

Dr. Daniel Adi Setya Rahardjo S.E., M.M., M.Kom

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**Oleh:**

**Dr. Daniel Adi Setya Rahardjo S.E., M.M., M.Kom**

**DIGUNAKAN UNTUK MATAKULIAH  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**



# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**Penulis:**

Dr. Daniel Adi Setya Rahardjo S.E., M.M., M.Kom.

**ISBN : 978-623-6141-39-7 (PDF)**

**Editor:**

Edwin Zusrony, SE., M.M., M.Kom

**Penyunting :**

Dewi Widyaningsih, SE., M.M

**Desain Sampul dan Tata Letak :**

Teguh Setiadi, M.Kom

**Penerbit :**

Yayasan Prima Agus Teknik

Redaksi: Jln Majapahit No 605 Semarang

Tlpn. (024) 6723456

Fax . 024-6710144

Email: [penerbit\\_ypat@stekom.ac.id](mailto:penerbit_ypat@stekom.ac.id)

**Distributor Tunggal:**

UNIVERSITAS STEKOM

Jln Majapahit No 605 Semarang

Tlpn. (024) 6723456

Fax . 024-6710144

Email: [info@stekom.ac.id](mailto:info@stekom.ac.id)

Hak Cipta dilindungi Undang Undang

Dilarang memperbanyak karya Tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dan penerbit.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur pada Tuhan Yang Maha Esa bahwa buku yang berjudul “**Manajemen Sumber Daya Manusia**” ini dapat diselesaikan dengan baik. Sebelum kita mulai membaca buku ini akan lebih baik jika kita paham terlebih dahulu apa yang disebut manajemen. Manajemen adalah sebuah sistem yang dibuat dengan tujuan mengatur dan mengorganisir hal dalam pengawasan serta pengendalian. Sedangkan sumber daya manusia yaitu aspek penting yang tidak bisa dilepaskan dalam sebuah perusahaan maupun organisasi. Manajemen sumber daya manusia berasal dari Amerika Serikat dan terus berkembang dengan seiring perubahan organisasi.

Buku ini mencakup 16 bab yang mana pada bab 1 akan membahas tentang pengertian, peran penting dan tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), kemudian pada bab 2 akan dilanjut dengan perbedaan antara MSDM dan pengembangan SDM yang terdiri dari definisi, tujuan, serta siklus pengembangannya. Setelah itu, pada bab 3 berisi tentang MSDM dalam industri pariwisata perjalanan, hotel di India dengan tujuan untuk memahami konsep SDM dan SDM yang berlaku di berbagai organisasi perjalanan dan perhotelan melalui berbagai studi kasus dan akan ada beberapa strategi SDM unik yang diadopsi oleh beberapa agen perjalanan dan jaringan hotel. Salah poin penting yang akan dibahas yakni mengenai masalah dan tren yang muncul dalam MSDM, dibahas pada bab 16. Buku ini sangat cocok bagi anda yang bekerja menjadi seorang manajer bagian mengelola sumber daya manusia yang ingin mengetahui lebih dalam tentang manajemen sumber daya manusia, di dalam buku ini membahas mulai dari hal-hal dasar dari MSDM mulai dari perancangan, seleksi, pelatihan, motivasi, evaluasi, dan teknik motivasi. Harapan penulis bagi para pembaca yaitu buku ini dapat menambah pengetahuan baru pembaca atau bahkan mungkin dapat digunakan sebagai acuan dalam pengelolaan SDM agar berjalan lebih baik untuk kedepannya.

Semarang, April 2022

Penulis

Dr. Daniel Adi Setya Rahardjo S.E., M.M., M.Kom

## DAFTAR ISI

<b>Halaman Judul.....</b>	<b>i</b>
<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>iii</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>iv</b>
<b>BAB 1 PENGERTIAN MSDM, PERAN PENTING DAN TANTANGAN MSDM.....</b>	<b>1</b>
1.1 Pendahuluan .....	1
1.2 Tujuan .....	1
1.3 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia .....	1
1.4 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
1.5 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
1.6 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
1.7 Ringkasan.....	15
<b>BAB 2 PERBEDAAN ANTARA MSDM DAN PENGEMBANGAN SDM .....</b>	<b>17</b>
<b>MAKNA DAN PENTINGNYA PENGEMBANGAN SDM</b>	
2.1 Tujuan .....	17
2.2 Pendahuluan .....	17
2.3 Mendefinisikan MSDM & Pengembangan SDM.....	18
2.4 Pentingnya SDM .....	21
2.5 MSDM vs Pengembangan SDM .....	22
2.6 Pengembangan SDM: Arti, Tujuan, dan Pentingnya .....	23
2.7 Mekanisme, Proses dan Hasil Pengembangan SDM .....	24
2.8 Siklus Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	26
2.9 Tanggung Jawab Dalam Pengembangan SDM .....	28
<b>BAB 3 MSDM DALAM INDUSTRI PARIWISATA DAN BIRO PERJALANAN DI INDIA.....</b>	<b>31</b>
3.1 Tujuan.....	31
3.2 Pendahuluan.....	31
3.3 Industri Pariwisata dan Perhotelan dan Kebutuhan SDM .....	32
3.4 India – Persyaratan SDM di Industri Perjalanan dan Perhotelan.....	34
3.5 Strategi Unik yang diadopsi oleh Badan Perjalanan dan Jaringan Hotel.....	37
3.6 Ringkasan .....	45
<b>BAB 4 STRUKTUR ORGANISASI DEPARTEMEN SDM DI INDUSTRI PARIWISATA .....</b>	<b>47</b>
4.1 Tujuan.....	47
4.2 Pendahuluan.....	47
4.3 Definisi .....	47
4.4 Elemen Struktur Organisasi .....	48
4.5 Karakteristik Struktur Organisasi .....	49
4.6 Signifikansi Struktur Organisasi .....	49
4.7 Prinsip Struktur Organisasi .....	50
4.8 Menentukan Jenis Struktur Organisasi .....	51
4.9 Bentuk Struktur Organisasi .....	52
4.10 Struktur Organisasi Departemen Manajemen Sumber Daya Manusia .....	64

4.11 Ringkasan.....	66
<b>BAB 5 PERANCANGAN MSDM: MAKNA, SIFAT, DAN KEBUTUHAN PERANCANGAN MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA, PROSES PERANCANGAN.....</b>	<b>68</b>
5.1 Tujuan.....	68
5.2 Pendahuluan.....	68
5.3 Definisi.....	68
5.4 Sifat Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	70
5.5 Kebutuhan Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	70
5.6 Tujuan Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	70
5.7 Pentingnya Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	71
5.8 Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Tingkat Berbeda.....	73
5.9 Proses Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	73
5.10 Jenis Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	78
5.11 Strategi Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	78
5.12 Keuntungan Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	79
5.13 Keterbatasan Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	80
5.14 Pedoman untuk Membuat Perencanaan SDM Efektif.....	81
5.15 Tanggung Jawab Manajemen Sumber Daya Manusia.....	82
5.16 Ringkasan.....	82
<b>BAB 6 REKRUITMEN DAN SELEKSI.....</b>	<b>85</b>
6.1 Pendahuluan.....	85
6.2 Tujuan.....	85
6.3 Perekrutan.....	85
6.4 Jenis Perekrutan.....	90
6.5 Seleksi.....	98
6.6 Ringkasan.....	113
<b>BAB 7 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN.....</b>	<b>115</b>
7.1 Pendahuluan.....	115
7.2 Tujuan.....	115
7.3 Pelatihan.....	115
7.4 Pengembangan.....	133
7.5 Ringkasan.....	143
<b>BAB 8 EVALUASI PEKERJAAN.....</b>	<b>145</b>
8.1 Pendahuluan.....	145
8.2 Tujuan.....	145
8.3 Evaluasi Pekerjaan.....	146
8.4 Batasan Evaluasi Pekerjaan.....	152
8.5 Metode Evaluasi Pekerjaan.....	153
8.6 Perkembangan Terakhir Dalam Evaluasi Pekerjaan.....	163
8.7 Ringkasan.....	164
<b>BAB 9 ANALISIS PEKERJAAN DAN DESKRIPSI PEKERJAAN.....</b>	<b>166</b>
9.1 Pendahuluan.....	166
9.2 Tujuan.....	166
9.3 Analisis Pekerjaan.....	166

9.4 Deskripsi Pekerjaan.....	179
9.5 Ringkasan .....	189
<b>BAB 10 TEKNIK MOTIVASI SDM DAN TEORI PENTINGNYA MOTIVASI .....</b>	<b>190</b>
10.1 Tujuan .....	190
10.2 Pendahuluan .....	190
10.3 Sifat Motivasi .....	191
10.4 Pentingnya Motivasi .....	191
10.5 Tantangan Motivasi .....	191
10.6 Teori Motivasi .....	192
10.7 Teknik Motivasi.....	199
10.8 Motivasi Manajer .....	200
10.9 Ringkasan.....	200
<b>BAB 11 KESEJAHTERAAN KARYAWAN DAN MANAJEMEN KOMPENSASI.....</b>	<b>203</b>
11.1 Tujuan .....	203
11.2 Pendahuluan .....	203
11.3 Definisi Kesejahteraan karyawan .....	203
11.4 Pentingnya Kesejahteraan Karyawan.....	204
11.5 Jenis Kegiatan Kesejahteraan .....	205
11.6 Petugas Kesejahteraan Tenaga Kerja .....	208
11.7 Administrasi Fakultas Kesejahteraan .....	209
11.8 Kompensasi .....	210
11.9 Konsep.....	210
11.10 Tujuan Perencanaan Kompensasi .....	210
11.11 Ekuitas dan Harga Pembayaran .....	211
11.12 Penting Dari Sistem Kompensasi.....	212
11.13 Komponen Struktur Pembayaran di India.....	214
11.14 Administrasi Upah dan Gaji.....	214
11.15 Tujuan.....	215
11.16 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Kompensasi .....	215
11.17 Kebijakan Upah.....	216
11.18 Kebijakan Upah di India.....	216
11.19 Dewan Pengupahan.....	217
11.20 Insentif dan Bonus.....	218
11.21 Kompensasi Non Finansial .....	218
11.22 Kompensasi Manajerial .....	219
11.23 Ringkasan .....	220
<b>BAB 12 DISIPLIN KARYAWAN DAN PENANGANAN KELUHAN .....</b>	<b>223</b>
12.1 Tujuan .....	223
12.2 Pendahuluan .....	223
12.3 Keluhan .....	223
12.4 Kebutuhan Prosedur Pengaduan.....	225
12.5 Identifikasi Pengaduan .....	226
12.6 Model Prosedur Penanganan Keluhan.....	227
12.7 Panduan Penanganan Keluhan.....	228

12.8	Aturan Kompor Merah Panas.....	229
12.9	Penyebab Pelanggaran .....	230
12.10	Hukuman untuk Pelanggaran .....	232
12.11	Essensi Sistem Disiplin yang Baik.....	232
12.12	Ringkasan .....	233
<b>BAB 13</b>	<b>AKUNTANSI DAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>235</b>
13.1	Pendahuluan .....	235
13.2	Tujuan .....	235
13.3	Definisi Akuntansi Sumber Daya Manusia (ASDM).....	235
13.4	Kebutuhan, Signifikansi, Tujuan untuk ASDM.....	236
13.5	Keuntungan dari ASDM .....	238
13.6	Manajemen Informasi dalam ASDM .....	239
13.7	Pengukuran dalam ASDM.....	240
13.8	Audit Manajemen Sumber Daya Manusia .....	242
13.9	Kebutuhan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia .....	243
13.10	Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	244
13.11	Melakukan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	245
13.12	Proses Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	246
13.13	Ringkasan .....	247
<b>BAB 14</b>	<b>KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>249</b>
14.1	Pengantar .....	249
14.2	Tujuan .....	249
14.3	Kebutuhan Pemahaman Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	249
14.4	Masalah Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	250
14.5	Fasilitator Strategis Pengembangan MSDM (Pengembangan MSDM).....	253
14.6	Sektor Jasa .....	257
14.7	Pentingnya dan Peranan MSDM Dalam Sektor Jasa .....	258
14.8	Pengembangan MSDM di Bidang Pariwisata .....	260
14.9	Ringkasan.....	262
<b>BAB 15</b>	<b>DATA SUMBER DAYA MANUSIA DAN SISTEM INFORMASI.....</b>	<b>264</b>
15.1	Pendahuluan .....	264
15.2	Tujuan .....	264
15.3	Konsep Sistem Informasi SDM .....	265
15.4	Kebutuhan Sistem Informasi dan Kepegawaian Terkomputerisasi – MSDMis.....	267
15.5	Pedoman Memilih MSDMis .....	270
15.6	Contoh Sistem Informasi MSDM.....	271
15.7	Pentingnya Sistem Informasi MSDM.....	272
15.8	Fitur Sistem Informasi MSDM .....	273
15.9	Merancang dan Mengimplementasikan Sebuah MSDMis.....	277
15.10	Ringkasan .....	276
<b>BAB 16</b>	<b>MASALAH DAN TREN YANG MUNCUL DALAM MSDM.....</b>	<b>278</b>
16.1	Tujuan .....	278
16.2	Pengantar .....	278
16.3	Definisi Manajemen Sumber Daya manusia .....	278
16.4	Peran Spesialis SDM .....	280

16.5	Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	283
16.6	Praktik Terbaik Sumber Daya Manusia .....	285
16.7	Ruang Lingkup dan Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia .....	286
16.8	Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia .....	288
16.9	Rekrutmen .....	290
16.10	Manajemen Kinerja .....	291
16.11	Pelatihan dan Pengembangan .....	293
16.12	Hubungan Staf .....	294
16.13	Ringkasan .....	295
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>296</b>

## BAB 1

### PENGERTIAN MSDM, PERAN, PENTING DAN TANTANGAN MSDM

#### 1.1 PENDAHULUAN

Organisasi terkecil, terdiri dari 2 orang, meskipun demikian, tetap perlu manajemen yang akan mengatur pembagian tugas dari ke dua orang tersebut. Saat ini dalam konteks organisasi terstruktur – pembagian tugas individu diatur bersama. Hal ini untuk menjaga berbagai fungsi yang ditetapkan organisasi sumber daya manusia harus diatur oleh individu yang berfungsi sebagai manajer atau supervisor dalam organisasi. Maka muncullah istilah 'Manajemen Sumber Daya Manusia'.

