

Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd., M.M.



# STRATEGI MENGHASILKAN MANAJER BERKUALITAS MELALUI JOB SHADOWING



**STRATEGI MENGHASILKAN  
MANAJER BERKUALITAS  
MELALUI *JOB SHADOWING***

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd., M.M.

**STRATEGI MENGHASILKAN  
MANAJER BERKUALITAS  
MELALUI *JOB SHADOWING***



**STRATEGI MENGHASILKAN MANAJER BERKUALITAS  
MELALUI *JOB SHADOWING***

**Zahara Tussoleha Rony**

Editor:

**Tatar Bonar Silitonga**

Desain Cover:

**Dwi Novidiantoko**

Sumber:

www.shutterstock.com

Tata Letak:

**Zulita Andan Sari**

Proofreader:

**Avinda Yuda Wati**

Ukuran:

**viii, 63 hlm, Uk: 15.5x23 cm**

ISBN:

**978-623-02-3076-9**

Cetakan Pertama:

**Juli 2021**

Hak Cipta 2021, Pada Penulis

---

Isi diluar tanggung jawab percetakan

---

**Copyright © 2021 by Deepublish Publisher**

All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT DEEPUBLISH  
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)**

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman  
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581

Telp/Faks: (0274) 4533427

Website: www.deepublish.co.id

www.penerbitdeepublish.com

E-mail: cs@deepublish.co.id

## KATA PENGANTAR

Tiada lain selain ucapan syukur dan sujudku kepada Illahi Robbi yang selalu memberikan kesehatan, kesempatan, dan membuka pemikiran yang menghasilkan ide yang tiada henti menjadikan inisiatif menjadi sebuah pengetahuan. Alhamdulillah di tahun 2021, saya dapat menghasilkan sebuah buku referensi dari sebuah penelitian berjudul "*Job Shadowing as One the Effective in the Promotion Process Creates Quality Managers*". Buku ini menceritakan bagaimana proses promosi di satu perusahaan.

Promosi jabatan adalah salah satu bagian kegiatan penting dari program pengembangan sumber daya manusia. Sekilas promosi sebuah tahapan sederhana, namun persiapan promosi bagi individu karyawan memerlukan waktu lebih dari 1 tahun. Sedangkan bagi pengelola sumber daya manusia kegiatan ini merupakan kegiatan yang sangat krusial karena diharuskan merancang unsur dan sistem penilaian serta persyaratan yang diperlukan. Dalam promosi jabatan, karyawan diberi kesempatan untuk mencapai posisi yang lebih tinggi dengan gaji dan tanggung jawab yang lebih besar. Bagi karyawan yang dipromosikan, tentu saja harus melalui tahapan sesuai dengan kriteria dimana perusahaan memiliki aturan mainnya sendiri-sendiri. Tidak menutup kemungkinan antara satu perusahaan dengan lainnya berbeda aturan mainnya. Namun demikian, ada beberapa hal yang sudah baku dilakukan oleh tiap perusahaan di Indonesia dalam mengatur tahapan promosi karyawan.

Jika karyawan dapat memenuhi semua persyaratan, mereka dapat dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi berdasarkan struktur hierarki pekerjaan di perusahaan. Promosi bukanlah hanya sebuah penilaian yang diberikan kepada pekerja atas kinerja luar biasa mereka, namun memiliki konsekuensi pada perusahaan dan karyawan.

Kemajuan karier semacam ini memberi manfaat bagi karyawan dan perusahaan atau pemilik bisnis perorangan. Bagi karyawan jelas bahwa peningkatan karier dapat memicu produktivitas mereka. Ini secara otomatis memberi dampak bagi perusahaan karena mereka akan mendapatkan lebih banyak keuntungan karena hasil kerja karyawan.

Penulis berharap buku referensi ini dapat bermanfaat dan menjadikan pembaca melahirkan ide yang lebih brilian dalam menciptakan strategi baru promosi jabatan dalam perusahaan.

**Bekasi, Juni 2021**

Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd., M.M.

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI .....	vii
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
<b>BAB II. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN .....</b>	<b>8</b>
2.1. Tujuan Penelitian.....	8
2.2. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB III. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
3.1. <i>Employee Development</i> /Pengembangan Karyawan.....	10
1. Coaching.....	15
2. Mentoring.....	18
3.2. <i>Employee Empowerment</i> .....	23
3.3. <i>Job Promotion</i> .....	26
3.4. <i>Job Shadowing</i> .....	28
<b>BAB IV. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>32</b>
4.1. Metode Penelitian.....	32
4.2. Informan Penelitian.....	34
4.3. Prosedur Penelitian .....	36
4.4. Instrumen Penelitian/Protokol Penelitian .....	36
4.5. Analisis Data .....	37
4.6. Validasi Data .....	37
<b>BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>39</b>
5.1. Promosi Jabatan .....	39
5.2. <i>Job Shadowing</i> .....	43
5.3. Pemberdayaan Karyawan.....	44

5.4. <i>Coaching</i> .....	45
5.5. <i>Mentoring</i> .....	46
<b>BAB VI. KESIMPULAN</b> .....	<b>48</b>
6.1. Simpulan.....	48
6.2. Saran.....	49
DAFTAR PUSTAKA.....	50
INDEKS.....	61

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Organisasi atau perusahaan saat ini berada dalam lingkungan yang cepat berubah. Terdapat berbagai ukuran organisasi, besar, menengah dan berukuran kecil. Seluruh organisasi berusaha membuktikan diri dapat tumbuh dan berkembang. Sedangkan bagi beberapa organisasi yang gagal bersaing harus meninggalkan pasar (Al-Asoufi & Akhorshaideh, 2017). Fakta menunjukkan keberhasilan organisasi di dunia bisnis kontemporer bergantung pada kualitas sumber daya manusia. Menurut Solkhe & Chaudhary (2019) sumber daya manusia adalah faktor terpenting dalam produksi dan produktivitas tenaga kerja. Oleh karenanya perlu pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan di masa depan. Organisasi dituntut memiliki karyawan atau pegawai yang berkualitas dan oleh karenanya kesesuaian antara penempatan karyawan, *job requirements* dengan kompetensi karyawan perlu diperhatikan oleh pengelola SDM sebagai penyusunan strategi SDM agar relevansi terhadap penyusunan strategi bisnis berjalan dengan efektif (Seltzer & Bass, 1990).

Berbagai aktivitas manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan hubungan antara karyawan, manajemen dan pengembangan karyawan diharapkan dapat menghasilkan karyawan yang berkualitas tinggi dan menjadikan organisasi lebih maju dan berkembang untuk mencapai tujuan organisasi. Pengembangan karyawan adalah kegiatan kelembagaan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan (Bhuiyan, 2017). Pengembangan karyawan adalah

upaya organisasi mempertahankan eksistensi pekerjaan pada semua komponen organisasi. Sebuah organisasi idealnya dapat mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia, oleh karenanya diperlukan pemahaman organisasi meliputi strategi pengembangan karyawan agar tercipta sumber daya manusia berkualitas.

Pernyataan di atas ditegaskan oleh temuan suatu penelitian terkait dampak positif pengembangan karyawan pada kinerja perusahaan. Salah satunya studi di Spanyol menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi memiliki efek positif pada pembelajaran organisasi, dan pada akhirnya memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis. Katou & Budhwar (2010a) dalam studi mereka di 178 perusahaan manufaktur Yunani menemukan dukungan dengan model *universalistic*. Mereka melaporkan bahwa kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang terdiri dari kegiatan perekrutan, pelatihan, promosi, pembayaran kompensasi dan *benefit*, serta bidang kesehatan dan keselamatan, kesejahteraan memiliki efek positif kinerja organisasi. Lebih khusus, disampaikan pada pengembangan sumber daya manusia dalam rancangan kegiatan promosi dapat dilakukan dengan berbagai aktivitas, pelatihan, rotasi, mutasi *on the job training*, *coaching* serta *mentoring*. Kegiatan itu saling melengkapi dan memberikan kesempurnaan bagi karyawan dalam memiliki kompetensi, potensi serta pengalaman yang menghantarkan mereka siap dipromosikan.

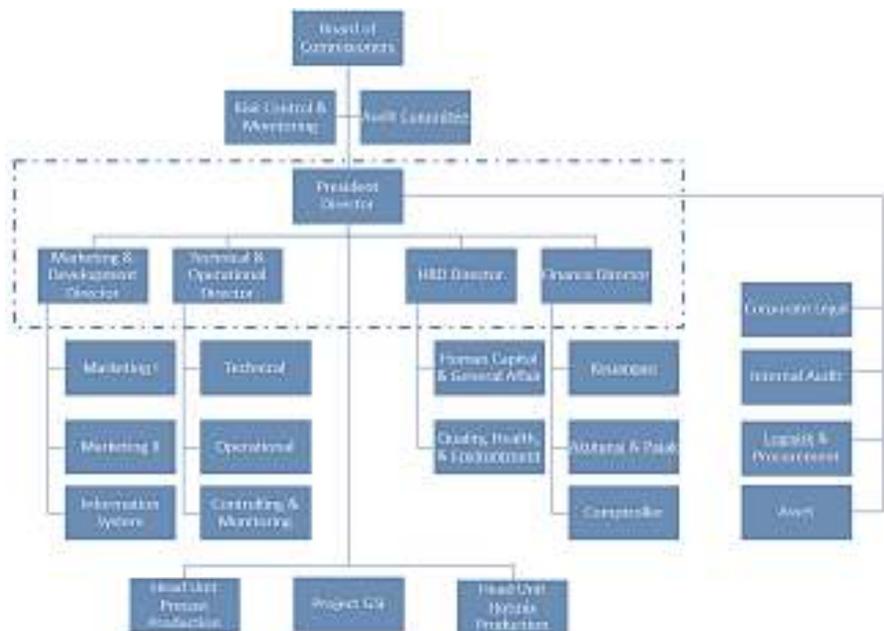
Promosi menjadi salah satu kegiatan yang penting dirancang dan diimplementasikan di perusahaan. Promosi berkaitan dengan perencanaan karier karyawan diartikan sebagai penghargaan atas keberhasilan karyawan yang menunjukkan kinerja tinggi dalam melaksanakan tugas yang didelegasikan oleh perusahaan kepadanya. Selain itu, dapat menciptakan kepuasan kerja bagi setiap karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal. Promosi adalah aspek penting dalam setiap organisasi karena hampir semua karyawan akan dipromosikan pada satu waktu yang ditentukan (Karimi & Student, 2012).

Faktanya karyawan dari berbagai perusahaan menyatakan promosi di perusahaannya dirasakan belum sesuai dengan harapan karyawan, situasi *like and dislike*, proses dan sistem promosi masih diwarnai dengan ketidakterbukaan bahkan tidak adil. Karyawan yang merasa kinerja mereka lebih baik daripada rekan-rekan mereka, tetapi atasan langsung tidak memberikan nilai sesuai harapan, terkadang atasan langsung menggunakan standar dan harapan yang berbeda untuk karyawan yang melakukan pekerjaan yang sama. Beberapa pimpinan langsung menganggap hal ini sesuatu yang sepele padahal dapat menjadikan demotivasi. Pimpinan menggunakan efek resensi dan efek halo. **Efek resensi ini dapat terjadi karena sulit bagi atasan langsung untuk mengingat kinerja karyawan yang terjadi pada beberapa bulan yang lalu.** Para atasan memfokuskan pada perilaku kerja individu yang paling akhir saja (*recent effect*) dan tidak melihat perilaku individu secara keseluruhan selama bekerja. **Sedangkan, halo effect adalah penilaian hanya didasarkan pada satu kriteria saja dan mengabaikan kriteria-kriteria yang lain sehingga hasil penilaian pun tidak berimbang.** Mereka memilih calon yang dipromosikan tidak sesuai dengan kriteria dan kompetensi yang sesuai dengan perannya. Akibatnya, timbul persepsi bahwa faktor kedekatan dapat mempercepat mendapatkan promosi jabatan (Yustina & Gudono, 2017). Sehingga perlakuan yang berbeda dan penilaian subjektif membuat karyawan kehilangan kepercayaan dan membuat mereka tidak terikat kepada organisasinya sehingga membuat karyawan jauh dari terikat dan alih-alih melakukan *turnover*.

Dalam buku ini, penulis menceritakan salah satu perusahaan konstruksi di PT X yang mengalami permasalahan promosi yang belum efektif padahal telah berdiri 38 tahun. Pengelola sumber daya manusia perusahaan mengakui belum membuat sistem promosi jabatan yang baku dan efektif. Sistem yang dijalankan selama ini lebih kepada penunjukan berdasarkan kepercayaan, terlebih lagi perusahaan konstruksi ini adalah perusahaan keluarga, oleh karenanya, ketika pada bulan November 2017, manakala manajemen

mereformasi strategi promosi jabatan dan mempromosikan sebanyak 18 karyawan untuk menduduki posisi baru membuat sebagian besar karyawan meragukan sistem baru tersebut. Banyak karyawan bertanya manfaat dari promosi tersebut.

Manajemen berencana memiliki anak perusahaan dan mengembangkan bisnis baru dari bisnis konstruksi menembus bisnis properti. Keseriusan pengembangan perusahaan dimulai dari mengubah struktur organisasi lama ke struktur organisasi baru dan mencari manajer baru. Perubahan struktur organisasi lama digambarkan sebagai berikut:

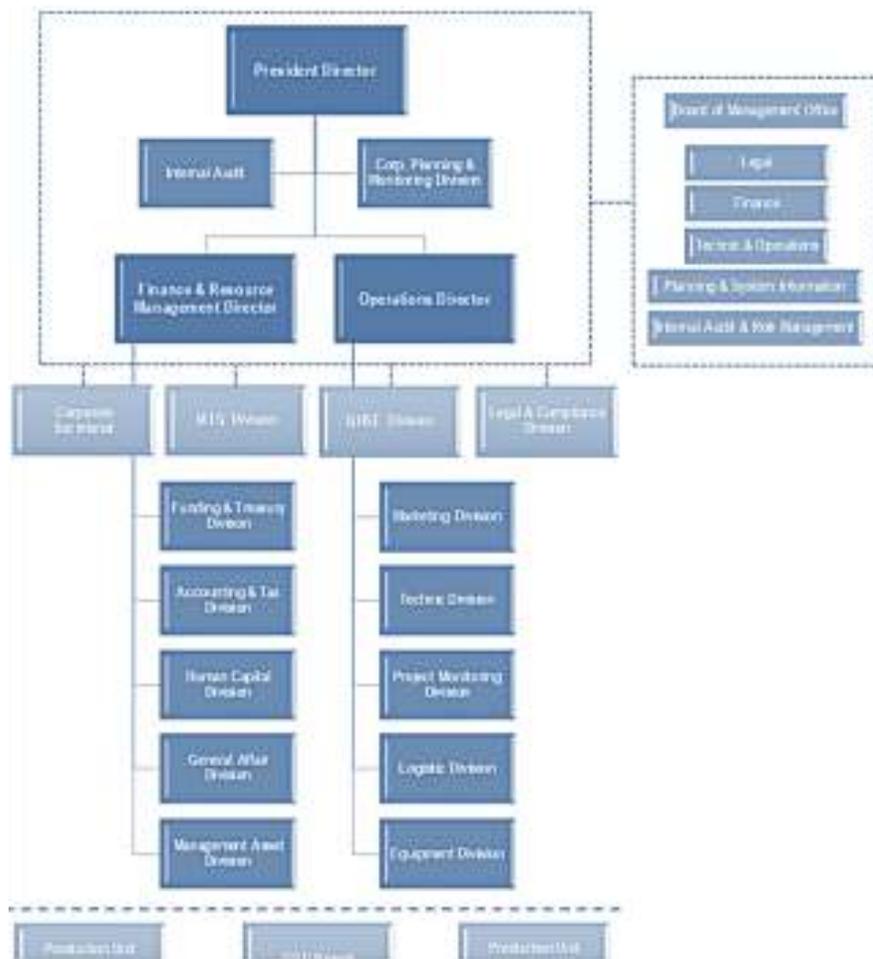


Gambar 1.1. Struktur Organisasi Lama

Selama 38 tahun perusahaan berdiri dan memiliki karyawan 300 orang, manajemen telah mengganti struktur organisasi 3 kali. Selama itu belum pernah menyediakan posisi *general manager*. Struktur organisasi yang ke 3 kali tersebut tergambar pada struktur

organisasi pada gambar 1.1. Dimana di dalamnya terdapat 1 direktur utama, 4 direktur, dan 18 manajer.

