

**STUDI DESKRIPTIF PENILAIAN KEY PERFORMANCE INDICATOR
(KPI) KARYAWAN MELALUI OBSERVASI KEPADA KARYAWAN
TRAINING DENGAN MODEL BEHAVIORAL EVENT INTERVIEW PADA
INDOMARCO PRISMATAMA SEMARANG**

¹⁾Heru Sri Wulan SE MM, ²⁾Azis Fathoni SE MM

**^{1,2)} Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas
Pandanaran Semarang**

ABSTRAK

Penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun fenomena buatan manusia. Fenomena itu bisa berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lainnya (Sukmadinata, 2006:72). Penelitian deskriptif ini mencoba membuat terobosan penting dalam penentuan sebuah katalis penentuan akhir masa periode kontrak menjadi pegawai tetap pada PT Indomarco Prismatama Semarang. Didasarkan kepada hasil evaluasi pegawai kontrak yang akan dijadikan sebagai karyawan permanen yang sudah melewati proses training dan pelatihan

Cara yang dilakukan adalah dengan menggunakan Behavioral Event Interview. Yakni teknik wawancara dengan cara menggali informasi mengenai perilaku seseorang yang pernah dilakukannya secara nyata. BEI akan mendorong individu tersebut untuk bercerita secara logis mengenai pengalaman yang berupa perilaku-perilaku yang pernah dilakukan.

Berdasarkan Hasil interview dengan Model BEI didapat hasil yang positive dari kenaikan nilai KPI dari karyawan yang sudah habis masa kontraknya. Dengan Evaluasi ini karyawan tersebut akan direkomendasikan untuk diajukan menjadi karyawan tetap dan bisa melanjutkan kinerja. Dan jika tidak berhasil pihak perusahaan akan memberikan evaluasi dan training kembali untuk perbaikan

Kata Kunci : Key Performance Indicator , Karyawan Kontrak , Evaluasi.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia atau human resources mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat. Sonny Sumarsono (2003,h4)

Sumber daya manusia saat ini memiliki pengaruh besar pada sebuah perusahaan dimana sekarang berada pada perubahan lingkungan bisnis yang sulit untuk diprediksi dan tidak lagi berada pada lingkungan bisnis yang stabil. Perusahaan harus lebih fleksibel tidak lagi bersikap kaku (organization rigidity). Kegiatan bisnis tidak lagi dijalankan berdasarkan aturan saja, melainkan juga dikendalikan oleh visi dan nilai. Oleh karena itu, memerlukan kemampuan sumber daya manusia yang dapat diandalkan, yang memiliki wawasan, kreatifitas, pengetahuan, dan visi yang sama dengan visi perusahaan sehingga hasil kinerja sesuai dan tepat sasaran.

Menurut Armstrong (2003) dalam jurnal Pengaruh Partisipasi Penyusunan Key Performance Indicator (KPI) Terhadap Komitmen Pencapaian Sasaran Kerja Karyawan di PT XYZ, Yogyakarta (2015) mengatakan bahwa sasaran adalah sesuatu yang harus dicapai, baik sebagai tujuan (target), rencana atau proyek yang harus diimplementasikan atau diselesaikan, standart kinerja yang harus diimplementasikan atau dipertahankan, sasaran pengembangan pribadi atau nilai – nilai yang harus dipertahankan. Moorhead dan Griffin (2013) juga menambahkan bahwa penetapan sasaran adalah metode yang sangat berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan melakukan penilaian pelatihan dan pengembangan mendukung kinerja karyawan yang efektif. Perusahaan mampu mengoptimalkan kompetensi karyawannya demi tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu kinerja karyawan juga akan optimal karena karyawan akan termotivasi untuk berkinerja lebih baik lagi dari hari ke hari. Hal ini berlaku pula sebaliknya, penilaian kinerja karyawan yang tidak efektif akan memberikan banyak dampak negatif bagi perusahaan. Mulai dari munculnya keluhan karyawan, turunnya motivasi kerja karyawan, hingga tingginya intense turnover karyawan. Hal ini terjadi pada semua perusahaan tidak terkecuali PT Indomarco Prismaatama.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu alat untuk menyesuaikan antara tugas dan pekerjaan dengan kemampuan, ketrampilan atau kecakapan dan keahlian dari setiap karyawan serta merupakan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai kegiatan pengenalan terhadap pekerjaan tertentu bagi yang bersangkutan. Baik tidaknya kinerja karyawan jelas akan mempengaruhi kestabilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan merupakan fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia. Salah satu wahana paling efektif yang dapat dan harus digunakan oleh perusahaan untuk mengembangkan karyawannya melalui pemberian pelatihan. Pemberian pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan agar nantinya karyawan mampu mencapai hasil kerja yang optimal sehingga karyawan bersemangat untuk bekerja pada perusahaan. Dengan melaksanakan pelatihan yang tepat, maka perusahaan diharapkan dapat memperbaiki efektifitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Pelatihan berarti suatu perubahan yang sistematis dari *knowledge*, *skill*, *attitude* dan *behavior* yang terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan itu dapat mewujudkan sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam memenuhi standar SDM yang diinginkan (Suwatno & Priansa, 2011:118).