#### 1.2 TUJUAN

Setelah membaca bab ini, anda akan dapat memahami:

- Konsep MSDM
- Peran dan pentingnya SDM
- Tantangan MSDM

#### 1.3 KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dari semua faktor produksi yaitu **5m's** of management yaitu *material, machinery, money, method* dan *man, man* menempati tempat yang penting. **4m** lainnya sendiri tidak akan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya kecuali ada koordinasi dan pemanfaatan Sumber Daya Manusia yang efektif. Rensis libert mengatakan, semua kegiatan perusahaan apapun dimulai dan ditentukan oleh orang-orang yang membentuk lembaga, pabrik atau kantor dan semua yang membuat bentuk modern tidak produktif kecuali untuk usaha manusia dan dari semua arahan tugas manajemen.

Di masa lalu, orang bermigrasi dari desa ke kota untuk mencari pekerjaan. Mereka mencari jati diri mereka dalam situasi baru yang tidak biasa mereka alami. Jadi setiap kali mereka merasa frustrasi, mereka kembali ke desa mereka dan ini mengakibatkan hilangnya tenaga kerja terlatih. Orang-orang ini tidak memiliki pemimpin yang tepat untuk membimbing mereka dan bahkan tidak ada atasan yang tepat untuk mengatur mereka. Kebutuhan manajemen personalia yang tepat baru akan dirasakan. Diketahui bahwa manajemen personalia yang baik akan sangat membantu dalam mengefisienkan manajemen organisasi secara keseluruhan.

Pentingnya faktor manusia dalam setiap jenis usaha koperasi tidak dapat terlalu ditekankan. Sudah menjadi rahasia umum bahwa setiap organisasi bisnis bergantung pada fungsinya yang efektif bukan pada sumber daya material atau keuangannya, melainkan pada kumpulan Sumber Daya Manusia yang mampu dan mau. Pentingnya faktor manusia yang berlebihan adalah karena karakteristiknya yang unik. Ini adalah satu-satunya sumber daya yang mampu menghasilkan output lebih besar dari inputnya. Manusia dapat menghasilkan sendiri

melalui kreativitas yang dimotivasi - keluaran yang lebih besar daripada jumlah masukannya. Tidak ada sumber daya lain yang dapat melakukan ini. Sumber Daya Manusia menghargai setiap waktu yang ada. Seiring berjalannya waktu orang menjadi berpengalaman dan terampil, tidak dengan sumber daya lain yang umumnya terdepresiasi seiring berjalannya waktu.

Sumber Daya Manusia adalah yang paling kompleks dan tidak dapat diprediksi perilakunya. Tidak ada buku formula yang memandu seorang manajer untuk memotivasi pekerjanya. Seorang manajer dapat membeli waktu pekerjanya, ia dapat membeli kehadiran fisiknya di tempat tertentu, ia dapat membeli sejumlah gerakan otot terampil yang terukur per jam atau hari, tetapi ia tidak dapat membeli antusiasme pekerja, ia tidak dapat membeli inisiatifnya, dia tidak bisa membeli kesetiiaannya, dia tidak bisa membeli pengabdianya. Setiap individu memiliki latar belakang yang berbeda. Ini membuat setiap individu unik dalam kerangka psikologisnya. Oleh karena itu mereka tidak dapat dipertukarkan, apalagi distandarisasi. Ini menyiratkan bahwa semua individu dalam suatu organisasi tidak dapat diperlakukan sama. Dalam mempekerjakan dan mengawasi orang-orang dan dalam upaya mencapai motivasi mereka, seorang manajer harus melalui pendekatan khusus berdasarkan pemahamannya tentang tindakan, sikap, kebutuhan, dan desakan pekerja yang bersangkutan. Ini adalah tugas yang sangat berat dan menantang.

### **Orang yang mengelola**

Untuk menjaga berbagai fungsi yang ditetapkan organisasi sumber daya manusia harus diatur oleh individu yang berfungsi sebagai manajer atau supervisor dalam organisasi. Orang-orang seperti itu harus membuat hal itu terjadi untuk membantu pencapaian tujuan organisasi, untuk mengoordinasikan sumber daya organisasi. **4m** penting yaitu, *money*, *material* (mentah atau setengah jadi), *machinery* (atau aset tetap dan tanaman), dan *man* (atau Sumber Daya Manusia). Sebuah kombinasi yang efektif di mana keberhasilan atau kegagalan organisasi bergantung dengan faktor-faktor tersebut. Sumber daya itu sendiri tidak akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan, kecuali ada koordinasi dan pemanfaatan yang efektif dari Sumber Daya Manusia dan non-manusia ini.

Sementara Sumber Daya Manusia yang tersedia untuk manajemen dalam suatu organisasi hanya satu bagian dari sumber daya yang harus dikoordinasikan, melalui upaya gabungan dari orang-orang bahwa sumber daya moneter dan material digunakan untuk tujuan organisasi. Tanpa usaha manusia, organisasi tidak dapat mencapai tujuannya. Rensis Likert dengan tepat mengamati, 'semua aktivitas perusahaan mana pun dimulai dan ditentukan oleh orang-orang yang membentuk institusi, pabrik, kantor, komputer, peralatan otomatis, dan semua hal lain yang membuat penggunaan perusahaan modern tidak produktif kecuali upaya manusia dan mengarahkan semua tugas manajemen, mengelola komponen manusia adalah tugas utama dan terpenting, karena yang lainnya tergantung pada seberapa baik hal itu dilakukan'.

Akibatnya, para manajer memiliki tanggung jawab sentral tidak hanya untuk perilaku dan kinerja orang lain tetapi juga perilaku mereka sendiri. Manajer ditunjuk di berbagai tingkatan untuk mengatur dan mengoordinasikan kegiatan anggota tim atau rekan kerja yang terkait. Ini

merupakan hierarki manajemen, di mana individu melakukan peran yang berbeda: beberapa berada di manajemen tingkat atas; yang lain berada di tingkat menengah dan bawah dari kelompok manajemen. Mereka yang berada di tingkat yang lebih rendah bertanggung jawab kepada orang-orang di tingkat organisasi yang lebih tinggi. Semakin besar komitmen para anggota terhadap tujuan organisasi, semakin besar pula tingkat efektivitas kerja organisasi tersebut.

### **Orang di tempat kerja**

Komponen utama organisasi adalah 'Sumber Daya Manusia' dari 'orang-orang di tempat kerja'. Sumber Daya Manusia telah didefinisikan sebagai dari sudut pandang nasional, keterampilan pengetahuan, kemampuan kreatif, dan bakat yang diperoleh dalam organisasi; sedangkan dari sudut pandang perusahaan individu, mereka mewakili total kemampuan yang melekat, pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh seperti yang dicontohkan dalam bakat karyawannya. Jucius menyebut sumber daya ini, 'faktor manusia', yang mengacu pada 'keseluruhan terdiri dari komponen fisiologis, psikologis, sosiologis, dan etika yang saling terkait, saling bergantung, dan saling berinteraksi'.

Sumber Daya Manusia merupakan hal yang sangat penting dalam keberhasilan setiap organisasi, karena sebagian besar masalah dalam pengaturan organisasi adalah manusia dan sosial dari fisik, teknis atau ekonomi. Kegagalan untuk mengatur menyebabkan kerugian besar bagi bangsa, perusahaan dan individu. Dalam kata-kata Oliver Sheldon, tidak ada industri yang dapat dibuat efisien selama fakta dasarnya tidak diketahui bahwa pada prinsipnya itu adalah manusia. Bukan sekumpulan mesin dan proses teknis, tetapi sekumpulan manusia. Bukan kompleks materi, tetapi kompleks kemanusiaan. Untuk memenuhi fungsinya bukan dari kekuatan interpersonal, tetapi energi manusia. Tubuhnya bukanlah labirin yang rumit dari perangkat mekanis tetapi sistem saraf yang diperbesar.

Orang-orang di tempat kerja terdiri dari sejumlah individu dari berbagai jenis kelamin, usia, kelompok sosial-agama dan standar pendidikan atau literasi yang berbeda. Orang-orang ini di tempat kerja tidak hanya menunjukkan pola dan karakteristik perilaku yang serupa sampai tingkat tertentu, tetapi mereka juga menunjukkan banyak perbedaan. Setiap individu yang bekerja memiliki serangkaian kebutuhan, dorongan, tujuan, dan pengalamannya sendiri. Masing-masing memiliki ciri fisik dan psikologisnya sendiri. Setiap manusia bukan hanya merupakan produk dari warisan biologisnya tetapi juga merupakan hasil interaksi dengan lingkungannya. Hubungan keluarga, pengaruh agama, latar belakang ras atau kasta, prestasi pendidikan, penerapan inovasi teknologi, dan banyak pengaruh lingkungan lainnya mempengaruhi individu saat ia bekerja. Salah satu dari beberapa faktor lingkungan yang mempengaruhi perilaku kerja adalah berbagai elemen organisasi (hubungan wewenang, tujuan organisasi, prosedur, aturan dan kebijakan: hubungan kelompok informal, jenis dan cara pengawasan yang diterima oleh karyawan, dll.). Orang datang bekerja dengan tujuan tertentu untuk mendapatkan uang, untuk mendapatkan pekerjaan, untuk memiliki prospek yang lebih baik di masa depan, untuk diperlakukan sebagaimana mestinya manusia di tempat kerja. Mereka menjual tenaga mereka

dengan upah/gaji yang wajar dan tunjangan lainnya. Orang-orang inilah yang memberikan pengetahuan dan banyak energi untuk mencapai tujuan organisasi.

Oleh karena itu, manajemen harus menyadari tidak hanya kebutuhan organisasi tetapi juga karyawan. Tak satu pun dari hal ini dapat diabaikan. Pencapaian untuk organisasi, 'orang-orang di tempat kerja', 'orang-orang yang mengelolanya' (yaitu manajer itu sendiri), dan kelompok publik lainnya (seperti konsumen, pemegang saham, pengusaha, pemerintah, pemasok, dll.) Dimungkinkan melalui upaya bersama. Karyawan mengembangkan hubungan empat dimensi: (i) hubungan antara manajemen dan pekerja; (ii) orang-orang di antara para pekerja itu sendiri; (iii) orang-orang di antara personel manajerial; dan (iv) antara anggota organisasi dan komunitas yang berbeda. Dengan kata lain, ia mengembangkan hubungan manusia yang tujuannya bukan menemukan teknik-teknik cerdas untuk mengungguli teman dan mempengaruhi orang melalui pengembangan kepribadian; juga tidak untuk memanipulasi orang seolah-olah mereka adalah boneka, tetapi untuk membantunya bekerja lebih efektif dengan orang lain dalam organisasi.