Namun pada 2017, manajemen mempertimbangkan menambah posisi baru yakni *general manager* dikarenakan target dan rencana jangka panjang untuk mengerjakan proyek menjadi variatif, semula banyak mengerjakan pekerjaan jalan tol sekarang bertambah jenis pekerjaan di antaranya proyek terowongan, proyek bangunan *high rise*, oleh karenanya manajemen merancang struktur organisasi baru.



Gambar 1.2. Struktur Organisasi dengan Desain Baru

Keberadaan struktur organisasi baru menciptakan program pengembangan karyawan dengan melakukan pemberdayaan dan promosi. Meskipun promosi ini lebih transparan dan memiliki tahapan yang jelas, beberapa karyawan merasa bahwa promosi ini tampaknya dipaksakan dan sebagian karyawan meragukan bahwa sistem promosi ini akan membawa perubahan di perusahaan, oleh karena itu pada buku ini, penulis menjelaskan tahapan sistem promosi yang dilakukan oleh Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia, untuk mengetahui apa yang terjadi dan menjawab proses serta tahapan dalam mendapatkan karyawan atau pegawai yang tepat melalui kegiatan promosi dimana salah satu aktivitas *job shadowing* memberikan kontribusi signifikan dalam kesiapan karyawan menjalani peran baru dan membawa perusahaan dapat bersaing serta mencapai visi dan misi perusahaan. Implikasi yang diperoleh dari penelitian ini bahwa strategi promosi yang tepat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Promosi jabatan mempunyai arti penting bagi karyawan maupun bagi perusahaan secara keseluruhan. Dengan memberikan kesempatan promosi, berarti perusahaan melakukan usaha pengembangan karyawan melalui jenjang karier yang jelas, sehingga karyawan akan termotivasi untuk bekerja dan berprestasi. Dengan demikian kelangsungan operasional perusahaan akan lebih terjamin. Setiap organisasi idealnya dapat membuat strategi dalam mengembangkan sumber daya manusianya, salah satunya yang paling dasar adalah tersedianya strategi promosi yang efektif bagi karyawan.

Perusahaan yang diteliti ini telah berdiri selama 38 tahun namun sejak November 2017 menerapkan strategi promosi yang sangat berbeda dari tahun-tahun sebelumnya oleh karenanya karyawan meragukan dan kurang percaya bahwa program tersebut bisa berjalan dengan adil dan baik. Sebagian dari mereka masih meragukan apakah setiap tahapan promosi dilakukan dengan proses

yang efektif, apakah semua proses menjamin bahwa orang-orang yang terpilih sesuai peran yang dijalankan, apakah alat ukur yang digunakan memadai sehingga strategi promosi menjadi strategi yang mendorong kinerja organisasi perusahaan semakin meningkat.

Maka dari itu, di dalam buku ini dijelaskan tahapan-tahapan yang dilakukan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam melakukan promosi dan permasalahan dibatasi terkait sistem promosi di suatu perusahaan konstruksi. Selain manajemen ingin memperluas bisnis mereka, maksud lain adalah memberikan kepuasan dan mengikat karyawan serta mempersiapkan karyawan unggul yang ditempuh dengan sistem promosi yang berbeda dari sebelumnya. Perbedaan sistem promosi dengan cara yang telah dirancang dan diimplementasikan berbeda dari tahun-tahun belakangan menjadi suatu *novelty*.

## BAB II

# TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

### 2.1. Tujuan Penelitian

Guna mengetahui lebih lanjut dan mendalam diperlukan suatu penelitian terkait kegiatan proses promosi efektif dimana salah satunya *job shadowing* menjadi salah satu kegiatan cukup signifikan menciptakan manajer berkualitas. Kegiatan penelitian ini menganalisis dan mendeskripsikan segala perilaku dan tindakan sehingga dapat menjawab pendapat karyawan dan berharap dapat melahirkan strategi dan program lainnya untuk meningkatkan keterikatan karyawan di perusahaan.

### 2.2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian dapat menjadi bermanfaat bagi pihak-pihak tertentu, terutama dalam bidang pengembangan sumber daya dan organisasi. Adapun manfaat penelitian adalah sebagai berikut:

1. Memberikan sisi analisis dari sudut pandang terkait proses promosi karyawan berbeda sehingga dapat menyumbangkan pengetahuan dan model baru promosi karyawan.
2. Memberikan gambaran bagi peneliti lain, dalam mengembangkan penelitian terkait dengan kegiatan promosi dan *job shadowing*.
3. Mengembangkan khasanah keilmuan sumber daya manusia terkait tema pengembangan karier di organisasi.
4. Membantu memecahkan permasalahan organisasi terkait dengan pengembangan karier di organisasi.

### BAB III

## TINJAUAN PUSTAKA

Sumber daya manusia adalah komponen penting bagi keunggulan kompetitif organisasi (Barney & Wright, 1998; Ployhart *et al.*, 2014). Karyawan sebagai sumber daya manusia yang bekerja memiliki tujuan dan salah satunya ingin menduduki jabatan, memperoleh upah atau gaji yang lebih tinggi. Promosi jabatan dianggap sebuah pencapaian atau prestasi yang dibanggakan. Sedangkan dari sisi perusahaan, promosi jabatan tidak diberikan pada sembarang karyawan yang hanya menginginkan perubahan karier ataupun gaji. Karyawan yang dipromosikan adalah karyawan yang sudah memenuhi persyaratan. Perusahaan dalam hal ini diwakili oleh Divisi Sumber Daya Manusia perlu merancang perencanaan pengembangan bagi karyawan sehingga perkembangan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka dapat memberikan nilai ekonomi bagi organisasi. Idealnya bagi organisasi yang beroperasi dalam ekonomi global berbasis pengetahuan dapat berinvestasi dalam program pelatihan dan pengembangan.

Pengembangan karyawan melibatkan "perluasan kapasitas individu untuk berfungsi secara efektif dalam pekerjaannya sekarang atau masa depan " (Mccauley & Hezlett, 2001). Kegiatan pengembangan meliputi pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan profesional, dan penilaian kepribadian, keterampilan dan kemampuan yang membantu karyawan tumbuh secara profesional (Noe *et al.*, 2014). Program pengembangan formal termasuk pelatihan di kelas, kursus *online*, program gelar perguruan tinggi, dan program bimbingan yang dirancang secara sistematis dengan tujuan tertentu

termasuk tujuan pembelajaran, instrumen penilaian (Chen & Klimoski, 2007).

Program-program tersebut menghasilkan karyawan yang mampu memiliki nilai bagi dirinya, bahwa semakin lama di perusahaan dirinya semakin berkualitas. Karyawan diharapkan mengambil lebih banyak tanggung jawab untuk meningkatkan keterampilannya dan menambahkan keterampilan baru untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, mempersiapkan peluang menjadi pemimpin, dan memastikan kemampuannya untuk beradaptasi di dalam organisasi sesuai kebutuhan (Molloy & Noe, 2010).

Saat ini organisasi menjalani tantangan sangat hebat pada kondisi *fluktuatif*, oleh karenanya memerlukan fondasi yang kuat agar memiliki sumber daya manusia yang mampu bersaing. Tantangan memiliki program pengembangan menjadi pekerjaan rumah yang tiada henti. Program pengembangan sangat berharga untuk diinvestasikan, karena sebagian besar organisasi yang sukses akan mempertimbangkan kemajuan tenaga kerja dan oleh karena itu berinvestasi diperlukan melalui kegiatan pelatihan, *coaching*, *mentoring*, *job shadowing* sehingga dapat meningkatkan kompetensi yang meningkatkan moral dan produktivitas (Sheeba, 2011) dan sekaligus mengurangi tingkat pergantian karyawan (Deckop *et al.*, 2006). Dengan demikian kegiatan pengembangan karyawan, selain dapat memotivasi, menambah keterikatan karyawan dengan perusahaannya, tetapi juga meningkatkan komitmen dan kepuasan karyawan sehingga membantu mengurangi *turnover*. Lebih lanjut dan terperinci disampaikan definisi beberapa literatur terkait pengembangan karyawan sebagai berikut:

### **3.1. *Employee Development/Pengembangan Karyawan***

Abad ke-21 membawa minat lebih besar untuk memahami cara mempromosikan dan meningkatkan pengembangan karyawan melalui akses yang lebih mudah (Hurtz & Williams, 2009) dengan perubahan bisnis di organisasi yang sangat cepat, sehingga perusahaan perlu

memotivasi karyawan untuk terlibat dalam aktivitas pengembangan karyawan.

Kegiatan ini penting dilakukan karena berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan (Elena, 2000). Pengembangan karyawan menguntungkan perusahaan karena berdampak langsung kepada operasional perusahaan. Oleh karena itu, terdapat hubungan langsung antar pengembangan karyawan dan kinerja karyawan. Ketika karyawan lebih berkembang, mereka lebih puas dengan hasil pekerjaan, lebih berkomitmen dengan pekerjaan dan kinerja meningkat. Hal itu menunjukkan bahwa perusahaan peduli dengan karyawannya dan ingin mereka berkembang (Elena, 2000).

Karyawan juga ikut mengembangkan rasa keterikatan terhadap perusahaan sebagai hasil dari aktivitas pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan bukanlah ide baru di perusahaan. Beberapa perusahaan besar memiliki program sesuai dengan kebutuhan mereka dengan bisnis yang mereka jalankan. Pengembangan karyawan adalah salah satu fungsi terpenting dari manajemen sumber daya manusia. Pengembangan karyawan adalah kegiatan mengembangkan kemampuan individu karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

Idealnya organisasi berinvestasi dalam pengembangan karyawan. Ketika organisasi berkontribusi terhadap kegiatan pengembangan karyawan, karyawan bekerja keras; memanfaatkan keterampilan dan upaya penuh mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan karyawan fokus kepada pengembangan diri dan belajar sendiri. Konsep pengembangan karyawan merupakan suatu kegiatan penting yang perlu disadari oleh karyawan. Ketika karyawan mau belajar, mereka akan menunjukkan ketertarikan dan mudah melakukan aktivitas, mereka juga merasa lebih puas dengan pekerjaan yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini juga ditegaskan (Elena, 2000) bahwa pengembangan karyawan yang berhasil tergantung pada karyawan sendiri terhadap seberapa besar rasa ingin belajar dan memahami bagaimana cara mengembangkan

diri. Beberapa teori terkait dengan pengembangan karyawan melibatkan "perluasan kapasitas individu dapat berfungsi secara efektif dalam pekerjaannya untuk sekarang atau masa depan bagi organisasi" (Mccauley & Hezlett, 2001), sedangkan (Noe *et al.*, 2014) menyebutkan bahwa kegiatan pengembangan karyawan meliputi pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan profesional, dan penilaian kepribadian, keterampilan dan kemampuan yang membantu karyawan tumbuh secara profesional. Sedangkan (Chen & Klimoski, 2007) menegaskan bahwa program pengembangan formal termasuk pada kegiatan instruksi kelas, kursus *online*, program gelar perguruan tinggi, dan program bimbingan, yang dirancang secara sistematis dengan tujuan tertentu, tujuan pembelajaran, instrumen penilaian, dan harapan.

Karyawan pada saat ini diharapkan mengambil lebih banyak tanggung jawab untuk meningkatkan keterampilan dan menambahkan keterampilan baru untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini, mempersiapkan kaderisasi kepemimpinan, dan memastikan kemampuan kerja karyawan untuk bergerak dan beradaptasi di dalam dan di antara organisasi sesuai kebutuhan (Molloy & Noe, 2010). Kehadiran teknologi menjadikan karyawan secara mandiri mengembangkan diri mereka sendiri, sekitar 35% jam pelatihan dan pengembangan karyawan di organisasi sekarang terjadi tanpa adanya instruktur. Hal ini secara substansial telah mengubah jenis aktivitas yang dilakukan karyawan untuk mengembangkan diri mereka sendiri, waktu semakin dikhususkan untuk metode pengembangan informal, dan tidak terstruktur. Ketika karyawan ingin belajar, ia akan berpartisipasi dalam banyak hal kegiatan lain seperti menghadiri seminar, lokakarya, dan sesi pelatihan lainnya, baik di tempat kerja maupun di luar pekerjaan secara *online*. Dengan kata lain pengembangan karyawan bersifat pribadi dan tanggung jawab karyawan sendiri. Karyawan di semua tingkatan terlibat dalam kegiatan pengembangan, baik karyawan tingkat atas maupun karyawan tingkat menengah atau bawah (Antonacopoulou &

FitzGerald, 1996). Ketika kinerja karyawan meningkat maka berdampak terhadap efektivitas organisasi (Champathes, 2006).

Program pengembangan karyawan bukanlah ide baru di perusahaan. Beberapa perusahaan besar memiliki program sesuai dengan kebutuhan mereka dengan bisnis yang mereka jalankan. General Motors mendirikan salah satu universitas korporat pertama pada tahun 1927 dengan General Motors Institute. McDonald mengikuti tren ini dengan pendirian Hamburger University untuk melatih para manajernya di awal 1960-an (Gerbman, 2000). Demikian juga di Indonesia perusahaan terkemuka Astra, Bank Indonesia, memiliki program pengembangan karyawan. Program Pengembangan Karyawan dilakukan dengan berbagai tujuan termasuk meningkatkan kompetensi, mengobservasi perilaku dan potensi sehingga dapat menilai karyawan yang tepat untuk ditempatkan pada tempat dan waktu serta posisi yang tepat.

Program pengembangan karyawan dapat dimulai dengan penilaian seperti mengumpulkan informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang perilaku, gaya komunikasi, atau keterampilan mereka. Informasi untuk penilaian dapat berasal dari karyawan, rekan kerja, manajer, dan pelanggan mereka. Penilaian yang cukup sering dilakukan dalam mengidentifikasi karyawan dikaitkan dengan kesiapan berbagai kompetensi termasuk kompetensi manajerial. Menurut Hameed, Abdul (2011) organisasi menggunakan penilaian sejalan dengan program pengembangan karyawan agar mendorong pemberdayaan karyawan.

Kegiatan tersebut banyak memberikan manfaat untuk perusahaan atau organisasi di antaranya adalah:

1. Membuat karyawan lebih kompeten karena dapat mengembangkan kemampuan, pengetahuan dan sikap yang baru.
2. Membuat karyawan menjadi lebih berkomitmen pada pekerjaan dan perusahaan.
3. Menciptakan rasa saling percaya dan menghormati antar *stakeholder*.

4. Mendorong kemampuan *problem solving*.
5. Meningkatkan kerja sama tim sehingga melahirkan budaya efisiensi di dalam perusahaan.