Pada dasarnya pelatihan merupakan suatu kegiatan yang terencana dari perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, sikap kerja dari seorang tenaga penjual atau pedagang. Setiap kegiatan pelatihan akan diakhiri dengan evaluasi. Pelaksanaan evaluasi dirasa sangat penting, karena merupakan usaha untuk dapat mengetahui seberapa besar keberhasilan penyelenggaraan suatu program pelatihan dapat diperoleh hasil yang maksimal dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan perusahaan. Selain itu evaluasi pelatihan juga dapat melihat sejauh mana para tenaga paham terhadap pelatihan tersebut.

PT. Indomarco Prismatama Cabang Semarang memiliki Dengan 9 departement pendukung operasional perusahaan, meliputi : Operation, HRD, GA, Finance & Accounting, BIC, Development, DC, Project and Maintenance, Marketing Franchise dengan jumlah Karyawan lebih dari 5000 orang.

Seperti pada perusahaan umumnya, PT. Indomarco Prismatama Cabang Semarang pun melakukan penilaian kinerja terhadap para karyawannya. Selama ini, PT. Indomarco Prismatama Cabang Semarang melakukan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode Graphic Rating Scale yang dilakukan selama setahun sekali.

Namun pada kenyataannya, penilaian kinerja karyawan yang dilakukan PT. Indomarco Prismatama Cabang Semarang tidak memberikan feedback baik berupa teguran, kenaikan kompensasi, pelatihan, promosi jabatan ataupun bentuk umpan balik lainnya kepada karyawan berkaitan dengan kinerja karyawan yang telah dicapai.

Berbagai ketidakjelasan prosedur dan standar dalam penilaian kinerja karyawan tersebut berdampak pada ketidaknyamanan dan rasa tidak adil pada karyawan, seperti berkaitan dengan upah yang didapat karyawan. Hal ini menjadi salah satu faktor tingginya tingkat turnover yang menyentuh angka 2,67% tiap bulannya dengan masa kerja yang singkat (Human Resource Development PT Indomarco Prismatama: 2017). Interview BEI (Behavioral Event Interview) adalah

struktur pertanyaan yang digunakan untuk mengumpulkan berbagai informasi tentang masa lalu. Karena perilaku masa lalu adalah sebagai predictor perilaku yang akan dia kerjakan. Tujuan dari interview BEI adalah untuk menggali lebih dalam setiap peristiwa yang dialami guna memperjelas atau mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki oleh seluruh karyawan yang sedang dalam masa percobaan sebagai pegawai kontrak

TINJAUAN PUSTAKA

Pelatihan pada umumnya dilatarbelakangi kenyataan bahwa penggunaan tenaga kerja yang efektif dan handal merupakan kunci kearah peningkatan kinerja karyawan, sehingga perlu bagi perusahaan untuk membuat suatu kebijakan yang dapat menggerakkan karyawan agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan, yaitu dengan menjalankan pelatihan yang sesuai.

Pelatihan merupakan terjemahan dari kata “*training*” dalam bahasa inggris. Secara harfiah akar kata “*training*” adalah “*train*”, yang berarti: (1) memberi pelajaran dan praktik (*give teaching and practice*), (2) menjadikan berkembang dalam arah yang dikehendaki (*cause to grow in required direction*), (3) persiapan (*preparation*), dan (4) praktik (*practice*), (Mustofa Kamil, 2010: 3).