#### **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut para penulis telah memberikan definisi yang berbeda dari istilah manajemen Sumber Daya Manusia. Beberapa di antaranya adalah di bawah ini:

*Fungsi personalia berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, dan pemeliharaan personel suatu organisasi dengan tujuan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan atau sasaran utama organisasi tersebut.*

- Edwin B. Flippo

*Administrasi kepegawaian adalah suatu cara untuk mengembangkan potensi karyawan sehingga mereka mendapatkan kepuasan maksimal dari pekerjaan dan memberikan usaha terbaik mereka untuk organisasi.*

-Pigor dan Myres

*Manajemen personalia adalah penanganan cerdas khusus dari faktor manusia oleh departemen terpisah yang dapat mencurahkan waktu penuhnya untuk penelitian di sepanjang garis peningkatan hubungan industrial.*

- R.G.Gokhale

*Administrasi personalia adalah seni memperoleh, mengembangkan, dan memelihara komponen tenaga kerja sedemikian rupa untuk mencapai efisiensi dan ekonomi maksimum dalam fungsi dan tujuan organisasi.*

-Masyarakat Amerika untuk administrasi personalia

*Manajemen personalia adalah bagian dari fungsi manajemen yang terutama berkaitan dengan hubungan manusia dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah pemeliharaan hubungan-hubungan tersebut atas dasar yang, dengan mempertimbangkan kesejahteraan individu, memungkinkan semua orang yang terlibat dalam usaha tersebut untuk memberikan kontribusi personel maksimum mereka dalam pekerjaan yang efektif dari usaha tersebut.*

- Institut manajemen personalia India

*Manajemen tenaga kerja secara efektif menggambarkan proses perencanaan dan pengarahannya penerapan, pengembangan dan pemanfaatan Sumber Daya Manusia dalam pekerjaan.*

- Dale Yoder

Berdasarkan berbagai definisi yang diberikan di atas, beberapa fakta dan karakteristik dasar dapat diuraikan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pertama, MSDM berkaitan dengan mengelola orang untuk 'menilai karyawan di tempat kerja. Orang atau personel tersebut tidak hanya mengacu pada 'pangkat dan karyawan' atau 'buruh yang berserikat' tetapi juga mencakup 'personel yang lebih tinggi' dan 'buruh yang tidak berserikat'. Dengan kata lain, ini mencakup semua tingkat personel, termasuk karyawan kerah biru (pengrajin, mandor, operator dan buruh), dan karyawan kerah putih (pekerja profesional, teknis dan sejenis, manajer, pejabat dan pemilik, pekerja administrasi dan pekerja penjualan). Namun, bentuk kegiatan administrasi personalia mungkin sangat berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain; dan agar efektif, itu harus disesuaikan agar sesuai dengan kebutuhan individu setiap organisasi.

Kedua, berkaitan dengan karyawan, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok, yang bertujuan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dengan kerjasama dan mereka aktif terlibat dalam kegiatan organisasi, yaitu adalah fungsi/proses/kegiatan yang membantu dan mengarahkan individu dalam memaksimalkan kontribusi pribadinya.

Ketiga, manajemen personalia berkaitan dengan membantu karyawan untuk mengembangkan potensi dan kapasitas mereka semaksimal mungkin, sehingga mereka dapat memperoleh kepuasan yang besar dari pekerjaan mereka. Tugas tersebut mempertimbangkan empat elemen dasar, yaitu kapasitas, minat, peluang, dan kepribadian karyawan.

**Kapasitas**- mengacu pada kemampuan atau pencapaian, yang diwarisi atau diperoleh, dan harus dimiliki oleh seorang pekerja, pada tingkat tertentu, untuk digunakan dalam pekerjaannya.

**Minat**- tidak hanya keinginan dan ambisi individu, tetapi juga kecenderungan impulsif naluriannya, kerinduan yang samar-samar, dan keinginan yang tidak jelas yang mungkin atau tidak mungkin menggerakkan dia untuk melakukan tindakan sepenuhnya dalam melakukan tugasnya.

**Peluang**- tidak hanya peluang untuk kemajuan, tetapi peluang untuk menggunakan kapasitasnya dan memuaskan minatnya.

**Kepribadian**- jumlah total reaksi seorang pekerja terhadap pengalaman dan lingkungannya, kepribadian direalisasikan dari penerimaan individu ke orang lain. Kepribadian pekerja memiliki pengaruh besar terhadap peluangnya.

Karena karyawan adalah entitas sosial dan ekonomi, yang memiliki karakteristik berbeda dalam berbagai situasi kerja; dapat terjadi penyesuaian yang sempurna dari para pekerja di unit kerjanya jika pekerja tersebut memiliki kapasitas yang tepat dibutuhkan untuk pekerjaan itu. Pekerjaan yang sama memberikan kesempatan untuk menggunakan kapasitas ini, dan kepentingan pekerja umumnya puas dalam kinerja pekerjaannya. Namun, kombinasi kepuasan dari empat elemen jarang dicapai dalam praktik nyata; dan kurangnya keseimbangan merupakan salah satu penyebab utama pemborosan dalam produksi. Oleh karena itu, manajemen personalia terbaik atau ideal mengenali perbedaan individu yang melibatkan elemen-elemen ini dan kemudian mencoba untuk menghilangkan atau menguranginya.

Keempat, karena perekrutan, pengembangan seleksi dan pemanfaatan, dan akomodasi orang merupakan bagian integral dari setiap upaya terorganisir, manajemen personalia melekat di semua organisasi. Hal ini tidak terbatas pada industri saja; itu sama-sama berguna dan efektif di departemen pemerintah, organisasi militer, dan lembaga nirlaba yang merupakan bagian utama dari fungsi manajemen umum dan memiliki akar dan cabang yang meluas di seluruh dan di luar setiap organisasi. Oleh karena itu, memang benar sistem sentral dapat menyebar ke semua organisasi.

Poin ini telah diringkas oleh Pigors dan Myers dengan kata-kata berikut: administrasi personalia meliputi semua jenis manajemen fungsional, seperti manajemen produksi, manajemen keuangan, manajemen penjualan, dan manajemen penelitian. Ini berlaku di organisasi non-industri, pemerintah, lembaga nirlaba, dan angkatan bersenjata. Kecuali para manajer ini sendiri berharap untuk melakukan semua tugas yang menjadi tanggung jawab mereka, mereka harus mengamankan kerjasama orang lain di dalam bagian mereka dari keseluruhan organisasi. Singkatnya, setiap anggota kelompok manajemen, dari atas ke bawah, harus menjadi 'administrator personalia' yang efektif karena ia bergantung pada upaya kooperatif bawahannya.

Seperti yang dikatakan bakke: hubungan manusia, hubungan industrial, dan hubungan personalia hanyalah nama baru untuk aspek fungsi manajerial umum setua manajemen itu sendiri. Ini lebih dari sekadar pengelolaan orang oleh penyelia; dan itu juga lebih dari tanggung jawab yang diberikan kepada departemen personalia. Sebagai bidang disiplin, manajemen personalia dihadapkan pada banyak masalah yang menantang yang berpusat di sekitar tanggung jawab sosial, desain kerja, penempatan staf, gaya kepemimpinan dan pengawasan, kompensasi dan penilaian, perundingan bersama, pengembangan organisasi, dan iklim organisasi.

Kelima, manajemen personalia bersifat berkesinambungan. Dalam kata-kata George R. Terry: itu tidak bisa dinyalakan dan dimatikan seperti air dari keran; itu tidak dapat dipraktekkan hanya satu jam setiap hari atau satu hari dalam seminggu. Manajemen personalia membutuhkan kewaspadaan dan kesadaran yang konstan akan hubungan manusia dan pentingnya hubungan

tersebut dalam operasi sehari-hari. akhirnya, manajemen personalia berusaha untuk mendapatkan kerjasama yang baik dari orang-orang untuk pencapaian tujuan yang diinginkan, karena pekerjaan tidak dapat dilakukan secara efektif dalam isolasi tanpa promosi dan pengembangan esprit de corps.

Dengan mempertimbangkan karakteristik di atas, dapat diamati bahwa manajemen personalia adalah suatu pendekatan; sudut pandang; suatu teknik pemikiran baru dan filosofi manajemen, yang tidak hanya berkaitan dengan mengelola orang, tetapi juga dengan memecahkan masalah manusia dari suatu organisasi secara cerdas dan adil, dan dengan cara yang memastikan bahwa potensi karyawan dikembangkan dengan baik, semaksimal mungkin. Kepuasan diperoleh oleh mereka dari pekerjaan mereka, bahwa tujuan organisasi tercapai dan bahwa hubungan manusia yang baik dipertahankan dalam organisasi.

Manajemen personalia dapat menjadi nilai penuh bagi organisasi hanya jika secara konsisten dipikirkan dan diterapkan di semua tingkat dan semua fungsi manajemen; dalam kebijakan perusahaan, dalam sistem, prosedur dan dalam praktik ketenagakerjaan, dll. Oleh karena itu, aspek integratif manajemen personalia ini sangat penting.

### **Manajemen Manusia adalah pekerjaan yang menantang**

Manajemen manusia adalah pekerjaan yang sangat penting dan menantang; penting karena itu adalah pekerjaan, bukan mengelola 'manusia', tetapi mengelola sistem sosial. Manajemen manusia adalah tugas yang menantang karena sifat dinamis masyarakat. Sekarang dua orang serupa dalam kemampuan mental, tradisi, perasaan, dan perilaku; mereka berbeda secara luas juga sebagai kelompok, dan tunduk pada banyak pengaruh yang bervariasi. Orang-orang responsif; mereka merasa, berpikir dan bertindak; oleh karena itu mereka tidak dapat dioperasikan seperti mesin atau digeser dan diubah seperti templat dalam tata letak ruangan. Oleh karena itu, mereka membutuhkan penanganan yang bijaksana oleh personel manajemen. Jika tenaga kerja digunakan dengan benar, hal itu dapat membuktikan kekuatan motif dinamis untuk menjalankan perusahaan pada hasil yang optimal dan juga bekerja sebagai obat mujarab untuk kepuasan individu dan kelompok maksimum dalam kaitannya dengan pekerjaan yang dilakukan.

Manajemen tenaga kerja adalah pekerjaan yang paling penting karena 'mengelola orang adalah jantung dan esensi dari seorang manajer.' hal ini berkaitan dengan aktivitas apapun yang berkaitan dengan elemen manusia atau hubungan dalam organisasi. Elemen material, bagaimanapun, berada di luar domainnya. Pandangan ini telah diringkas dengan tepat oleh j.m.dietz (dari chicago). Dia mengamati: sebuah bisnis atau industri dapat dianggap sebagai jalinan antar elemen manusia sebagai lusi; sedangkan inter-locking dan inter-weaving dengan elemen ini adalah elemen material pakan dari kain. Lengkungan kain adalah elemen manusia yang muncul dan muncul kembali, elemen pemberi kekuatan yang menyatukan seluruh kain, dan memberinya kehidupan dan karakter kontinuitas. Sebuah bisnis tidak akan berhasil jika elemen manusia ini diabaikan.

Aldrich telah menyatakan pentingnya manajemen personalia sebagai berikut: analogi terdekat adalah dalam tubuh manusia. Manajemen personalia bukanlah otak, pengontrol, bukan hanya anggota tubuh, anggota: belum aliran darah, kekuatan pemberi energi; itu adalah sistem saraf. Ini adalah saluran saluran, bukan hanya saluran, dan dalam beberapa hal memiliki kekuatan otomotif. Ini digunakan dalam aksi musuh; jika atrofi, terjadi kelumpuhan sebagian, jika tidak seimbang, muncul ketidakstabilan, tindakan kacau, ketidakseimbangan yang dapat ditemukan di semua tahap kemajuan, hampir bersamaan dengan neurosis. Tetapi, di atas segalanya, itu melekat di seluruh tubuh dan berhubungan erat dengan setiap gerakannya. Sistem saraf tidak pernah dapat dianggap sebagai tambahan tubuh, tidak ada lagi manajemen personalia yang dapat menjadi elemen asing atau tumpang tindih pada struktur organisasi. Fungsi personalia tertanam dalam struktur, melekat pada dinamisme struktur itu, dan merupakan bagian integral dari proses manajemen itu sendiri.

### **Fitur Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses menyatukan orang dan organisasi sehingga kebutuhan masing-masing terpenuhi. Ini adalah bagian dari proses manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi. Ia mencoba untuk mengamankan yang terbaik dari orang-orang dengan memenangkan kerjasama sepenuh hati mereka. Singkatnya, ini dapat didefinisikan sebagai seni pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja yang kompeten untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien.

Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan penggunaan orang yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi dan individu. Ini adalah cara mengelola orang di tempat kerja, sehingga mereka memberikan yang terbaik untuk organisasi. Ini memiliki fitur berikut:

1. **Berorientasi tindakan:** Manajemen Sumber Daya Manusia memusatkan perhatian pada tindakan, bukan pada pencatatan, prosedur atau aturan tertulis. Masalah karyawan di tempat kerja diselesaikan melalui kebijakan rasional.
2. **Berorientasi individualitas:** ini mencoba membantu karyawan mengembangkan potensi mereka sepenuhnya. Ini mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Ini memotivasi karyawan melalui proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan yang sistematis ditambah dengan upah dan kebijakan yang adil.
3. **Mekanisme integrasi:** Manajemen Sumber Daya Manusia mencoba membangun dan memelihara hubungan baik antara orang-orang yang bekerja di berbagai tingkatan dalam organisasi. Singkatnya, ia mencoba untuk mengintegrasikan aset aspek manusia dengan cara terbaik dalam pelayanan organisasi.
4. **Kekuatan pervasif:** manajemen personalia bersifat meresap. Itu ada di semua perusahaan. Ini menembus semua tingkat manajemen dalam suatu organisasi.
5. **Layanan tambahan:** departemen personalia ada untuk membantu dan menyarankan manajer lini atau operasi untuk melakukan pekerjaan personel mereka dengan paling efektif. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penasihat khusus.

