

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Globalisasi**

##### **2.1.1. Pengertian Globalisasi**

Globalisasi mengacu pada meningkatnya level saling ketergantungan antara negara-negara dengan sejumlah cara seperti arus bebas barang dan jasa, pergerakan bebas tenaga kerja, keterbukaan sektoral dan politik yang berbeda, aliansi militer, dll (Fazlul, Mohammadand Faud, 2010).

Globalisasi menciptakan kondisi perubahan yang cepat, semua jalan perubahan dari revolusi *cyber* hingga liberalisasi perdagangan, homogenisasi barang-barang konsumsi dan jasa di seluruh dunia dan ekspor berorientasi pertumbuhan, semua merupakan komponen dari fenomena globalisasi (Hucysnki et al., 2002).

Globalisasi, yang dapat menjadi kecenderungan peningkatan keterkaitan mendalam di antara negara-negara, perusahaan dan individu, sebagian besar terjadi karena pembangunan ekonomi di seluruh dunia dan pembukaan pasar domestik untuk perusahaan asing (Eisenhardt, 2002). Selanjutnya, globalisasi ini tampil sebagai *liberalisasi, internasionalisme*, terbuka, tak terbatas, kerjasama internasional dan bebas tarif (McVeigh, 1999; Demirdjian, 2005), jadi, banyak perusahaan multinasional membangun basis strategi mereka pada asumsi bahwa masa depan akan membawa lebih banyak pembukaan pasar nasional, arus modal yang lebih lintas-perbatasan, dan kerjasama yang lebih internasional (Allen & Raynor, 2004). Dalam rangka untuk memenuhi beberapa tantangan yang ditimbulkan oleh persaingan yang ketat, organisasi telah dirampingkan, menghilangkan lapisan, desentralisasi dan tingkat hierarkinya lebih rendah secara alam. Perubahan ini kemudian telah menyebabkan banyak perkembangan dalam praktik sumber daya manusia, sebagai pengusaha harus menyesuaikan dengan tantangan yang ditimbulkan oleh lingkungan ekonomi global yang kompetitif. (Redman et al, 2001).

## **2.2. Peluang Pasar Global**

### **2.2.1. Pengertian Peluang Pasar Global**

Peluang pasar global mengacu pada kombinasi keadaan yang menguntungkan, lokasi, atau waktu yang menawarkan prospek untuk ekspor, investasi, sumber, atau bermitra di pasar luar negeri (Cavusgil, Knight dan Riesenberger, 2008).

Peluang bisnis global meliputi:

- Memasarkan produk dan jasa;
- Mendirikan pabrik atau fasilitas produksi lainnya untuk menghasilkan penawaran yang lebih kompeten atau biaya yang efisien;
- Pengadaan bahan baku atau komponen, jasa dengan biaya yang lebih rendah atau kualitas unggul;
- Memasuki pengaturan kolaboratif dengan mitra asing.

### **2.2.2. Enam Tugas Penilaian Peluang Pasar global**

Menurut Cavusgil, Knight dan Riesenberge (2008) terdapat enam tugas penilaian peluang pasar global, antara lain:

1. Melakukan penilaian internal tentang kesiapan perusahaan untuk memulai kegiatan bisnis internasional.
2. Menilai kesesuaian produk dan jasa perusahaan untuk pasar luar negeri .
3. Secara sistematis mengidentifikasi pasar terbaik untuk target dengan produk atau layanan yang dipilih.
4. Perkirakan potensi pasar industri, atau " permintaan pasar ", untuk produk atau layanan di pasar target yang dipilih.
5. Menilai dan memilih mitra bisnis yang berkualitas, seperti distributor atau pemasok.
6. Perkirakan potensi penjualan perusahaan untuk setiap target pasar.

## **2.3. Ketidakpastian Pasar Global**

### **2.3.1. Pengertian Ketidakpastian Pasar Global**

Risiko pertama yang dapat dibawa oleh *de- globalisasi* adalah ketidakpastian lingkungan bisnis (Allen & Raynor, 2004), yang dirinci oleh Singh, Garg dan Deshmukh (2005) seperti ketidakpastian pelanggan, ketidakpastian pemasok, ketidakpastian teknologi, ketidakpastian produk dan ketidakpastian persaingan. Sifat lingkungan bisnis yang tidak pasti membutuhkan pemikiran kembali terus menerus mengenai aksi strategik, struktur organisasi, sistem komunikasi, budaya perusahaan, penyebaran aset, strategi investasi, singkatnya setiap aspek operasi dan kesehatan perusahaan jangka panjang (Hitt, Keats, & DeMaie, 1998).

Pengambil keputusan organisasi harus dilengkapi dengan pengetahuan tentang probabilitas yang terkait dengan serangkaian hasil yang memungkinkan, meskipun mereka tidak tahu persis hasil yang akan terjadi (Forbes, 2007), serta tugas menciptakan keseimbangan antara stabilitas yang diperlukan untuk mengembangkan perencanaan strategik dan proses pengambilan keputusan dan ketidakstabilan yang memungkinkan perubahan terus-menerus dan adaptasi terhadap lingkungan yang dinamis (Hitt, Keats, & DeMaie, 1998).

## **2.4. Ancaman Persaingan Global**

Globalisasi membuka peluang dan akses pasar yang lebih luas bagi produk-produk asing bagi konsumen dalam negeri. Industri dalam negeri menghadapi ancaman serius yang dapat mematikan gerak dan pertumbuhan industri nasional (Muhi, 2011)

### **2.4.1. Five Force Model Michael Porter**

Terdapat ancaman kompetitif yang diambil dari teori *5 Force Model* menurut Michael Porter (2011), antara lain:

1. Pendaatang Baru

Skala ekonomi berarti perusahaan-perusahaan besar dapat memproduksi dengan biaya lebih rendah per unit. Hal ini cenderung menurunkan jumlah perusahaan

dalam industri dan mengurangi persaingan. Perbedaan produk eksklusif adalah karakteristik yang membuat daya tarik produk ke segmen pasar yang besar. Tapi hanya karakteristik yang tidak dapat diikuti dengan biaya rendah oleh pesaing yang akan menjadi penghalang untuk masuk. Identitas merek adalah sejauh mana pembeli mengambil nama merek ketika membuat keputusan. *Capital requirements* adalah total biaya mendirikan pabrik dan peralatan yang diperlukan untuk mulai beroperasi di industri.