Menurut Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2006: 70) pengertian pelatihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2006: 70) pengertian pelatihan adalah “suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang

sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu”.

Menurut Jan Bella dalam Hasibuan (2006:70) pengertian pelatihan sama dengan pengembangan, yaitu “merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknik maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how* ”

Menurut Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 tanggal 13 September 1974, yaitu:

Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, Jasmaniah dan Rohaniah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka membangun persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Latihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relative singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Dari pengertian beberapa sumber pustaka di atas, kesimpulan dari pelatihan adalah bagian dari proses pengembangan karyawan melalui pendidikan jangka pendek atau singkat untuk menyiapkan peserta menjadi berkembang. Aktifitas dalam pelatihan adalah memberikan pelajaran baik teori maupun praktek untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan kerja baik teknik maupun non teknik.

Pelatihan dan Pengembangan karyawan

Behavioral Event Interview adalah teknik wawancara dengan cara menggali informasi mengenai perilaku seseorang yang pernah dilakukannya secara nyata. BEI akan mendorong individu tersebut untuk bercerita secara logis mengenai pengalaman

yang berupa perilaku-perilaku yang pernah dilakukan. Tujuan BEI Mengetahui apa sebenarnya yang dilakukan orang dalam berbagai situasi kritis yang mereka hadapi, bukan apa yang mereka akan mereka lakukan Mengidentifikasi gambaran situasi-situasi yang paling kritis yang telah pernah alami dalam bekerja seperti situasi atau jenis tugas apa yang dilakukan, siapa yang terlibat, apa yang dilakukan waktu itu, dan apa yang sedang dicapai sehingga dapat diketahui karakteristik dari orang tersebut yang sesungguhnya. Kapan Harus Menggunakan B.E.I Dapat digunakan oleh staf SDM dan manajer Dapat digunakan secara efisien dalam merger, restrukturisasi perusahaan atau outplacement. Penggunaan teknik BEI dalam implementasinya diintegrasikan dengan standar kompetensi yang ingin diukur.

Tujuan dilakukan pelatihan calon karyawan PT Indomarco adalah untuk meningkatkan skill karyawan supaya sesuai dengan standart PT Indomarco . Hal ini sesuai dengan beberapa tujuan yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2001, p. 45) yaitu meningkatkan kualitas kerja, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, dan juga meningkatkan produktivitas kerja. Sedangkan pelatihan yang diberikan pada calon karyawan juga memberikan beberapa manfaat, yang pertama adalah manfaat untuk perusahaan sendiri adalah *cost control*nya irit karena faktor karyawan yang profesional sehingga profit dapat ditingkatkan, yang kedua manfaat untuk karyawan adalah apabila *cost control* kecil dan mencapai target, maka karyawan akan mendapatkan bonus dan penghargaan.

Pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2009:69). Definisi diatas dapat disimpulkan strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu upaya untuk memperbaiki kemampuan kinerja karyawan dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi yang dapat membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya untuk meningkatkan keterampilan,kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga disesuaikan dengan

tuntutan pekerjaan yang akan dilakukan. pengembangan di PT Indomarco adalah untuk meningkatkan *skill* / kualitas kerja karyawan, meminimalisasi kesalahan dalam bekerja, mengajak karyawan menjadi senior, meringankan tugas *manager* dan *supervisor* sesuai dengan beberapa tujuan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2005, p. 70) yaitu meningkatkan produktivitas kerja, efisiensi waktu, meminimalisasi kesalahan, meningkatkan moral, dan juga untuk jenjang karir.

Hipotesis

1. Melalui studi deskriptif ada hubungan antara metode BEI dalam penentuan Kinerja Karyawan
2. Melalui studi deskriptif ada hubungan antara pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia dengan kinerja Berbasis KPI

Variabel Penelitian

Dalam metode BEI (*Behavioral Event Interview*) terdapat 6 variabel dalam penelitian ini.

