lanjut atau dengan menugaskan karyawan tersebut ke pekerjaan lain. Perubahan persyaratan pekerjaan adalah ketidakmampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan setelah sifat pekerjaan telah berubah. Demikian pula, Anda mungkin harus memecat seorang karyawan ketika pekerjaannya dihilangkan. Sekali lagi, karyawan tersebut mungkin rajin, memang demikian masuk akal untuk melatih kembali atau memindahkan orang ini, jika memungkinkan.

Pembangkangan, suatu bentuk pelanggaran, terkadang menjadi alasan pemecatan. Dua kategori dasar pembangkangan adalah keengganan untuk melaksanakan perintah milik manajer, dan perilaku tidak sopan terhadap manajer. (Ini mengasumsikan bahwa perintah tersebut sah, dan manajer tidak memicu reaksi melalui perintahnya atau perilaku ekstremnya sendiri.) Contoh pembangkangan adalah sebagai berikut:

1. Mengabaikan wewenang atasan secara langsung
2. Ketidaktaatan langsung atau penolakan untuk mematuhi perintah atasan, terutama di depan
3. orang lain
4. Pelanggaran yang disengaja terhadap kebijakan, peraturan, regulasi, dan peraturan perusahaan yang dinyatakan dengan prosedur jelas
5. Kritik masyarakat terhadap atasan
6. Mengabaikan instruksi yang masuk akal secara terang-terangan
7. Menunjukkan rasa tidak hormat yang menghina
8. Mengabaikan rantai komando
9. Partisipasi dalam (atau kepemimpinan) upaya untuk melemahkan dan memberhentikan atasan dari kekuasaan



## PERLINDUNGAN KEADILAN

Pemecatan tidak pernah mudah. Namun, manajer dapat mengambil langkah untuk menjadikannya adil.

Pertama, izinkan karyawan tersebut menjelaskan mengapa dia melakukan tindakan tersebut. Misalnya, karyawan tersebut dapat “tidak menaati” perintah tersebut karena dia tidak memahaminya.

Kedua, orang yang mendapat penjelasan lengkap tentang mengapa dan bagaimana keputusan pemutusan hubungan kerja yang dibuat “lebih cenderung menganggap PHK mereka sebagai tindakan yang adil . . . dan menunjukkan bahwa mereka tidak ingin membawa majikan lamanya ke pengadilan.”

Ketiga, mempunyai prosedur multistep formal (termasuk peringatan) dan banding proses. Keempat, orang yang benar-benar melakukan pemecatan itu penting. Karyawan dalam satu studi yang manajernya memberi tahu mereka tentang PHK yang akan datang, melihat pemecatan tersebut lebih adil dibandingkan apa yang dikatakan oleh, misalnya, seorang manajer sumber daya manusia. Beberapa pengusaha mengambil pendekatan yang kurang diplomatis. Sekitar 10% responden dalam satu survei mengatakan mereka pernah menggunakan email untuk memecat karyawan. Ketika JCPenney memecat ribuan karyawan Pada tahun 2012, banyak yang dipecat dalam kelompok yang terdiri dari beberapa lusin hingga lebih dari 100 orang di sebuah auditorium. Penggunaan orang yang tepat, dan memberhentikan secara manusiawi.

Kelima, karyawan yang diberhentikan karena merasa diperlakukan tidak adil secara finansial lebih mungkin untuk menuntut. Banyak pengusaha menggunakan uang pesangon untuk menumpulkan hal tersebut (Gambar 10-3).

Sebagian besar memberikan pesangon berdasarkan tingkat jabatan, gaji, dan masa jabatan, namun hanya sekitar separuhnya memiliki kebijakan pesangon formal.