Selain itu, hal yang tidak kalah penting adalah memikirkan apa yang bisa dijadikan *key factor* dalam keberhasilan pelaksanaannya. Diperlukan pemikiran strategis dalam melaksanakan program pengembangan SDM. Prioritas strategis untuk pengembangan SDM menurut Brown *et al.* (2005) adalah untuk meningkatkan kesadaran akan perlunya budaya belajar yang mengarah pada perbaikan berkelanjutan; mengembangkan kompetensi manajer untuk terlibat aktif dalam pembelajaran yang mengarah pada penciptaan pengetahuan; pemanfaatan *e-learning* untuk berbagi pengetahuan yang ada atau mencari pengetahuan baru.

Harrison juga menyebutkan dasar-dasar yang dapat menguatkan strategi di atas, yaitu: Memperjelas misi organisasi/perusahaan, perlunya kesepakatan dalam perencanaan dan pelaksanaan antara tim pembuat strategi, *me-review* dan menganalisis *core value* organisasi dalam membentuk misi pengembangan SDM serta mengidentifikasi masalah strategis yang dihadapi organisasi.

Kegiatan lain yang perlu dilakukan adalah membuat **sentralisasi** dimana semua kegiatan pelatihan dan pengembangan dilakukan dan diawasi secara terpusat. **Begitu juga dengan key person, yaitu menentukan orang atau tim yang mengatur dan mengawasi program pengembangan. Kedua poin tersebut adalah hal yang perlu diperhatikan dengan kesungguhan.** Sebaiknya dibedakan untuk kategori pengembangan level manajemen dan nonmanajemen sebaiknya dibedakan agar program lebih terarah dengan baik. Hal lainnya, yang tidak kalah penting adalah **transparansi** dimana tujuan program pengembangan sebaiknya bersifat jelas, terbuka dan terukur diberikan kesempatan kepada semua karyawan yang memungkinkan untuk dikembangkan potensinya tanpa memandang divisi atau unit bisnisnya. Kegiatan lain sebagai kegiatan meningkatkan kompetensi sekaligus mendekatkan hubungan antara atasan dan tim dengan **sharing pengalaman,**

Beberapa *team leader*, manajer dari divisi-divisi di perusahaan ketika memiliki pengetahuan dan pengalaman mengenai pengembangan sumber daya manusia dapat membiasakan diskusi, sehingga terbangun hasil-hasil ide baru yang bisa diaplikasikan di perusahaan.

Saat ini sudah banyak organisasi fokus pada pengembangan karyawan selain kegiatan yang dijelaskan di atas, terdapat program yang menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk membantu karyawan bekerja dengan menggunakan seluruh potensinya. Kegiatan tersebut di antaranya dikenal dengan sebutan **coaching** dan **mentoring**, kegiatan ini adalah skema efektif yang dapat meningkatkan "*self direction*", "efisiensi", "*self esteem*" dan "prestasi" (Deans & Oakley, 2006).

### 1. **Coaching**

**Coaching** dan **mentoring** dianggap sebagai alat utama untuk pengembangan pribadi yang membantu menghargai kemampuan seseorang dalam rangka meningkatkan kinerja pekerjaan seseorang dan perilakunya (Dianne R Stober & Grant, 2006). *Coaching* adalah proses bimbingan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kinerja kerja. *Coaching* membantu seseorang dengan cara yang dikehendakinya menuju arah yang hendak dicapainya. Kegiatan tersebut mendukung seseorang menjadi yang mereka inginkan dan menjadi yang terbaik (O'connor & Lages, 2004).

Menurut beberapa peneliti, *coach* melaksanakan pekerjaannya dengan mendorong *coachee*/karyawan, memfasilitasi mereka dengan pengembangan keterampilan yang diperlukan pada pekerjaan itu, dan akhirnya dengan mengevaluasi kinerja serta memberikan umpan balik (Cummings & Worley, 2004). Organisasi mengatur kegiatan *coaching* selaras dengan peningkatan kinerja yang diperlukan untuk seorang individu termasuk kesiapan individu terkait hal-hal psikologis dan fisik serta umpan balik yang diperlukan untuk peningkatan kinerja. *Coaching focus* memfasilitasi satu tujuan, tetapi dalam kenyataannya, *coaching* juga memberikan dukungan kepada individu untuk menghadapi tantangan saat ini dan menghadapi tantangan di masa depan. Seorang *coach* pertama-tama menganalisis posisi seseorang

saat ini yaitu terkait “kemandirian” seseorang dan kemudian mencoba untuk menaikkan level dan membuat mereka cukup percaya diri untuk menghadapi tantangan yang akan datang (Chiaramonte & Higgins, 1993).

a. *Coaching* bertujuan untuk meningkatkan "kekuatan *self-propelling*" dari seseorang untuk bekerja dengan baik (Hay, 2003) menyoroti dua gaya pelatihan "gaya tarik" dan "gaya dorong". Gaya *coaching* dengan gaya dorong terjadi ketika kekuatan utama ada pada *coach*. Dalam hal ini *coach* mendominasi hubungan, dimana ia memiliki wewenang dan kekuatan pengambilan keputusan dan meminta karyawan untuk melakukan apa yang dikatakan oleh *coach*. Sedangkan gaya tarik terjadi ketika terdapat pekerjaan besar dan tanggung jawab seorang karyawan sebagai pembelajar. Dalam gaya ini, *coach* memberdayakan karyawan untuk membuat keputusan sendiri, menemukan solusi optimal dari masalah yang diberikan dengan umpan balik yang terarah, aktif dan konstruktif.

*Coaching* merupakan alat yang digunakan para pemimpin dalam memotivasi dan memunculkan komitmen staf untuk melakukan perubahan target dalam meningkatkan produktivitas kerja. Selain itu merupakan suatu proses yang dilakukan oleh manajer kepada staf mereka untuk melatih dan mengorientasi dalam menghadapi lingkungan pekerjaan dan membantu menghilangkan hambatan agar mencapai kinerja yang optimal (Wiwoho, 2005).

Dalam kegiatan *coaching*, seorang *coach* membantu *coachee* menemukan kekuatan dirinya sendiri. Siapa *coachee*? Individu yang mengikuti kegiatan *coaching*. Dimana Individu pada saat itu membutuhkan dorongan untuk mencapai hasil yang terbaik. Seseorang yang berkomitmen meningkatkan kapasitasnya dan butuh bantuan untuk mendapatkan gambaran atau perspektif yang lebih luas dalam menyelesaikan satu tujuan yang masih terkendala.

*Coach* akan berusaha memberdayakan *coachee*, sehingga *coach* berusaha untuk menggali sedalam mungkin potensi-potensi *coachee* melalui “*powerful questions*” sehingga *coachee* menemukan sendiri potensi mereka dan memberdayakan dirinya sendiri untuk mengembangkan dirinya (Wijaya & Radianto, 2016).

Sebagai informasi untuk diperhatikan bahwa *coaching* mempunyai sifat sebagai berikut: (1) menggunakan teknik deduktif; melakukan dari suatu umum ke khusus; (2) *coach* tidak harus orang yang ahli dalam bidangnya yang terpenting harus kompeten dalam keterampilan *coaching*; (3) sesi *coaching* ditentukan waktunya; (4) *coaching* dapat dilakukan tanpa persiapan, kondisi tersebut dinamakan *coaching* informal; dalam hal ini seorang *coach* dapat menentukan suasana yang tepat untuk memotivasi dan mendorong seorang *coachee* melakukan komitmen; (5) menghargai *coach* merupakan suatu keharusan. Saling menghargai dan saling pengertian antara *coach* dan *coachee* membantu keberhasilan kegiatan *coaching*.

Dengan kata lain, *coaching* menjadi alat yang penting dalam proses pengembangan kepribadian dan profesional seseorang. *Coaching* adalah suatu pendekatan untuk membangunkan kesadaran dan membantu orang menemukan cara agar maju ke depan fokus kepada peningkatan kinerja, *Coaching* kinerja (*performance coaching*) merupakan suatu proses yang memungkinkan orang untuk menemukan dan bertindak berdasarkan solusi-solusi yang paling sesuai dan cocok dengan mereka secara pribadi. *Coaching* adalah proses dimana pemimpin dan timnya mendiskusikan kinerja/perilaku yang lebih baik di masa yang akan datang (Wiwoho, 2005).

- b. *Coach* adalah fasilitator yang mengembangkan dan membantu menemukan solusi yang *coachee* butuhkan. *Coach* bertanggung jawab untuk menjaga agar percakapan tetap terfokus pada tujuan yang telah dijelaskan dengan jelas, memfasilitasi pemikiran orang lain, menilai kemajuan dan memberi umpan

balik yang konstruktif; *coach* bertanggung jawab untuk menghasilkan ide-ide dan pilihan, mengambil tindakan untuk mencapai tujuan dan melaporkan kemajuan (Wiwoho, 2005).

## **2. Mentoring**

*Mentoring* sebuah bentuk kemitraan antara mentor (yang memberi bimbingan) dan *mentee* (yang menerima bimbingan). *Mentoring* merupakan suatu hubungan interpersonal dalam bentuk kepedulian dan dukungan antara seorang yang berpengalaman dan berpengetahuan luas dengan seorang berpengalaman dan berpengetahuan terbatas. Hampir semua hubungan *mentoring* melibatkan penguasaan pengetahuan meskipun bersifat timbal balik namun pada dasarnya tidak seimbang. Mentor juga memberikan nasihat dan instruksi tentang bagaimana hal-hal yang telah dipelajari dapat dijalankan. *Mentoring* lebih sesuai dilakukan oleh orang yang sudah berpengalaman untuk bidang tertentu (Hasan & Chien, 2004).

*Mentoring* berkaitan dengan peningkatan kompetensi individu, baik secara profesional maupun pribadi. Ini adalah pengembangan profesional dan karier dan berbeda dengan *coaching* (Zutshi *et al.*, 2007). *Mentoring* adalah proses untuk membantu dan mendukung individu untuk mengelola pembelajaran bagi diri mereka yang bertujuan untuk memaksimalkan kompetensi, lebih khusus mengembangkan keterampilan dalam meningkatkan kinerja mereka, dan menjadi individu yang mereka inginkan (Simkins *et al.*, 2006).

Dalam proses *mentoring* terdapat komunikasi yang baik antara atasan, dan staf mereka, dan juga sebaliknya. Fokus utama *coaching* dan *mentoring* adalah pada pengembangan individu (Rolfe, 2010). Sejumlah program *mentoring* dan *coaching* formal sudah menjadi kebutuhan dan dilaksanakan oleh banyak organisasi karena mereka ingin meningkatkan moral dan komitmen yang pada akhirnya bertujuan pada meningkatkan produksi. Agar kedua program ini dapat menghasilkan sejumlah manfaat yang maksimal, organisasi perlu mengawasi implementasi program *coaching* dan *mentoring*.

Dengan kata lain, *coaching* dan *mentoring* adalah sebuah proses untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang

dibutuhkan baik individu maupun tim dalam rangka meningkatkan kinerja. Hanya saja cara untuk mencapai tujuannya berbeda. Dalam *coaching*, seorang *coach* memiliki tugas meningkatkan kesadaran, membangun proses belajar mandiri, meningkatkan efektivitas diri, membangun pengaruh dan kepercayaan diri, serta membangun resiliensi dan kebijaksanaan para *coachee*, Sedangkan pada kegiatan *mentoring*, seorang mentor bertugas membimbing dan mengajarkan *mentee*, sehingga menguasai dan membina dalam bidang yang dipelajari. Agar lebih jelas disajikan perbedaan penggunaan kedua kompetensi *coaching* dan *mentoring*:

**Perbedaan antara *Coaching* dan *Mentoring*\***

<b>Aspek</b>	<b><i>Coaching</i></b>	<b><i>Mentoring</i></b>
Durasi hubungan	Hubungan antara <i>Coach</i> dan <i>coachee</i> memiliki masa ditetapkan biasanya dari 6-18 bulan	Hubungan antara mentor dan <i>mentee</i> dapat berkelanjutan dan bertahan di luar pekerjaan.
Struktur	Terstruktur dan lebih teratur	Pertemuan bisa dilaksanakan secara informal dan jika dibutuhkan <i>mentee</i> dapat menghubungi atas persetujuan mentor
Fokus	Fokus jangka pendek, dan menyelesaikan persoalan pada area/masalah tertentu. Khususnya memfasilitasi sebuah ketetapan komitmen	Fokus jangka panjang dan membantu <i>mentee</i> untuk ahli dalam satu bidang tertentu.
Hubungan	Sebagai partner antara pembina dan peserta	Mentor dapat menjadi penasehat. Biasanya antara seseorang yang lebih berpengalaman ( <i>mentor</i> ) dan yang kurang berpengalaman ( <i>mentee</i> )
Pengalaman yang dibutuhkan	Menguasai keterampilan <i>coaching</i> tapi tidak diharuskan menguasai bidang teknis	<i>Mentor</i> memiliki lebih banyak pengalaman dalam organisasi dan menguasai bidang teknis dan mampu memberikan pandangan serta gambaran permasalahan bidang teknis yang belum dikuasai <i>mentee</i>

<b>Aspek</b>	<b>Coaching</b>	<b>Mentoring</b>
Penggunaan alat diagnostik	Alat bantu (misalnya, umpan balik 360 derajat, kuesioner kepribadian) biasanya digunakan untuk memudahkan menggugah dan mendorong <i>coachee</i> mendapatkan sebuah gagasan baru.	Tidak sering digunakan
Peran**	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberi peluang untuk membuka pemikiran baru</li> <li>b. Menawarkan kesempatan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu</li> <li>c. Mendorong sikap positif untuk belajar</li> <li>d. Memberikan fleksibilitas dalam proses pembelajaran</li> <li>e. Mengizinkan <i>coachee</i> untuk memilih dan menentukan kemajuannya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Meningkatkan komitmen individu dan tim terhadap organisasi dan tujuannya.</li> <li>b. Membantu meningkatkan komunikasi dalam organisasi</li> <li>c. Membantu mengubah budaya organisasi menjadi lebih baik</li> <li>d. Memungkinkan individu untuk mendapatkan wawasan yang lebih luas</li> <li>e. Memberi individu kesempatan untuk bertemu orang yang berbeda di dalam organisasi, dan untuk membangun jaringan</li> <li>f. Meningkatkan tingkat kesuksesan profesional</li> </ul>

\* Sumber: *Perbedaan Mentoring & Coaching*, Brefi Group Limited.

\*\* Sumber: *Role Mentoring and Coaching*, Topic Gateway Series

Menjadi seorang *coach* tidaklah semudah yang dibayangkan, terdapat beberapa keterampilan yang perlu dikuasai. Beberapa keterampilan tersebut adalah sebagai berikut Wiwoho (2005):

1. **Building trust** (membangun keterpercayaan), proses membangun kepercayaan dalam membuka hubungan awal dengan baik. Untuk membangun hubungan diperlukan keahlian membuka percakapan dengan nyaman dan jelas.
2. **Active listening** (mendengarkan secara aktif), sikap 'aktif mendengarkan' tidak saja hanya mendengarkan namun disertai

aktivitas bertatap muka. Ini artinya seorang *coach* sejenak menyingkirkan semua pemikiran dan fokus mendengarkan serta memerhatikan hal yang disampaikan oleh *coachee*. Dengan memerhatikan dan mendengarkan sepenuhnya pada apa yang sedang di bicarakan *coachee*, berarti terdapat sebuah pesan yang dipahami oleh *coach*. Dengan kata lain *coach* menyimak dengan baik. Selain itu ada kegiatan mengarahkan dalam membuat komitmen dan kemampuan berempati pada *coachee*. Proses empati ini merupakan hal kritical dalam sebuah proses *coaching*, keterampilan ini dapat menerima orang lain apa adanya. (sesuai dengan model dunia orang itu), dan kadang dapat menyamakan 'nada' emosi dan pikiran dimana mereka tidak sepenuhnya menyadarinya. Memfokuskan pada orang lain untuk satu periode waktu tertentu bisa sangat melelahkan pada awal-awalnya, tapi kalau konsisten melakukannya akan mendapatkan pengalaman dan menyenangkan.