- a. Dorongan Berprestasi (*Achievement Orientation (ACH)*), merupakan kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga terdorong untuk berusaha bekerja dengan lebih baik atau di atas standar. Standarnya dapat berupa kinerja pribadi masa lalu (dorongan untuk perbaikan), orientasi hasil yang objektif, kinerja orang/tim/perusahaan lain (kemauan untuk berkompetisi), target yang menantang, bahkan mencapai sesuatu yang belum pernah dilakukan oleh orang lain (inovasi).
- b. Berpikir Analitis (*Analytical Thinking (AT)*)
Kemampuan untuk memahami situasi dengan cara menguraikan masalah menjadi bagian-bagian yang lebih rinci (faktor-faktor penyebab masalah), atau mengamati akibat suatu keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.
- c. Peduli terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja (*Concern for Order (CO)*).

Dorongan dalam diri seseorang untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan sekitarnya, khususnya berkaitan dengan pengaturan kerja, instruksi, informasi dan data.

- d. Mencari informasi (*information seeking (INF)*) Besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak.
- e. Memimpin Kelompok (*Team Leadership (TL)*)
- f. Kerjasama Kelompok (*Teamwork (TW)*) Dorongan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.

Jenis data

Dalam penelitian ini jenis datanya adalah data sekunder.

a. Data primer

Data primer didapatkan langsung dari wawancara dengan pimpinan dan bagian personalia (HRD) serta wawancara dengan karyawan baru yang sudah menjalani pelatihan dan pengembangan sumber daya.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri. Dalam hal ini penulis mengumpulkan dan memperoleh data berupa data yang sudah terdokumen sebelumnya yaitu mengenai sejarah berdirinya, struktur organisasi, personalia khususnya karyawan, dan produk jasa.

Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini hampir sebagian besar berasal dari sumber primer yaitu wawancara langsung pihak yang terkait (manager HRD, karyawan baru, karyawan lama), sedangkan data sekunder didapatkan dari literatur yang berkaitan

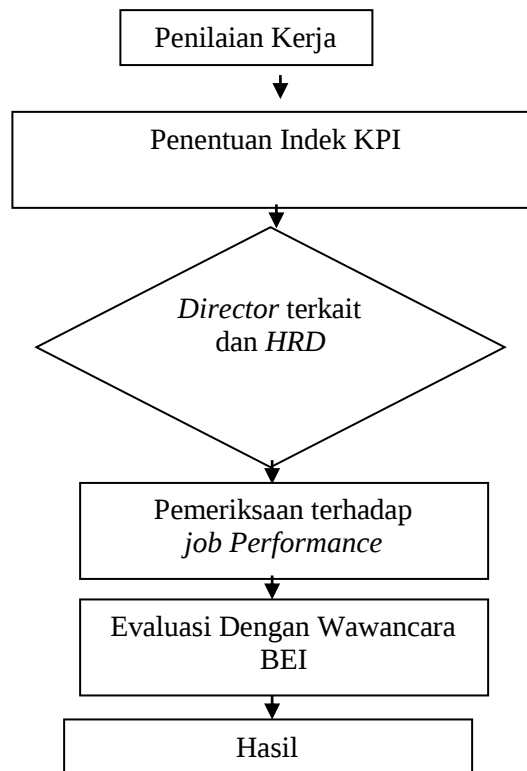
dengan metode Behaviour Event Interview, pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia serta jurnal yang lain yang berkaitan.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut. Populasi dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Suharsimi, 2002). Populasi dan sampel diambil dari pimpinan PT Indomarco dan karyawan baru yang telah menjalani training selama 1 tahun.

Kerangka Berpikir BI

Kerangka Berpikir Penelitian



Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*Interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2011, p. 186).

Dalam penelitian ini, penulis melakukan wawancara semi terstruktur dengan teknik wawancara *in-depth interview*, yang merupakan merupakan metode pengumpulan data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif. *In-depth interview* adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama. (Boyce and Neale, 2006, p. 3). Sedangkan observasi adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja pancaindra mata serta dibantu dengan pancaindra lainnya (Bungin, 2009, p. 118). Jenis observasi / pengamatan yang digunakan pada penelitian ini adalah berperan serta sebagai pengamat. Yang dimaksud dengan pengamatan jenis ini bahwa dalam teknik tersebut peneliti sebagai pengamat tidak sebagai pemeran serta, tetapi melakukan fungsi pengamatan. Misal peneliti berada di sudut ruangan untuk melihat dan mencatat bagaimana subjek yang diteliti menggunakan waktu kerjanya di kantor ataupun cara bekerjanya (Tohirin, 2012, p. 62).