**FIGURE 10-3 Average Minimum and Maximum Weeks of Severance Pay by Position Level**

Source: "Severance & Separation Benefits", 2017–2018 Seventh Edition, Lee Hecht Harrison, <https://www.lhh.com/us/en/our-knowledge/2018/severance-and-separation-benefits>, accessed March 17, 2018. Copyright 2018 by Lee Hecht Harrison. Reprinted with permission

**AVERAGE MINIMUM AND MAXIMUM WEEKS BY POSITION LEVEL**

Position Level (Employee Group)	Average Minimum # Weeks	Average Maximum # Weeks
C-Suite	22.9	44.7
Senior Management	16.1	39.0
Directors	8.9	32.2
Managers	6.0	29.3
Supervisors	5.2	27.4
Professional/Technical	4.9	27.3
Exempt	5.0	27.1
Non-Exempt	4.2	25.3

## KETAHUI HUKUM KETENAGAKERJAAN ANDA

### Pengakhiran sesuka hati

Selama lebih dari 100 tahun, peraturan yang berlaku di Amerika Serikat adalah tanpa suatu kontrak kerja, baik pemberi kerja atau pekerja dapat mengakhiri hubungan kerja. Dengan kata lain, karyawan tersebut bisa saja mengundurkan diri dengan alasan, sesuka hati, dan pemberi kerja juga dapat memecat pekerja karena alasan apa pun, sesuka hati. Namun saat ini, semakin banyak karyawan yang dipecat yang membawa kasus mereka ke pengadilan, dan para majikan menyadari bahwa mereka tidak lagi mempunyai hak untuk memecat.

Tiga perlindungan utama terhadap termination/pelepasan yang salah mengikis doktrin penghentian sesuka hati —pengecualian menurut undang-undang, pengecualian hukum umum, dan pengecualian kebijakan publik.

Pertama, pengecualian menurut undang-undang mencakup kesetaraan pekerjaan dan tempat kerja di tingkat federal dan negara bagian undang-undang yang melarang pemecatan tertentu. Misalnya Judul VII Hak Sipil Undang-undang tahun 1964 melarang pemberhentian karyawan berdasarkan ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, atau asal kebangsaan. Delapan belas negara bagian dan District of Columbia memiliki undang-undang yang melindungi pekerja LGBT dari pemutusan hubungan kerja karena orientasi seksual. Namun, di 29 negara bagian seseorang masih dapat diberhentikan berdasarkan orientasi seksual. Untuk pegawai federal, EEOC berpendapat bahwa Judul VII Undang-Undang Hak Sipil tahun 1964 berlaku untuk individu LGBT.

Kedua, terdapat banyak pengecualian hukum umum. Pengadilan menciptakan pengecualian ini berdasarkan preseden. Misalnya, pengadilan telah mengadakan buku pegangan karyawan



tersebut menjanjikan penghentian hanya “karena alasan yang adil” dapat menimbulkan pengecualian terhadap keinginan aturan tersebut.

Yang terakhir, berdasarkan pengecualian kebijakan publik, pengadilan menyatakan bahwa keputusan tersebut tidak sah ketika hal itu bertentangan dengan kebijakan publik yang sudah mapan. Jadi, ini merupakan pengecualian kebijakan publik mungkin melarang majikan memecat karyawannya karena menolak melanggar hukum.

### **Menghindari Setelan Pembebasan/PHK yang Salah**

Pemecatan yang salah (atau pemutusan hubungan kerja yang salah) terjadi ketika pemecatan seorang karyawan tidak mematuhi hukum atau pengaturan kontrak yang dinyatakan atau tersirat oleh pemberi pekerjaan. (Dalam tuntutan pelepasan konstruktif yang salah, penggugat berpendapat bahwa dia terpaksa berhenti karena majikan membuat kondisi kerja yang tidak dapat ditoleransi.)

Menghindari tuntutan pemecatan yang salah memerlukan beberapa hal. Pertama, mempunyai kebijakan termasuk prosedur pengaduan yang membantu menunjukkan bahwa Anda memperlakukan karyawan secara adil. Gunakan juga uang pesangon untuk mengurangi dampak pemecatan. Tidak ada pemutusan hubungan kerja yang menyenangkan, namun garis pertahanan pertama adalah menanganinya dengan adil.