3. **Clarifying** (mengklarifikasi untuk kejelasan pembicaraan) adalah merefleksikan kembali kata-kata yang disampaikan oleh *coachee* merupakan kegiatan paling bermanfaat karena dapat menegaskan kepada *coachee* bahwa mereka di dengarkan dengan baik oleh *coach*. Proses ini dibutuhkan suatu keterampilan bagaimana *coach* dapat menyampaikan kalimat secara terstruktur
4. **Asking the right question** (menanyakan pertanyaan yang tepat), merupakan jantung dari *coaching*, kegiatan ini menggali gagasan seseorang untuk mencapai sesuatu. Pertanyaan yang tepat menghasilkan suatu arahan dan memberi efek mempengaruhi, sehingga menggerakkan *coachee* untuk mendapatkan sebuah gagasan baru atau solusi pada satu area tertentu serta membuat komitmen.

Dengan kata lain pada kegiatan ini *coach* ditantang membuat pertanyaan-pertanyaan yang efektif, menggugah kesadaran akan sesuatu, melahirkan tanggung jawab, mendorong penemuan dan penyelidikan, menghasilkan

kejelasan, menantang asumsi-asumsi, melahirkan komitmen, mengubah perspektif, menggerakkan *coachee* melakukan aksi.

**Pertanyaan yang digunakan bisa dengan pertanyaan terbuka dan tertutup.** Pertanyaan-pertanyaan terbuka menggugah *coachee* memberi sebuah jawaban atas pemikiran lebih jauh dan mendalam tentang sesuatu hal. Pertanyaan-pertanyaan terbuka dapat membawa *coach* maupun *coachee* untuk dapat menyingkap kedalaman dan bergerak ke arah perbincangan yang menimbulkan aksi yang paling efektif. Pertanyaan-pertanyaan tertutup dapat dijawab ya atau tidak. Seringkali sebagai *coach* kita mengajukan pertanyaan-pertanyaan terbuka, namun kadang pertanyaan tertutup bisa lebih pas, seperti misalnya pada saat anda perlu menyelesaikan sebuah hal dan bergerak maju ke depan. Pertanyaan-pertanyaan tertutup juga bisa berarti mendorong *coachee* untuk mengambil keputusan.

5. ***Giving feedback*** (memberi umpan balik), memberi umpan balik adalah *about giving information in a way that encourages the recipient to accept it, reflect on it, learn from it, and hopefully make changes for the better. Being able to give feedback is a skill that is useful in our personal and professional lives.* Memberi umpan balik adalah sebuah kegiatan mengamati bukan menilai (Lynch, 2016). Dampak umpan balik yang baik adalah berhasil menggugah *coachee* mengevaluasi kinerjanya sendiri.

Dalam kegiatan umpan balik terdapat jenis 4 gaya umpan balik, yaitu ***Aktif-Konstruktif***, tanggapan yang disertai dengan komentar-komentar positif (pujian) baik verbal maupun nonverbal (nada, suara, postur, gestur, wajah, pola napas) mengindikasikan minat tulus dan antusiasme dalam kaitannya dengan kesuksesan yang diperoleh. ***Pasif-Konstruktif***, tanggapan yang disertai komentar positif namun dengan energi rendah dalam mendukung nonverbal. ***Aktif-Destruktif***, tanggapan yang disertai komentar negatif (kadang dibungkus dengan hal positif) dan perilaku nonverbal negatif seperti

mengerutkan dahi atau keluhan. **Pasif-Destruktif**, tanggapan yang tidak disertai dengan keterlibatan dan lebih tampak sebagai ketidakselarasan verbal dan nonverbal.

### **3.2. Employee Empowerment**

Pemberdayaan karyawan diidentifikasi dengan banyak karakteristik dalam berbagai literatur. Pemberdayaan sebagai motivasi, komitmen dalam bekerja, inisiatif dan fokus dalam penyelesaian pekerjaan (Block, 1987; Spreitzer *et al.*, 1997) pemberdayaan karyawan sebagai suatu aset yang berharga bagi organisasi (Quinn & Spreitzer, 1999).

Pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya (Hansen & Mowen, n.d.). Spreitzer (1995) mendefinisikan pemberdayaan sebagai suatu proses dimana individu mempunyai kekuasaan untuk berpartisipasi secara langsung untuk mengendalikan dan mempengaruhi suatu kejadian yang memiliki efek langsung terhadap kehidupannya. Selain itu, (Gibson *et al.*, 1995) mendefinisikan pemberdayaan karyawan (*individual empowerment*) sebagai pemberian kesempatan dan dorongan kepada para karyawan untuk mendayagunakan bakat, keterampilan-keterampilan, sumber daya-sumber daya, dan pengalaman-pengalaman mereka untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Menurut Scheier & Carver (1993, dalam Suryana, 2009), pemberdayaan merupakan suatu proses pembentukan lingkungan dan struktur yang baik sehingga seseorang dapat memberikan kontribusi secara penuh melalui keterampilan terbaiknya.

Pemberdayaan dapat memungkinkan karyawan untuk mencapai tujuan mereka melalui pengendalian diri, kompetensi, dan internalisasi (Menon, 2001). Kanter (1993) mengemukakan yang lebih menentukan pemberdayaan berhasil adalah struktur pengendalian diri oleh karyawan. (Menon, 2001) Pemberdayaan merupakan

pengalaman psikologis. Pendekatan integral pada konstruk pemberdayaan memiliki tiga dimensi, yaitu a) kekuasaan sebagai kontrol yang dipersepsikan, b) kompetensi yang dipersepsikan, dan c) internalisasi tujuan. Melhem (2004) memperluas teori sebelumnya tentang pemberdayaan (Bowen & Lawler Iii, 1992; Spreitzer, 1995), menyelidiki peran keterampilan, komunikasi, kepercayaan, dan insentif sebagai anteseden untuk pemberdayaan.

Pemberdayaan adalah aspek fundamental dan penting untuk pencapaian sukses, produktivitas, dan pertumbuhan dalam bisnis apapun (Waqar *et al.*, 2011). Pemberdayaan karyawan dianggap sebagai praktik motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan meningkatkan peluang partisipasi dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan berkaitan dengan pengembangan kepercayaan, motivasi, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan menghilangkan batasan antara karyawan dan manajemen puncak (Meyerson & Dewettinck, 2012).

Pemberdayaan merupakan mekanisme pemberian wewenang kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan sering kali dikaitkan dengan pembagian tanggung jawab dari manajer kepada karyawan lain (Saif & Saleh, 2013). Pemberdayaan didefinisikan sebelumnya sebagai memberikan karyawan organisasi dengan otoritas untuk menangani hal-hal yang berkaitan dengan aktivitas pekerjaan sehari-hari mereka (Huxtable, 1994). Keuntungan pemberdayaan karyawan dilaporkan dalam literatur. Misalnya, Jacqueline (2014) menyatakan bahwa karyawan yang diberdayakan cenderung mengembangkan perasaan motivasi yang akan membantu mereka mendapatkan otoritas dan kontrol serta menerapkan pengetahuan dan keterampilan penting untuk menangani kebutuhan pelanggan. Karena program pemberdayaan bertujuan untuk memberikan kekuasaan dan wewenang kepada karyawan melalui manajer untuk berbagi tanggung jawab dengan mereka, hal ini pada akhirnya akan membantu karyawan yang diberdayakan dalam meningkatkan pengakuan dan status mereka. Karyawan seperti itu akan mengembangkan pemikiran positif dan cenderung melakukan

yang terbaik untuk bekerja dengan baik di tempat kerja (Wadhwa & Verghese, 2015). Selain itu, Ripley & Ripley (1992) menunjukkan bahwa pemberdayaan dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan rutin, meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan loyalitas dan produktivitas, serta mengurangi keinginan berpindah di antara mereka.

Pemberdayaan karyawan telah secara luas diakui sebagai kontributor penting bagi keberhasilan organisasi dan banyak peneliti mengamati efek langsungnya terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Meyerson & Dewettinck, 2012). Studi sebelumnya menemukan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Raza *et al.*, 2015; Wadhwa & Verghese, 2015) dan komitmen organisasi (Gholami *et al.*, 2013; Insan *et al.*, 2011; Kun *et al.*, 2007) juga menunjukkan bahwa mengembangkan lingkungan yang meningkatkan dan mendorong penerapan pemberdayaan di tempat kerja akan berdampak positif pada komitmen karyawan, dan pada akhirnya mengarah pada efektivitas organisasi yang lebih baik.

Dampak dari pemberdayaan menjadi perhatian besar selama dekade terakhir dari para akademisi dan praktisi (Voegtlin *et al.*, 2015). Pemberdayaan memiliki makna khusus karena hubungan dan konsistensi yang dimilikinya dengan beberapa isu dan masalah penting, seperti desentralisasi, motivasi, kerja tim, dan pengambilan keputusan partisipatif, dan topik lain yang memengaruhi keberhasilan organisasi dan kekuatan kompetitif (Al-Asoufi & Akhorshaideh, 2017). Menurut Raub & Robert (2010) "pemberdayaan dikaitkan dengan kepuasan kerja, efektivitas manajerial (Spreitzer *et al.*, 1997), kreativitas, dan kinerja tim (Kirkman & Rosen, 1997). Namun (Al-Haddad & Kotnour, 2015) menyatakan bahwa penerapan proses pemberdayaan pada rentang yang luas dalam organisasi akan mengarah pada keberhasilan dalam jangka panjang, terlebih lagi memiliki hubungan langsung dan berdampak pada tingkat kinerja karyawan, dan emosional mereka. Oleh karena itu, pemberdayaan menjadi penting karena menciptakan rasa komitmen dan kesetiaan

kepada karyawan organisasi, yang mengarah ke organisasi yang lebih terbuka dan fleksibel (Al-Asoufi & Akhorshaidh, 2017).

Penelitian terdahulu menemukan bahwa pemberdayaan memiliki efek positif pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. (Gholami *et al.*, 2013; Insan *et al.*, 2011; Laschinger *et al.*, 2000; Raza *et al.*, 2015; Wadhwa & Verghese, 2015) juga menunjukkan bahwa mengembangkan lingkungan yang meningkatkan dan mendorong penerapan pemberdayaan di tempat kerja akan berdampak positif pada komitmen karyawan, dan ini pada akhirnya mengarah pada efektivitas organisasi yang lebih baik.

### **3.3. Job Promotion**

Kinerja organisasi adalah sebuah rantai dinamis dari hasil performa. Kinerja merupakan hasil pengembangan karyawan yang dikaitkan dengan tingkat promosi individu dimana hasil kinerja individu terhubung dengan hasil unit bisnis dan sebagainya. Promosi jabatan salah satu topik menarik para peneliti karena pembahasan tema tersebut sangat kompleks.

Promosi jabatan di perusahaan banyak memberikan dampak meningkatkan kinerja karyawan di antaranya: memberikan semangat kerja tinggi bagi karyawan. Menurut Alia *et al.* (2015), Jayusman & Khotimah (2012), di samping itu promosi jabatan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab, dan peningkatan pendapatan bagi karyawan. Promosi jabatan mengisyaratkan bahwa karyawan dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuannya oleh atasan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (*output*) yang tinggi (Katou & Budhwar, 2010b).

Promosi jabatan dilaksanakan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, selain itu promosi jabatan bertujuan meregenerasi sumber daya manusia dalam organisasi demi kelangsungan organisasi tersebut. Promosi jabatan dalam perusahaan pada dasarnya bertujuan memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja dan mengapresiasi kontribusi mereka. Penilaian kinerja terhadap karyawan merupakan tolak ukur utama sebagai hasil

pengembangan sumber daya manusia, oleh karenanya dalam menentukan cara tepat untuk mendapatkan orang-orang yang berkualitas diperlukan sistem penilaian kinerja yang tepat untuk mendorong keberhasilan promosi efektif (Sanz-Valle *et al.*, 1999).

Hasil penilaian kinerja sekaligus sebagai nilai bukti pengakuan terhadap prestasi kerja yang dicapai seseorang. Seseorang yang dipromosikan pada umumnya dianggap mempunyai prestasi dan beberapa pertimbangan lainnya yang menunjang. Promosi jabatan adalah memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, lebih bertanggung jawab dan meningkatkan status sosial, oleh karena itu individu yang merasakan adanya kesempatan promosi merupakan salah satu kepuasan dari pekerjaannya (Robbins, 1991).

Menurut Nitisemito (1996), promosi jabatan merupakan suatu proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi. Pendapat yang sama disampaikan oleh Heidjrachman & Husnan (1990) Promosi merupakan suatu perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Promosi jabatan memiliki nilai yang sangat berarti karena merupakan bukti pengakuan atas hasil atau prestasi kerja karyawan. Promosi jabatan memiliki arti yang penting bagi perusahaan, karena dengan adanya promosi berarti kestabilan perusahaan dan etos karyawan akan lebih terjamin. Dalam bekerja, seorang karyawan pasti mengharapkan adanya peningkatan dalam kariernya.

Salah satu cara agar seorang karyawan dapat meningkatkan kariernya yaitu melalui jenjang promosi yang ada di perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Jenjang promosi dapat menambah semangat dan gairah karyawan di dalam bekerja, sehingga karyawan bekerja dengan penuh motivasi untuk mendapatkan promosi dalam kariernya. Apabila seorang karyawan memperoleh promosi, maka jabatan dan kompensasi yang diterima secara otomatis meningkat, hal ini dapat menimbulkan kepuasan kerja yang lebih dari yang sebelumnya. Promosi jabatan memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan impian yang selalu dinanti-nantikan. Promosi

berarti bahwa ada kepercayaan dan pengakuan terhadap kemampuan dan keterampilan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.

Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab, dan pendapatan yang lebih besar bagi karyawan (Mishra, 2013). Promosi adalah suatu jenjang yang meningkat atau peningkatan karyawan dalam suatu organisasi ke pekerjaan lain yang menuntut tanggung jawab lebih besar, gaji, imbalan, status yang lebih baik, prestise, peluang dan tantangan, otoritas dan pangkat yang lebih tinggi. Faktanya, status yang lebih tinggi, tanggung jawab tambahan, dan lebih banyak gaji adalah karakteristik utama promosi. Ini adalah jenis peluang pengembangan karier yang disediakan (Karimi & Student, 2012).

Sistem dan perencanaan promosi pekerjaan di perusahaan akan membuat karyawan lebih aktif, antusias dan disiplin serta lebih berdaya. Dampak dari karyawan adalah bahwa mereka memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi mereka. Selain itu promosi melahirkan kepercayaan diri bagi seseorang. Kepercayaan adalah elemen penting. Kepercayaan dapat membantu memperkuat dan meningkatkan hubungan di antara mitra proyek, dan sebagai hasilnya, membawa berbagai manfaat bagi proyek secara keseluruhan (Driskell *et al.*, 2017) kepercayaan adalah keyakinan pada integritas, kemampuan, karakter, atau sesuatu seseorang. Dalam organisasi, kepercayaan itu penting karena akan membantu mengatur kompleksitas, mengembangkan kapasitas tindakan, meningkatkan kolaborasi dan meningkatkan kemampuan pembelajaran organisasi.

#### **3.4. Job Shadowing**

*Job shadowing* adalah kegiatan yang disediakan bagi karyawan untuk mendapatkan kesempatan bekerja bersama dan mengalami peran lain serta mendapatkan wawasan ke dalam area kerja tertentu. Kegiatan ini diperuntukkan untuk karyawan penuh waktu maupun paruh waktu. Karyawan atau pegawai dapat belajar tentang pekerjaan atau profesi tertentu untuk merasakan pengalaman apakah pekerjaan

itu cocok untuk mereka dan merasakan langsung kendala atau hal-hal yang perlu mereka pelajari lagi.