Sebelum dilakukannya analisis data oleh peneliti, maka terlebih dahulu dilakukannya pengecekan data untuk memastikan apakah data yang telah diperoleh dari informan dapat dipercaya atau tidak. Dalam penelitian ini, penulis merasa cukup hanya menggunakan metode pengujian data dengan triangulasi sumber. Teknik triangulasi dengan sumber data dilakukan dengan (dalam Bungin, 2009, p. 265) : (1) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. (2)

Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang. (3) Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.

Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan dengan menggunakan :

1. Wawancara

Wawancara merupakan alat *re-checking* atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan seorang peneliti saat mewawancarai responden adalah : intonasi suara, kecepatan berbicara, sensitifitas pertanyaan, kontak mata, dan kepekaan non-verbal. Dalam mencari informasi, peneliti melakukan dua jenis wawancara, yaitu autoanamnesa (wawancara yang dilakukan dengan subjek atau responden) dan aloanamnesa (wawancara dengan keluarga responden). Beberapa tips saat melakukan wawancara adalah mulai dengan pertanyaan yang mudah, mulai dengan informasi fakta, hindari pertanyaan *multiple*, jangan menanyakan pertanyaan pribadi sebelum *building rapport*, ulang kembali jawaban untuk klarifikasi, berikan kesan positif, dan kontrol emosi negatif.

2. Dokumen

Sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Sebagian besar data yang tersedia adalah berbentuk surat-surat, catatan harian,

cinderamata, laporan, artefak, foto, dan sebagainya. Sifat utama data ini tak terbatas pada ruang dan waktu sehingga memberi peluang kepada peneliti untuk mengetahui hal-hal yang pernah terjadi di waktu silam. Secara detail bahan dokumenter terbagi beberapa macam, yaitu: otobiografi, surat-surat pribadi, buku atau catatan harian, memorial, klipping, dokumen pemerintah atau swasta, data di *server* dan *flashdisk*, data tersimpan di *website*, dan lain-lain.

3. Focus Group Discussion (FGD)

Focus Group Discussion (FGD) adalah teknik pengumpulan data yang umumnya dilakukan pada penelitian kualitatif dengan tujuan menemukan makna sebuah tema menurut pemahaman sebuah kelompok. Teknik ini digunakan untuk mengungkap pemaknaan dari suatu kelompok berdasarkan hasil diskusi yang terpusat pada suatu permasalahan tertentu. FGD juga dimaksudkan untuk menghindari pemaknaan yang salah dari seorang peneliti terhadap fokus masalah yang sedang diteliti.

Variabel	Definisi	Indikator
BEI (<i>Behavioral Event Interview</i>)	Teknik wawancara yang meminimalkan subyektifitas pewawancara dengan lebih berfokus pada tindakan dan perilaku dari pada kesan yang ditimbulkan oleh individu (Everhart, 2004).	Dorongan Berprestasi Berpikir Analitis Peduli terhadap kejelasan tugas Mencari informasi Memimpin Kelompok (<i>Team Leadership</i> (TL)) Kerjasama Kelompok (<i>Teamwork</i> TW))

Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Pelatihan (training) merupakan proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional (Simamora, 2006 :342)	Materi pelatihan yang dimengerti Pelatihan sesuai tugas 3. Pelatihan meningkatkan ketrampilan Hasil pelatihan diterapkan di tempat kerja Pelatihan meningkatkan prestasi Sumber : Heidjrachman
--	---	--

ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Penggabungan Data Seleksi

1. Pada saat penilaian karyawan untuk suatu pekerjaan, peneliti menggabungkan informasi dari sejumlah sumber yang berbeda :
 - a. Wawancara berdasarkan kompetensi
 - b. Tes ketrampilan teknis
 - c. Tes kepribadian
 - d. Tes contoh pekerjaan
 - e. Wawancara “biasa”
 - f. Referensi

2. Riset telah dilakukan pada keefektifan masing-masing teknik dalam meramalkan keberhasilan pekerjaan. Riset telah menemukan korelasi berikut :

<i>Assessment centre</i>	0,65
Wawancara berdasarkan Kompetensi	0,48 – 0,61
<i>Work-sample test</i>	0,54
Tes kecakapan	0,53
Tes kepribadian	0,39

Hasil observasi terhadap karyawan Indomaret menunjukkan bahwa wawancara berdasarkan kompetensi, dan bukti tingkah laku yang lebih khusus dikumpulkan dari kejadian utama (*key events*) memiliki keakuratan terbesar dalam meramalkan hasil pekerjaan, dan wawancara “biasa” memiliki nilai keakuratan yang paling rendah.