## 2. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok.

Diferensiasi input berarti pemasok yang berbeda memberikan karakteristik input yang berbeda untuk input yang pada dasarnya melakukan pekerjaan yang sama. Semakin besar tingkat diferensiasi antara pemasok semakin besar daya tawar menawar yang pemasok miliki. Kehadiran dan ketersediaan barang pengganti berarti sejauh mana memungkinkan untuk beralih ke pemasok lain untuk barang pengganti yang mirip. Semakin besar jumlah dan kemiripan barang pengganti semakin rendah daya tawar menawar pemasok. Konsentrasi pemasok adalah tingkat kompetisi antar pemasok. Biasanya semakin terkonsentrasi industri, semakin sedikit pemasok dan pemasok dapat lebih memiliki control terhadap harga yang mereka tetapkan. Semakin besar konsentrasi pemasok biasanya berarti daya tawar menawar pemasok semakin besar. Biaya relatif terhadap total pembelian di industri mengacu pada jumlah yang perusahaan habiskan terhadap input dari pemasok tertentu dibandingkan dengan total pendapatan seluruh perusahaan dalam industri pemasok. Pengeluaran yang lebih rendah biasanya berdampak lebih banyak daya tawar bagi pemasok. Kekuatan tawar menawar pembeli jatuh karena bisnis pembeli tidak begitu penting ke pemasok.

## 3. Ancaman Barang Pengganti

Harga relatif barang pengganti adalah harga barang pengganti output perusahaan dibandingkan dengan harga output yang perusahaan kenakan. Jika harga pengganti lebih rendah, ancaman kompetitif meningkat sebagai diferensial kenaikan harga. *Switching costs* mengacu pada biaya kepada pembeli beralih dari satu penjual yang lain. Semakin besar *switching cost*, semakin rendah ancaman barang pengganti karena pembeli memiliki insentif kuat untuk tetap dengan

pemasok tunggal. Kecenderungan pembeli untuk mengganti adalah sejauh mana pembeli bersedia untuk mempertimbangkan pemasok lain.

#### 4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Semakin terkonsentrasi industri pembeli dengan industri perusahaan, semakin besar kekuatan tawar menawar pembeli. Volume pembeli adalah jumlah unit produk perusahaan yang dibeli oleh pembeli dari semua sumber. Semakin besar volume pembeli dibandingkan dengan kuantitas yang dibeli dari perusahaan, semakin besar kekuatan tawar menawar pembeli. Informasi pembeli adalah tahap dimana pembeli memiliki informasi tentang industri perusahaan. Semakin banyak informasi yang pembeli miliki tentang industri perusahaan, semakin besar daya tawar menawar pembeli. Produk pengganti berarti jumlah dan kedekatan pengganti yang tersedia untuk produk perusahaan. Semakin besar jumlah barang substitusi, semakin besar daya tawar menawar pembeli. Harga produk perusahaan relatif terhadap total pengeluaran pada semua produk. Ini adalah fraksi dari total pengeluaran yang pembeli habiskan pada produk perusahaan. Semakin besar fraksi dari total pengeluaran, semakin besar elastisitas harga permintaan, dan semakin besar daya tawar menawar yang dimiliki pembeli. Perbedaan produk mengacu pada tingkat diferensiasi antara produk perusahaan dan produk lainnya di pasar. Semakin besar diferensiasi produk, semakin rendah elastisitas harga permintaan, dan daya tawar menawar yang dimiliki pembeli lebih kecil. Identitas merek adalah sejauh mana nama merek perusahaan diakui dan dicari oleh pembeli. Semakin kuat identitas merek perusahaan, semakin kecil daya tawar pembeli.

#### 5. Persaingan di antara para pemain yang sudah ada

Pertumbuhan industri adalah kecepatan di mana pasar berkembang. Pesatnya perkembangan pasar kurang memberikan insentif bagi perusahaan untuk agresif bersaing terhadap satu sama lain. *Intermittent overcapacity* adalah jumlah fluktuasi permintaan selama setahun (atau lebih dari siklus bisnis) dan dampak permintaan yang lebih rendah telah berpengaruh terhadap seberapa efisien perusahaan mampu menggunakan pabrik dan peralatan. Di beberapa industri penurunan permintaan menyebabkan kapasitas produktif yang tidak terpakai

secara signifikan, sementara industri lain tidak rentan terhadap faktor ini. Persaingan lebih intens mungkin akan terbina dalam suatu industri di mana perusahaan menghadapi jumlah besar baik dari kapasitas pabrik yang tidak terpakai atau sering menghadapi kapasitas yang menganggur. Sebuah industri di mana terdapat beberapa perusahaan memasok sebagian besar output cenderung tidak akan sangat kompetitif karena perusahaan yang lebih besar akan mengendalikan pasar.

## **2.5. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.5.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia menurut Mondy (2010, p4) adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright (2009, p4) mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku karyawan, sikap, dan kinerja, serta ditambah oleh Byars & Rue (2005,p4), mencakup kegiatan-kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dari suatu organisasi. *According to Dessler (2006,p4), human resources management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.*

## **2.6. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.6.1. Pengertian Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memiliki cakupan praktik yang sangat luas. Penulis mengambil 5 praktik yang digunakan oleh Akanbi, Paul Ayobami, Itiola, dan Kehinde Adeniran (2013, p90) dalam penelitiannya, antara lain:

## **2.6.2 Staffing**

### **2.6.2.1. Pengertian Staffing**

*All areas of staffing would be haphazard if the recruiter did not know the qualifications needed to perform the various jobs. Each job requires different knowledge, skills, and ability levels* (Mondy, 2010, p.93).

Praktek *staffing* dibentuk oleh beragam faktor yang mencakup karakteristik *home and host country*, fitur anak perusahaan, strategi bersaing sebuah MNC, tahap internasionalisasi dan jenis industri (Boyacigiller, 1990; Harzing, 2001b;. Tarique et al, 2006; Welch, 1994). Juga membangun gagasan bahwa logika dominan organisasi dicirikan oleh keyakinan manajemen puncak, sikap dan pola pikir, bentuk strategi perusahaan secara substansial (Prahalad dan Bettis, 1986), diterima secara luas bahwa manajemen filsafat merupakan penentu penting dari manajemen MNC terhadap operasi asing perusahaan dalam keputusan kepegawaian umum dan internasional pada khususnya.