Kedua, meninjau dan menyempurnakan seluruh kebijakan, prosedur, dan dokumen terkait ketenagakerjaan untuk membatasi tantangan. Langkah-langkah prosedurnya antara lain sebagai berikut:

- Minta pelamar menandatangani lamaran kerja. Pastikan itu berisi pernyataan bahwa “majikan dapat memberhentikan kapan saja.”
- Tinjau manual karyawan Anda untuk menghapus pernyataan yang dapat melemahkan pembelaan anda dalam kasus pelepasan yang salah. Misalnya, hapus “karyawan dapat diberhentikan hanya untuk alasan yang adil.”
- Memiliki peraturan tertulis yang mencantumkan pelanggaran yang mungkin memerlukan disiplin dan pemecatan.
- Jika ada peraturan yang dilanggar, sampaikan cerita dari sudut pandang pekerja di hadapan para saksi, dan sebaiknya ditandatangani. Kemudian lihat ceritanya.



- Pastikan karyawan mendapatkan penilaian tertulis setidaknya setiap tahun. Jika seorang karyawan menunjukkan bukti ketidakmampuan, berikan peringatan kepada orang tersebut. Berikan kesempatan untuk meningkatkan.
- Menyimpan catatan rahasia tentang semua tindakan seperti penilaian karyawan, peringatan atau pemberitahuan, dan sebagainya.
- Terakhir, ajukan pertanyaan pada Gambar 10-4.

**FIGURE 10-4 Avoiding Wrongful Discharge Claims**

Source: Sovereign, K. L. (1999). *Personal law (4th ed.)*. Copyright © 1999 Pearson Education, Inc. Reprinted by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ; Pack, A., & Capito, K. (2012, September 11). 8 questions an employer should ask before taking an adverse employment action. [www.dinsmore.com/adverse\\_employment\\_action\\_steps](http://www.dinsmore.com/adverse_employment_action_steps), accessed May 31, 2017; Wrongful termination checklist. <http://employment.findlaw.com/losing-a-job/wrongful-termination-checklist.html>, accessed May 1, 2017.

**Avoiding Wrongful Discharge Claims: Some Questions to Ask Before Making the Dismissal Final**

*Avoiding wrongful discharge claims is a complicated matter that involves, for instance, ensuring that the dismissal is fair and that it does not involve issues of discrimination, harassment, retaliation, or breach of contract. Illustrative questions to ask would include:*

- Is the employee covered by any type of written agreement, including a collective bargaining agreement?
- Is there any workers' compensation involvement?
- Have reasonable rules and regulations been communicated and enforced?
- Has the employee been given an opportunity to explain any rule violations or to correct poor performance?
- Is there any direct or circumstantial evidence (such as statements) that the employee is being terminated for discriminatory reasons?
- Are similar employees treated differently on the basis of age, gender, race or other protected group category?
- Did an employer make unwelcome sexual advances, request sexual favors, or seek to establish a romantic or sexual relationship?
- Before being fired, did the employee report potential violations in the company to a supervisor, colleagues, your human resources department, or an enforcement agency such as OSHA?
- Is the employee working under a written contract and if so, did it establish permissible reasons for termination or a termination procedure?
- Did the employer, supervisor, or superior make any verbal promises, such as saying the person's job was "guaranteed" or ensuring "tenure" at work?
- How long has the employee been working here and is this his or her first discipline issue?
- Are you sure there have been past warnings?
- Has anyone else committed this offense and been treated differently?

