

Job shadowing Sebagai Pengembangan Karyawan dan Kohesivitas Tim di Perusahaan X Jakarta Timur

Hayati

Fakultas Psikologi Universitas Borobudur

Abstrak

Shadowing merupakan salah satu bentuk on the-job learning untuk memfasilitasi intervensi dalam pengembangan karir dan pengembangan kepemimpinan. Melalui program *shadowing*, diperlukan partisipan untuk secara dekat terlibat namun tidak mengganggu (seperti bayang-bayang), selama beberapa periode waktu untuk mencari tahu mengenai pekerjaan tersebut. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan *job shadowing* di perusahaan. Peneliti akan melakukan pembahasan teoritis untuk kemudian dijadikan bahan evaluasi dan saran bagi perusahaan. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data pada studi satu adalah dengan menggunakan unobstrusive, wawancara, observasi. Sumber data unobstrusive yang digunakan berupa struktur organisasi, job description, company profile, perjanjian kerja bersama (PKB), data demografi karyawan dan beberapa presentasi *manager enablement* perusahaan. Studi kualitatif dilakukan kepada 10 orang karyawan.

Dari hasil penelitian kualitatif ini disimpulkan bahwa *Job shadowing* membawa dampak positif bagi pekerjaan. Pemahaman mereka terhadap pekerjaan menjadi lebih luas. Fokus dari *job shadowing* project ini adalah untuk memahami kegiatan *next process* kerjanya. Dengan *job shadowing* karyawan bisa lebih inovatif dan kolaboratif dalam mencari solusi dalam pekerjaannya. Disarankan atasan dari *Job Shadower* dan *observed employee* disarankan dapat melakukan coaching dan monitoring dalam kegiatan *shadowing*. Dengan demikian, tujuan dari *shadowing* menjadi jelas, pelaksanaan *shadowing* tidak terkendala perihal waktu. Selanjutnya, atasan dapat memberikan tugas tambahan (*challenging task / temporary assignment*) kepada partisipan untuk mengaplikasikan manfaat *shadowing* pada departemen kerjanya. Dengan demikian, manfaat *shadowing* dapat dirasakan oleh departemen kerja partisipan dan atasan tersebut.

Keyword: job, shadowing, shadower

Pendahuluan

Pengembangan karyawan merupakan suatu kewajiban perusahaan yang tidak pernah berhenti. Pengembangan karyawan yang awalnya kebanyakan tanggung jawabnya dilakukan oleh Human Resource, saat ini beralih ke manajer. Dalam hal ini manajer dirasa lebih tepat karena merekalah yang memahami arah pengembangan bisnis dan

kaitannya dengan kondisi aktual dan potensi tim mereka saat ini. Tentunya HR tidak kemudian tinggal diam. HR kemudian beralih fungsi sebagai Business Partner yang memberikan saran kepada bisnis dalam sisi Human Resource. Mereka juga mengembangkan *tools* HR dari rekrutmen, pelatihan pengembangan, kompensasi dan remunerasi hingga pengakhiran hubungan kerja. HR akan melakukan sosialisasi dan pelatihan kepada manajer untuk bisa melakukan aktivitas *Human Resource* sehingga kegiatan dapat dilakukn dengan mudah dan terstandarisasi.

Pelatihan dan pengembangan tidak bisa dipandang hanya dengan cara sempit di kelas pelatihan saja. Prinsip 70,20,10 saat ini banyak dikembangkan di perusahaan. Pengembangan 70% *learning by doing*, 20% *learning through others*, 10% *training*. *Shadowing* merupakan salah satu bentuk on the-job learning untuk memfasilitasi intervensi dalam pengembangan karir dan pengembangan kepemimpinan. Melalui program *shadowing*, diperlukan partisipan untuk secara dekat terlibat namun tidak mengganggu (seperti bayang-bayang), selama beberapa periode waktu untuk mencari tahu mengenai pekerjaan tersebut. Selain itu, program *shadowing* memberikan kesempatan bagi partisipan untuk merefleksikan dan dapat mengajukan pertanyaan untuk mengeksplorasi hal-hal yang diamatinya (O' & Matthews, 2003).