Dalam praktiknya, ada kalanya *job shadowing* melibatkan perusahaan bermitra dengan lembaga pendidikan untuk memberikan pengalaman bagi seseorang tentang bagaimana rasanya melakukan jenis pekerjaan tertentu dengan meminta para pakar atau orang yang profesional pada bidangnya dapat menemani seorang yang ingin mendapatkan pengetahuan dan pengalaman yang berbeda terkait bidang yang akan atau sedang ditekuninya.

*Job shadowing* merupakan pendekatan pembelajaran berbasis kerja. Seseorang mengikuti dan mengamati bagaimana instruktur bekerja atau langsung bekerja di bawah bimbingan instruktur. Biasanya karyawan berlatih langsung di tempat kerja selama 6 jam/hari, instruktur menangani antara 3-5 karyawan atau *trainee*. Kegiatan *Job shadowing* dipersyaratkan unsur-unsur berikut: a) jenis pekerjaan yang dilaksanakan sudah jelas atau sesuai dengan kegiatan dalam *job shadowing*, b) instruktur bersedia membimbing, dan c) karyawan memahami tugas dan pekerjaan dan tujuan utama kegiatan *job shadowing*.

Beberapa penelitian telah dilakukan dan membuktikan bahwa *job shadowing* dapat meningkatkan keterampilan kognitif dan teknis dalam bekerja, dipertegas oleh penelitian (Jones *et al.*, 2006) bahwa *job shadowing* membantu seseorang membangun komunikasi yang efektif dengan lingkungan kerja dan menambah pengetahuan tentang pekerjaan mereka. *Job shadowing* juga meningkatkan kepercayaan diri seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

(McCarthy & McCarthy, 2006) menjelaskan bahwa *job shadowing* sebagai bagian dari pengalaman belajar atau meningkatkan kompetensi. *Job shadowing* bisa jadi merupakan tugas atasan langsung untuk mengamati seseorang melakukan pekerjaan mereka di tempat kerja (Cho & Gao, 2009). *Job shadowing* dapat dilakukan dengan kunjungan selama satu jam atau beberapa jam di tempat kerja untuk mengetahui seseorang yang bekerja dalam pekerjaannya (Gill *et al.*, 2014; Szymczak *et al.*, 2010). Definisi lain menyatakan bahwa *job*

*shadowing* adalah kegiatan seseorang mendapatkan pengalaman tentang peran individu dalam bidang yang baru dan mendapatkan wawasan tentang area kerja tertentu (Kusnoor & Stelljes, 2016; Perny Vasset & Hofseth Almas, 2015).

Bahkan mereka mendapat kesempatan untuk bekerja bersama. Dengan bekerja karyawan dapat belajar dan berkembang dalam peran mereka saat ini. Dalam kegiatan ini seorang karyawan mengamati kehidupan profesional selama beberapa jam, minggu bahkan sebulan atau lebih, disesuaikan dengan perjanjian awal. Kegiatan ini dapat membantu karyawan merasakan bekerja sebenarnya. Ini menjadi sebuah alternatif dalam mendapatkan cara efektif untuk mengetahui apakah suatu pekerjaan menarik atau tidak cocok untuk karyawan. Hal itu dapat membantu mereka memutuskan apakah keterampilan, *passion* mereka cocok dengan bidang karier mereka.

### **Manfaat *Job Shadowing***

Dari kumpulan penelitian terdahulu *job shadowing* memiliki banyak manfaat antara lain:

1. Membantu meningkatkan komunikasi antar departemen/unit kerja, dan mendorong peningkatan kompetensi secara berkelanjutan.
2. Memfasilitasi hambatan internal di seluruh organisasi.
3. Merupakan kesempatan bagi narasumber, mentor atau unit kerja berbagi praktik terbaik.
4. Memungkinkan individu mendapatkan pengalaman langsung di tempat kerja dan peran lain.
5. Memberikan kesempatan individu untuk mengetahui bagaimana peran karyawan dan *job desk* karyawan lain.
6. Mendapatkan wawasan tentang peran dan tanggung jawab karyawan lain.
7. Melihat gambaran yang lebih besar dalam memahami tentang fungsi organisasi.
8. Membantu mendeteksi lebih dini terkait kecocokan pada bidang pekerjaan dan mengurangi biaya terkait promosi jabatan.

9. Memudahkan tim dan manajer berinteraksi dengan kandidat secara informal, sehingga dapat lebih memahami sikap dan kepribadian kandidat.
10. Mengurangi *turnover* karyawan karena mereka mempunyai harapan positif ditempat kerjanya dan dapat membangkitkan semangat kerja karyawan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.
11. Membangkitkan kemauan karyawan untuk maju dan menimbulkan kesungguhan dalam mengikuti pemberdayaan yang diselenggarakan oleh perusahaan.

Kesempatan promosi dapat menimbulkan manfaat berkelanjutan dalam perusahaan karena berdampak terhadap menimbulkan kepuasan karyawan dan kebanggaan serta harapan perbaikan dalam penghasilan.

## BAB IV

# METODE PENELITIAN

### 4.1. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Yin (2014) berpendapat, pendekatan studi kasus adalah sebuah metode penelitian secara khusus menyelidiki fenomena kontemporer (masa kini) yang terdapat dalam konteks kehidupan nyata, batasan antara fenomena dan konteksnya belum jelas. Fenomena yang terjadi sedang berlangsung atau telah berlangsung namun masih menyisakan dampak dan pengaruh yang luas, kuat, atau khusus pada saat penelitian dilakukan. Seperti yang disampaikan oleh Yin dan dikaitkan penelitian ini bahwa ketika dilakukan penelitian ini, permasalahan pro dan kontra terkait promosi ini sedang terjadi.

Kondisi yang unik ditunjukkan bahwa sistem promosi tersebut baru kali pertama dilakukan dan dilaksanakan dengan *trial error* serta sangat berbeda dengan budaya perusahaan dimana selama ini terbiasa dengan memberikan kepercayaan seseorang tidak berdasarkan kompetensi. Dan faktanya implementasi dari sistem promosi ini melahirkan pro dan kontra, oleh karena itu, sebagian dari karyawan senior sangat meragukan serta banyak mengajukan pertanyaan terhadap sistem promosi ini kemungkinan dapat berjalan lebih efektif dan berhasil.

Pendekatan studi kasus ini menjelaskan fenomena sistem promosi jabatan yang dilakukan di salah satu perusahaan konstruksi swasta di Indonesia pada periode 2016- 2018. Sistem promosi yang dilakukan jauh berbeda dari sistem promosi sebelumnya, baik di perusahaan ini dan perusahaan sejenis lainnya. Sebagai informasi perusahaan ini sudah berdiri 30 tahun. Tahun 2016 terjadi

penggantian manajemen. Beberapa sistem dibuat menyesuaikan visi dan misi, termasuk sistem promosi jabatan.

Fenomena terkait sistem promosi jabatan baru ini menjadi suatu hal yang menarik untuk dipelajari karena berimbas kepada suatu perubahan manajemen dan data sekunder yang diperlukan telah memenuhi kriteria sebagai syarat penelitian. Guna mendapatkan gambaran dengan penelitian relevan dan mendapatkan wawasan yang lebih luas dan dalam, dilanjutkan dengan membaca literatur yang relevan untuk mendapatkan koraborasi atau penguatan terhadap keberlangsungan penelitian. Metode sampling yang dipilih adalah *purposive sampling* dan *kuota sampling*. Informan yang terpilih adalah informan yang terlibat langsung dengan kegiatan promosi. Untuk mendapatkan data yang diperlukan maka dilakukan wawancara, observasi, diskusi kelompok yaitu kegiatan dinamika kelompok yang membantu mengumpulkan data yang lebih mendalam dan lebih kaya melalui interaksi sosial antara informan (Kandasamy & Ancheri, 2009).

Guna mendapatkan data dari informan dilakukan wawancara terstruktur dan semi-terstruktur. Pertanyaan terstruktur di sampaikan dan ditulis dalam pedoman wawancara. Untuk pertanyaan semi terstruktur merupakan pertanyaan yang disesuaikan kebutuhan di lapangan. Dalam wawancara tersebut peneliti membangun suasana yang kondusif. Wawancara dilakukan dalam gaya percakapan yang bersifat alami seperti percakapan umum, tentunya peneliti membangun kedekatan Sambil menyapa dan menanyakan kabar informan (Berg, 2009; Denzin & Lincoln, 2011). Keuntungan dari wawancara semi terstruktur memberikan waktu informan menyampaikan jawaban dengan nyaman dan dapat membuat kedekatan antara pewawancara dan informan (Yin, 2012).

Di samping wawancara dilakukan observasi. Menurut Creswell (2010), ada dua jenis observasi yaitu observasi nonpartisipan dan partisipan. Dalam observasi nonpartisipan, pengamat bukan bagian dari sistem atau masyarakat yang diobservasi. Creswell & Miller (2000) peneliti hanya mewawancarai informan tidak terlibat dalam penelitian. Jenis observasi ini digunakan untuk pengumpulan data dari

masyarakat setempat. Observasi partisipan adalah saat peneliti menjadi bagian dari tim, kelompok masyarakat atau budaya; Tujuan observasi partisipan adalah untuk mendapatkan empati lingkungan dengan mengalami fenomena tertentu (Denscombe, 2010). Menurut Gray & Tall (2007), jenis observasi ini serupa dengan pendekatan 'partisipan sebagai *observer*' dimana peneliti berpartisipasi penuh dalam fenomena yang diteliti. Pada penelitian ini peneliti sebagai observer nonpartisipan. Selama proses promosi, peneliti mengamati kegiatan simulasi, presentasi serta *sit in* dalam *meeting* yang dihadiri para informan di berbagai kegiatan. (Sarantakos, 2005). Pengamatan memungkinkan peneliti mendapatkan gambaran umum tentang aktivitas kelompok/individu setempat. Observasi sering disebut sebagai salah satu teknik kunci dalam penelitian sosial (Sarantakos, 2005). (Patton, 2002) berpendapat bahwa observasi dapat menyumbangkan ide dan pertanyaan baru, yang dapat digunakan untuk wawancara berikutnya manakala ada data tambahan yang diperlukan.

Kegiatan penting selain wawancara dan observasi adalah membuat catatan lapangan (Maanen, 1988) menjelaskan bahwa catatan lapangan adalah sebuah tulisan yang dibuat pada saat mengamati penelitian, yang melibatkan kegiatan observasi dan menganalisis. Menurut Denscombe (2010), catatan lapangan digunakan untuk dua alasan utama, yaitu ingatan manusia terbatas dan rapuh (Palmer *et al.*, 1974). Maka dari itu perlu dibuatkan catatan di setiap proses penelitian.

#### **4.2. Informan Penelitian**

Jumlah informan yang mengikuti proses promosi terdiri dari 3(tiga) wanita dan 15 (lima belas) laki-laki dari Perusahaan Konstruksi PT.X. Mereka adalah kandidat yang mengikuti kegiatan promosi dijabarkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1. Partisipan & Hasil Penilaian Selama Periode Prajabatan

No	Nama	Jenis Kelamin	Umur	Posisi	Divisi	Masa Kerja	Hasil Asesmen	di Promosi
1	Z	Perempuan	53	Manager	Human Capital	2 tahun 9 bulan	Memuaskan	Sr. Manager
2	P	Laki-laki	52	Manager	Technic	22 tahun 7 bulan	Memuaskan	Sr. Manager
3	B	Laki-laki	44	Manager	Funding & Treasury	22 tahun 5 bulan	Memuaskan	Sr. Manager
4	N	Laki-laki	52	Manager	Management Information System	3 tahun 5 bulan	Memuaskan	Manager
5	M	Laki-laki	54	Manager	Legal & Compliance	1 tahun 4 bulan	Memuaskan	Sr. Manager
6	A	Laki-laki	40	Sr. Staff	Equipment	11 tahun 10 bulan	Memuaskan	Manager
7	R	Laki-laki	42	Sr. Staff	Corporate Secretary	10 tahun 7 bulan	Cukup Memuaskan	Manager
8	MR	Laki-laki	47	Manager	Internal Audit	4 tahun 4 bulan	Cukup	Manager
9	D	Laki-laki	59	Manager	Marketing	30 tahun 8 bulan	Cukup	Manager
10	AH	Laki-laki	47	Manager	Logistic	25 tahun 3 bulan	Cukup	Manager
11	H	Laki-laki	53	Manager	Corporate Planning & Monitoring	27 tahun 6 bulan	Cukup	Manager
12	AS	Laki-laki	44	Jr. Manager	Technic	12 tahun	Memuaskan	Jr. Manager
13	K	Laki-laki	42	Sr. Staff	QHSE Deputy Div. Head	15 tahun 9 bulan	Memuaskan	Jr. Manager
14	RI	Laki-laki	35	Sr. Staff	Accounting & Tax	4 tahun 7 bulan	Cukup	Jr. Manager
15	AT	Perempuan	47	Jr. Manager	Funding & Treasury	25 tahun 3 bulan	Cukup	Jr. Manager
16	PS	Laki-laki	52	Sr. Staff	General Affairs	5 tahun	Cukup	Jr. Manager
17	SM	Laki-laki	31	Sr. Staff	Human Capital	2 tahun	Memuaskan	Manager
18	ME	Perempuan	40	Sr. Staff	Corporate Secretary	3 tahun	Cukup	Jr. Manager

Sedangkan *key informan*, ditetapkan sebanyak 9 orang, mereka terdiri 3 Direktur, 2 asesor, 1 manajer SDM, dan 3 orang tim SDM yang terlibat dalam penilaian promosi.

### 4.3. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian merupakan tahapan penelitian dari awal sampai akhir penelitian. Tahap-tahap tersebut meliputi:

1. Melakukan identifikasi permasalahan di perusahaan konstruksi PT X. peneliti mengamati kondisi dan fakta yang muncul dan menjadi isu.
2. Melakukan *grand tour*, dimana pada tahap ini peneliti menentukan fokus proses strategi promosi jabatan dengan subfokus a) Bagaimana tahapan promosi jabatan di perusahaan konstruksi PT. X? b) Mengapa dilakukan promosi jabatan dengan model baru?
3. Menyusun pedoman wawancara.
4. Membaca dan memilih literatur terkait promosi jabatan, pengembangan karyawan dan pemberdayaan.
5. Melakukan wawancara awal dengan manajer dan tim *Human Resources*.
6. Melakukan wawancara terstruktur, semi terstruktur, dan tidak terstruktur disertai observasi dan menganalisis data sekunder.
7. Memastikan kelengkapan hasil wawancara, setiap wawancara dicatat dan direkam dengan audio serta video tentunya dengan izin informan. Hasil dari wawancara dan pengamatan informan terkandung dalam transkrip.
8. Melakukan FGD (*Focus Group Discussion*) dengan para informan melalui Zoom untuk mengonfirmasi hasil dari temuan penelitian sekaligus melakukan triangulasi.

### 4.4. Instrumen Penelitian/Protokol Penelitian

Tabel 4.2 Protokol Penelitian

No	Pertanyaan	Poin Hasil <i>Interview</i>
1	Apa pendapat Anda tentang sistem promosi yang dilakukan oleh perusahaan ini?	Kepercayaan manajemen tinggi, pemberdayaan yang efektif
2	Jelaskan tahapan yang Anda jalankan dalam proses promosi?	Penilaian kinerja, penilaian, presentasi, pelatihan, <i>mentoring</i>

No	Pertanyaan	Poin Hasil <i>Interview</i>
3	Apa pendapat Anda tentang tahapan promosi?	Efektif, memiliki perencanaan dan kegiatan yang jelas
4	Jelaskan tahapan yang membuat anda termotivasi sehingga Anda dapat berkembang dan merasa diberdayakan?	<i>Job shadowing</i> adalah kegiatan inti, kegiatan yang paling meningkatkan kompetensi manajer
5	Jelaskan tahapan mana yang perlu diperbaiki dan nyatakan alasannya? Bagaimana melakukannya?	Lebih banyak kegiatan <i>coaching</i> . Tidak ada program evaluasi yang komprehensif.