Penggabungan Data-Data Seleksi

Ketrampilan/Kompetensi	Sumber Data
Pengetahuan dan Ketrampilan Teknis	1. Pendidikan }Daftar riwayat hidup 2. Pengalaman kerja }dan wawancara 3. Pertanyaan tentang kompetensi teknis dalam wawancara dan Tes keterampilan teknis 4. Tes contoh kerja
Motivasi Prestasi	1. Data kejadian utama (<i>key events</i>) 2. Pengalaman kerja/jalur karir 3. Pertanyaan-pertanyaan tentang tujuan karir 4. Tes kepribadian
Inisiatif	1. Data kejadian utama (<i>key events</i>) 2. Pertanyaan tentang pengetahuan <i>interviewee</i> mengenai perusahaan kita-telah mencari tahu tentang perusahaan kita sebelumnya.
Dampak dan Pengaruh	1. Data kejadian utama (<i>key events</i>) 2. Tes kepribadian 3. Penampilan pada wawancara (pakaian, tingkah laku, dsb)

Orientasi Pelayanan Pelanggan	1. Data kejadian utama (<i>key events</i>) 2. Referensi
Kerjasama	1. Data kejadian utama (<i>key events</i>) 2. Tes kepribadian 3. Referensi
Kepemimpinan	1. Data kejadian utama (<i>key events</i>) 2. Tes kepribadian 3. Pengalaman kerja – posisi kepemimpinan yang dipegang? 4. Minat di luar kerja – posisi kepemimpinan yang dipegang?
Pengembangan Orang Lain	1. Data kejadian utama (<i>key events</i>) 2. Tes kepribadian
Memegang Tanggung jawab Orang	1. Data kejadian utama (<i>key events</i>) 2. Tes kepribadian
Pemikiran Analitis	1. Data kejadian utama (<i>key events</i>) 2. Tes kepribadian 3. Tes keterampilan teknis
Berpikiran Bisnis	1. Data kejadian utama (<i>key events</i>) 2. Pengalaman kerja-jenis posisi yang dipegang dan hasilnya 3. Pendidikan-pelatihan mengenai bisnis
Orientasi Strategis	1. Data kejadian utama (<i>key events</i>) 2. Pengalaman kerja dan hasilnya 3. Tes contoh kerja
Integritas	1. Data kejadian utama (<i>key events</i>) 2. Penilaian diri sendiri terhadap hal-hal yang perlu ditingkatkan (sejara jujur dan rinci)
Percaya Diri	1. Data kejadian utama (<i>key events</i>) 2. Tes kepribadian 3. Penampilan pada wawancara

Metode BEI (Behaviour Event Interview) sudah dilakukan oleh PT Indomarco Penerapan metode ini selain karyawan baru yang akan diwawancarai, pewawancara juga ditraining agar dalam melakukan test wawancara dengan calon karyawan sesuai dengan standart perusahaan. Persiapan bagi pewawancara meliputi beberapa hal antara lain : bagaimana pewawancara menggali lebih mendalam kemampuan yang dimiliki oleh calon karyawan, bagaimana pewawancara harus menggunakan bahasa yang mudah dipahami dan mengena, pertanyaan

kunci yang harus ditanyakan yang berkaitan dengan FACTs (Feeling , Action, Context dan Thinking) dari calon karyawan.