Job shadowing merupakan suatu kegiatan dimana seorang karyawan dalam sebuah area organisasi berkesempatan untuk bekerja bersama guna mendapatkan pengalaman bekerja dari karyawan lainnya, dan mendapatkan manfaat bagi pekerjaannya (*Job Rotation and Job shadowing in CPD*). Pelaksanaan *job shadowing* dilakukan dalam periode waktu tertentu dengan tanggung jawab penuh dari karyawan itu sendiri sehingga dapat terlihat perilaku proaktifnya. Pada pelaksanaannya, persyaratan minimal yang diberikan kepada partisipan yaitu melakukannya minimal tiga kali pertemuan dengan durasi minimal satu jam. Hal tersebut berdasarkan pada rata-rata lama sesi coaching yang bervariasi antara setengah jam dan dua jam (Wilson, 2007).

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan *job shadowing* di perusahaan. Peneliti akan melakukan pembahasan teoriti untuk kemudian dijadikan bahan evaluasi dan saran bagi perusahaan.

Penelitian dilakukan di perusahaan X, sebuah perusahaan *trading* kimia. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data pada studi satu adalah dengan menggunakan unobstrusive, wawancara, observasi Sumber data unobstrusive yang digunakan berupa struktur organisasi, job description, company profile, perjanjian kerja bersama (PKB), data demografi karyawan dan beberapa presentasi *manager enablement* perusahaan.

Referensi Teori

Job shadowing adalah suatu kegiatan dimana seorang karyawan dari sebuah departemen duduk di samping karyawan lain untuk mendapatkan pengalaman dan informasi yang memungkinkannya untuk mengembangkan diri di perannya yang sekarang. Job Shadowing bisa dilakukan penuh waktu atau paruh waktu.

Jenis-jenis Job Shadowing:

1. Observation – “fly on the wall” *Job shadower* akan bersama dengan *observed employee* pada beberapa waktu yang disepakati. Akan ada beberapa kegiatan yang dilakukan oleh *Observed Employee*, sehingga *Job Shadower* dapat mengetahui detail pekerjaan harian *Observed Employee*. *Job shadower* akan diberikan kesempatan untuk bertanya dan memastikan objektif tercapai.
2. Regular Briefings – “Burst Interactions” *Job shadower* dan *Observed Employee* menentukan pekerjaan atau project tertentu dalam jangka waktu tertentu. Mereka akan berkolaborasi dan duduk berdampingan menyelesaikan project bersama.
3. Hands On – “job sharing” *Job shadower* mendapatkan sebagian pekerjaan dari *Observed Employee*. Pengerjaannya dibawah pengawasan, diskusi kasus demi kasus oleh *Observed Employee*.

Studi Lapangan dan Pembahasan

Program *Job shadowing* baru diterapkan di perusahaan sejak tahun 2017 sebagai salah satu alternatif pengembangan karyawan. Hingga saat ini masih terus dilakukan sosialisasi, evaluasi dan pengembangan. Peneliti melakukan peninjauan terhadap beberapa literatur perusahaan. Dari salah satu presentasi *manager*

enablement yang mereka lakukan, tujuan dari dilakukannya *Job shadowing* bagi perusahaan X adalah:

1. Karyawan bisa memiliki pemahaman dan perspektif dari karyawan bagian lain dengan lebih baik
2. Meningkatkan kolaborasi
3. Meningkatkan pengalaman pengembangan “learning by doing” dan “learning through others” sebagai prinsip pengembangan 70% dan 20%
4. Meningkatkan jaringan kerja (*career network*)
5. Mendapatkan pengalaman baru dalam berkolaborasi dengan perspektif yang berbeda
6. Memahami persyaratan yang diperlukan dalam jabatan yang diamati
7. Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja secara umum
8. Mencari ketertarikan/minat pribadi terhadap peran tertentu
9. Memahami peran orang lain sehingga bisa lebih menghargai
10. Memahami alasan terjadinya alur kerja pekerjaan