### Tanggung Jawab Pengawas/Manager

Pengadilan dapat meminta pertanggungjawaban manajer secara pribadi atas tindakan pengawasan mereka, termasuk untuk pemecatan. Misalnya, Undang-Undang Standar Ketenagakerjaan yang Adil mendefinisikan pemberi kerja untuk memasukkan "setiap orang yang bertindak secara langsung atau tidak langsung demi kepentingan pemberi kerja dalam hubungannya dengan karyawan mana pun." Hal ini dapat berarti sebagai supervisor/manager individu. Ada beberapa cara untuk mengurangi kemungkinan terjadinya tanggung jawab pribadi menjadi sebuah masalah.

- Mengikuti kebijakan dan prosedur perusahaan. Seorang karyawan dapat mengajukan tuntutan terhadap seorang supervisor yang dia tuduh tidak mengikuti kebijakan dan prosedur.



- Pertimbangkan dengan hati-hati dan dokumentasikan sepenuhnya dasar keputusan penghentian apa pun.
- Mengelola pemecatan dengan cara yang tidak menambah beban kesulitan emosional karyawan (seperti meminta karyawan mengumpulkan barang-barangnya di depan umum dan meninggalkan kantor).
- Jangan bertindak dalam keadaan marah, karena hal itu akan merusak kesan objektivitas.
- Terakhir, gunakan departemen SDM untuk mendapatkan saran mengenai cara menangani kesulitan situasi pemecatan.

### **Tindakan Keamanan**

Pengusaha harus menggunakan daftar periksa untuk memastikan (misalnya) bahwa karyawan yang dipecat mengembalikan semua kunci dan properti perusahaan, dan (seringkali) disertai keluar dari gedung.<sup>1</sup> Misalnya, pemberi kerja harus menonaktifkan akun yang berhubungan dengan Internet mantan karyawan, menutup lubang akses komputer yang memungkinkan mereka mendapatkan akses online ilegal, dan memiliki peraturan untuk pengembalian laptop dan perangkat genggam perusahaan. Dari segi kebijakan, majikan harus segera memberi tahu departemen TI tentang karyawan yang akan keluar/ pemisahan, untuk memungkinkan TI mengambil tindakan yang diperlukan. Tindakan ini harus mencakup, misalnya, menonaktifkan akses dan kata sandi serta mengubah alamat IP.

### **Wawancara Penghentian dan Proses Keluar**

Memecat seorang karyawan adalah salah satu tugas tersulit yang mungkin Anda hadapi di tempat kerja. Karyawan yang dipecat, meskipun telah diperingatkan berkali-kali, mungkin akan bereaksi dengan tidak percaya atau bahkan kekerasan. (Tinjau wawancara dengan seorang pengacara, jika Anda yakin dilindungi karakteristik seperti jenis kelamin atau usia mungkin menjadi masalah selama atau setelah wawancara.)

Pedoman wawancara pemutusan hubungan kerja adalah sebagai berikut:

#### 1. Rencanakan wawancara.

- Pastikan karyawan menepati waktu janji temu.
- Memiliki perjanjian karyawan, file sumber daya manusia, dan pengumuman pelepasan dipersiapkan sebelumnya.



- Siapkan nomor telepon untuk keadaan darurat medis atau keamanan.
- 2. Langsung pada intinya. Saat karyawan tersebut masuk, beri orang tersebut waktu sejenak untuk masuk nyaman dan kemudian beri tahu dia tujuan pertemuan dan tujuan keputusan Anda.
- 3. Jelaskan situasinya. Secara singkat, dalam tiga atau empat kalimat, jelaskan alasan orang tersebut sedang dilepaskan/dikeluarkan. Misalnya, “Produksi di wilayah Anda turun 4%, dan kami mengalami penurunan terus dan mengalami masalah kualitas. Kami telah membicarakan beberapa masalah ini dalam 3 bulan terakhir, dan solusinya tidak ditindaklanjuti. Kita harus melakukan perubahan.” Jangan mempersonalisasi situasi seperti, “Produksi Anda tidak sesuai standar.” Tekankan bahwa keputusan tersebut tidak dapat dibatalkan. Nyatakan tanggal efektif penghentian. Menjaga martabat karyawan adalah hal yang penting. Tekankan bahwa situasinya telah ditinjau secara cermat, namun tidak memberikan rinciannya analisis dokumen pendukung pemberhentian.
- 4. Dengarkan. Lanjutkan wawancara selama beberapa menit hingga orang tersebut muncul berbicara dengan bebas dan cukup tenang.
- 5. Tinjau paket pesangon. Jelaskan pembayaran pesangon, tunjangan, akses terhadap orang-orang pendukung kantor, dan cara penanganan referensi. Jangan membuat janji manfaat di luar manfaat yang sudah ada dalam paket dukungan.
- 6. Identifikasi langkah selanjutnya. Karyawan yang diberhentikan mungkin mengalami disorientasi dan tidak yakin apa yang harus dilakukan selanjutnya. Jelaskan ke mana karyawan tersebut harus pergi selanjutnya, setelah meninggalkan wawancara.