### **2.6.2.2. Recruiting**

#### **2.6.2.2.1. Pengertian Recruiting**

Pengertian *recruiting* menurut Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright (2009, p202), adalah praktik atau kegiatan yang dijalankan oleh organisasi dengan tujuan utama untuk mengidentifikasi dan menarik karyawan potensial. Rekrutmen adalah proses mengidentifikasi dan menarik calon potensial dari dalam dan luar organisasi untuk mulai mengevaluasi mereka untuk bekerja di masa depan.

Setelah kandidat diidentifikasi, organisasi dapat memulai proses seleksi. Ini termasuk mengumpulkan, mengukur, dan mengevaluasi informasi kualifikasi calon karyawan untuk posisi tertentu. Menurut Malthis (2001:112) proses rekrutmen pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga

kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajer dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan.

#### **2.6.2.2.2. Aktivitas- aktivitas Perekrutan Organisasi**

Aktivitas perekrutan dalam organisasi menurut Mathis & Jackson (2006, p232), antara lain:

- Perencanaan Sumber Daya Manusia
- Tanggung jawab organisasional
- Keputusan Perekrutan Strategis
- Metode perekrutan

#### **2.6.2.2.3. Tiga bidang *recruiting***

Tiga bidang *recruiting* menurut Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright (2009, p203) antara lain:

- Kebijakan Personil  
Mengacu pada keputusan organisasi yang mempengaruhi sifat lowongan terhadap orang- orang yang direkrut .
  - *Internal versus External Recruiting*
  - *Extrinsic and Intrinsic Rewards*
  - Kebijakan *Employment-at-will*  
Kebijakan yang menyatakan bahwa baik majikan atau karyawan dapat memutuskan hubungan kerja setiap saat , apapun penyebabnya .
  - Gambar Iklan
- Sumber Rekrutmen  
Sumber darimana sebuah perusahaan merekrut karyawan potensial merupakan aspek penting dari strategi perekrutan secara keseluruhan.
  - Sumber internal vs sumber eksternal
  - Pelamar langsung dan rujukan

Pelamar langsung adalah orang yang melamar lowongan pekerjaan tanpa disuruh dari organisasi. Rujukan adalah orang yang diminta untuk melamar pekerjaan oleh seseorang dalam organisasi .

- Iklan di surat kabar dan majalah
- *Electronic recruiting*
- Agen tenaga kerja publik dan swasta
- Perguruan tinggi dan universitas
- Mengevaluasi kualitas sebuah sumber

- Perekrut

- *Recruiter's Functional Area*

Kebanyakan organisasi harus memilih apakah perekrut mereka adalah spesialis dalam sumber daya manusia atau tenaga ahli di pekerjaan tertentu.

- *Recruiter's Traits*

Dua sifat yang menonjol dari perekrut yang dinilai oleh pelamar. Yang pertama , yang bisa disebut " kehangatan " , mencerminkan sejauh mana para perekrut tampaknya peduli tentang pelamar dan antusias tentang potensi untuk berkontribusi kepada perusahaan. Karakteristik kedua bisa disebut " informatif " .

- *Recruiter's realism*

Aspek yang diteliti sebagian besar di dalam merekrut berkaitan dengan tingkat realisme yang perekrut gabungkan didalam pesannya. Karena pekerjaan perekrut adalah untuk menarik calon, ada beberapa tekanan untuk membesar-besarkan fitur positif lowongan pekerjaan sementara mengecilkan fitur negatif

- *Enhancing recruiter impact*

Perekrut dapat memberikan umpan balik tepat waktu, perekrut harus menghindari perilaku yang mungkin menyampaikan kesan organisasi yang salah, dan merekrut dapat dilakukan dalam tim daripada individual .

### ***2.6.2.3. Selecting and Placing Human Resources***

#### ***2.6.2.3.1. Pengertian Selecting***

Menurut Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright (2009, p227) seleksi personil adalah proses di mana perusahaan memutuskan siapa yang akan atau tidak akan diizinkan masuk ke organisasi. Seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan (Simamora, 2004).

#### ***2.6.2.3.2. Selection Method Standards***

Menurut Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright (2009, p227) terdapat 5 standar yang harus digunakan pada proses seleksi, yaitu:

- Reliabilitas

Konsistensi ukuran kinerja, sejauh mana suatu alat ukur kinerja terbebas dari kesalahan.

- *True Scores and the Reliability of Measurement*

Kebanyakan pengukuran dalam seleksi personil berkaitan dengan karakteristik yang kompleks seperti kecerdasan , integritas , dan kemampuan kepemimpinan.

- *Standards for Reliability*

- Validitas

Sejauh mana ukuran kinerja menilai hal- hal yang relevan, dan hanya aspek yang relevan dengan kinerja pekerjaan .

- *Criterion- Related Validity*

Metode pembentukan validitas sebuah metode seleksi personil dengan menunjukkan korelasi yang besar antara nilai tes dan nilai kinerja kerja.

Terdapat 2 jenis criterion- related validity, antara lain:

- a. *Predictive Validation*

Sebuah studi validitas kriteria terkait yang berusaha untuk membangun hubungan empiris antara nilai tes pelamar dan kinerja mereka pada pekerjaan .

b. *Concurrent Validation*

Sebuah studi validitas kriteria terkait di mana tes diberikan kepada semua orang yang saat ini dalam pekerjaan dan kemudian nilai pemegang jabatan dikorelasikan dengan ukuran kinerja yang sudah ada pada pekerjaan mereka.

- Konten Validasi

Strategi uji validasi dilakukan dengan menunjukkan bahwa hal, pertanyaan, atau masalah yang diberikan saat tes adalah sampel yang menggambarkan jenis situasi atau masalah yang terjadi pada pekerjaan .