Sejak dilakukannya sistem BEI (behaviour Event Interview) dalam menyeleksi karyawan baru hasil masa percobaan di Indomarco didapatkan bahwa :

- a. Dalam hal dorongan berprestasi , karyawan baru lebih berfikir analisis, mempunyai jiwa kewirausahaan sehingga dapat mendukung tujuan perusahaan, memenuhi standar yang ditetapkan orang lain, mampu membuat Cost-Benefit Analysis , mampu menentukan target yang menantang
- b. Karyawan baru mampu berfikir analisis, setiap ada permasalahan mereka akan menganalisis masalah tersebut secara rinci, berusaha memecahkannya dengan melibatkan beberapa teman dan kelompok kerja.
- c. Karyawan baru dapat lebih bekerja secara team. Apabila ada yang harus memimpin , mereka akan menggunakan kesempatan untuk memimpin secara demokratis (tidak otoriter) , menghargai setiap pendapat yang berbeda. Dalam satu team saling memberikan motivasi satu sama lain demi keberhasilan pekerjaan. Dengan demikian kerja team menjadi lebih kompak , kuat dalam mencapai tujuan.
- d. Dalam melakukan pekerjaan , karyawan lebih peduli terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Mereka biasanya akan meneliti ulang pekerjaannya, mencari informasi yang benar terhadap pekerjaannya dan selalu bertanya apabila ada hal-hal yang dipandang perlu dan membutuhkan kejelasan.
- e. Berikut hasil feedback dari hasil evaluasi karyawan kontrak

TUJUAN / SASARAN STRATEGIS	TARGET	NILAI
SPD (SALES PER DAY) GROWTH	30	24
NKL	30	21
QSCV	20	16
NBR (Nota Barang Hilang)	20	14
PENGANTIAN NKL DI TOKO TERKENDALI	13	7
PENGANTIAN NKL DI DCI TERKENDALI	6	3
UPAYA PENGUNGKAPAN FRAUD - BARANG HILANG DI TOKO IDM	25	13
UPAYA PENGUNGKAPAN FRAUD - BARANG RUSAK DI TOKO IDM	6	3
UPAYA PENGUNGKAPAN FRAUD - BARANG HILANG DI TOKO DCI	5	4
GOOD INTRANSIT TERKENDALI	2,40	2
LAPORAN WAJIB	3	2
TERBENTUKNYA SDM YANG BERKINERJA OPTIMAL	3	2
SERVICE LEVEL PEMENUHAN KARYAWAN	20	16
TURN OVER KARYAWAN	20	16
PELAKSANAAN TRAINING	15	12
EVALUASI BULANAN KARYAWAN	15	11
DHR KARYAWAN BARU, MUTASI & PROMOSI	10	8
LAPORAN RUTIN	10	8
PENGIRIMAN DATA PEMBAYARAN TUNAI	10	7
LAPORAN PIUTANG FRANCHISE	10	6
RATING REKON ACCOUNT PAYBLE/ACCOUNT RECEIVABLE	10	5
TITIPAN DANA FRANCHISE	5	3
LAPORAN REKON ACCOUNT PAYBLE / ACCOUNT RECEIVABLE MINUS	10	7
LAPORAN CASH MANAJEMEN (CE)	10	7
OUTSTANDING PUM VS REPORT REPAYMENT	10	5
SALDO AKHIR HUTANG DAGANG FRANCHISE	5	4
LAPORAN KURANG SETOR PEJUALAN	10	3

OUTSTANDING HASIL PENJUALAN BARANG DITERIMA (HPBD)	10	3
REPORT UMUR SEWA TERAS	10	8
LAPORAN KURANG SETOR RRAK	10	5

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

1. Metode BEI (behaviour Event Interview) yang mudah dilakukan dalam perekrutan karyawan sangat sesuai dengan kondisi perusahaan yang semakin berkembang, karena metode ini dapat menggali lebih mendalam kemampuan calon karyawan.
2. Standart yang diinginkan oleh perusahaan akan terpenuhi / sesuai dengan keinginan perusahaan, karena bagi pewawancara telah ditraining bagaimana cara menggali kemampuan calon karyawan.
3. Bagi karyawan baru ada dorongan berprestasi , karyawan baru lebih berfikir analisis, mempunyai jiwa kewirausahaan sehingga dapat mendukung tujuan perusahaan, memenuhi standar yang ditetapkan orang lain, mampu membuat *Cost-Benefit Analysis* , mampu menentukan target yang menantang
4. Karyawan baru mampu berfikir analisis, setiap ada permasalahan mereka akan menganalisis masalah tersebut secara rinci, berusaha memecahkannya dengan melibatkan beberapa teman dan kelompok kerja.
5. Karyawan baru dapat lebih bekerja secara team. Apabila ada yang harus memimpin , mereka akan menggunakan kesempatan untuk memimpin secara demokratis (tidak otoriter) , menghargai setiap pendapat yang berbeda. Dalam satu team saling memberikan motivasi satu sama lain demi keberhasilan pekerjaan. Dengan demikian kerja team menjadi lebih kompak, kuat dalam mencapai tujuan.