#### 4.5. Analisis Data

Guna menganalisis data kualitatif dengan cermat disarankan memahami alat ukur yang digunakan untuk menghasilkan penelitian sesuai dengan tujuan penelitian. Analisis data dilakukan dengan MDAP (*Manual Data Analysis Procedure*) (Bungin, 2011) sebuah analisis data dengan cara manual. Cara ini dilakukan dengan mengonstruksi sebuah realita berdasarkan interpretasi sesuai data yang didapat dari lapangan, sehingga hasil penelitian merupakan hasil abstraksi peneliti (Rony, 2017).

1. Hasil catatan di lapangan dan wawancara serta observasi terkait dengan kegiatan proses promosi di kompilasi dan dibuat menjadi transkrip.
2. Mencermati hasil transkrip.
3. Mengategorikan kesamaan dan perbedaan kode-kode menjadi sebuah abstraksi dari keseluruhan kegiatan proses promosi jabatan yang diteliti.
4. Mendapatkan tema-tema kegiatan proses promosi jabatan.
5. Mengumpulkan tema dan menjadikannya *memos* sehingga menjadi kumpulan draf laporan penelitian.

#### 4.6. Validasi Data

Triangulasi dilakukan untuk memastikan keabsahan data. Semua wawancara direkam dengan persetujuan informan dan *key informan*. Semua kegiatan wawancara tertera pada transkrip. Hasil wawancara dan pengamatan dikalibrasi dengan hasil diskusi

kelompok (Corbin & Strauss, 2008), informan diberi kesempatan untuk meninjau tema yang muncul dari wawancara. Informan diberikan pertanyaan spesifik mengenai persepsi mereka tentang proses promosi terutama mengenai proses penilaian yang dilakukan selama 1 tahun. Selama diskusi, para informan juga ditanyai beberapa pertanyaan lanjutan dan pertanyaan menyelidik. Pada pertemuan tersebut, Manajer Sumber Daya Manusia, Tim Sumber Daya Manusia sebagai anggota membantu kegiatan triangulasi data. Terakhir, semua data wawancara diberi kode secara manual oleh satu orang, peneliti, dan mahasiswa yang dilatih dalam paradigma kualitatif diminta untuk memeriksa dan memperbaiki analisis dan kategori (Miles, M.B. & Huberman, 1994).

1. Membangun abstraksi. Semua temuan di konfirmasi dengan teori terdahulu.
2. Menyampaikan kerangka pemikiran berupa konsep promosi jabatan sesuai dengan hasil penelitian.

## BAB V

# HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tema yang berhasil di dapatkan di lapangan kemudian didiskusikan secara intensif terkait sistem promosi jabatan di perusahaan konstruksi PT X. Kelima tema yang muncul adalah **kepercayaan** dalam promosi jabatan, **coaching**, **mentoring**, **job shadowing** dan **pemberdayaan** Tema tersebut diuraikan secara terperinci dalam hasil dan pembahasan sebagai berikut:

### 5.1. Promosi Jabatan

Pengalaman promosi kali ini dirasakan sangat berbeda di perusahaan konstruksi. Promosi sebelumnya menekankan rasa kepercayaan namun tidak berdasarkan kompetensi. Mereka yang terpilih mempertimbangkan senioritas, dan pengalaman seseorang di lapangan, namun dengan kriteria tersebut hasil yang dicapai oleh beberapa kandidat yang dipromosikan belum menunjukkan kinerja yang memuaskan (Karimi & Student, 2012). Faktanya dari beberapa kandidat hanya 30 persen yang sesuai dengan harapan. Mereka bekerja menggunakan kompetensi dan memaksimalkan potensinya, selebihnya tidak demikian. Dengan kata lain disayangkan ketika karyawan bekerja tidak sesuai kompetensi menyebabkan hasil kerja tidak maksimal. Mereka terpilih berdasarkan kedekatan karena memiliki hubungan teman, sahabat, saudara. Pada periode 2017 hingga 2018, proses promosi berubah total di perusahaan meskipun kepercayaan masih sebagai elemen utama dalam sistem promosi (Karimi & Student, 2012). Kali ini kepercayaan yang diberikan oleh manajemen bukanlah kedekatan tetapi kepercayaan yang disertai dengan sejumlah fakta hasil dari beberapa dimensi penilaian. Selain itu promosi kali ini didasarkan

pada hasil kinerja individu dan diberikan penilaian oleh para direktur serta dilakukan asesmen oleh konsultan.

Kegiatan promosi yang diperbaharui diawali dengan mengundang kandidat calon manajer dan *general manager* oleh Manajer Sumber Daya Manusia pada bulan Desember 2017 dan pada pertemuan tersebut dihadiri oleh para Direktur. Kepala Divisi SDM menjelaskan bahwa perusahaan akan mengembangkan bisnisnya, sehingga berdampak pada perubahan struktur organisasi. Oleh karenanya, manajemen mempromosikan 18 karyawan dengan posisi baru pada September 2018. Manajemen memberikan peluang bagi beberapa karyawan untuk diberikan kesempatan promosi atas dasar prestasi dan kinerja mereka dimana hasilnya terdapat penilaian kinerja individu. Promosi jabatan adalah sebuah kegiatan yang memberikan atau memperbesar wewenang (otoritas) dan tanggung jawab karyawan ke posisi yang lebih tinggi sehingga kewajiban, hak, status menjadi lebih besar dalam suatu organisasi (Mishra, 2013).

Proses yang dilakukan selanjutnya bagi para calon manajer dan *general manager* menjalankan serangkaian jadwal psikotes, wawancara dengan asesor, melakukan presentasi kepada dewan direksi, menyelesaikan tugas selama masa prajabatan sebaik mungkin. Semua calon manajer dan *general manager* yang dipromosikan diberikan tugas mandiri untuk mengasah keterampilan *openess* dan *readiness* dalam menghadapi perubahan di perusahaan. Pada kesempatan itu, mereka menerima SK (Surat Keputusan) prajabatan yang berisi tugas dan kewajiban dan rincian kompensasi dalam bentuk promosi. Kompensasi pra jabatan naik cukup fantastis mulai dari 50% hingga 60% dari *take home pay* selama 1 (satu) tahun (Kirkman B.L. & Rosen B., 1997). Hasil kerja diobservasi dan dievaluasi. Jika hasilnya kurang memuaskan posisi dan gaji yang diterima akan dikembalikan seperti sedia kala.

### **Kepercayaan/Trust**

Semua proses dilakukan dengan transparan dengan tahapan jelas. Kepercayaan mendorong pengembangan karyawan. Sebagian besar

kandidat manajer dan senior manajer yang dipromosi mengakui program promosi kali ini memberikan motivasi kepada mereka untuk membuktikan bahwa kepercayaan yang diberikan oleh manajemen dijalankan baik dengan berupaya sungguh-sungguh sehingga meningkatkan kompetensi dan kapasitas mereka (Karimi Njagi Lucy Karimi Njagi *et al.*, 2012).

Selama satu tahun mereka merasakan pengembangan yang sangat berarti. Mereka mengakui bahwa promosi kali ini dirancang efektif, karena tahapan promosi disampaikan terperinci (gambar 1) Mereka terapresiasi dan memiliki motivasi berkompetisi dalam menunjukkan bahwa mereka layak dipercaya dan tepat berada pada posisi sekarang. Mereka dapat merasakan keterbatasan dan sisi kompetensi yang dibutuhkan untuk dikembangkan.

Sistem promosi terstruktur dan terencana dengan baik mengandung makna bahwa pihak manajemen perusahaan sangat memperhatikan pengembangan karier karyawannya. Hal tersebut dapat digunakan untuk menetapkan kebijakan promosi jabatan terhadap karyawannya. Promosi berkaitan dengan perencanaan karier karyawan yang bertujuan agar karier tenaga kerja dapat dikembangkan sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

Hal tersebut bisa berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan. Dessler (2009) mempertegas bahwa perencanaan dan pengembangan karier adalah proses yang disengaja sebagai tahapan seseorang menjadi sadar akan atribut-atribut yang berhubungan dengan karier personal dan serangkaian langkah sepanjang hidup yang memberikan pada pemenuhan karier.

Tabel 5.1. Tabel di bawah ini menunjukkan tahapan-tahapan Program Promosi selama masa prajabatan satu tahun

No.	Program	Periode	Rincian
1	Serah terima jabatan	Desember 2017	Pengajuan surat prajabatan
2	Periode <i>job shadowing</i>	September 2018	Periode <i>coaching, mentoring</i> dan melakukan tugas dalam proses <i>job shadowing</i>

No.	Program	Periode	Rincian
3	Asesmen dan wawancara oleh konsultan	Mei 2018	<p>a. <i>Psychotest</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>IQ Test</i></li> <li>▪ <i>Profile Test</i></li> </ul> <p>b. <i>In-Tray</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calon manajer diminta untuk memberikan tanggapan terhadap sejumlah memo yang dibuat dalam <i>in tray</i></li> <li>▪ Memo dirancang sedemikian rupa sehingga menyerupai situasi kerja nyata yang dihadapi</li> </ul> <p>c. Analisis Kasus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calon manajer, <i>general manager</i> diberikan kasus tertulis untuk dianalisis lebih lanjut</li> <li>▪ Hasil analisis akan disajikan di depan kelompok penilai</li> </ul> <p>d. <i>Leaderless Group Discussion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calon manajer, <i>general manager</i> diminta untuk membahas masalah atau materi terkait manajerial <i>skill</i></li> <li>▪ Metode diskusi kelompok bersifat interaktif, baik dengan maupun tanpa pembagian peran di dalamnya</li> </ul>
4	Pemaparan kepada jajaran <i>Board of Directors</i> atau perwakilan manajemen	Juli 2018	<p>Calon manajer, <i>general manager</i> menyampaikan presentasi kinerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kinerja individu selama 6 bulan prajabatan atau saat <i>job shadowing</i> (hasil identifikasi dan rencana kerja)</li> <li>▪ Kontribusi Divisi kepada strategi perusahaan</li> <li>▪ Materi presentasi dalam bahasa Inggris dipresentasikan kepada direksi</li> </ul>
5	Perbaikan	Agustus, 2018	Proses perbaikan dilakukan ketika hasil presentasi tidak memadai

No.	Program	Periode	Rincian
6	Distribusi surat penentuan/hasil keputusan	Desember 2018	Memiliki posisi baru

## 5.2. *Job Shadowing*

*Job shadowing* di dalam kegiatan promosi ini menjadi kegiatan yang dirasakan banyak manfaatnya. Para calon manajer dan *general manager* dapat melakukan jenis pekerjaan yang baru, disadari banyak keterampilan manajerial yang perlu dilakukan seperti menjalankan rapat dengan efektif dan *monitoring* pekerjaan dengan terperinci. Sebagaimana dinyatakan oleh para ahli tentang manfaat *job shadowing*, fakta tersebut dirasakan oleh calon manajer dan *general manager*, Posisi baru secara otomatis memberikan wewenang dan tanggung jawab meningkat. Dalam menjalankan peran baru dibutuhkan kompetensi yang semakin kompleks dan mereka ditantang mengembangkan potensi dan dapat menambah nilai karena mendapatkan banyak pengalaman (Szymczak *et al.*, 2010). Salah satu calon manajer menyampaikan periode promosi pada tahap *job shadowing* meningkatkan keterampilan teknisnya. Waktu enam bulan membuatnya dapat membuat laporan keuangan dengan baik. Diakui oleh semua kandidat manajer, bahwa untuk meningkatkan kompetensi teknis tidak terlalu sulit karena banyak senior memberikan waktu untuk menjelaskan dan membimbing, namun yang terkendala dalam meningkatkan keterampilan persuasi, pengambilan keputusan, dan kompetensi manajemen risiko, ternyata dibutuhkan waktu yang lama untuk dapat mengimplementasikan kompetensi tersebut dengan baik.

Selama kegiatan penilaian promosi diperoleh pengalaman berharga dalam belajar manajemen waktu dengan baik. Dalam pengalaman *job shadowing* tanpa sadar ditemukan bentuk pengembangan karyawan. Meskipun pada awalnya menemukan kebingungan di beberapa kegiatan namun akhirnya mendapatkan dan melakukan metode kerja baru sehingga merilis beberapa inovasi. Agar kegiatan *job shadowing* berjalan dengan maksimal, calon manajer diberikan kebebasan untuk memilih seorang mentor. Pengalaman berharga didampingi mentor dirasakan mempercepat proses keberanian dan percaya diri dalam melakukan

pekerjaan baru. Seperti yang dirasakan Zizi salah satu kandidat manajer, bahwa ia merasa senang tanpa disadari pengetahuannya tentang Risiko dan Manajemen Aset mulanya sangat minim sekarang sudah dipahami betul membuat perkiraan perhitungan dengan baik. Dengan kata lain periode kegiatan *shadowing* adalah masa mengenal sesama manajer karakter dengan baik dan mencoba untuk memiliki inisiatif berkelanjutan, dan itu sangat berguna bagi mereka untuk melakukan kolaborasi dan koordinasi yang baik di masa depan (Cho & Gao, 2009).

### 5.3. Pemberdayaan Karyawan

Kesempatan promosi meningkatkan kepercayaan diri mereka terlebih surat keputusan prajabatan telah diserahkan. Kewenangan untuk menciptakan ide-ide baru dan belajar lebih banyak tentang hal-hal baru menjadikan harapan untuk lebih maju di masa depan. Keputusan Prajabatan adalah bukti bahwa manajemen melakukan pemberdayaan kepada calon manajer sehingga mereka dapat belajar bagaimana mendelegasikan tugas-tugas penting, mengeksplorasi ide dan saran, serta memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen. dan mendorong pemecahan masalah dengan baik (Al-Asoufi & Akhorshaideh, 2017). Pemberdayaan yang dilakukan oleh manajemen melalui proses promosi disertai dengan kompensasi yang sesuai dengan pasar meningkatkan komitmen karyawan kepada perusahaan seperti yang disampaikan Rofle, promosi yang disertai dengan kompensasi adalah sebuah pemberdayaan yang mendorong antusiasme dan motivasi tingkat tinggi (Rolfe, 2010). **Pemberdayaan karyawan** menjadi sebuah kebutuhan dan strategi perusahaan dalam menyediakan ruang bagi karyawannya dalam menetapkan keputusan dan mengimplementasikan sesuai tujuan perusahaan. Strategi ini membuat **karyawan** memiliki rasa bangga dan *ownership* terhadap pekerjaan mereka. Program pemberdayaan karyawan adalah proses pemberian nilai tambah, baik secara materiel maupun imateriel. Secara imateriel (intrinsik), karyawan membutuhkan rasa kebanggaan, kesempatan, peluang, dan ruang untuk mengekspresikan kemampuan mereka dalam menerima tanggung jawab (Gholami *et al.*, 2013; Insan *et al.*, 2011; Laschinger *et al.*, 2000; Raza *et al.*, 2015; Wadhwa & Vergheese, 2015).