• Utilitas

Tingkat di mana informasi yang diberikan oleh metode seleksi meningkatkan efektivitas memilih personil dalam organisasi nyata

• Legalitas

Semua metode seleksi harus sesuai dengan undang-undang dan teladan hukum yang ada .

- *Federal Legislation*

Tiga hukum federal yang utama berupa : *The Civil Rights Act of 1991, The Age Discrimination in Employment Act of 1967, and The Americans with Disabilities Act (ADA) of 1991.*

- Perintah eksekutif

**2.6.2.3.3. Jenis Metode Seleksi**

Metode pemilihan umum yang digunakan dalam berbagai organisasi menurut Noe, Hollenback, Gerhart, Dan Wright (2009):

• Wawancara

Telah didefinisikan sebagai dialog yang diprakarsai oleh satu orang atau lebih untuk mengumpulkan informasi dan mengevaluasi kualifikasi pemohon pekerjaan.

• Referensi, data biografis, dan Aplikasi Kosong

Beberapa metode yang digunakan untuk mendapatkan informasi latar belakang pelamar sebelum wawancara

- Tes Kemampuan Fisik

Tes kemampuan fisik tidak hanya untuk memprediksi kinerja tetapi juga untuk memprediksi kecelakaan dan cacat. Ada tujuh kelas tes antara lain :

- Ketegangan otot
- Kekuatan otot
- Daya tahan otot
- Ketahanan kardiovaskular
- Fleksibilitas
- Keseimbangan
- Koordinasi

- Tes Kemampuan Kognitif

Tes yang meliputi tiga dimensi : pemahaman verbal, kemampuan kuantitatif, dan kemampuan penalaran. Pemahaman verbal adalah kemampuan seseorang untuk memahami dan menggunakan bahasa lisan dan tertulis. Kemampuan kuantitatif menyangkut kecepatan dan ketepatan dalam memecahkan masalah aritmatika dari semua jenis. Kemampuan penalaran, konsep yang lebih luas, mengacu pada kemampuan seseorang untuk menemukan solusi bagi banyak masalah yang beragam

- *Personalities Inventory*

Ukuran kepribadian cenderung mengkategorikan individu berdasarkan seperti apa mereka. Lima dimensi utama sebagai "*The Big Five*" yaitu:

- *Extroversion*: ramah, suka berteman, tegas, banyak bicara, ekspresif
- *Adjustment*: stabil secara emosional, tidak depresi
- *Agreeableness*: Sopan, percaya, baik hati, toleran, kooperatif, pemaaf
- *Conscientiousness*: dapat diandalkan, terorganisir, tekun, teliti, *achievement-oriented*
- *Inquisitiveness*: Penasaran, imajinatif, sensitif secara artistik, berwawasan luas, menyenangkan

- Sampel Kerja

Sampel Kerja- Untuk mensimulasikan pekerjaan dalam konteks *prehiring* untuk mengamati bagaimana pelamar melakukan simulasi pekerjaan.

- Tes Kejujuran dan Tes Narkoba

Tes kejujuran kertas dan pensil dalam berbagai bentuk yang berbeda. Beberapa langsung menekankan pertanyaan yang berhubungan dengan permasalahan pencurian masa lalu atau asosiasi dengan orang-orang yang mencuri dari karyawan.

### **2.6.3 Training and Development**

#### **2.6.3.1. Pengertian Training and Development**

*Job description information often proves beneficial in identifying training and development needs. If it suggests that the job requires a particular knowledge, skill, or ability, and the person filling the position does not possess all the qualifications required, training and/or development are probably in order* (Mondy, 2010, p.93)

Pengertian *training* menurut Byars & Rue (2005, p164) adalah proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keterampilan, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Upaya yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan, keterampilan, dan perilaku oleh karyawan (Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright; 2009, p267). Proses yang mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. (Dessler; 2005, p216)

Pengertian *development* menurut Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright (2009, p400), adalah penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan kerja dan klien serta tuntutan pelanggan.

#### **2.6.3.2. Langkah- Langkah Training**

Langkah-langkah untuk program *training* yang sukses menurut Byars & Rue (2005, p165) adalah sebagai berikut:

- Melakukan analisis pekerjaan
- Lakukan penilaian kebutuhan
- Menetapkan tujuan *training*

- Mengadakan program *training*
- Mengevaluasi hasil *training*

### 2.6.3.3. Jenis- Jenis Metode Training

- *On The Job Training*

Pengertian *on the job training* menurut Dessler (2005, p222) adalah melatih seseorang untuk mempelajari sebuah pekerjaan sambil mengerjakannya.

Menurut Byars & Rue (2005, p167-p169), *on the job training* adalah *training* yang menunjukkan karyawan bagaimana melakukan pekerjaan dan memungkinkan dia untuk melakukannya di bawah pengawasan pelatih. Salah satu bentuk *on the job training* adalah rotasi pekerjaan, seorang individu belajar beberapa pekerjaan yang berbeda dalam suatu unit kerja atau departemen dan melakukan setiap pekerjaan untuk jangka waktu tertentu. Langkah-langkah dalam proses *training*:

- Persiapan peserta *training* untuk mempelajari pekerjaan
- Memecahkan pekerjaan menjadi komponen dan mengidentifikasi poin kunci
- Presentasi dari operasi dan pengetahuan
- Percobaan kinerja
- Tindak lanjut

- *Apprenticeship training*

Menurut Dessler (2005, p224) *apprenticeship training* merupakan proses terstruktur dimana pekerja dilatih menjadi terampil melalui kombinasi instruksi di kelas dan *training* langsung di pekerjaan, yang ditambah oleh Byars & Rue (2005, p168) memberikan instruksi, baik di dalam dan luar pekerjaan, dalam aspek praktis dan teoritis dari pekerjaan yang diperlukan dalam pekerjaan yang sangat terampil. *A work study training method with both on the job and classroom training* (Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright (2009, p296)).

