



MILLIONS

MANAGEMENT SOLUTIONS

Manajemen Kinerja dan Balas Jasa

Exercise

UTS Genap

2014/2015

Soal 1

PT XYZ adalah sebuah perusahaan manufaktur di Tangerang. Pejabat berwenang di Tangerang meminta PT XYZ untuk merekrut orang di sekitar pabrik sebagai bagian dari CSR perusahaan. PT XYZ kemudian merekrut 10 orang sekitar pabrik untuk dipekerjakan. Pada saat *performance review*, ternyata 10 orang tersebut berkinerja di bawah standar dan saat dilakukan *appraisal interview* sebagian besar dari mereka mengaku tidak suka bekerja di pabrik. Menghadapi hal ini sebenarnya HR PT XYZ ingin langsung memutus hubungan kerja dengan para pekerja tersebut tetapi hal itu mustahil dilakukan karena perekrutan mereka bagian dari program CSR yang diwajibkan pemerintah.

Apabila belajar dari Kirkpatrick, hal apa yang harus dilakukan HR menghadapi dilema ini? Di satu sisi perusahaan ingin para pekerja berkinerja optimal tapi di sisi lain pekerja tersebut tidak suka bekerja di PT XYZ.

Soal 2

Salah satu aktivitas di dalam manajemen kinerja adalah melakukan *appraisal interview* setelah proses penilaian kinerja dilakukan. Akan tetapi, banyak para manajer yang enggan melakukan *appraisal interview* dengan alasan takut dikonfrontasi oleh bawahan mereka terkait penilaian

yang diberikan terhadap kinerja bawahannya tersebut. Apabila belajar dari Kirkpatrick, mengapa fenomena ketakutan ini bisa terjadi dan bagaimana cara mengatasinya?

Soal 3

Coaching adalah salah satu aktivitas yang harus dilakukan dalam proses manajemen kinerja. Akan tetapi, banyak para manajer yang enggan melakukan hal tersebut. Mereka memiliki ketakutan bahwa apabila para bawahannya tersebut diberikan *coaching* maka kemampuan yang dimiliki bawahan tersebut akan mengancam posisi manajer itu sendiri. Jelaskan apakah ketakutan para manajer terkait pemberian *coaching* tersebut beralasan? Apabila manajer masih enggan untuk memberikan *coaching* hal apa yang bisa dilakukan oleh HR untuk mengatasi hal tersebut?

Soal 4

Sebelum melakukan proses *appraisal*, terlebih dahulu harus dibuat *standard of performance* atau *Key Performance Indicator*. Akan tetapi, ada beberapa perusahaan tidak melakukannya dan bahkan mereka pun tidak melakukan *job analysis* sehingga tidak memiliki *job description*. Belajar dari Kirkpatrick mengapa hal ini terjadi dan dampak buruk apa yang bisa ditimbulkan apabila hal ini terus dibiarkan?

Soal 5

Perusahaan ABCD adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa konsultasi IT. Perusahaan ini adalah perusahaan baru dan saat ini sedang berusaha untuk ikut bersaing dalam dunia konsultasi IT. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang handal, maka ABCD bersedia membayar para karyawannya di atas nilai pasar dengan harapan para karyawan tersebut mampu memberikan *leverage* yang tinggi bagi kinerja perusahaan. Sebagai perusahaan baru, saat ini klien ABCD masih terbatas sehingga kinerja keuangan perusahaan pun belum stabil serta sebenarnya beban kerja karyawan pun masih rendah apabila dibandingkan dengan nilai gaji yang mereka peroleh. Di tahun ke-3, perusahaan ABCD mengalami kesulitan keuangan yang salah satu penyebabnya adalah *labor cost* yang terlalu tinggi.

Melihat ilustrasi di atas, sebenarnya prinsip-prinsip apa saja yang dilanggar oleh ABCD di dalam proses penyusunan sistem balas jasa mereka sehingga menyebabkan nilai *labor cost* menjadi tidak terkendali?