6. Dalam melakukan pekerjaan , karyawan lebih peduli terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Mereka biasanya akan meneliti ulang pekerjaannya, mencari informasi yang benar terhadap pekerjaannya dan selalu bertanya apabila ada hal-hal yang dipandang perlu dan membutuhkan kejelasan.

Saran

Saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pendekatan satu arah yang berlebihan. Sejak awal suatu wawancara, hindari memberitahu, menjual, membujuk atau memberikan informasi satu arah. Penekanan harus kepada partisipasi *interviewee* dalam wawancara tersebut.
2. Membuat asumsi-asumsi yang tidak diversifikasi. Jika anda tidak jelas mengenai sesuatu yang dikatakannya, tanyakan kembali kepada *interviewee*. Jangan sekali-kali membuat asumsi-asumsi karena dapat mengarahkan kita kepada interpretasi yang tidak tepat serta kesimpulan yang terlalu awal.
3. Tidak memberi kesempatan pada *interviewee* untuk menjawab. Berhentilah sejenak untuk membayangkan perasaan dan ide-ide *interviewee*. Periksa lagi untuk melihat apakah dia mengerti apa yang diminta atau yang dikatakan. Dapatkan inti dari pendapat/pandangannya.
4. Terlalu cepat sampai ke hal-hal yang sangat spesifik. Pada permulaan sebuah wawancara, hindari pertanyaan yang sangat terfokus atau pertanyaan yang menyulitkan yang hanya memberikan *interviewee* sedikit ruang gerak (kebebasan) untuk menjawabnya.

5. Penggunaan pertanyaan-pertanyaan tertutup. Hindari pertanyaan-pertanyaan dengan jawaban "ya/tidak" kecuali jika jawaban "ya" atau "tidak" merupakan jawaban yang memang kita inginkan saat itu.

DAFTAR PUSTAKA

- Arep, I. dan Tanjung, H. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Universitas Trisakti, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia – edisi revisi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Supervisor (Sales Supervisor) pada PT. Texmaco Groups, Jakarta. Skripsi pada Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Irani. 2003. Analisis Pengambilan Keputusan Strategi Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Supervisor Pemasaran di PT. TRIAS SUKSES DINAMIKA, Bogor. Skripsi pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian. Fakultas Pertanian. IPB. Bogor.
- Ma'arif, S. dan Tanjung, H. 2003. Teknik-teknik Kuantitatif untuk Manajemen. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Mangkuprawira, S. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Penerbit Ghalia Indonesia Jakarta.
- Marimin. 2004. Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Niti Semitro, S. Alex. 1988, Manajemen Personalia, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Rianti, Ririn. 1999. Prototipe Sistem Informasi Perekrutan dan Seleksi SDM Eksternal pada PT. Goodyear, Bogor. Skripsi pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Rivai, V. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Saaty, T. L. 1993. Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin (Terjemahan). PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

- Samsudin, S. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Pustaka Setia, Bandung. Siagian, S. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Bumi Aksara, Jakarta. Simamora, H. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III. Bagian
- Stoner, J.A.F., R.E. Freeman dan D.R. Gilbert Jr. 1996. Manajemen (Terjemahan, Jilid 2). PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Hidayat syah.2010.*Pengantar Umum Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Verivikatif*. Pekanbaru : Suska Pres.
- Punaji Setyosari.2010.*Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan*. Jakarta : Kencana.
- Sanapiah Faisal.2008.*Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Gorden, R.L. (1996). Basic Interviewing Skills. Illionis: F.E. Peacock Publisher
- Stewart, J.C., Cash, W.B. (2000). Interviewing: Principles and Practices. United States of America: The McGraw-Hill
- Rahayu, I.T. (2004). Observasi & Wawancara. Malang: Bayumedia Publishing