- Simulasi

Menurut Dessler (2005, p227) simulasi melatih karyawan dengan peralatan khusus diluar pekerjaan, sehingga biaya dan bahaya *training* bisa dikurangi. Metode *training* yang mewakili situasi kehidupan nyata, yang memungkinkan

peserta untuk melihat hasil dari keputusan mereka dalam lingkungan buatan (Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright (2009, p297))

- **Avatar**  
Pengertian avatar menurut Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright (2009, p298), yaitu penggambaran komputer manusia yang dapat digunakan sebagai pelatih imajiner, rekan kerja, dan pelanggan dalam simulasi.
- **Virtual Reality**  
Pengertian *virtual reality* menurut Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright (2009, p298), merupakan teknologi berbasis komputer yang menyediakan peserta dengan pengalaman belajar tiga dimensi. Trainee beroperasi dalam lingkungan simulasi yang merespon perilaku dan reaksi mereka.
- **E- learning**  
Pengertian *e-learning* menurut Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright (2009, p301), adalah instruksi dan pemberian *training* oleh komputer melalui internet atau intranet perusahaan.
- **Learner Control**  
Pengertian *learner control* menurut Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright (2009, p303), adalah kemampuan peserta untuk aktif belajar melalui *self-pacing*, latihan, link ke bahan lain, dan percakapan dengan trainee dan ahli lainnya.
- **Learning Management System (LMS)**  
Menurut Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright (2009, p303), merupakan platform teknologi yang mengotomatisasi administrasi, pengembangan, dan pengiriman program *training* perusahaan.
- **Group- or Team- Building Methods**  
Menurut Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright (2009, p303), teknik *training* yang membantu peserta berbagi ide dan pengalaman, membangun identitas kelompok, memahami dinamika hubungan interpersonal, serta mengenal kekuatan dan kelemahan mereka sendiri dan teman kerja mereka.
- **Adventure Learning**

Menurut Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright (2009, p305), pembelajaran difokuskan pada pengembangan kerja sama tim dan keterampilan kepemimpinan dengan menggunakan kegiatan di luar ruangan yang terstruktur.

- *Team training*

Menurut Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright (2009, p306), koordinat kinerja individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam lintas-*training* anggota tim memahami dan mempraktikkan keterampilan masing-masing. *Training* koordinasi melatih tim dalam bagaimana untuk berbagi informasi dan keputusan. Tim *training* pemimpin mengacu pada *training* manajer tim atau fasilitator.

- *Action Learning*

Menurut Noe, Hollenback, Gerhart, dan Wright (2009, p307), yaitu tim bekerja pada masalah bisnis yang sebenarnya, berkomitmen untuk rencana aksi, dan bertanggung jawab untuk melaksanakan rencana tersebut.

#### **2.6.3.4. Evaluasi Training**

Menurut Byars & Rue (2005, p169-171) apabila hasil dari program *training* dievaluasi, sejumlah manfaat bertambah. Evaluasi *training* dapat dipecah menjadi empat bidang:

- Reaksi

Evaluasi reaksi harus mempertimbangkan berbagai topik, termasuk isi program, struktur program dan format teknik instruksional, kemampuan instruktur dan gaya, kualitas lingkungan belajar, sejauh mana tujuan *training* tercapai, dan rekomendasi untuk perbaikan.

- Pembelajaran

Evaluasi pembelajaran memperhatikan seberapa baik peserta memahami dan menyerap prinsip-prinsip, fakta, dan keterampilan mengajar.

- Perilaku

Evaluasi perilaku berkaitan dengan sifat perubahan perilaku kerja peserta *training* dan jauh lebih sulit daripada reaksi evaluasi pembelajaran.

- Hasil

Hasil evaluasi mencoba untuk mengukur perubahan variabel seperti mengurangi *turnover*, mengurangi biaya, peningkatan efisiensi, pengurangan keluhan, dan peningkatan kuantitas dan kualitas produksi.

#### **2.6.4. *Performance Appraisal***

##### **2.6.4.1. *Pengertian Performance Appraisal***

Karyawan harus dievaluasi dalam hal seberapa baik mereka menyelesaikan tugas yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan mereka dan setiap tujuan spesifik lainnya yang mungkin telah ditetapkan (Mondy, 2010, hal.93). Pengertian *performance appraisal* menurut Byars & Rue (2005, p223) adalah proses mengevaluasi dan berkomunikasi kepada karyawan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dan membangun rencana perbaikan.

##### **2.6.4.2. *Metode Performance Appraisal***

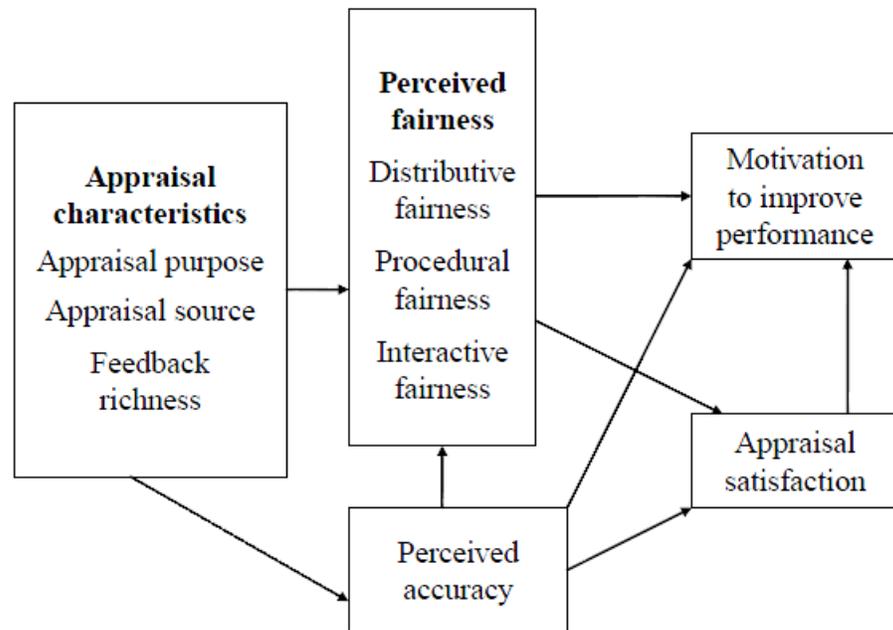
Metode *performance appraisal* menurut Byars & Rue (2005, p224-230), yaitu:

1. *Management by objectives* (MBO), lebih sering digunakan oleh karyawan profesional dan manajerial.
2. *Multi-rater assessment* (atau *360-degree feedback*), dengan metode ini, manajer, rekan, pelanggan, pemasok, atau kolega diminta untuk menyelesaikan kuesioner pada karyawan yang dinilai.
3. *Graphic rating scale*, metode penilaian kinerja yang mengharuskan penilai untuk menunjukkan pada skala dimana persentase karyawan pada faktor-faktor seperti kuantitas kerja, ketergantungan, pengetahuan pekerjaan, dan kegotong-royongan.
4. *Behaviorally anchored rating scale* (BARS), metode penilaian kinerja yang menentukan tingkat kinerja karyawan berdasarkan pada apakah karyawan secara spesifik menggambarkan mengenai perilaku pekerjaan yang ada.
5. *Critical-incident appraisal*, metode penilaian kinerja di mana penilai menyimpan catatan tertulis dari insiden yang menggambarkan perilaku karyawan baik positif maupun negatif.