Selain itu *Job shadowing* merupakan salah satu cara untuk menyediakan experience bagi karyawan untuk mengoptimalkan expanding horizon; sebagai sarana untuk memfasilitasi aspirasi karir dari karyawan dan memberikan karyawan pemahaman dan keterampilan yang lebih luas mengenai bisnis proses sehingga karyawan secara tidak langsung dipersiapkan untuk memiliki helicopter view yang dibutuhkan apabila ia dipromosikan. Berikut adalah pihak-pihak yang terlibat dalam *Job shadowing*:

1. **Job Shadower**: Merupakan karyawan yang mengikuti program *Job shadowing*. *Job Shadower* bertanggung jawab dalam menentukan tujuan kegiatan bersama *Home Manager* (atasan dari karyawan yang akan diobservasi), berikut juga jenis pekerjaan yang akan diobservasi.
2. **Observed Employee**: Merupakan karyawan yang akan diamati pekerjaannya oleh *Job Shadower*. Observed employee memperlihatkan dan menjelaskan cara pengerjaan tugas yang ditentukan kepada *Job Shadower* sesuai dengan objective yang diharapkan

3. **Home Manager:** Merupakan manager atau atasan dari *Job Shadower*. Bersama dengan *Job Shadower*, Home Manager menentukan tujuan dan jenis pekerjaan yang akan diobservasi
4. **Host Manager:** Merupakan atasan dari Observed Employee. Dia menerima kegiatan *Job shadowing* yang diajukan dan menyetujui pekerjaan yang akan diobservasi

Sedangkan prosedur dari *Job shadowing* adalah:

1. Lakukan rapat koordinasi antara karyawan dengan atasan mengenai jadwal, tujuan dan pekerjaan yang ingin diamati
2. *Job shadowing* bisa dilakukan sebagai bagian dari pengembangan karyawan walaupun ini bukanlah keharusan
3. Berjalannya dan bentuk kesuksesan dari kegiatan *Job shadowing* merupakan tanggung jawab dari karyawan dan atasan

Observasi pelaksanaan dilakukan kepada 10 orang karyawan di sebuah departemen sample dari PT X. Prosedur pelaksanaan *job shadowing* dilakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan di PT X. Karyawan melakukan koordinasi dengan atasan untuk menentukan aktivitas, jadwal dan tujuan dilakukannya *job shadowing*, kemudian berkoordinasi dengan *employee observed* dan *host manager*. Pelaksanaannya, persyaratan minimal yang diberikan kepada partisipan yaitu melakukannya minimal tiga kali pertemuan dengan durasi minimal satu jam. Hal tersebut berdasarkan pada rata-rata lama sesi *coaching* yang bervariasi antara setengah jam dan dua jam (Wilson, 2007).

Kegiatan *job shadowing* yang merupakan bagian dari *on the-job learning* untuk memfasilitasi intervensi dalam pengembangan karir (O'Mahony & Matthews, 2003). Kegiatan *job shadowing* juga disusun untuk memfasilitasi kebijakan *expanding horizon* di PT X, yaitu pengembangan karir karyawan yang bersifat horizontal antar departemen. Banyaknya kegiatan *shadowing* yang dilakukan berbeda-beda antar partisipan, terdapat partisipan yang mengikuti persyaratan, namun ada yang minimal pelaksanaannya kurang dari persyaratan. Terdapat juga partisipan yang hanya melakukan dua kali pertemuan *shadowing*, tetapi dengan durasi *full day*. Hal ini dapat memengaruhi hasil evaluasi perilaku.