**Periksa kemajuanmu**

Q1. Tuliskan fitur-fitur MSDM.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**1.4 PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Manajemen Sumber Daya Manusia telah memainkan berbagai peran di berbagai tahap di masa lalu, seperti sebagai agen polisi, pembela hak dan negosiator, seorang petugas catering yang memenuhi kebutuhan kesejahteraan karyawan. Tapi tema selalu ditetapkan oleh pemikiran di tingkat manajemen atas. Melihat kembali historis dari peran manajer personalia dalam industri, dapat dikatakan bahwa pada umumnya hal itu mencerminkan konsep manajemen puncak sendiri tentang fungsi personalia dan metode pengendalian manajerial yang mereka yakini. Telah memainkan berbagai peran di berbagai tahap di masa lalu, seperti sebagai agen polisi, pembela hak dan negosiator, seorang catering yang memenuhi kebutuhan kesejahteraan karyawan, tapi tema selalu ditetapkan oleh pemikiran di tingkat manajemen atas.

Sulit untuk secara tepat menghubungkan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia saat ini dengan perannya seperti yang dikonseptualisasikan sebelumnya. Jika pengelolaan Sumber Daya Manusia dilakukan oleh MSDM, gambaran yang muncul memang membingungkan, karena apa yang dilakukan MSDM dapat diibaratkan dengan jumble sale minggu pagi – kumpulan tugas-tugas insidental, tugas pemadam kebakaran, fungsi kesejahteraan, dan fungsi anjing penjaga.

Seperti yang dikatakan oleh profesor chatterjee: personil pertama kali muncul sebagai fungsionaris bertenaga rendah yang tidak lebih baik dari petugas arsip atau penjaga catatan yang peduli dengan pembayaran iuran para pekerja. Dari sinilah muncul semacam peran manusia sebagai penghubung atau saluran komunikasi antara bos dan bawahan. Untuk memulainya, dia pada dasarnya adalah seorang pria dengan pekerjaan sampingan. Kemudian datanglah tahap berikutnya ketika dia mengelola skema kesejahteraan yang secara bertahap diatur dalam undang-undang. Ketika para pekerja mengorganisir diri mereka ke dalam serikat pekerja yang kuat dan konflik industri berlipat ganda, majikan menggunakan personil man sebagai semacam penembak masalah atau pemadam kebakaran - baik untuk menasihatinya tentang bagaimana menemukan celah dalam undang-undang perburuhan atau undang-undang lain sehingga tuntutan serikat pekerja dapat ditentang dengan ukuran legitimasi atau untuk mencapai penyelesaian di mana konsesi tidak dapat dihindari. Ada kecenderungan pada tahap ini untuk membuatnya bertanggung jawab untuk menangani segala macam masalah perburuhan. Lambat laun karyanya lebih disadari sebagai sifat fungsi staf daripada fungsi lini; dan bahwa dia adalah seorang ahli daripada pengontrol atau manajer manusia.

Di era modern, MSDM biasanya melakukan berbagai peran, seperti peran hati nurani, konselor, mediator, juru bicara perusahaan, pemecah masalah, dan agen perubahan. Dia melakukan banyak peran lain-lain sesuai dengan kebutuhan situasi, seperti:

1. Peran hati nurani: di bawah peran ini, MSDM mengingatkan manajemen akan kewajiban moral dan etika mereka terhadap karyawan.
2. Peran konselor: di bawah peran ini dia mendorong karyawan untuk sering bertemu dengannya untuk konsultasi dan diskusi tentang masalah mental, fisik dan karir mereka dan kadang-kadang bahkan masalah keluarga mereka.
3. Peran mediator: di bawah peran ini, ia mencoba untuk menyelesaikan perselisihan antara buruh dan manajemen serta antara individu dan kelompok. Dia tidak hanya sebagai pembawa damai tetapi juga berfungsi sebagai penghubung dan penghubung komunikasi.
4. Peran juru bicara: di bawah peran ini, ia bekerja sebagai juru bicara atau sebagai perwakilan organisasinya. Hal ini dapat dia lakukan karena dia berhubungan erat dengan banyak aktivitas dan fungsi utama organisasi dan memiliki gambaran keseluruhan yang lebih baik tentang operasinya.
5. Peran pemecah masalah: dia adalah pemecah masalah sehubungan dengan masalah yang melibatkan manajemen Sumber Daya Manusia dan perencanaan organisasi jangka panjang secara keseluruhan.
6. Peran agen perubahan: dia berperan sebagai agen perubahan dalam hal pengenalan dan implementasi perubahan institusional utama.

Sekarang telah diakui sepenuhnya bahwa peran dasar Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengelolaan sumber daya tenaga kerja. Manajemen seperti itu berkaitan dengan kepemimpinan baik dalam hubungan kelompok dan individu, dan hubungan manajemen tenaga kerja. Ini secara efektif menggambarkan proses perencanaan dan mengarahkan aplikasi, pengembangan dan pemanfaatan dan sekarang dianggap sebagai salah satu dari empat fungsi utama, yaitu. Keuangan, produksi, pemasaran dan hubungan manusia.

Fungsi MSDM sangat komprehensif dan beragam dan ditentukan serta dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ukuran, sifat dan lokasi organisasi, bisnis atau industri, tujuan jangka pendek dan panjangnya, sifat industri dan produk, kondisi pasar, derajat persaingan di antara para pesaing, lingkungan ekonomi, budaya, politik dan hukum, struktur pejabat eksekutif dan administrasi, susunan mental MSDM, dan filosofi bisnis organisasi secara keseluruhan.

MSDM melakukan semua fungsi yang berkaitan dengan 'elemen manusia' atau 'hubungan dalam organisasi serta elemen material'. Apapun item yang tercantum di dalamnya (sebagai fungsi), tujuan utamanya adalah untuk melihat bahwa Sumber Daya Manusia dimanfaatkan secara optimal untuk kebaikan organisasi dan harus ada kerjasama yang berarti untuk mencapai tujuan manajemen. Keahlian disatukan dalam cara dan sikap ilmiah yang diciptakan sedemikian rupa sehingga memotivasi kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara ekonomis, efektif dan cepat, dan juga memenuhi dan memuaskan kebutuhan fisiologis, psikologis dan sosialnya serta mewujudkan kemampuan potensinya.

Peran MSDM telah berkembang dan diperkuat oleh minat yang lebih besar yang ditunjukkan dalam masalah hubungan manusia oleh para spesialis seperti ilmuwan perilaku, insinyur industri, psikolog sosial, penasihat perburuhan dan hukum, teknologi industri dan komputer - yang semuanya penelitiannya telah memperkaya pengetahuan. Bidang manajemen sdm, fungsinya berubah sifatnya menjadi luas dan kemanusiaan.

MSDM yang ideal bukanlah pengambil keputusan, bukan juga pengumpul tanggung jawab, tetapi seorang penasihat untuk membantu manajemen lini membuat keputusan personel yang lebih handal. Di perusahaan mana pun, orang-orang lini inilah yang menentukan iklim personel untuk seluruh organisasi. Jika SDM mendapat memenuhi tantangan peran staf, dia akan memberikan kontribusi paling efektif untuk industri.

### **Periksa kemajuanmu**

Q2. Sebutkan berbagai peran Manajemen Sumber Daya Manusia.

.....

.....

.....

.....

.....

## **1.5 PENTINGNYA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Pentingnya manajemen Sumber Daya Manusia dapat didiskusikan, setelah Yodder, Hemerman dan lainnya dari tiga sudut pandang, yaitu. Perusahaan sosial, profesional dan individu.

- Signifikansi sosial  
Manajemen personel yang tepat, meningkatkan martabat mereka dengan memenuhi kebutuhan sosial mereka. Hal ini dilakukan dengan (i) menjaga keseimbangan antara pekerjaan yang tersedia dan pencari kerja sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhannya, (ii) menyediakan lapangan kerja yang sesuai dan tidak produktif, yang dapat memberikan kepuasan psikologis bagi mereka; (iii) memanfaatkan sumber daya secara maksimal dengan cara yang efektif dan membayar kompensasi yang wajar kepada karyawan sesuai dengan kontribusi yang diberikannya; (iv) menghilangkan pemborosan atau penggunaan Sumber Daya Manusia yang tidak semestinya, melalui percakapan tentang energi dan kesehatan normal mereka; dan (v) dengan membantu orang membuat keputusan sendiri, yang sesuai dengan kepentingan mereka.
- Signifikansi professional  
Dengan menyediakan lingkungan kerja yang sehat, ini mendorong kerja tim di antara karyawan. Hal ini dilakukan dengan (i) menjaga harkat dan martabat pegawai sebagai manusia; (ii) memberikan kesempatan maksimal untuk pengembangan pribadi; (iii) menyediakan hubungan yang sehat antara kelompok kerja yang berbeda sehingga pekerjaan dilakukan secara efektif; (iv) meningkatkan keterampilan dan kapasitas kerja

karyawan; (v) mengoreksi kesalahan posting yang salah dan pekerjaan realokasi yang tepat.

- Signifikansi untuk perusahaan perorangan

Ini dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan: (i) menciptakan sikap yang benar di antara karyawan melalui motivasi yang efektif; (ii) memanfaatkan secara efektif sumber daya yang tersedia dan (iii) memastikan kesediaan kerja sama dari karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan memenuhi kebutuhan sosial dan psikologis mereka sendiri akan pengakuan, cinta, kasih sayang, rasa memiliki, penghargaan dan aktualisasi diri.

MSDM lebih relevan dalam konteks hari ini karena dorongan berikut:

1. **Manajemen perubahan:** saat ini, istilah seperti organisasi pembelajaran. Mengelola perubahan organisasi, agen perubahan dan sejenisnya semakin banyak ditemui. Sekarang merupakan fakta yang diterima bahwa setiap organisasi dapat bertahan dalam lingkungan sosial ekonomi saat ini hanya jika proaktif terhadap perubahan lingkungan. Kemajuan teknologi informasi juga memfokuskan organisasi untuk mengubah cara berpikir mereka.
2. **Kompetensi:** sering dikatakan, beri seseorang pekerjaan yang dia kuasai dan dia tidak perlu bekerja lagi. Dalam konteks organisasi, mungkin tidak selalu layak untuk mengalokasikan tugas kepada individu di mana masing-masing unggul, tetapi tentunya kita dapat meningkatkan kompetensi individu untuk tugas-tugas tertentu melalui program pelatihan yang dirancang dengan baik. Sama pentingnya untuk memperhatikan kepentingan individu. Jauh lebih mudah untuk melatihnya dalam tugas-tugas yang lebih dekat dengan kesukaannya. Namun, terlihat bahwa banyak manajer tidak menyadari pentingnya aspek ini dan lebih memilih kinerja yang kurang optimal dari seorang karyawan daripada menyisihkannya untuk pelatihan/pelatihan ulang karena dalam kasus terakhir karyawan tidak akan tersedia untuk bekerja selama itu. Masa jabatan manajer. Apa yang tidak dihargai adalah bahwa tanpa kompetensi yang dibutuhkan, seorang karyawan akan melalaikan tugas yang diberikan atau akan melakukan pekerjaan yang buruk. Setelah beberapa saat, karyawan seperti itu akan berusaha mendapatkan pengakuan melalui cara-cara yang merusak karena dia tidak mampu membuat tanda sebagai orang yang berkinerja baik.
3. **Komitmen:** sejauh mana karyawan berkomitmen pada pekerjaan dan organisasi mereka memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Tingkat komitmen dapat dinilai dengan beberapa cara. Seseorang dapat menggunakan wawancara dan kuesioner informal, statistik tentang ketidakhadiran, keluhan, dan perpisahan sukarela. Transparansi dalam fungsi organisasi, persepsi karyawan terhadap berbagai kebijakan MSDM, saluran komunikasi, dan panutan yang dimainkan oleh atasan sangat mempengaruhi komitmen karyawan.
4. **Kesesuaian tujuan:** bahkan karyawan yang berkualifikasi baik dan berkomitmen dapat mengejar tujuan yang berbeda dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bahwa

semua pendatang baru dalam organisasi disosialisasikan dengan baik ke dalam komunitas yang ada dan disadarkan akan nilai-nilai organisasi, etos kerja, adat istiadat dan tradisi. Penting bagi mereka untuk mengetahui apa yang diperjuangkan organisasi dan apa yang ingin dicapai dan dalam prosesnya, apa yang diharapkan dari setiap individu, sehingga ia dapat menemukan alasan dan makna keberadaannya dalam organisasi. Latihan ini biasa disebut dengan sosialisasi.

5. **Motivasi:** aspek lain dari perilaku manusia adalah kesediaan karyawan untuk bekerja dan keinginan untuk terus meningkatkan kinerjanya. Ada aliran pemikiran yang berbeda tentang motivasi tetapi pada dasarnya, semua setuju bahwa pekerjaan pada dasarnya tidak tidak menyenangkan. Orang ingin berkontribusi pada tujuan yang bermakna, khususnya, yang mereka miliki dalam pengaturan.

Kebanyakan orang dapat melatih lebih banyak kreativitas, pengarahan diri, dan pengendalian diri daripada tuntutan pekerjaan mereka saat ini. Namun, perlu untuk menciptakan lingkungan di mana semua anggota dapat berkontribusi pada batas kemampuan mereka. Bawahan harus didorong untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, secara terus menerus memperluas pengarahan diri dan pengendalian diri mereka karena hal ini tidak hanya akan mengarah pada peningkatan langsung dalam efisiensi operasi tetapi juga akan memastikan perawatan mereka untuk tanggung jawab yang lebih tinggi.