6. *Essay appraisal*, metode penilaian kinerja di mana penilai mempersiapkan pernyataan tertulis yang menggambarkan kekuatan individu, kelemahan, dan kinerja masa lalu.
7. *Checklist*, metode penilaian kinerja di mana jawaban penilai dengan ya atau tidak serangkaian pertanyaan tentang perilaku karyawan yang dinilai.
8. *Forced-choice rating*, metode penilaian kinerja yang mengharuskan penilai untuk menentukan peringkat satu set pernyataan yang menggambarkan bagaimana seorang karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.
9. *Ranking methods*, metode penilaian kinerja di mana kinerja seorang karyawan diurutkan relatif terhadap kinerja orang lain.
10. *Work standards approach*, metode penilaian kinerja yang melibatkan menetapkan standar atau tingkat yang diharapkan dari output dan kemudian membandingkan tingkat masing-masing karyawan dengan standar.

### 2.6.4.3. Indikator *Performance Appraisal*

Terdapat 5 indikator penentu *performance appraisal* berdasarkan model Selvarajan & Cloninger (2011), yaitu:



Gambar 2.1. Model *Performance Appraisal*

Sumber: Selvarajan & Cloninger (2011)

- Karakteristik penilaian yang dikaji dalam penelitian ini menurut Selvarajan dan Cloninger (2011) adalah sumber penilaian, tujuan penilaian, dan kesempurnaan tanggapan. Sumber Penilaian mengacu pada evaluasi kinerja karyawan oleh satu atau lebih sumber, seperti manajer, diri sendiri, bawahan, rekan, dan pelanggan (Deleon dan Ewen 1997). Tujuan dari penilaian adalah karakteristik lain yang penting dari suatu sistem penilaian (Murphy dan Cleveland 1995), dan penilaian kinerja biasanya digunakan untuk tujuan administrasi baik itu tujuan administrasi ataupun pembangunan. Kesempurnaan tanggapan mengacu pada kinerja lingkungan di mana karyawan menerima penilaian yang spesifik, sering, dan tanggapan yang tepat waktu (Kinicki, Prusia, Ben dan McKee-Ryan 2004).

- Akurasi persepsi penilaian adalah salah satu kriteria yang paling banyak digunakan untuk efektivitas dalam penelitian penilaian (Cardy dan Dobbins 1994) dan berhubungan dengan berbagai hasil penilaian seperti kepuasan penilaian dan motivasi untuk meningkatkan kinerja (Taylor et al 1995; Findley, Giles dan Mosslander 2000; Kayu dan Marshall 2008; Selvarajan dan Cloninger 2009).
- Persepsi keadilan bagi karyawan merupakan ukuran penting dari efektifitas penilaian yang berhubungan dengan hasil penilaian (misalnya Nathan, Mohrman dan Milliman 1991; Taylor et al 1995). Penelitian sebelumnya pada kesetaraan atau keadilan menunjukkan bahwa itu terdiri dari tiga dimensi: distributif, prosedural, dan keadilan interaksional (Colquitt et al, 2001). Keadilan distributif berkaitan dengan keadilan distribusi hasil (Greenberg 1986). Dalam konteks penilaian kinerja, dimensi ini berkaitan dengan persepsi keadilan diterima oleh karyawan berdasarkan penilaian kinerja. Keadilan prosedural berfokus pada kesetaraan prosedur yang digunakan dalam menentukan hasil (Thibaut dan Walker 1975; Folger, Knovsky dan Cropanzano 1992). Konsep keadilan interaksional diperkenalkan oleh Bies dan Moag (1986) dan didefinisikan sebagai kualitas karyawan melalui perlakuan antarpribadi selama proses penilaian kinerja (Bies 2001). Meta- analisis menunjukkan persepsi keadilan berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja dan kinerja (Colquitt et al. 2001).
- Kepuasan penilaian adalah kepuasan karyawan dengan menggunakan sistem penilaian, dan dianggap paling penting diantara semua variabel yang mengukur reaksi tanggapan (Giles dan Mossholder 1990; Keeping dan Levy 2000; Levy dan Williams 2004).
- Motivasi untuk meningkatkan kinerja berarti sistem penilaian performa berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan dimasa depan, dan efek motivasi penilaian kinerja dianggap sebagai hal yang penting, tetapi di bawah hasil variabel yang diteliti untuk penilaian kinerja (Roberson dan Stewart 2006; DeNisi dan Pritchard 2006).

## **2.6.5 Rewards**

### **2.6.5.1. Pengertian Rewards**

Pengertian *organizational rewards* menurut Byars & Rue (2005, p244) mencakup semua jenis penghargaan, baik intrinsik dan ekstrinsik, yang diterima sebagai hasil kerja oleh organisasi. Sistem *reward* organisasi dipengaruhi oleh pemilihan dari tipe *reward* yang digunakan oleh organisasi.

Menurut Byars & Rue (2005, p244), *rewards* terbagi menjadi dua, yaitu:

- Penghargaan Intrinsik, dalam internal individu dan biasanya berasal dari keterlibatan dalam kegiatan atau tugas tertentu. Kepuasan kerja, prestasi, pengakuan resmi, *personal growth*, status, dan perasaan atas prestasi adalah contoh dari imbalan intrinsik.
- Penghargaan ekstrinsik, secara langsung dikontrol dan didistribusikan oleh organisasi dan lebih nyata dari penghargaan intrinsik. Upah, pengakuan formal, tunjangan, insentif, promosi, hubungan sosial, lingkungan kerja, dan manfaat rawat inap adalah contoh dari imbalan ekstrinsik.