### **KONSELING PENEMPATAN**

Dengan konseling penempatan yang diatur oleh pemberi kerja kepada perusahaan luar untuk memberikan perencanaan karier dan pencarian kerja kepada karyawan yang diberhentikan. Perusahaan outplacement/penempatan biasanya menyediakan layanan outplacement seperti itu. Karyawan (biasanya manajer atau profesional) yang diberhentikan biasanya memiliki ruang kantor dan sekretaris layanan yang dapat mereka gunakan di kantor lokal perusahaan tersebut, ditambah layanan konseling. Konseling penempatan kerja adalah bagian/kemasan dari tunjangan atau pesangon karyawan yang diberhentikan. Mengapa tidak memberikan biaya penempatan saja kepada orang tersebut sebagai pesangon tambahan? Secara umum,



penyediaan layanan penempatan tenaga kerja tampaknya mempunyai dampak positif bagi kedua belah pihak pekerja dan pemberi kerja yang diberhentikan.

### **EXIT INTERVIEW**

Banyak pengusaha melakukan exit interview tepat sebelum karyawannya meninggalkan perusahaan/keluar. Hal ini bertujuan untuk memberikan wawasan kepada pengusaha mengenai kekuatan dan keunggulan dan kelemahan perusahaan mereka sehingga dapat meningkatkan retensi karyawan.

Pertanyaannya antara lain: Apa yang membuat kamu mulai mencari pekerjaan baru? Bagaimana Anda menggambarkan budaya perusahaan kita? Bagaimana Anda menjelaskan gaya manajemen supervisor Anda? Apa yang paling/paling tidak Anda sukai tentang perusahaan? Pertanyaan lain berkaitan dengan SDM (seperti proses promosi), pekerjaan itu sendiri (termasuk kondisi kerja), dan tolok ukur kompetitif (seperti sebagai gaji dibandingkan dengan pesaing). Cobalah untuk memastikan karyawan yang keluar sebagai pendukung dari majikan/pemilik perusahaan.

Asumsinya adalah karena karyawan tersebut keluar, dia akan berterus terang, namun hal ini masih bisa diperdebatkan. Sebuah penelitian terdahulu menemukan bahwa saat keluar, 38% dari mereka akan keluar dengan menyalahkan gaji dan tunjangan, dan 4% menyalahkan pengawasan. Ditindaklanjuti 18 bulan kemudian, 24% menyalahkan pengawasan dan 12% menyalahkan gaji dan tunjangan. Rupanya itu belum berubah. Untuk memparafrasekan seorang eksekutif puncak, seseorang tidak akan menyalahkan supervisor jika dia ingin mendapatkan rekomendasi orang tersebut. Pertanyaan harus bersikap dan jelas.