### Periksa kemajuanmu

Q1. Berikan arti penting MSDM.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 1.6 TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Perubahan kondisi sosial ekonomi dan politik pasti akan membawa perubahan lingkungan di dalam organisasi. Manajer personalia saat ini mungkin mendapati diri mereka usang karena lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, dan oleh karena itu mereka harus terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka dengan melihat kebutuhan dan tujuan organisasi. Beberapa tantangan penting tersebut adalah:

- **Penetrasi visi:** mengembangkan visi yang tepat adalah fungsi kewirausahaan atau manajemen puncak, tetapi utilitasnya meningkat pesat jika meresap, dan dipahami serta diterima di masa mendatang. Visi tidak hanya memberikan bahan bakar dan arahan untuk strategi bisnis, tetapi juga membantu manajer mengevaluasi praktik manajemen dan membuat keputusan. Penetrasi visi karenanya harus menjadi bagian penting, integral dari manajemen manusia di masa depan.

- **Lingkungan internal:** menciptakan lingkungan yang responsif terhadap perubahan eksternal, memberikan kepuasan kepada anggota organisasi, dan mempertahankannya melalui budaya, tradisi, praktik, dan bahkan sistem yang bermanfaat, akan menjadi dimensi penting lain dalam mengelola personel manajerial.
- **Perubahan hubungan industrial:** praktik ini telah mengalami banyak perubahan. Gagasan bahwa pekerja harus disiplin pada manajer harus dikubur. Pengembangan pekerja mungkin memerlukan masukan yang lebih sederhana dan tepat, tetapi pekerja dan manajer harus dikelola dan dikembangkan dengan asumsi dan filosofi MSDM perusahaan yang sama.
- **Membangun kapabilitas organisasi:** paradigma mengelola manajer tidak hanya mencakup membantu mereka memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru dan mengevaluasi perubahan lingkungan untuk mengembangkan strategi bisnis, tetapi juga hidup dalam kondisi kesiapan psikologis untuk terus berubah.
- **Desain pekerjaan dan struktur organisasi:** dalam merancang organisasi, diharapkan, kita akan segera melepaskan penerimaan yang tidak kritis terhadap konsep dan mode asing seperti lingkaran kualitas, tqm, dll. Alih-alih ini, struktur dan desain organisasi terutama akan didasarkan pada (i) pendekatan tugas, yaitu pemahaman tentang seluk-beluk teknologi, pekerjaan dan fungsi yang harus dilakukan untuk mencapai tugas organisasi, dan (ii) pendekatan orang, yang memperhatikan kekuatan, keanekaragaman, aspirasi, dan hubungan mereka di tempat kerja.
- **Peningkatan ukuran tenaga kerja:** organisasi semakin meningkat dalam ukuran dan kompleksitas, melipatgandakan jumlah orang yang bekerja di dalamnya. Pengelolaan tenaga kerja yang meningkat menimbulkan masalah dan tantangan serius terutama karena para pekerja menjadi lebih sadar akan hak-hak mereka.
- **Mengubah sistem psiko-sosial:** dalam mode birokrasi tradisional, organisasi dirancang untuk melakukan fungsi teknis dengan pemisahan fungsi kerja yang ketat. Namun ke depan, partisipasi manusia akan dibutuhkan tidak hanya dalam fungsi teknis tetapi juga dalam membangun sistem humanistik yang demokratis.
- **Kepuasan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi:** para pekerja menjadi lebih sadar akan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Kesadaran ini kemungkinan akan semakin meningkat di angkatan kerja masa depan. Oleh karena itu manajer akan diminta untuk mengembangkan teknik yang tepat untuk memotivasi para pekerja dan mendapatkan pekerjaan dari mereka.
- **Sistem sosial kesetaraan:** perkembangan besar yang terjadi dalam empat dekade terakhir disebabkan oleh keinginan anggota organisasi untuk memiliki suara dan pengaruh yang lebih besar dalam fungsi organisasi. Dengan demikian, organisasi kontemporer kurang menekankan pada struktur hierarkis dan dengan demikian bergerak menuju sistem sosial yang lebih setara. Ini akan menjadi lebih umum di hari-hari mendatang.

- **Kemajuan teknologi:** setelah kemajuan teknologi, pekerjaan baru akan tercipta dan banyak pekerjaan akan menjadi mubazir. Pengangguran akibat modernisasi dapat dilikuidasi dengan menilai kebutuhan tenaga kerja dan pelatihan karyawan yang berlebihan dalam keterampilan alternatif dengan benar.
- **Sistem informasi terkomputerisasi:** ini akan memainkan peran revolusioner dalam pengambilan keputusan manajerial. Hal ini juga akan berdampak pada peningkatan koordinasi dan pada tingkat strategis.
- **Perubahan lingkungan hukum:** untuk menghadapi perubahan lingkungan hukum yang semakin meningkat, penyesuaian yang diperlukan harus dilakukan sehingga pemanfaatan Sumber Daya Manusia yang lebih besar dapat dicapai.
- **Manajemen hubungan manusia:** tenaga kerja generasi baru yang terdiri dari pekerja terdidik dan sadar akan meminta tingkat partisipasi yang lebih tinggi dan jalan untuk pemenuhan diri. Agak sulit untuk memotivasi banyak pekerja generasi baru daripada pendahulu mereka. Hal ini sebagian disebabkan oleh perubahan sistem nilai mereka dan tingkat kompetensi profesional yang lebih tinggi.

## 1.7 RINGKASAN

Meskipun manajemen personalia adalah bagian dari manajemen dan karenanya fungsi personalia memiliki peran khusus dalam industri, ia memiliki tanggung jawab khusus untuk menjadi penjaga hati nurani semua pihak di industri sebagai institusi sosial. Sebagai anggota tim manajemen, personel manusia memiliki keahliannya sendiri. Tetapi karena pelatihan profesionalnya dalam ilmu perilaku sosial, dia sendiri yang dapat mengambil perspektif total dari semua keterampilan manajemen dan mengembangkan kebijakan, dengan mempertimbangkan totalitas tujuan.

### Daftar istilah

Manajemen Sumber Daya Manusia: MSDM adalah proses mengelola orang-orang dalam organisasi secara terstruktur dan menyeluruh. Ini mencakup bidang kepegawaian (mempekerjakan orang), retensi orang, pengaturan dan manajemen gaji dan tunjangan, manajemen kinerja, manajemen perubahan dan mengurus keluar dari perusahaan untuk mengakhiri kegiatan.

### Jawaban untuk memeriksa kemajuan anda

1. Berorientasi pada tindakan, berorientasi pada individu, mekanisme mengintegrasikan, kekuatan meresap dan layanan tambahan.
2. Peran hati nurani, peran konselor, peran mediator, peran juru bicara, peran pemecah masalah dan peran agen perubahan.
3. Signifikansi sosial, signifikansi profesional dan signifikansi untuk perusahaan individu.

### Latihan Soal

Q1. Definisikan manajemen personalia dan jelaskan perannya.

Q2. Manajer personalia yang baik tidak lagi hanya mempekerjakan dan menembaki manusia. || jelaskan pernyataan ini dan nyatakan sifat-sifat yang diinginkan dan manajer personalia yang efektif.

Q3. Jelaskan secara rinci tantangan MSDM.

## **BAB 2**

### **PERBEDAAN ANTARA MSDM DAN PENGEMBANGAN SDM, MAKNA DAN PENTINGNYA PENGEMBANGAN SDM**

#### **2.1 TUJUAN**

Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan dapat:

- diskusikan tempat Pengembangan SDM dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
- memahami hubungan antara Pengembangan SDM dan MSDM
- memahami pentingnya, arti dan pentingnya Pengembangan SDM
- memahami kerangka kerja Pengembangan SDM

#### **2.2 PENDAHULUAN**

Perkembangan dan pertumbuhan orang-orang di tempat kerja akan selalu menjadi bagian penting dari kegiatan ekonomi dan produktif yang sukses. Hubungan jangka panjang antara Pengembangan SDM dan kinerja di tingkat individu, organisasi dan nasional akhirnya diterima. Tenaga kerja yang terlatih, fleksibel dan berkomitmen adalah elemen integral dan abadi dari kesuksesan ekonomi. Atribut-atribut ini adalah produk dari peluang belajar yang direncanakan, dipikirkan dengan baik dan dikelola secara profesional, dan penerapan pembelajaran ini untuk mendukung dan memfasilitasi tingkat efektivitas individu yang lebih tinggi di tempat kerja.

Pentingnya organisasi memiliki pendekatan yang komprehensif dan efektif untuk Pengembangan SDM yang menyediakan jenis staf terampil dan termotivasi yang dibutuhkan manajer, semakin sulit untuk disangkal. Semakin banyak yang mulai melihat ke arah pengembangan staf mereka sendiri sebagai cara untuk menyediakan sumber daya tenaga kerja yang mereka butuhkan, dengan harga yang mereka mampu. Kasus ekonomi bagi organisasi yang menyadari potensi yang ada dalam angkatan kerja mereka sendiri menjadi kekuatan pendorong di balik meningkatnya minat Pengembangan SDM baru-baru ini.

- Lebih mudah untuk mengatakan "orang adalah aset terbesar kita!" daripada menempatkan keyakinan itu ke dalam "tindakan terukur!"
- tidak diragukan lagi bahwa di banyak industri, keunggulan kompetitif utama berikutnya adalah memaksimalkan Sumber Daya Manusia.
- perusahaan yang terus belajar "mengembangkan Sumber Daya Manusia" tidak hanya memiliki peluang lebih besar untuk bertahan di abad berikutnya, tetapi juga akan lebih menguntungkan.

Definisi Pengembangan SDM adalah "kegiatan pembelajaran terorganisir yang diatur dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja dan/atau pertumbuhan pribadi untuk tujuan meningkatkan pekerjaan, individu, dan/atau organisasi". Pengembangan SDM mencakup bidang pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi. Hal ini terkait dengan manajemen Sumber Daya Manusia -- bidang yang mencakup penelitian sdm dan sistem informasi, hubungan serikat pekerja/buruh, bantuan karyawan, kompensasi/tunjangan, seleksi dan penempatan staf, sistem manajemen kinerja, perencanaan sdm, dan desain organisasi/pekerjaan. Tujuan Pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan memaksimalkan efisiensi dan kinerja orang-orang.

Pengembangan SDM adalah investasi organisasi dalam pembelajaran orang-orangnya dan bertindak sebagai sinyal kuat dari niatnya:

- dengan mengganti kata 'biaya pelatihan' dengan 'investasi', ada indikasi bahwa pandangan jangka panjang sedang diambil, terutama sehubungan dengan hasil Pengembangan SDM.
- Pengembangan SDM bertindak sebagai mekanisme pemicu untuk kemajuan kebijakan MSDM lainnya yang ditujukan untuk merekrut, mempertahankan dan memberi penghargaan kepada karyawan yang diakui sebagai perbedaan kualitatif antar organisasi.
- Pengembangan SDM sangat penting bagi organisasi yang ingin mengadopsi strategi MSDM 'jalan tinggi' yang melahirkan kondisi di mana loyalitas dan komitmen terhadap tujuan organisasi dapat didorong.

Dalam beberapa tahun terakhir, Pengembangan SDM telah bergerak melampaui konsepsi pelatihan dan pengembangan yang sempit dan banyak organisasi sekarang mencoba untuk mengambil pandangan holistik yang mencakup gagasan pembelajaran di tingkat individu dan organisasi sebagai sumber penting dari keunggulan kompetitif.

### 2.3 MENDEFINISIKAN MSDM & PENGEMBANGAN SDM

**MSDM:** fungsi manajemen Sumber Daya Manusia (msdm) mencakup berbagai kegiatan, dan kunci di antaranya adalah memutuskan kebutuhan staf yang anda miliki dan apakah akan menggunakan kontraktor independen atau mempekerjakan karyawan untuk memenuhi kebutuhan ini, merekrut dan melatih karyawan terbaik, memastikan mereka berkinerja tinggi, menangani masalah kinerja, dan memastikan personel dan praktik manajemen anda sesuai dengan berbagai peraturan.

**Pengembangan SDM:** pengembangan Sumber Daya Manusia (Pengembangan SDM) melibatkan dan membutuhkan interaksi manusia yang bersifat peduli, mendukung, berguna – yaitu, konseling. Pada inti pelatihan pengembangan, kegiatan pendampingan atau pembinaan, upaya penilaian dan umpan balik, bantuan karyawan, dan program perencanaan karir, masing-masing dari kita membutuhkan beberapa interaksi yang dapat dicirikan sebagai konseling.