Indikator *Reward*:

- Manajemen harus mengenali apa yang diinginkan pekerja sebagai *rewards* yang berarti
- Bagaimana cara perusahaan mendistribusikan *reward* kepada karyawan
- Variabel yang dapat mempengaruhi pilihan pegawai untuk *reward* tertentu, bisa berupa usia, jenis kelamin, status pernikahan, angka kebutuhan, dan lama bekerja
- Keuntungan intrinsik yang mungkin dapat terjadi sebagai akibat dari *reward* yang diberikan
- Faktor internal seperti ukuran organisasi, kondisi lingkungan, *stage/* tahapan dari siklus hidup produk dan pangsa pasar.

### **2.6.5.2. Pengertian Kompensasi**

Pengertian kompensasi menurut Byars & Rue (2005, p249) mengacu pada semua penghargaan ekstrinsik yang diterima karyawan sebagai pertukaran atas pekerjaan mereka.

Jenis- Jenis Kompensasi:

- *Pay*

Pengertian *pay* menurut Byars & Rue (2005, p249) hanya mengacu pada uang aktual yang diterima karyawan sebagai pertukaran atas pekerjaan mereka.

- *Base wage or salary*

Pengertian *base wage or salary* menurut Byars & Rue (2005, p249) adalah upah per jam, mingguan , atau bulanan yang karyawan terima atas pekerjaan mereka.

- *Incentives*

Pengertian *incentives* menurut Byars & Rue (2005, p249) adalah imbalan yang ditawarkan di samping upah dasar atau gaji dan biasanya berhubungan langsung dengan kinerja.

- *Benefits*

Pengertian *benefits* menurut Byars & Rue (2005, p249) adalah imbalan yang diterima karyawan sebagai hasil dari kerja dan posisi dengan organisasi mereka.

## **2.6.6. Career Planning**

### **2.6.6.1. Pengertian Perencanaan Karir**

Dalam manajemen sumber daya manusia, perencanaan karir bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan, aspirasi dan peluang untuk karir individu dan pelaksanaan pengembangan program sumber daya manusia untuk mendukung karir tersebut. Menurut Edgar Schein (Manolescu, 2003) perencanaan karir merupakan proses penemuan yang berkesinambungan di mana seorang individu mengembangkan konsep kerjanya sendiri sebagai hasil dari keahlian atau kemampuan, kebutuhan, motivasi dan aspirasi atas sistem nilainya sendiri. Perencanaan karir dipandang sebagai proses yang sangat sistematis dan komprehensif menargetkan pengembangan karir dan pelaksanaan strategi, penilaian diri dan analisis peluang serta mengevaluasi hasil.

Perencanaan karir adalah proses dimana seorang individu menetapkan tujuan karir dan mengidentifikasi cara untuk mencapainya. Perencanaan karir sekarang harus menampung sejumlah tujuan dan memungkinkan kita untuk mempersiapkan masing-masing secara kontingensi (Mondy, 2010, hal.224, 225).

#### **2.6.6.2. Isu- Isu Perencanaan Karir**

Isu-isu yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan karir adalah:

- Anggota organisasi harus diakui dan diperlakukan sebagai individu dengan kebutuhan, keinginan dan keterampilan yang unik;
- Individu lebih termotivasi dalam sebuah organisasi yang cocok dengan aspirasi mereka;
- Individu dapat berkembang, berubah dan menemukan pembelajaran tindakan baru jika mereka diberikan peluang atau jika mereka didorong dan dibimbing

#### **2.6.6.3. Model Perencanaan Karir**

Menurut para ahli di manajemen sumber daya manusia (Mathis et al, 1997) berikut adalah model perencanaan karir:

- *Chance and luck model*  
Model ini adalah bahwa karyawan, untuk mendapatkan posisi yang diinginkan, hanya berdasarkan pada keberuntungan. Ia harus tekun dan selalu berada di tempat pada saat yang tepat.
- *Organization knows best model*  
Model ini didasarkan pada kenyataan bahwa karyawan tersebut dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain sesuai dengan kebutuhan. Model ini didukung terutama oleh karyawan muda, yang bergantung pada orang dewasa untuk semua pandangan, dan kurang dari dewasa karyawan.
- *Self-oriented model*  
Model ini memberikan pentingnya untuk individu, karyawan akan mendirikan pengembangan mereka sendiri selama karir mereka, seraya mendapatkan bantuan juga.

#### **2.6.6.4. Pendekatan Perencanaan Karir**

Ada dua pendekatan untuk perencanaan karir (Manolescu, 2003), tergantung pada penekanan pada kebutuhan organisasi atau tujuan individu:

- Sistem perencanaan terpusat organisasi yang bertujuan:
  - Kebutuhan perkembangan Sumber Daya Manusia;
  - Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas;
  - Mendefinisikan jalur karir;
  - Potensi individu pada evaluasi pekerjaan;
  - Harmonisasi kebutuhan organisasi dan karir;
  - Konseling karir kerja dan kualitas hidup;
  - Audit dan kontrol dari sistem perencanaan dan pengembangan karir.
- Sistem perencanaan terpusat individu yang bertujuan:
  - Untuk mengidentifikasi potensi, keterampilan dan kepentingan individu;
  - Untuk mengidentifikasi tujuan hidup dan tujuan karirnya;
  - Untuk mengembangkan rencana tertulis untuk mencapai tujuan individu;
  - Meneliti atau mencari dan mendapatkan permulaan karir terbaik;
  - Mengkomunikasikan rencana karir langsung ke individu dengan manajernya;
  - Permintaan bimbingan karir;
  - Penilaian peluang internal dan eksternal;
  - Permintaan mentor atau dukungan sponsor;
  - Mempromosikan citra diri mereka atau pengakuan kualitas mereka sendiri;
  - Tanggung jawab pribadi mengenai perencanaan karir.