#### 5.4. *Coaching*

Proses promosi kegiatan *coaching* formal dilakukan oleh Direktur Manajemen Sumber Daya Keuangan yang membidangi keuangan dan manajemen sumber daya manusia. Proses *coaching* formal dilakukan 2 kali selama periode pra-jabatan. Satu pertemuan dibatasi 1,5 jam dengan Jadwal yang telah ditentukan. Namun, *coaching yang tidak formal* dilakukan dalam pertemuan yang tidak terduga. Ketika suasananya kondusif, *coaching* informal bisa dijalankan tanpa *coachee* atau para kandidat tidak sadar bahwa kegiatan *coaching* berlangsung. Pada kesempatan promosi tersebut tersedia beberapa *coach* internal yang memiliki karakter dan kompetensi yang memenuhi persyaratan. selain seorang fasilitator, inspirator visioner, terbuka. Idealnya dapat dipersiapkan *coach* eksternal agar manajemen dapat mendapatkan masukan terkait dengan kualitas calon manajer. Namun dari pihak Divisi SDM menyampaikan bahwa, *coach* internal masih memenuhi persyaratan untuk membimbing dan memfasilitasi kebutuhan *coaching* pada saat itu dan *coaching* dapat terselenggara dengan maksimal sehingga kegiatan promosi dan peningkatan kualitas calon manajer berjalan dengan optimal (O'connor & Lages, 2004).

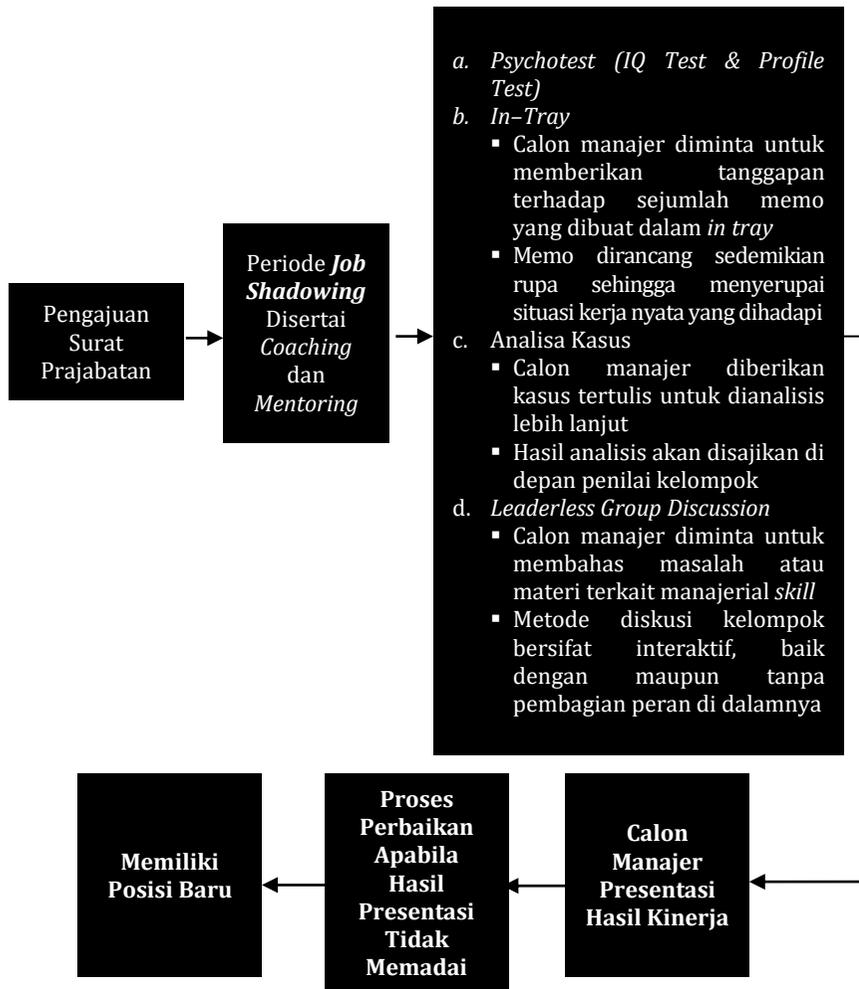
Pemilihan Direktur Keuangan & Sumber Daya Manajemen menjadi *coach* internal memudahkan karena tidak butuh waktu membangun keakraban dan kepercayaan. Pada saat membuka percakapan dan memberikan gambaran besar tentang rencana perusahaan dan bertanya bagaimana tanggapan pada calon manajer, (Rony, 2017) *coach* mendengarkan dengan saksama dan menyimak dengan baik. Pernyataan yang disampaikan oleh calon manajer menjadi suatu jawaban bagaimana dan mengapa serta apa yang menjadi kendala sehingga *coach* perlu memiliki upaya yang dapat mengoptimalkan pemilihan pertanyaan tajam dan bermakna. *Coach* memiliki tanggung jawab bersama untuk menjadikan kegiatan ini sebuah arena untuk berbagi pikiran dan perasaan mereka sambil meningkatkan rasa tanggung jawab *coachee* meningkatkan kinerja perusahaan (Alipour *et al.*, 2014). Dari observasi dan wawancara para

calon manajer dan *general manager* mengakui bahwa *coaching* yang dilakukan oleh direktur, memberikan motivasi, bahkan kegiatan *coaching* formal diharapkan terlaksana secara teratur meskipun masa prajabatan sudah selesai. Melalui *coaching*, calon manajer dapat belajar lebih banyak tentang diri mereka sendiri, mengetahui bagaimana mereka dipandang oleh orang lain, dan meningkatkan kepribadian semakin kokoh.

### **5.5. Mentoring**

Dalam kegiatan *job shadowing*, *mentoring* informal menjadi kegiatan yang mendominasi kegiatan proses promosi. Proses *mentoring* sebuah ajang mengajukan pertanyaan dan meminta saran tentang apa yang tidak dipahami dengan baik. Pada kegiatan *mentoring* calon manajer diberikan kebebasan memilih mentor sesuai pilihan mereka sehingga dapat bertanya sebanyak-banyaknya, terkait pengetahuan dan keterampilan untuk meningkatkan kompetensi mereka. Salah satu calon manajer menyampaikan bahwa *mentoring* sebagai salah satu alat yang tepat untuk pengembangan dan pemberdayaan karena kegiatan tersebut, cara yang efektif untuk membantu meningkatkan kompetensi. Selain mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru (Simkins *et al.*, 2006) membantu menyelesaikan kendala yang dihadapi di pekerjaan. Karakteristik *mentoring* yang berfokus pada karier membuat kegiatan ini menurut mereka lebih efektif daripada *coaching*, karena *mentoring* memungkinkan calon manajer untuk menguasai kompetensi bidang baru. Selain itu, kegiatan *mentoring* dilakukan dengan berbagi banyak pengalaman, sehingga pengetahuan dan pengalaman yang didapat jauh lebih beragam daripada kegiatan *coaching*. Dengan kata lain, *mentoring* membantu meningkatkan kualitas kinerja dan efektivitas kerja dari calon manajer di perusahaan melalui diskusi intensif, arahan serta peningkatan kepercayaan diri dalam berkontribusi positif pada organisasi. Hasil *coaching* dan *mentoring* berhasil menyampaikan gagasan tentang program mereka kepada manajemen. Pengalaman presentasi ke Manajemen membuat calon manajer memahami prioritas dan program mendesak yang

dilaksanakan (D.R. Stober & M., 2006). Tren dalam dunia bisnis yang berkembang saat ini membuat kegiatan *mentoring* dan *coaching* menjadi kegiatan yang utama dalam mewujudkan kesuksesan bagi perusahaan maupun sumber daya manusia yang ada di dalamnya.



Gambar 5. Model Promosi (Rony *et al.*, 2019)

(Gambar di atas merupakan tahapan dan aktivitas calon manajer dan *general manager* melakukan promosi jabatan.)

## BAB VI

# KESIMPULAN

### 6.1. Simpulan

Karyawan adalah aset berharga bagi organisasi. Salah satu keberhasilan organisasi memiliki sistem pengembangan karyawan melalui kegiatan promosi. Promosi merupakan salah satu cara meningkatkan motivasi karyawan terlebih bagi karyawan yang dipromosikan dengan jalur khusus. Mereka lebih berkomitmen dan bertanggung jawab. Motivasi tinggi dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang berdampak pada penilaian kinerja pada akhirnya menguntungkan perusahaan. Promosi menciptakan getaran kompetitif di perusahaan. Ketika seorang karyawan dipromosikan, karyawan lainnya merasa termotivasi dan terinspirasi dan terjadi persaingan sehat yang baik untuk produktivitas perusahaan.

Penelitian ini menjelaskan kegiatan proses promosi menciptakan manajer yang berkualitas. Beberapa tema yang muncul dalam kegiatan promosi tersebut adalah (kepercayaan, *coaching*, *mentoring*, *job shadowing*, pemberdayaan,). Dengan kata lain, tema tersebut menjadi kegiatan yang perlu diperhatikan pada proses promosi di perusahaan dan faktanya *Job shadowing* merupakan jantung dari kegiatan yang membentuk perilaku dan meningkatkan pengetahuan serta keterampilan. *Job shadowing* memungkinkan organisasi mengukur kekuatan dan keterbatasan kompetensi mereka, sehingga *job shadowing* menjadi salah satu kegiatan alternatif sistem promosi yang efektif dalam perusahaan konstruksi.

## 6.2. Saran

Manajemen karier merupakan bagian penting dari pengembangan SDM dimana hal ini merupakan upaya untuk mendorong dan memotivasi karyawan agar dapat memiliki jenjang karier yang berkelanjutan. Manajemen karier yang dilakukan dengan baik bukan hanya menguntungkan karyawan, namun juga akan berimbas pada kemajuan perusahaan sekaligus menurunkan tingkat pindah kerja dan ketidakpuasan di kalangan karyawan terutama mereka yang tergolong karyawan potensial.

Dengan memiliki rencana jenjang karier, karyawan tidak hanya termotivasi dalam pekerjaannya, namun dapat memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, maka dari itu dengan situasi lingkungan cepat berubah, divisi sumber daya manusia harus jeli berinovasi membuat beberapa program untuk mendorong karyawan dalam hal manajemen karier di antaranya mendorong karyawan untuk menentukan jenjang karier berdasarkan keahlian yang berbeda dari yang sebelumnya ia tekuni. Memberi informasi seluas-luasnya kepada tiap karyawan potensial yang serius dalam hal mengembangkan karier di perusahaan, memiliki program rutin atau formal dalam pengembangan keahlian dan wawasan dimana karyawan dari tiap departemen dapat mengikutinya dengan jadwal yang sudah diatur agar semua departemen dapat memperoleh pelatihan. Sebagai upaya untuk menggali potensi karyawan, Divisi SDM dapat mengusulkan pada jajaran direksi dan para manajer agar mencoba menempatkan beberapa karyawan dari suatu departemen ke dalam proyek dari departemen lain yang berbeda untuk melihat kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan kondisi di luar zona nyaman.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Asoufi, B. B., & Akhorshaideh, A. O. (2017). The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance*. <https://doi.org/10.5296/jpag.v7i1.10849>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Journal of Organizational Change Management Integrating the organizational change literature: a model for successful change For Authors Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*.
- Alia, C. F., Yunus, M., & Mahdani. (2015). Pengaruh budaya perusahaan, rotasi, dan promosi jabatan terhadap motivasi serta implikasinya pada kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Banda Aceh. *Jurnal Manajemen Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala*, 4(1), 1–10.
- Alipour, M., Salehi, M., & Shahnavaaz, A. (2014). A Study of on the Job Training Effectiveness: Empirical Evidence of Iran. *International Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n11p63>
- Antonacopoulou, E. P., & FitzGerald, L. (1996). Reframing Competency In Management Development. *Human Resource Management Journal*, 6(1), 27–48. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1996.tb00395.x>
- Atif, M., Alam, M. F., Firdous, S., Zaidi, S. S. Z., Suleman, R., & Ikram, M. (2010). Study of the efficacy of 5-ALA mediated photodynamic therapy on human rhabdomyosarcoma cell line (RD). *Laser Psychology Ltter*, 7(10).

- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31:AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31:AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Berg, B. L. (2009). Qualitative Research Methods for the Social Sciences [Paperback]. In *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*.
- Bhuiyan, M. S. J. (2017). Influence of Individual Characteristics, Organizational Support System and Learning Organizational Practices in Post-program Transfer of Training: A Study on Management Development Programs of Bangladesh Civil Service. *International Journal of Human Resource Studies*. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i3.11404>
- Block, P. (1987). *The empowered manager* (Jossey-Bass (ed.)).
- Bowen, D. E., & Lawler Iii, E. E. (1992). *Total quality-Oriented human resource management CEO publication G 92-1 (204) Center for Effective Organizations*. 0–18.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bungin, B. (2011). Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya. In *Kencana*. <https://doi.org/10.1002/jcc.21776>
- Champathes, M. R. (2006). *Coaching for performance improvement: The coach model*. *Development and Learning in Organizations*, 20(2), 17–1.
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong? *Human Resource Management Review*, 17(2), 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2007.03.004>

- Chiaramonte, P., & Higgins, A. (1993). *Coaching for high performance. Business Quarterly*, 58(1), 81–87.
- Cho, C., & Gao, F. H. (2009). Reflections on a job-shadowing experience. *Cataloging and Classification Quarterly*. <https://doi.org/10.1080/01639370903206914>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of Qualitative Research (3rd ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. In *Basics of Qualitative Research 2nd edition*. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Creswell, J. W. (2010). Mapping the Developing Landscape of Mixed Methods Research. In *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (pp. 45–68). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781506335193.n2>
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*. [https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903\\_2](https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2)
- Cummings, T., & Worley, C. (2004). Factors influencing project success: The impact of human resource management. *International Journal of Project Management*. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00003-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00003-6)
- Deans, F., & Oakley, L. (2006). *Coaching and Mentoring for Leadership Development in Civil Society*. Praxis Paper No. 14.
- Deckop, J. R., Konrad, A. M., Perlmutter, F. D., & Freely, J. L. (2006). The effect of human resource management practices on the job retention of former welfare clients. *Human Resource Management*, 45(4), 539–559. <https://doi.org/10.1002/hrm.20131>
- Denscombe, M. (2010). The Good Research Guide For Small Scale Research Projects. In *Open University Press*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0017540>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (2011). Disciplining the Practice of Qualitative Research. In *The SAGE Handbook of Qualitative Research*.

- Dessler, G. (2009). Personnel planning and recruiting. In *A framework for human resource management*.
- Driskell, T., Driskell, J. E., Burke, C. S., & Salas, E. (2017). Team Roles: A Review and Integration. *Small Group Research*. <https://doi.org/10.1177/1046496417711529>
- Elena, P. (2000). Employee development through self-development in three retail banks. *Personnel Review*, 29(4), 491–508. <https://doi.org/10.1108/00483480010296294>
- Gerbman, R. V. (2000). *Corporate Universities 101*. HR Magazine.
- Gholami, Z., Soltanahmadi, J. A., Pashavi, G., & Nekouei, S. (2013). Empowerment as a basic step in upgrading organizational commitment and organizational citizenship behaviors: A case study on public sector in Iran. *World Applied Sciences Journal*. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.21.11.1414>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1995). *Organisasi* (8th ed.). Erlangga.
- Gill, R., Barbour, J., & Dean, M. (2014). Shadowing in/as work: ten recommendations for shadowing fieldwork practice. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/QROM-09-2012-1100>
- Gray, E., & Tall, D. (2007). Abstraction as a natural process of mental compression. *Mathematics Education Research Journal*, 19(2), 23–40. <https://doi.org/10.1007/BF03217454>
- Hameed, Abdul, A. W. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Sciences*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637072>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (n.d.). *Administración de costos Contabilidad y control*.
- Hasan, S., & Chien, T. C. (2004). *Kemahiran Mentoring*.
- Hay, J. (2003). *Coaching. Train the Trainer*, 7.
- Heidjrachman, R., & Husnan, S. (1990). *Manajemen Personalia*. BPFE.