Fungsi MSDM dan profesi Pengembangan SDM telah mengalami perubahan yang luar biasa selama 20-30 tahun terakhir. Bertahun-tahun yang lalu, organisasi besar melihat ke "departemen personalia", sebagian besar untuk mengelola dokumen seputar perekrutan dan pembayaran orang. Baru-baru ini, organisasi menganggap "departemen sdm" memainkan peran utama dalam penempatan staf, pelatihan, dan membantu mengelola orang sehingga orang dan organisasi berkinerja pada kemampuan maksimum dengan cara yang sangat memuaskan.

### **Apa Itu Pengembangan SDM? Evolusi lapangan**

Pada tahun 1970 Len Nadler menerbitkan bukunya yang sekarang klasik, mengembangkan Sumber Daya Manusia, di mana ia menciptakan istilah "pengembangan Sumber Daya Manusia" (Pengembangan SDM). Istilah Pengembangan SDM memberikan payung konseptual di mana bidang tersebut mulai menyatu, menggunakan gagasan tiga kali lipat dari pelatihan, pendidikan, dan pengembangan. Pengembangan SDM memberikan tujuan dan arah untuk pertumbuhan bidang yang berkelanjutan: pembelajaran terorganisir untuk memberikan kemungkinan perubahan kinerja. Lebih lanjut mengidentifikasi disiplin inti dari mana bidang studi dapat berkembang: pembelajaran orang dewasa di tempat kerja. Studi mclagan Pengembangan SDM pada tahun 1983 dan 1989 mencerminkan pergeseran yang terjadi dalam pekerjaan Pengembangan SDM. Pada tahun 1983 asumsi dalam model kompetensi difokuskan pada perubahan teknologi. Pada tahun 1987 Patricia Mclagan mengusulkan definisi naratif Pengembangan SDM berikut:

*Pengembangan SDM adalah penggunaan terintegrasi dari pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi untuk meningkatkan efektivitas individu*

Pada tahun 1989 ada tanda-tanda munculnya kekhawatiran akan dampak ekonomi. Bidang mulai bergerak dari fokus ke apa yang dilakukan ke apa yang dihasilkan. Salah satu kekuatan pada tahun 1989 adalah peningkatan penggunaan pendekatan sistem di Pengembangan SDM. Pergeseran lain di lapangan yang terjadi adalah fokus pada pembelajaran individu bergeser ke pembelajaran organisasi sebagai kegiatan utama dan tujuan lapangan. Peran Patricia Mclagan dan model studi kompetensi untuk praktek Pengembangan SDM dijelaskan pada tahun 1989 lingkup yang diperluas dari berbagai peran dalam model kompetensi. Definisi Pengembangan SDM diperluas melampaui pelatihan dan pengembangan organisasi. Langkah itu menuju responsivitas dan relevansi Pengembangan SDM.

Tiba di hitungan mundur terakhir Pengembangan SDM abad ke-21 tetap menjadi kekuatan penting untuk masa depan. Dalam artikelnya tentang kompetensi Pengembangan SDM dan tren masa depan dalam Pengembangan SDM Patricia Mclagan (1996) mengidentifikasi sembilan peran penting yang harus dilakukan oleh praktisi Pengembangan SDM. Ketika praktisi Pengembangan SDM menciptakan daripada hanya merespons, mereka akan mencari pengaruh dan cara untuk membantu manajer, tim, dan individu bertanggung jawab atas praktik Sumber

Daya Manusia mereka sendiri. Menurut McLagan "Pengembangan SDM mungkin satu-satunya fungsi dalam posisi yang jelas untuk mewakili etika dan moralitas manusia". Dalam peran berikut inilah para profesional Pengembangan SDM saat ini ditantang untuk menciptakan cara baru untuk mengatasi masalah Sumber Daya Manusia:

1. **Penasihat strategis sdm:** dalam peran ini, isu dan tren mengenai orang-orang eksternal dan internal organisasi menjadi perhatian para pengambil keputusan strategis.
2. **Perancang dan pengembang sistem sdm:** peran ini melibatkan perancangan dan persiapan sistem sdm untuk diimplementasikan sehingga sistem dan tindakan sdm saling memperkuat dan memiliki dampak maksimal pada kinerja, pengembangan, dan daya tahan organisasi.
3. **Konsultan perubahan organisasi:** peran ini berarti memfasilitasi pengembangan dan penerapan strategi untuk mengubah organisasi.
4. **Konsultan desain organisasi:** peran ini melibatkan pengidentifikasian pekerjaan yang diperlukan untuk memenuhi strategi organisasi. Ini juga melibatkan pengorganisasian pekerjaan sehingga membuat penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif.
5. **Spesialis program pembelajaran:** dalam peran ini, kebutuhan pembelajaran diidentifikasi untuk merancang dan mengembangkan program dan materi pembelajaran terstruktur dalam berbagai format media untuk belajar mandiri dan lokakarya atau pengiriman elektronik.
6. **Instruktur/fasilitator:** ini adalah peran yang semakin sulit. Di dalamnya disajikan informasi, pengalaman belajar struktural memimpin dan diskusi kelompok serta proses kelompok difasilitasi.
7. **Pengembangan individu dan konsultan karir:** peran ini melibatkan membantu orang menilai kompetensi, nilai-nilai dan tujuan mereka sehingga mereka dapat mengidentifikasi, merencanakan, dan mengimplementasikan tindakan pengembangan.
8. **Konsultan kinerja:** peran ini berarti membantu kelompok atau individu untuk menambah nilai di tempat kerja. Ini adalah peran pembinaan dan konsultasi di mana orang-orang Pengembangan SDM melakukan pekerjaan analitis dan desain sistem.
9. **Peneliti:** peran ini melibatkan penilaian praktik dan program Pengembangan SDM dan dampaknya secara empiris. Ini juga berarti mengkomunikasikan hasil sehingga organisasi dan orang-orangnya mempercepat perubahan dan pengembangan mereka.

Dalam konteks organisasi, Pengembangan SDM adalah proses di mana karyawan organisasi dibantu secara terus menerus dan terencana untuk:

- memperoleh atau mempertajam kemampuan yang diperlukan untuk melakukan berbagai fungsi yang terkait dengan peran mereka saat ini atau yang diharapkan di masa depan
- mengembangkan kemampuan umum mereka sebagai individu dan menemukan dan memanfaatkan potensi batin mereka untuk tujuan pengembangan mereka sendiri dan / atau organisasi

- mengembangkan budaya organisasi di mana hubungan supervisor-bawahan, kerja tim dan kolaborasi antar sub unit kuat dan berkontribusi pada kesejahteraan profesional, motivasi, dan kebanggaan karyawan
- proses Pengembangan SDM difasilitasi oleh mekanisme (instrumen atau subsistem) seperti penilaian kinerja, pelatihan, pengembangan organisasi, umpan balik dan konseling, pengembangan karir, pengembangan potensi, rotasi pekerjaan dan penghargaan.
- karyawan terus dibantu untuk memperoleh kompetensi baru melalui proses perencanaan kinerja, umpan balik, pelatihan, peninjauan kinerja secara berkala, penilaian kebutuhan pengembangan dan penciptaan peluang pengembangan melalui pelatihan, rotasi pekerjaan, definisi tanggung jawab, dan mekanisme lainnya.

## 2.4 PENTINGNYA SDM

Pentingnya pengembangan Sumber Daya Manusia (selanjutnya disebut "SDM") terlihat jelas ketika seseorang menganggap bahwa dalam setiap kegiatan ekonomi, unsur manusialah yang menjadi faktor produksi. Kualitas orang yang sesuai dengan tingkat dan kompleksitas kegiatan tertentu menentukan seberapa baik atau buruk tugas-tugas ini diselesaikan.

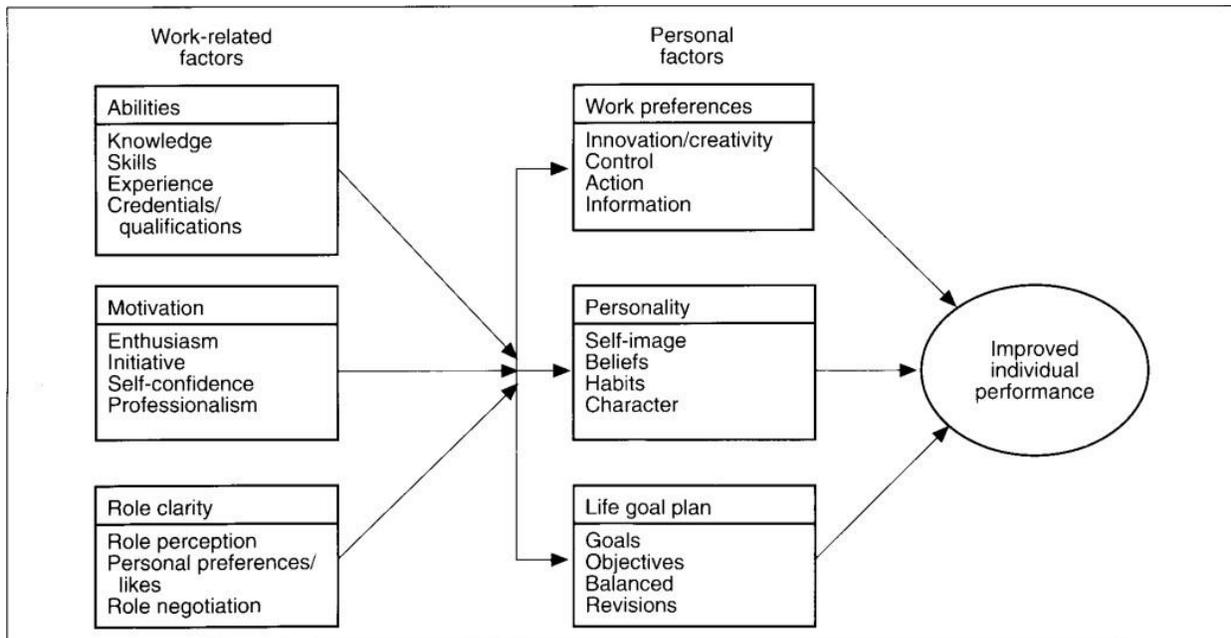
- perintah
- mengarahkan
- mengatur
- kontrol
- memaksimalkan

Orang membutuhkan kompetensi (pengetahuan, sikap, nilai dan keterampilan) untuk melakukan tugas. Tingkat dan kualitas kinerja tugas yang lebih tinggi membutuhkan tingkat atau tingkat keterampilan yang lebih tinggi. Tanpa pengembangan kompetensi yang berkelanjutan pada orang, organisasi tidak mungkin mencapai tujuannya. Karyawan yang kompeten dan termotivasi sangat penting untuk kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan keunggulan organisasi. Setiap organisasi yang tertarik untuk meningkatkan layanan dan efektivitasnya dengan cara seperti pengurangan biaya, pengurangan penundaan, peningkatan kepuasan pelanggan, peningkatan kualitas dan ketepatan layanan, citra pasar, dll. Perlu mengembangkan kompetensi karyawannya untuk melakukan tugas yang diperlukan untuk membawa tentang setiap perbaikan. Dengan demikian Pengembangan SDM sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi yang berkepentingan:

- menstabilkan dirinya sendiri
- tumbuh
- diversifikasi
- memperbaharui diri menjadi lebih efektif

- meningkatkan sistem dan layanannya
- berubah dan menjadi lebih dinamis
- memainkan peran kepemimpinan

Model Pengembangan SDM telah digambarkan pada gambar 1 di bawah ini. Hal ini menunjukkan bahwa berbagai faktor yang berhubungan dengan pekerjaan dan faktor pribadi menyebabkan peningkatan kinerja individu.



**Gambar 2.1** Model Pengembangan Sdm

## 2.5 MSDM vs PENGEMBANGAN SDM

Beberapa orang membedakan perbedaan antara MSDM (kegiatan manajemen utama) dan Pengembangan SDM (Pengembangan Sumber Daya Manusia, sebuah profesi). Orang-orang itu mungkin termasuk MSDM dalam Pengembangan SDM, menjelaskan bahwa Pengembangan SDM mencakup kegiatan yang lebih luas untuk mengembangkan personel di dalam organisasi, termasuk, misalnya, pengembangan karir, pelatihan, pengembangan organisasi, dll.

- Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) masing-masing memiliki tujuannya sendiri dalam fungsionalitas sebuah perusahaan.
- Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah pengelolaan pribadi perusahaan. Ini didefinisikan sebagai: Fungsi kepegawaian organisasi. Ini mencakup kegiatan perencanaan Sumber Daya Manusia, rekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan keselamatan.

MSDM berarti apa yang dikatakan - manajemen Sumber Daya Manusia - manajemen orang atau sumber daya dalam suatu organisasi. Hampir setiap organisasi kerja harus memiliki beberapa bentuk staf MSDM untuk mengurus tugas-tugas manajemen karyawan dasar. MSDM mencakup area tradisional yang kebanyakan orang anggap sebagai SDM, termasuk kompensasi dan tunjangan, perekrutan dan penempatan staf, hubungan karyawan dan tenaga kerja, serta kesehatan dan keselamatan kerja.

Seorang profesional MSDM mungkin memulai sebagai generalis, kemudian memilih bidang khusus MSDM seperti manfaat dan menjadi manajer manfaat. Setelah itu, dia dapat memilih untuk tetap di bidang khusus, mungkin menjalankan semua program manfaat di sebuah organisasi, atau pindah ke peran kepemimpinan SDM sebagai direktur SDM atau VP yang mengawasi tugas-tugas SDM dan SDM.