#### **2.6.6.5. Lima Langkah Perencanaan Karir**

Perencanaan karir individu (Zlate, 2004) dapat ditelusuri melalui lima langkah:

- *Self assessment* adalah pengumpulan informasi tentang diri sendiri (nilai-nilai, minat, keterampilan), penilaian berkelanjutan dan pelaporan kepada orang lain.

- *Exploring opportunities*, melibatkan pengumpulan informasi tentang peluang yang ada di dalam serta di luar organisasi (*training* dan metode *development* lainnya);
- *Making decisions and setting goals*, pada jangka pendek dan jangka panjang untuk kebutuhan *training*, perubahan pekerjaan/ departemen dll.
- *Planning*, terdiri dari menentukan cara dan sarana untuk mencapai tujuan, menyusun tindakan untuk mencapai tujuan, mempertimbangkan konsekuensinya, menetapkan tenggat waktu dan kebutuhan sumber daya.
- *Pursuit of achievement goals*, tindakan oleh individu terhadap keberhasilan dan kegagalan dan membuat keputusan untuk mempertahankan atau mengubah arah karir.

#### **2.6.6.6. Komponen utama dari sistem manajemen karir**

Sistem perencanaan karir berbeda dalam hal kompleksitas dan penekanan pada komponen tertentu. Namun, semua sistem perencanaan karir meliputi komponen-komponen berikut:

- *Self assessment*  
Membantu karyawan dalam menetapkan tujuan, nilai-nilai, keterampilan dan tren perilaku. Tes psikologi yang digunakan “*Inventory goals Strong- Campbell*” (hal ini membantu karyawan untuk mengidentifikasi tujuan kerja dan profesional) dan “pencarian diri” (mengidentifikasi preferensi karyawan untuk lingkungan pekerjaan yang berbeda- penjualan, konsultasi, dll) yang memberikan kontribusi untuk mengidentifikasi tingkat penekanan pada kerja dan waktu luang. Konselor karir sering digunakan untuk membantu karyawan dalam proses evaluasi diri dan dalam menafsirkan hasil tes.
- *Reality check*  
Karyawan diinformasikan tentang bagaimana perusahaan menilai keterampilan dan pengetahuan mereka dan apa posisi yang mereka ambil dalam rencana perusahaan (misalnya kesempatan untuk promosi). Biasanya, informasi ini disediakan oleh manajer langsung dalam proses evaluasi kinerja; diskusi tentang pengembangan karir dapat berlangsung secara terpisah.

- *Setting goals*

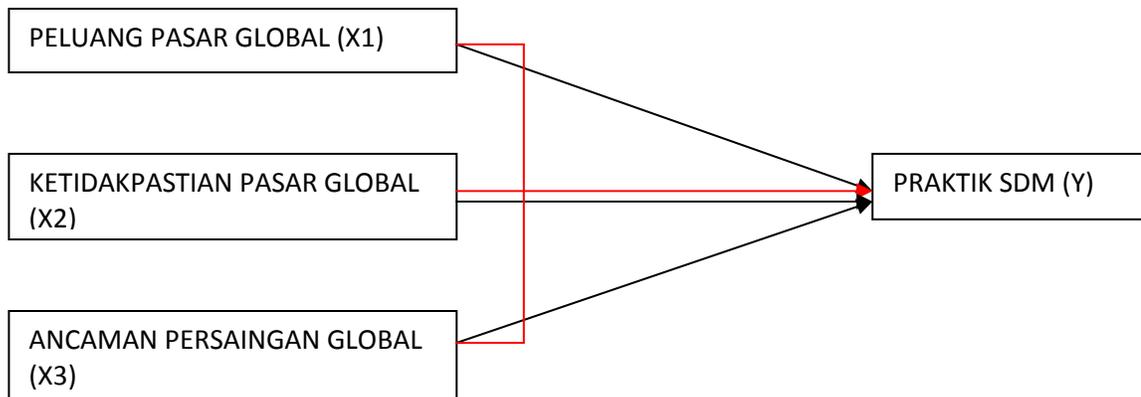
Karyawan menetapkan tujuan karir jangka pendek dan jangka panjang yang berhubungan dengan posisi profesional yang bersangkutan, tingkat kompetensi yang diperlukan, menetapkan langkah-langkah ke depan, belajar keterampilan baru. Tujuan-tujuan ini dibahas dengan manajer dan dicatat dalam rencana pengembangan individu.

- *Planning activities*

Selama fase ini, karyawan menentukan cara mencapai tujuan karir jangka pendek dan jangka panjang. Rencana ini mungkin termasuk menghadiri kuliah dan seminar, aplikasi untuk mengisi lowongan dalam perusahaan atau berpartisipasi dalam wawancara.

## 2.7. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada kajian teori maka sangat dibutuhkan kerangka pemikiran penelitian untuk menggambarkan alur pemikiran sekaligus sebagai landasan penyusunan hipotesis penelitian. Berikut gambar kerangka pemikiran variabel yang diteliti:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Penulis

## 2.8. Hipotesis

### 1. Hipotesis 1

Ho : Tidak ada pengaruh antara peluang pasar global dan praktik sumber daya manusia pada PT. Linde Indonesia

Hi : Ada pengaruh antara peluang pasar global dan praktik sumber daya manusia pada PT. Linde Indonesia

### 2. Hipotesis 2

Ho : Tidak ada pengaruh antara ketidakpastian pasar global dan praktik sumber daya manusia pada PT. Linde Indonesia

Hi : Ada pengaruh antara ketidakpastian pasar global dan praktik sumber daya manusia pada PT. Linde Indonesia

3. Hipotesis 3

Ho : Tidak ada pengaruh antara ancaman persaingan global dan praktik sumber daya manusia pada PT. Linde Indonesia

Hi : Ada pengaruh antara ancaman persaingan global dan praktik sumber daya manusia pada PT. Linde Indonesia

4. Hipotesis 4

Ho : Peluang pasar global, ketidakpastian pasar global, dan ancaman persaingan global tidak akan berpengaruh terhadap praktik sumber daya manusia pada PT. Linde Indonesia baik secara parsial dan simultan.

Hi : Peluang pasar global, ketidakpastian pasar global, dan ancaman persaingan global akan berpengaruh terhadap praktik sumber daya manusia pada PT. Linde Indonesia baik secara parsial dan simultan.