Seperti yang disebutkan di atas, bahwa kegiatan Job shadowing juga berguna bagi karyawan dalam peningkatan motivasi, ketertarikan dari suatu pekerjaan, hingga memahami peran orang lain sehingga lebih menghargai. Antara *Job Shadower* dan *observed employee* juga akan tercipta suatu keterikatan emosional dan empati. Penularan emosi dapat secara sadar dan ataupun tidak sadar dilakukan. Penularan emosi secara sadar dapat dicontohkan sebagai proses terjadinya empati dalam rangka untuk memberikan umpan balik kepada anggota tim untuk meningkatkan keterlekatan dengan pekerjaannya. Penularan emosi menurut Barsade (2002) secara tidak sadar dapat dilakukan melalui observasi yang sifatnya fisik seperti ekspresi wajah, vokalisasi, postur, ataupun gerakan dari role model sehingga secara tidak sadar anggota lain bersama-sama dengan role model turut menampilkan keterlekatan dengan pekerjaan yang ditandai dengan adanya energi (*vigor*), antusias (*dedication*), fokus dan terkonsentrasi penuh dengan pekerjaan (*absorption*). Hal inilah yang kemudian memungkinkan adanya penularan psikologis seperti keterlekatan dengan pekerjaan kemudian dapat berpindah atau bertukar dari karyawan yang satu kepada karyawan yang lain (Mierlo & Bakker, 2018).

Dari wawancara evaluasi peserta kegiatan, 6 karyawan peserta kegiatan, mereka berpendapat bahwa masih kurang waktu yang diperlukan untuk *job shadowing*, namun atasan kurang dalam monitoring, sehingga *job shadowing* tidak berjalan secara efisien. Hal ini bisa dimaklumi karena ini baru pertama kali dilakukan, bagi karyawan dan atasan. HR juga diharapkan perlu memberikan pengawasan terjadinya proses *Job shadowing* karena dianggap lebih mengetahui proses dan bagaimana seharusnya dilakukan. Walaupun pada intinya kegiatan ini adalah tanggung jawab *Home Manager*. Di sisi lain, 6 orang karyawan yang melakukan *job shadowing* ke karyawan yang proses kerjanya langsung terkait dengan fungsi kerjanya berpendapat bahwa mereka jadi lebih mengetahui detail tahapan kerja, kendala dan kemudian dihubungkan dengan pekerjaan mereka. Mereka yang awalnya sering komplain karena lama, proses berbelit dan merasa tidak disupport menjadi lebih memahami proses, empati dan timbul kedekatan emosi. Secara umum, karyawan yang melakukan proses Job shadowing merasakan antusias dan kepuasan untuk bisa mengetahui role orang lain.

Kegiatan yang dilakukan berikutnya adalah antara *Job Shadower* dan *Observed employee* berdiskusi dan mencari solusi bersama untuk mendapatkan solusi proses kerja yang lebih efisien dan efektif. *Job Shadower* dan *Observed Employee* mampu menemukan kesamaan pekerjaan mereka. Ini akan menimbulkan kohesivitas tugas. Sebagaimana dikemukakan oleh Carles dan Paola (2000), Mullen dan Copper (1994) dan Zaccaro (1991) bahwa dalam lingkungan kerja, *task cohesion* atau kebersatuan tim karena komitmen untuk mencapai tugas yang diberikan adalah yang paling mendukung kinerja. Meskipun kegiatan bersosialisasi penting, namun dalam lingkungan kerja, bersosialisasi atau interaksi akan terjadi jika anggota tim sedang melakukan kerja bersama. Lebih lanjut dikemukakan Casey-Campbell & Martens (2009) bahwa *task cohesion* dapat menggerakkan *social cohesion* dan *attraction individual to group*. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam lingkungan kerja dimensi *task cohesion* dapat lebih dahulu terbentuk mengingat kinerja merupakan hal yang utama bagi karyawan saat bekerja. Kemudian baru dapat menggerakkan dimensi lain yaitu *social cohesion* dan *attraction individual to group*.