Human Resource Development (Pengembangan SDM) adalah pengembangan dan pengelolaan Pengembangan perusahaan. Hal ini didefinisikan sebagai: Pengembangan kemampuan, kemampuan, pengetahuan dan pengetahuan manusia untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus meningkat akan barang dan jasa untuk meningkatkan standar hidup dan kualitas hidup mereka. Ini adalah proses di mana warga suatu bangsa memperoleh dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk tugas-tugas pekerjaan dan untuk peran sosial, budaya, intelektual dan politik lainnya yang membentuk bagian dari masyarakat demokratis yang dinamis.

Di sisi lain, Pengembangan SDM pengembangan Sumber Daya Manusia adalah pengembangan sumber daya dalam perusahaan: pengembangan organisasi, manajemen kinerja, pelatihan dan pembelajaran, dan pembinaan. Pengembangan SDM termasuk mengevaluasi kinerja karyawan, membantu karyawan belajar dan mengembangkan keterampilan baru, dan membantu mereka dengan kelemahan atau bidang pengembangan. Pengembangan SDM juga termasuk membantu organisasi berkembang mendiagnosis masalah dengan cara orang bekerja sama di area tertentu dalam organisasi.

Karir profesional Pengembangan SDM mungkin dimulai dengan peran analis, bekerja sebagai konsultan di tim pengembangan organisasi (OD) perusahaan. Profesional Pengembangan SDM kemudian dapat memilih untuk berspesialisasi, dengan fokus khusus pada program kinerja dalam organisasi, atau dapat menjadi manajer OD, yang bertanggung jawab atas beberapa analis atau konsultan yang mengerjakan proyek OD. Setelah itu, ia dapat memilih untuk tetap berada di area khusus yang menjalankan fungsi OD, atau pindah ke peran kepemimpinan SDM sebagai direktur SDM atau VP yang mengawasi tugas-tugas SDM dan SDM.

## **2.6 PENGEMBANGAN SDM: ARTI, TUJUAN DAN PENTINGNYA**

Pengembangan Sumber Daya Manusia telah meningkatkan kinerja sebagai tujuan akhir untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi organisasi (Gilley dan Egglend 1989:5). Istilah Pengembangan SDM terdiri dari tiga komponen inti:

- Pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya saat ini,
- Pendidikan untuk mengembangkan manusia seutuhnya untuk peran dan tanggung jawab masa depan yang masih belum diketahui,
- Dan Pengembangan, yang mempersiapkan orang untuk tanggung jawab mereka dalam waktu singkat untuk jangka menengah karir mereka.

Karena pariwisata dan perhotelan adalah salah satu industri terbesar dan dengan pertumbuhan tercepat di dunia, menurut WTTC (1994:ii), perlu untuk mengatasi peningkatan dan peningkatan pendidikan pariwisata di wilayah tersebut. Langkah ini diperlukan untuk mengakomodasi dan beradaptasi dengan tekanan yang semakin meningkat pada sumber daya pariwisata dan perhotelan di wilayah tersebut. Menurut Yee (1992:14) Pengembangan SDM adalah salah satu istilah yang paling banyak digunakan dalam pertemuan Asia-Pasifik karena dipandang sebagai pusat keunggulan kompetitif ekonomi suatu bangsa.

Pemangku kepentingan utama Pengembangan SDM di negara mana pun adalah penyedia, pendukung, dan pengguna Pengembangan SDM dalam hal pemerintah, pengusaha, dan lembaga pendidikan. Wisatawan juga merupakan pemangku kepentingan secara tidak langsung karena mereka menerima manfaat atau hasil dan efektivitas inisiatif Pengembangan SDM. Pemerintah tidak akan terlibat dalam inisiatif Pengembangan SDM kecuali mereka percaya pariwisata dapat memberikan kontribusi positif bagi perekonomian mereka (Yee, 1992:6). Karena pariwisata mempekerjakan 1 dari 9 angkatan kerja dunia, dan diperkirakan pada tahun 2005 akan menyumbang sekitar 2,0 triliun dolar dari perjalanan dan output kotor di kawasan Asia Pasifik (WTTC, 1994:2), tampaknya masuk akal secara ekonomi. bagi pemerintah untuk mendukung argumen yang dibangun dengan baik untuk peningkatan kualitas dalam industri.

## **2.7 MEKANISME, PROSES DAN HASIL PENGEMBANGAN SDM**

Pengembangan SDM dalam organisasi adalah proses yang berkesinambungan. Sifat upaya dan investasi yang dilakukan untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia dapat bervariasi dari organisasi ke organisasi tergantung pada kebutuhan, sifat, ukuran, dll. Hal ini juga dapat bervariasi dari waktu ke waktu dalam organisasi yang sama tergantung pada sifat kemampuan yang diinginkan organisasi. membangun di dalamnya. Ada banyak metode atau instrumen yang tersedia bagi organisasi untuk mengembangkan kompetensi karyawan. Instrumen Pengembangan SDM sangat banyak. Instrumen Pengembangan SDM harus mengarah pada generasi proses Pengembangan SDM seperti kejelasan peran, perencanaan kinerja, iklim pengembangan, pengambilan risiko, dinamisme dll pada karyawan. Proses Pengembangan SDM tersebut harus menghasilkan orang-orang yang lebih kompeten, puas dan berkomitmen yang akan membuat organisasi tumbuh dengan memberikan kontribusi terbaik mereka untuk itu. Hasil Pengembangan SDM tersebut mempengaruhi efektivitas organisasi.

Efektivitas organisasi tergantung pada sejumlah variabel seperti lingkungan, teknologi, pesaing, dll. Namun hal lain yang sama, organisasi yang memiliki orang-orang yang kompeten,

puas, berkomitmen, dan dinamis cenderung melakukan lebih baik daripada organisasi yang mendapat skor rendah pada variabel hasil Pengembangan SDM ini. Demikian pula, organisasi yang memiliki iklim dan proses Pengembangan SDM yang lebih baik kemungkinan akan lebih efektif daripada organisasi yang tidak memilikinya. Hal ini karena sejumlah proses Pengembangan SDM secara bersamaan beroperasi dalam suatu organisasi biasanya akan menghasilkan hasil Pengembangan SDM seperti orang yang lebih kompeten, peran yang dikembangkan lebih baik, komitmen kerja yang lebih tinggi & Keterlibatan Kerja, Lebih banyak pemecahan masalah, pemanfaatan Sumber Daya Manusia yang lebih baik, kepuasan kerja yang lebih tinggi dan motivasi, generasi yang lebih baik dari sumber daya internal, kesehatan organisasi yang lebih baik dan lebih banyak kerja tim dan rasa hormat satu sama lain.

Tujuan dari setiap upaya Pengembangan SDM adalah untuk membangun kompetensi manusia, untuk membangun iklim dan untuk meningkatkan kepuasan karyawan dengan pekerjaan, yaitu 'pengembangan kompetensi', 'pembangunan iklim' dan 'pengembangan inovasi'. Dalam pengembangan kompetensi lagi-lagi tujuannya banyak. Ini termasuk: pengembangan kompetensi individu (baik dalam kaitannya dengan pekerjaan maupun sebagai individu dan potensi mereka untuk masa depan), pengembangan kompetensi pasangan (bawahan diad dari atas ke bawah), tim dan kolaborasi antar tim untuk kesehatan organisasi. Dalam setiap organisasi diperlukan sekelompok orang untuk berpikir terus-menerus dalam kaitannya dengan tujuan di atas, menilai sejauh mana tujuan di atas tercapai, menghasilkan mekanisme untuk mencapai tujuan di atas dan terus meninjau proses dan meremajakan instrumen. Kelompok ini adalah kelompok Pengembangan SDM atau departemen Pengembangan SDM. Organisasi-organisasi yang menyadari hal ini telah memulai departemen Pengembangan SDM dan merekrut staf Pengembangan SDM.

Instrumen pengembangan yang paling sering digunakan adalah 'Performance Appraisal' dan 'Program Pelatihan'. Penilaian kinerja berorientasi pembangunan telah mendapatkan momentum dalam dua dekade terakhir. Organisasi-organisasi yang menekankan 'diskusi tinjauan kinerja', 'sesi konseling', dll. daripada 'peringkat penilaian', 'promosi' dan 'hadiah' tampaknya mencapai tujuan Pengembangan SDM jauh lebih banyak dan jauh lebih baik. Namun mencapai tujuan Pengembangan SDM melalui penilaian kinerja kurang terlihat dan jauh lebih lambat daripada mencapai tujuan Pengembangan SDM melalui pelatihan. Latihan analisis peran telah banyak membantu di beberapa organisasi untuk mewujudkan kejelasan peran dan pengaturan iklim untuk pembangunan. Beberapa organisasi telah menggunakan latihan analisis peran untuk menghasilkan informasi dasar tentang fungsi-fungsi utama yang terkait dengan setiap peran dan kompetensi utama yang diperlukan untuk menjalankan fungsi-fungsi ini.

Data dasar tersebut digunakan untuk perekrutan, keputusan promosi dan penilaian potensial, perencanaan kinerja dan pengembangan kinerja melalui pelatihan. Kebutuhan pelatihan juga diidentifikasi menggunakan data ini. Beberapa organisasi juga menggunakan Rotasi Pekerjaan sebagai mekanisme Pengembangan SDM. Dalam rotasi pekerjaan yang

berorientasi Pengembangan SDM ada filosofi pengembangan. Beberapa organisasi juga menggunakan latihan PO untuk mengembangkan semangat tim dan kolaborasi antardepartemen.

## 2.8 SIKLUS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Aktivitas SDM perusahaan biasanya diatur menurut siklus hidup pengembangan SDM. Sebuah perusahaan memiliki proses untuk setiap fase siklus hidup. Banyak aspek dari proses ini dapat diotomatisasi dan dapat berkomunikasi dengan sistem perusahaan lainnya.

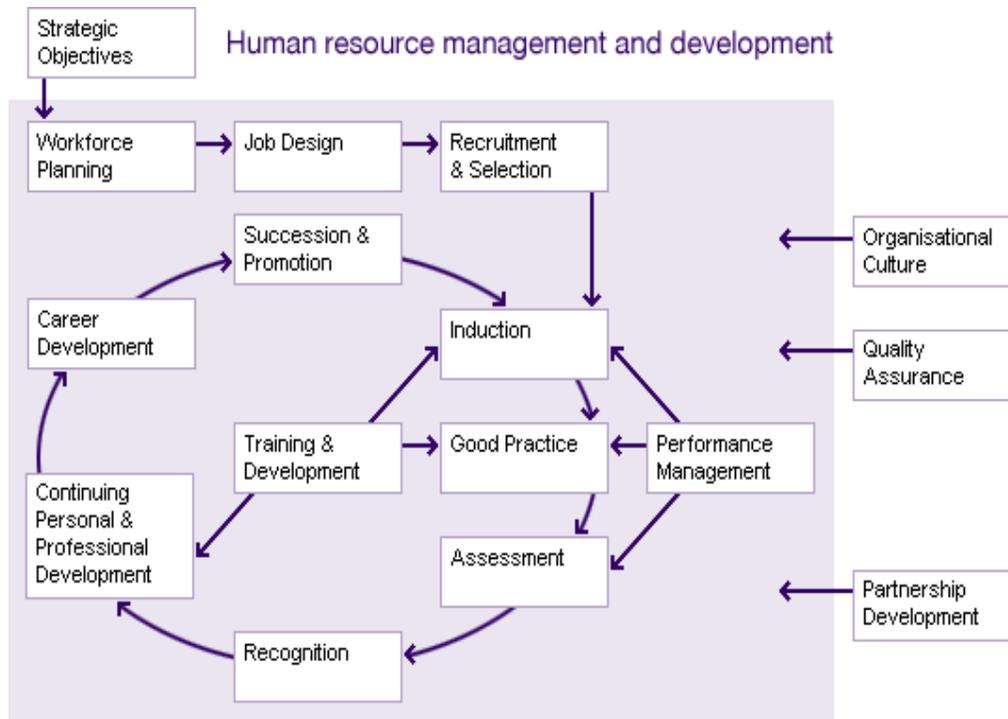


**Gambar 2.2** Siklus Pengembangan SDM

### Kerangka Kompetensi Pengembangan SDM

Kerangka Kompetensi Pengembangan SDM dapat digunakan dalam perencanaan tenaga kerja untuk:

- merencanakan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis organisasi, atau kemitraan
- merancang pekerjaan, dan membuat deskripsi pekerjaan, dengan mempertimbangkan tujuan strategis dan kompetensi individu
- mendesain ulang peran dan mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk peran baru
- mengembangkan spesifikasi orang, berdasarkan persyaratan pengetahuan dan keterampilan dalam kerangka kompetensi, yang dapat digunakan untuk menilai dan memilih kandidat selama perekrutan atau untuk promosi.