### **PROSES KELUAR/EXIT**

Wawancara keluar adalah salah satu bagian dari proses keluar yang rasional. Majikan harus memiliki daftar periksa. Seperti disebutkan sebelumnya, pastikan karyawan mengembalikan semua kunci dan peralatan perusahaan, bahwa semua akses kata sandi komputer dan database dihentikan, bahwa komunikasi yang tepat dikirimkan secara internal (misalnya, kepada karyawan lain jika sesuai, dan untuk penggajian) dan secara eksternal,



karyawan tersebut meninggalkan lokasi secara tepat waktu, dan jika perlu, tindakan pengamanan harus diikuti.

Saat ini, semakin banyak karyawan yang berhenti tanpa memberikan pemberitahuan. Terkadang hal itu dibenarkan. Misalnya, mereka yang bekerja di perusahaan pesaing seharusnya tidak lagi memiliki akses terhadap layanan informasi majikan/pemilik usaha sebelumnya. Namun seringkali, berhenti tanpa pemberitahuan mencerminkan ketidaktahuan dengan standar pemberitahuan tradisional 2 minggu, atau bertemu rekan kerja secara singkat diberhentikan. Demikian pula, sekitar 40% pekerja yang diberhentikan dalam sebuah penelitian memberikan penilaian negatif ulasan media sosial tentang majikan. Intinya menjadikan perpindahan itu sebagai hal yang sipil semaksimal mungkin.

### **BAGI KARYAWAN**

Apa yang harus Anda lakukan jika Anda dipecat atau tidak diikutsertakan dalam suatu posisi? Kebanyakan orang menyerah pada tahap-tahap keterkejutan, penyangkalan, dan kemarahan yang biasa mereka alami. Namun, Langkah pertama yang lebih baik adalah memikirkan alasan Anda kehilangan pekerjaan. Melakukan hal itu tidaklah mudah. Jelajahi secara aktif apa (jika ada) yang Anda lakukan untuk berkontribusi terhadap masalah tersebut. Kemudian pertimbangkan secara obyektif apa yang mungkin Anda lakukan secara berbeda di masa depan, dengan tetap mengingat bahwa Anda harus melihat kerugian (walaupun mungkin sulit) sebagai sebuah peluang. Kemudian evaluasi pilihan baru Anda dan bersiaplah untuk memanfaatkan peluang yang tepat.

### **PHK dan UU Penutupan Pabrik**

PHK, dimana majikan memulangkan pekerjaanya untuk sementara waktu karena kekurangan pekerjaan, adalah biasanya bukan pemecatan permanen (meskipun mungkin saja terjadi). Sebaliknya, ini bersifat sementara, yang diharapkan oleh pemberi kerja akan bersifat jangka pendek. Namun, beberapa pengusaha menggunakan istilah PHK sebagai eufemisme untuk pemecatan atau pemutusan hubungan kerja. Dalam resesi yang mendalam gabungan tahun 2008 dan 2009, pengusaha melakukan PHK total sekitar 51.000 pekerjaan massal, menyebabkan lebih dari 5 juta pekerja menganggur.



Sebuah penelitian menggambarkan proses PHK di suatu perusahaan. Manajemen senior pertama kali bertemu untuk membuat keputusan strategis mengenai besaran dan waktu PHK. Mereka juga memperdebatkan pentingnya keterampilan yang dibutuhkan perusahaan di masa depan. Pengawas/Manager kemudian menilai bawahan mereka, menilai karyawan non-serikat mereka A, B, atau C (serikat pekerja karyawan dilindungi oleh perjanjian serikat pekerja yang membuat PHK bergantung pada senioritas).

Supervisor kemudian memberi tahu setiap bawahannya tentang A, B, atau peringkat C, dan memberi tahu masing-masing bahwa mereka yang memiliki nilai C kemungkinan besar akan diberhentikan.

### **EFEK PHK**

Tidak mengherankan jika PHK sering kali mengakibatkan “kerusakan psikologis dan dampak kesehatan fisik” bagi mereka yang kehilangan pekerjaan, serta bagi mereka yang selamat.