Kesimpulan dan Saran

Dari hasil penelitian kualitatif ini disimpulkan bahwa *Job shadowing* membawa dampak positif bagi pekerjaan. Pemahaman mereka terhadap pekerjaan menjadi lebih luas. Fokus dari *job shadowing* project ini adalah untuk memahami kegiatan *next process* kerjanya. Dengan *job shadowing* karyawan bisa lebih inovatif dan kolaboratif dalam mencari solusi dalam pekerjaannya.

Ada beberapa hal yang perlu dilakukan oleh PT X untuk proses *Job shadowing* yang lebih baik. Belum terlaksananya proses monitoring baik dari peneliti maupun pihak HR PT X dan atasan selama berjalannya kegiatan *shadowing*. Keterbatasan monitoring tersebut dikarenakan komunikasi yang terjalin antara partisipan dengan peneliti kurang aktif dan realtime, sehingga peneliti tidak mengetahui perubahan jadwal *shadowing* yang akan dilaksanakan. Selain itu, keterbatasan lainnya terkait dengan kendala waktu yang dialami partisipan, sehingga terdapat beberapa pelaksanaan *shadowing* yang tidak terlaksana sesuai dengan persyaratan minimal yang ada. Salah satu cara untuk mengantisipasi hal tersebut ke depannya adalah lebih melibatkan atasan untuk melakukan coaching dan monitoring secara berkala kepada partisipan dan host. Melalui adanya kegiatan

monitoring dapat memberikan manfaat berupa insight yang diperoleh oleh peneliti atau pihak HR untuk memperbaiki kegiatan job shadowing ke depannya. Selain itu, dept Head bisa menunjuk seorang PIC untuk project *job shadowing* di internal department untuk membantu manager dapat terus update untuk mengawasi kegiatan *shadowing* partisipan dan host. PIC program juga dapat turut membantu untuk mengontrol jadwal pelaksanaan *shadowing*, sehingga jadwal yang sudah disepakati antara partisipan dan host benar-benar efisien dan efektif untuk dilakukan dan tidak terjadi perubahan jadwal sewaktu-waktu. PIC program juga dapat meminta dukungan komitmen dari masing-masing atasan dari partisipan dan host sehingga berjalannya *shadowing* tidak saling mengganggu dengan pekerjaan.

Atasan dari *Job Shadower* dan *observed employee* disarankan dapat melakukan coaching dan monitoring dalam kegiatan *shadowing*. Dengan demikian, tujuan dari *shadowing* menjadi jelas, pelaksanaan *shadowing* tidak terkendala perihal waktu. Selanjutnya, atasan dapat memberikan tugas tambahan (*challenging task / temporary assignment*) kepada partisipan untuk mengaplikasikan manfaat *shadowing* pada departemen kerjanya. Dengan demikian, manfaat *shadowing* dapat dirasakan oleh departemen kerja partisipan dan atasan tersebut.

Daftar Pustaka

- Barsade, S.G. (2002). The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47 No. 4, pp. 644-675.
- Casey-Campbell, M. & Martens, M.L. (2009). Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion-performance literature. *International Journal of Management Reviews*, 1460-8545. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2008.00239.x
- O'Mahony, G.R. & Matthews, R.J. (2003). Me and my shadow: How new leaders learn about leadership. *Leading and Managing*, 9(1), 52-63.

Klement, Thomas & Eckert Laura. (18 Jul 2017). *Work Shadowing*. HR Capability Initiative-Workstream Collaboration.

Melanie Hegen. Job Rotation and *Job shadowing* in CPD. Knowledge Forum 26 April 2017.

Mierlo, H.V. & Bakker, A.B. (2018). Crossover of engagement in groups. Career Development International. DOI: 10.1108/CDI-03-2017-0060