- Hurtz, G. M., & Williams, K. J. (2009). Attitudinal and Motivational Antecedents of Participation in Voluntary Employee Development Activities. *American Psychological Association*, 94(3), 635–653.
- Huxtable, N. (1994). *Small Business Total Quality*. Springer.
- Insan, A. N., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Hamid, D. (2011). The Effect of Transformational Leadership Model on Employees' Job Satisfaction and Performance at Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) in South Sulawesi, Indonesia. *Information and Knowledge Management*.
- Jacquiline, F. N. (2014). Employee empowerment and job satisfaction. *Researchjournal's Journal of Human Resource*, 2(2), 1–12.
- Jayusman, H., & Khotimah, S. (2012). PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR, DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT. In *JURNAL ILMIAH BISNIS dan KEUANGAN* (Vol. 2, Issue 2). <http://journal.stiei-kayutangi-bjm.ac.id/index.php/jibk/article/view/89>
- Jones, D. C., Kalmi, P., & Kauhanen, A. (2006). Human Resource Management Policies and Productivity: New Evidence from An Econometric Case Study. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 526–538. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grj031>
- Kandasamy, I., & Ancheri, S. (2009). Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.11.003>
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation (2nd ed.)*. Basic Books.
- Karimi, L., & Student, N. P. (2012). Relationship between Social Capital and Employee Promotion. *International Journal of Business and Commerce*.
- Karimi Njagi Lucy karimi Njagi, L., Kenyatta, J., & Malel, J. (2012). Time Management and Job Performance in Selected Parastatals in Kenya PHD candidate in business Administration at. *Australian*

- Journal of Business and Management Research*.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010a). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.06.001>
- \_\_\_\_\_. (2010b). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25–39. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.06.001>
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1997). A model of work team empowerment. In *Research in organizational change and development: an annual series featuring advances in theory, methodology and research*.
- Kun, Q., Hai-yan, S., & Lin-li, L. (2007). The Effect of Empowerment on Employees' Organizational Commitment: Psychological Contract as Mediator. *2007 International Conference on Management Science and Engineering*, 1493–1498. <https://doi.org/10.1109/ICMSE.2007.4422054>
- Kusnoor, A. V., & Stelljes, L. A. (2016). Interprofessional learning through shadowing: Insights and lessons learned. *Medical Teacher*. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2016.1230186>
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Casier, S. (2000). Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings: Effects on staff nurse commitment. *Journal of Nursing Administration*. <https://doi.org/10.1097/00005110-200009000-00008>
- Lynch, D. (2016). Improving teaching through *coaching, mentoring* and feedback: a review of literature. *MIER Journal of Educational Studies, Trends and Practices*, 4(2).
- Maanen, J. Van. (1988). Tales of the Field: On Writing Ethnography (Chicago Guides to Writing, Editing, and Publishing). In *Tale*. <https://doi.org/10.2307/590904>
- McCarthy, P. R., & McCarthy, H. M. (2006). When Case Studies Are Not Enough: Integrating Experiential Learning Into Business

- Curricula. *Journal of Education for Business*, 81(4), 201–204.
- Mccauley, C. D., & Hezlett, S. A. (2001). Individual Development in the Workplace. In *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Personnel Psychology handbook of industrial, work and organizational psychology: Personnel psychology* (pp. 313–335). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608320.n15>
- Melhem, Y. (2004). The antecedents of customer-contact employees' empowerment. *Employee Relations*, 26(1), 72–93. <https://doi.org/10.1108/01425450410506913>
- Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153–180. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>
- Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Miles, M.B & Huberman, A. (1994). An expanded sourcebook: Qualitative data analysis (2nd Edition). In *Sage Publications*. [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(96\)88232-2](https://doi.org/10.1016/0149-7189(96)88232-2)
- Mishra, T. K. G. P. (2013). Promotion As Job Satisfaction, A Study On Colleges Of Muscat, Sultanate Of Oman. *European Journal of Business and Management*.
- Molloy, J. C., & Noe, R. A. (2010). “Learning” a living: Continuous learning for survival in today’s talent market. *American Psychological Association*.
- Nitisemito, A. (1996). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Ghalia Indonesia.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245–275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- O’connor, J., & Lages, A. (2004). *Coaching with NLP: How to be a Master Coach*. HarperCollins UK.

- Palmer, N. M., Schatzman, L., & Strauss, A. L. (1974). Field Research: Strategies for a Natural Sociology. *Contemporary Sociology*. <https://doi.org/10.2307/2062569>
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods. In *Qualitative Inquiry*. <https://doi.org/10.2307/330063>
- Perny Vasset, F., & Hofseth Almas, S. (2015). Shadowing: Interprofessional Learning. *Interprofessional Practice and Education*.
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources! *Journal of Management*, 40(2), 371–398. <https://doi.org/10.1177/0149206313512152>
- Quinn, R., & Spreitzer, G. M. (1999). Effective Organizations The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Center for Effective Organizations*, 315, 0–16.
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726710365092>
- Raza, H., Mahmood, J., Owais, M., & Raza, A. (2015). Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction of Employees in Corporate Banking Sector Employees of Pakistan. *J. Appl. Environ. Biol. Sci.*
- Ripley, R. E., & Ripley, M. J. (1992). Empowerment, the Cornerstone of Quality: Empowering Management in Innovative Organizations in the 1990s. *Management Decision*, 30(4), 00251749210014743. <https://doi.org/10.1108/00251749210014743>
- Robbins, S. P. (1991). *Management*. Prentice-Hall.
- Rolfe, J. (2010). Change is a constant requiring a coach. *Library Management*. <https://doi.org/10.1108/01435121011046353>
- Rony, Z. T. (2017). *Siap Fokus, Siap Menulis Skripsi, Tesis, Disertasi (Juris Mudah Gunakan Metode Kualitatif Tipe Studi Kasus)*. PSSDM.

- Rony, Z. T., Lubis, F. M., & Rizkyta, A. (2019). Job shadowing as one of the effective activities in the promotion process creates quality managers. *International Journal of Recent Technology and Engineering*.
- Saif, N., & Saleh, A. S. (2013). *Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals*.
- Sanz-Valle, R., Sabater-Sánchez, R., & Aragón-Sánchez, A. (1999). Human resource management and business strategy links: An empirical study. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/095851999340323>
- Sarantakos, S. (2005). Social Research. (3rd ed.). *Macmillan Education*.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1993). On the Power of Positive Thinking: The Benefits of Being Optimistic. *Current Directions in Psychological Science*, 2(1), 26–30. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770572>
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639001600403>
- Sheeba, H. (2011). “A Study of Effectiveness of Training and Development Programmes of UPSTDC, India–An analysis.” *South Asian Journal of Tourism and Heritage*, 4(1).
- Simkins, T., Coldwell, M., Caillau, I., Finlayson, H., & Morgan, A. (2006). *Coaching* as an in-school leadership development strategy: Experiences from leading from the middle. *Journal of In-Service Education*. <https://doi.org/10.1080/13674580600841901>
- Solkhe, A., & Chaudhary, N. (2019). Impact of H.R.D. Climate on Productivity As An Operational Measure of Organisational Performance. *Effulgence-A Management Journal*. <https://doi.org/10.33601/effulgence.rdias/v10/i2/2012/01-13>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional

- analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639702300504>
- Stober, D. R., & M., G. A. (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. John Wiley & Sons Inc.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Evidence Based Coaching Handbook*. In *Evidence-based coaching*.
- Suryana, A. (2009). *Pengaruh Corporate Governance, Asset dan Growth Terhadap Kinerja Pasar*.
- Szymczak, J. E., Brooks, J. V., Volpp, K. G., & Bosk, C. L. (2010). To leave or to lie are concerns about a shift-work mentality and eroding professionalism as a result of duty-hour rules justified. In *Milbank Quarterly*. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2010.00603.x>
- Voegtlin, C., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2015). How to empower employees: Using training to enhance work units' collective empowerment. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2012-0158>
- Wadhwa, D. S., & Verghese, M. (2015). Impact of employee empowerment on job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation with special reference to selected cement industry in Chhattisgarh. *International Journal in Management and Social Science*, 3(3), 280–286.
- Waqar, S., Ul, N., Imran, A., Waqar Akbar, S., & Imran Hunjra, A. (2011). *Munich Personal RePEc Archive Impact of employee empowerment on job satisfaction: an empirical analysis of Pakistani service industry INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Analysis of Pakistani Service Industry*.
- Wijaya, O. Y. A., & Radianto, W. E. D. (2016). *Mentoring dan Coaching sebagai Strategi Pengembangan Pendidikan Kewirausahaan: Studi Fenomenologi*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(4), 675–682.

- Wiwoho, R. H. (2005). *The Practical Business Coach*. IndoCoach.
- Yin, R. K. (2012). Case study methods. In *APA Handbook of Research Methods in Psychology, Vol 2: Research Designs: Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological*. (pp. 141–155). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-009>
- \_\_\_\_\_. (2014). Analyzing Case Study Research (Chapter 5). In *Case Study Research: Design and Methods*. <https://doi.org/10.1111/bjd.13028>
- Yustina, A. I., & Gudono, G. (2017). Halo Effect in Subjective Performance Evaluation Bias. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*. <https://doi.org/10.14414/jebav.v19i3.621>
- Zutshi, H., McDonnell, F., & Leay, D. (2007). A guide for fostering change to scale up effective health services. *Management Sciences for Health*.

## INDEKS

- A**  
Abstraksi, 37, 38  
Aktif, 14, 16, 20, 22, 28
- B**  
Building trust, 20
- C**  
Catatan lapangan, 34  
Clarifying, 21  
*Coachee*, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22  
*Coaching*, 2, 10, 15, 16, 17, 18, 19,  
20, 21, 37, 39, 41, 45, 46, 48,  
51, 52, 53, 55, 56, 58, 59  
*Creswell*, 33, 52
- D**  
Demotivasi, 3  
Destruktif, 22  
Divisi Sumber Daya Manusia, 9,  
49
- E**  
Efek resensi, 3  
Eksplisit, 23  
Emosi, 21  
Employee development, 10, 53,  
54
- Employee empowerment*, 23, 50,  
54, 56, 57, 59
- F**  
*Feedback*, 22, 55  
Fenomena, 32, 33, 34  
Fluktuatif, 10  
Focus Group Discussion, 36  
Formal, 9, 12, 18, 45, 46, 49
- G**  
*General manager*, 4, 5, 40, 42, 43,  
46, 47
- H**  
Halo effect, 3, 60  
High rise, 5
- I**  
Informan, 33, 34, 35, 36, 37, 38  
Informasi, 13, 17, 32, 49  
Interpersonal, 18
- J**  
Job desk, 30  
Job requirements, 1

## K

Karier, vi, 2, 6, 8, 9, 18, 28, 30, 41, 46, 49  
Kepercayaan, 3, 19, 20, 24, 28, 29, 32, 36, 39, 40, 41, 44, 45, 46, 48  
Keterampilan kognitif, 29  
Key person, 14  
Kolaborasi, 28, 44  
Komitmen, 10, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 28, 44  
Kompensasi, 2, 27, 40, 44  
Kompetensi, 1, 2, 3, 10, 13, 14, 18, 19, 23, 24, 29, 30, 32, 37, 39, 41, 43, 45, 46, 48  
Konsisten, 21  
Kreativitas, 6, 25  
Kuota sampling, 33

## L

Literatur, 10, 23, 24, 33, 36

## M

Manajer, 4, 5, 8, 13, 14, 15, 16, 23, 24, 31, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49  
*Mentee*, 18, 19  
Mentor, 18, 19, 30, 43, 46  
*Mentoring*, 2, 10, 15, 18, 19, 20, 36, 39, 41, 46, 48, 52, 53, 55, 59  
Motivasi, 23, 24, 25, 27, 41, 44, 46, 48, 50

## N

Novelty, 7

## O

Observasi, 33, 34, 36, 37, 45

## P

Partisipan, 33, 34  
Pasif-Destruktif, 23  
Passion, 30  
Pedoman wawancara, 33, 36  
Pemberdayaan, 6, 13, 23, 24, 25, 26, 31, 36, 39, 44, 46, 48  
Pengalaman, 2, 9, 12, 14, 19, 21, 23, 24, 28, 29, 30, 39, 43, 46  
Pengembangan karyawan, 1, 2, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 26, 36, 40, 43, 48  
Potensi, 2, 13, 17, 43, 49  
Powerful questions, 17  
Produktivitas, vi, 1, 10, 16, 24, 25, 48  
Promosi, v, vi, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50  
Prosedur penelitian, 36  
Purposive sampling, 33

## R

Rony, iii, iv, vi, 37, 45, 47, 57, 58

## S

Semi terstruktur, 33, 36

Sentralisasi, 14  
Sistem, v, 3, 6, 7, 27, 28, 32, 33,  
36, 39, 41, 48  
Struktur organisasi, 4, 5, 6, 40

## **T**

Tanggung jawab, iv, v, 10, 12, 16,  
21, 23, 24, 26, 27, 28, 30, 40,  
43, 44, 45  
Teknologi, 12  
Terstruktur, 12, 19, 33, 36, 41  
*Training*, 2, 50, 51, 58, 59  
Transkrip, 36, 37  
Transparansi, 14  
Triangulasi, 36, 37, 38  
*Turnover*, 3, 10, 31

## **U**

Universalistic, 2

## **W**

Wawancara, 33, 34, 36, 37, 40,  
42, 45

## **Y**

Yin, 32, 33, 60

Kegiatan promosi jabatan memberikan peluang bagi karyawan untuk berkembang dan memiliki jenjang karier lebih tinggi. Untuk mendapatkan kandidat terbaik, perusahaan melalui pengelola divisi manajemen sumber daya manusia secara berkelanjutan berupaya mencari strategi sistem promosi yang lebih tepat berdasarkan prinsip keadilan, objektivitas, dan keandalan. Buku referensi ini adalah sebuah hasil penelitian di salah satu perusahaan konstruksi swasta Indonesia tahun 2018-2019 berjudul *Job Shadowing as One the Effective in the Promotion Process Creates Quality Managers* yang menjelaskan kegiatan promosi jabatan di mana perusahaan lebih memperhatikan kegiatan job shadowing sebagai salah satu cara untuk mendapatkan calon pimpinan setingkat manajer. Unsur-unsur yang dinilai antara lain kualifikasi, kompetensi, dan potensi. Untuk mendapatkan data yang komprehensif, peneliti mewawancarai calon manajer, mentor, general manager, dan manajer sumber daya manusia. Selain itu, melakukan pengamatan langsung kegiatan job shadowing, sementara data sekunder diperoleh dari divisi sumber daya manusia dalam bentuk surat penugasan, nilai informan selama penugasan dari mentor dan atasan langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan job shadowing memiliki banyak manfaat selain dapat mengenal calon manajer dengan baik, kegiatan tersebut dapat meminimalkan keraguan dalam memilih calon manajer. Job shadowing adalah salah satu kegiatan pemberdayaan dan dapat membantu kegiatan promosi yang objektif, terukur, dan terpercaya.

# STRATEGI MENGHASILKAN MANAJER BERKUALITAS MELALUI JOB SHADOWING

**Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)**

Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581

Telp/Fax : (0274) 4533427

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

✉ [cs@deepublish.co.id](mailto:cs@deepublish.co.id)

📘 Penerbit Deepublish

📱 @penerbitbuku\_deepublish

🌐 [www.penerbitdeepublish.com](http://www.penerbitdeepublish.com)



Kategori : Manajemen SDM

ISBN 978-623-02-3076-9



9

786230

230769