Namun bukan hanya “korban” dan “penyintas” saja yang menderita. Dalam sebuah penelitian, para peneliti “menemukan bahwa semakin banyak manajer yang secara pribadi bertanggung jawab untuk membagikan pemberitahuan PERINGATAN kepada karyawan. . . semakin besar kemungkinan mereka melaporkan masalah kesehatan fisik, untuk mencari pengobatan untuk masalah ini, dan mengeluhkan gangguan tidur.” Mengingat semua ini, banyak pengusaha berusaha meminimalkan PHK dan menurunkannya selama ini.

### **Mengurangi jam kerja setiap orang dan mewajibkan liburan adalah dua pilihan.**

Perusahaan lain mengurangi PHK dengan menawarkan bonus keuangan untuk meningkatkan produktivitas. Ironisnya, ketika beberapa karyawan sangat membutuhkan program bantuan karyawan (seperti konseling)—setelah mereka diberhentikan—mereka kehilangan mereka. Oleh karena itu, semakin banyak perusahaan yang melakukan ekspansi manfaat program ini selama satu atau dua bulan bagi mantan karyawan. Misalnya, Florida Sarasota County memperpanjang manfaat program bantuan karyawan selama 2 bulan setelah memberhentikan beberapa karyawan.

Undang-Undang Pemberitahuan Penyesuaian dan Pelatihan Ulang Pekerja (WARN Act, atau



undang-undang penutupan pabrik) mewajibkan pemberi kerja yang memiliki 100 karyawan atau lebih untuk memberikan pemberitahuan 60 hari sebelumnya sebelum menutup fasilitas atau memulai PHK 50 orang atau lebih.

### **Menyesuaikan diri dengan Perampingan dan Penggabungan**

Perampingan berarti mengurangi, biasanya secara drastis, jumlah orang yang dipekerjakan oleh sebuah perusahaan. Ide dasarnya adalah memangkas biaya dan meningkatkan profitabilitas. Perampingan (beberapa panggilan yang disebut “program transformasi produktivitas”) memerlukan pertimbangan yang cermat dari beberapa hal.

1. Pertama adalah memastikan orang yang tepat diberhentikan; ini membutuhkan cara yang efektif dalam sistem penilaian yang ada.
2. Kedua adalah kepatuhan terhadap seluruh hukum yang berlaku, termasuk PERINGATAN.
3. Ketiga, melaksanakan pemberhentian secara adil dan wajar.
4. Keempat adalah keamanan, misalnya mengambil kunci dan memastikan mereka keluar jangan membawa barang terlarang.
5. Kelima adalah mengurangi ketidakpastian karyawan yang tersisa dan mengatasinya kekhawatiran. Hal ini biasanya melibatkan pengumuman dan program pasca-perampingan, termasuk pertemuan di mana manajer senior menjawab pertanyaan dari sisa karyawan. Memberikan pemberitahuan terlebih dahulu mengenai PHK sebaliknya dapat membantu meredam efek negatif. Begitu juga dengan kepekaan interpersonal (dalam hal sikap manajer selama PHK). PHK bisa jadi lebih menantang di luar negeri karena adanya kewajiban hukum khusus, seperti persyaratan pemberitahuan satu tahun di beberapa negara. Dukungan dan kreativitas sangat penting terutama di perusahaan yang sangat bergantung pada keterlibatan karyawan dan kerja tim. Di sini, pergantian karyawan sangat mengganggu mungkin sangat penting untuk menghindari PHK. Opsi yang ada di sini meliputi: menerapkan pembayaran membeku/ditahan atau terpotong; memberlakukan pembekuan/pemberhentian perekrutan sebelum mengurangi tenaga kerja; berikan secara jujur komunikasi mengenai perlunya perampingan; memberikan kesempatan kepada karyawan menyampaikan pendapatnya mengenai perampingan tersebut; dan bersikap adil dan penuh kasih sayang menerapkan perampingan.