**Gambar 2.3** Kerangka Kompetensi Pengembangan SDM

Kerangka Kompetensi Pengembangan SDM kemudian dapat digunakan di seluruh siklus manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk:

- mengidentifikasi apa yang perlu diketahui oleh orang-orang baru di pos dan keterampilan apa yang perlu mereka kembangkan selama periode induksi mereka
- memberikan panduan kepada praktisi tentang apa yang diharapkan dari mereka dan model praktik yang baik ketika melakukan aktivitas yang tidak dikenal
- mengembangkan tujuan dengan praktisi individu dan tim dan mendukung mereka dalam mengembangkan kinerja mereka dan mencapai tujuan mereka
- menilai apakah para praktisi bekerja sesuai standar yang dipersyaratkan, dan, jika tidak, di mana letak masalahnya?
- mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran, merancang kegiatan pelatihan dan pengembangan dan mengevaluasi dampak pelatihan dan pengembangan pada pengetahuan dan keterampilan individu, pada kinerja mereka dan pada pencapaian tujuan strategis
- mengenali kinerja yang kompeten melalui umpan balik, sertifikasi, atau penghargaan
- memberikan kerangka kerja yang jelas sehingga individu dapat merencanakan, mengelola, dan mengevaluasi pengembangan pribadi dan profesional berkelanjutan mereka sendiri

- membantu individu memahami apa yang terlibat dalam pos baru yang mungkin ingin mereka lamar, kompetensi apa yang dapat mereka bawa ke pos ini, dan pengetahuan dan keterampilan baru apa yang perlu mereka kembangkan
- Mempersiapkan praktisi untuk mengambil alih dari orang lain ketika mereka pergi atau pensiun, dan memilih individu yang tepat untuk pekerjaan itu.

## 2.9 TANGGUNG JAWAB DALAM PENGEMBANGAN SDM

Manajemen pelatihan dan pengembangan yang efektif membutuhkan visi yang jelas dan bersama tentang tanggung jawab khusus yang, bila diambil bersama-sama, merupakan dasar untuk membangun berbagai kesempatan belajar. Berikut ini dapat menjadi beberapa tanggung jawab ini:

1. Manajer Senior: Untuk menetapkan kerangka kebijakan yang luas, menghubungkan Pengembangan SDM dengan aspek lain dari MSDM dengan cara yang jelas mendukung persyaratan saat ini dan masa depan.
2. Spesialis Pelatihan: Untuk bekerja dengan manajer senior dalam menetapkan kerangka kebijakan, dan untuk merancang dan mengimplementasikan proposal terperinci untuk pembelajaran terhadap tujuan yang ditentukan
3. Manajer Lini: Untuk memastikan bahwa kerangka kebijakan proposal rinci mencerminkan persyaratan operasional dan secara aktif untuk mendukung pembelajaran bawahan dengan penekanan khusus diberikan pada aplikasi dan pemanfaatannya.
4. Karyawan: Untuk berkomitmen pada pengembangan berkelanjutan mereka sendiri dan untuk mendukung upaya manajemen untuk menghubungkan ini dengan peningkatan efektivitas organisasi.

### Strategi Pengembangan Sdm Di Sektor Jasa

Pencapaian Tujuan Strategis hanya mungkin jika perhatian yang tepat diberikan pada Strategi Pengembangan SDM. Pendekatan Pengembangan SDM strategis memiliki aspek-aspek penting berikut ini, ini adalah:

- Menetapkan Arah: Sebuah tujuan dan visi bersama harus ditetapkan untuk menciptakan arah bagi organisasi di mana ia harus bergerak
- Aligning People: Visi masa depan harus dimiliki bersama oleh semua karyawan, ini akan menciptakan arah yang diperlukan untuk bekerja untuk menjadi sukses dan akan menyelaraskan semua karyawan dalam bergerak ke arah yang sama yaitu pencapaian Tujuan Strategis dari organisasi.
- Ciptakan Peluang untuk Berkembang: Dalam organisasi harus ada peluang untuk tumbuh dan berkembang, karena itu penting bahwa harus ada pelatihan dan pelatihan ulang dari waktu ke waktu. Tujuannya harus multiskill karyawan sehingga mereka mampu mengatasi perubahan yang terjadi dan pada saat yang sama tidak merasa tersesat dalam

turbulensi yang diciptakan oleh perubahan ini. Lingkungan yang terbuka dan inovatif harus didorong, ini akan meningkatkan budaya kerja organisasi, dan pembelajaran harus dilakukan sebagai salah satu misi organisasi, untuk melawan stagnasi dan menciptakan peluang untuk pertumbuhan.

- Orang yang Memotivasi dan Menginspirasi: Sangat penting bagi karyawan untuk memiliki motivasi dan inspirasi yang tinggi, karena hanya dengan begitu mereka akan memberikan 100% mereka kepada organisasi. Memotivasi karyawan dapat dilakukan bila ada pemahaman yang tepat bagi karyawan dan perhatian diberikan pada kebutuhan khusus mereka. Ketika karyawan merasa diri mereka menjadi bagian dari organisasi, dan memiliki rasa memiliki terhadapnya, akankah mereka tampil dengan cara yang paling bermanfaat bagi organisasinya.
- Memberikan pelatihan Multi Skill: Semua karyawan organisasi harus diberikan pelatihan multiskill, ini tidak hanya bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga bermanfaat bagi individu karyawan, karena akan menciptakan lebih banyak peluang bagi mereka dalam masa depan dan membuat kemajuan karir lebih mudah dan cepat bagi mereka.
- Bergerak Menuju Pencapaian Tujuan Strategis: Arah yang ditetapkan dengan benar di awal, dikombinasikan dengan peluang pertumbuhan, motivasi dan pelatihan multiskill membuat pencapaian Tujuan Strategis menjadi tugas yang lebih mudah.

### **Periksa proses anda**

Pertanyaan Objektif (Catatan: Nyatakan Benar atau Salah)

1. Tenaga kerja yang terlatih, fleksibel dan berkomitmen adalah elemen integral dan abadi dari kesuksesan ekonomi
2. Tujuan Pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan memaksimalkan efisiensi dan kinerja orang-orang.
3. Pandangan holistik Pengembangan SDM mencakup gagasan belajar di tingkat individu dan organisasi sebagai sumber keunggulan kompetitif yang penting
4. Departemen Sumber Daya Manusia sebagian besar mengelola dokumen seputar perekrutan dan pembayaran orang.
5. Istilah Pengembangan SDM pertama kali digunakan oleh Fredrick Taylor
6. Pat McLagan (1996) mengidentifikasi sembilan peran penting yang harus dilakukan oleh praktisi Pengembangan SDM
7. Proses Pengembangan SDM difasilitasi oleh mekanisme (instrumen atau subsistem) seperti penilaian kinerja, pelatihan, pengembangan organisasi, umpan balik dan konseling, pengembangan karir, pengembangan potensi, rotasi pekerjaan dan penghargaan.
8. Produktivitas organisasi sama sekali tidak terpengaruh oleh keadaan motivasi dan kompetensi karyawannya

9. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) masing-masing memiliki tujuan uniknya sendiri dalam fungsionalitas sebuah perusahaan.
10. Pengembangan Sumber Daya Manusia telah meningkatkan kinerja sebagai tujuan akhir dalam rangka meningkatkan daya saing dan efisiensi suatu organisasi.

## BAB 3

### MSDM DALAM INDUSTRI PARIWISATA DAN BIRO PERJALANAN DI INDIA

#### 3.1 TUJUAN

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan dapat:

- Memahami keunikan Industri Pariwisata dan Perhotelan India.
- Memahami persyaratan SDM di industri Perjalanan & perhotelan
- Memahami konsep SDM dan SDM yang berlaku di berbagai organisasi Perjalanan dan Perhotelan, melalui berbagai studi kasus

#### 3.2 PENDAHULUAN

Industri sektor pariwisata menghasilkan sejumlah besar pekerjaan yang sangat beragam di berbagai cabang kegiatan seperti hotel, restoran, agen perjalanan, operator tur, kegiatan rekreasi dan transportasi penumpang. Sumber Daya Manusia merupakan elemen kunci dalam menjamin kualitas dan isi produk pariwisata. Ada kebutuhan yang berkembang akan tenaga terampil yang mampu memenuhi kebutuhan lingkungan yang berubah dan untuk mempertahankan daya saing perusahaan pariwisata. Dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, sektor pariwisata memiliki citra yang relatif buruk dan sulit untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

Mengingat perubahan dan tantangan ini, strategi untuk mengelola dan mempromosikan Sumber Daya Manusia memiliki peran sentral dalam pendekatan pembangunan berkelanjutan untuk pariwisata. Pemahaman pasar tenaga kerja di sektor pariwisata masih belum memadai. Efek dari praktik baru yang diperkenalkan oleh pemerintah dan industri tertentu untuk meningkatkan keterampilan dan meningkatkan daya saing sektor di pasar tenaga kerja belum dibagikan dan dinilai secara luas. Pengejaran strategi untuk mempromosikan keterampilan yang dibutuhkan dalam industri pariwisata yang mengglobal harus dilanjutkan. Terakhir, dalam konteks liberalisasi dan globalisasi layanan pariwisata, kemungkinan harmonisasi pendekatan regulasi yang berbeda terhadap pasar tenaga kerja di sektor pariwisata harus didiskusikan secara mendalam dengan semua pelaku di pasar tenaga kerja nasional dan internasional. Sebagai industri padat karya, pariwisata menawarkan banyak kesempatan kerja dalam perekonomian dan memiliki potensi untuk berlanjut di masa depan. Mengingat sifatnya, itu juga menghasilkan pekerjaan yang didorong dan tidak langsung di seluruh ekonomi dan di tempat-tempat tertentu seperti daerah yang tertekan dan terpencil. Sumber Daya Manusia adalah elemen kunci untuk memastikan pembangunan berkelanjutan di bidang pariwisata dan untuk meningkatkan daya saing sektor ini melalui perhatian yang lebih besar terhadap kualitas produk dan layanan serta manajemen dan staf.

Pariwisata juga menawarkan banyak peluang bagi pekerja berkualifikasi rendah untuk memasuki pasar tenaga kerja; dengan demikian memberikan kontribusi untuk meningkatkan situasi keseluruhan dan fleksibilitas pasar tenaga kerja. Namun pengembangan Sumber Daya Manusia di bidang pariwisata mengalami beberapa kendala. Merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas tetap menjadi tugas yang menantang bagi banyak perusahaan besar dan kecil karena karakteristik pasar tenaga kerja pariwisata (musiman, kondisi kerja, segmentasi sektor yang tinggi). Banyak perusahaan pariwisata tidak cukup berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia. Tingginya variabilitas permintaan pariwisata dan meningkatnya persaingan antar destinasi mendorong semakin banyak pasar tenaga kerja ganda atau tersegmentasi satu dengan staf inti mencari karir di bidang pariwisata dan yang lainnya dengan pekerja lepas.

### **3.3 INDUSTRI PARIWISATA & PERHOTELAN DAN KEBUTUHAN SDM**

Industri Pariwisata dan Perhotelan tidak berbeda dengan industri jasa lainnya dan oleh karena itu juga terikat untuk menghadapi tantangan abad ke-21 bersama dengan semua industri global lainnya. Aspek Sumber Daya Manusia dari industri jasa ini telah mengalami perubahan selama beberapa waktu tetapi sekarang penting bahwa perubahan ini harus lebih cepat untuk mengimbangi kecepatan abad ke-21. Pengembangan SDM adalah proses di mana karyawan suatu organisasi dibantu, dengan cara yang direncanakan terus menerus untuk:

- Memperoleh atau mempertajam kemampuan yang diperlukan untuk melakukan berbagai fungsi yang terkait dengan peran mereka saat ini atau yang diharapkan di masa depan;
- Mengembangkan kemampuan umum mereka sebagai individu dan menemukan serta memanfaatkan potensi dalam diri mereka untuk tujuan pengembangan diri dan/atau organisasi;
- Mengembangkan budaya organisasi di mana hubungan supervisor-bawahan bekerja tim, dan kolaborasi antar subunit yang kuat dan berkontribusi pada kesejahteraan profesional, motivasi dan kebanggaan karyawan.

Dalam industri jasa di mana sentuhan manusia dapat membuat organisasi sukses, strategi Pengembangan SDM yang tepat dan implementasinya memainkan peran yang sangat penting. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis menempatkan penekanan besar pada kapasitas organisasi untuk belajar dari lingkungannya. Ini menekankan pada kemampuan karyawannya untuk berkembang dan berkembang kembali jika terjadi perubahan, sehingga dapat memenuhi standar kinerja dan tujuan organisasi. Ini adalah pendekatan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan dari suatu perusahaan yang berhubungan dengan orang-orang. Ini mencakup keputusan dan tindakan, yang menyangkut manajemen karyawan di semua tingkatan dalam bisnis dan yang diarahkan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, juga dapat dinyatakan sebagai rencana untuk mencapai keunggulan relatif terhadap persaingan.

Strategi SDM pada akhirnya harus berasal dari strategi bisnis, yang pada gilirannya dipahami dari turbulensi lingkungan, strategi ini bertanggung jawab untuk perubahan berkala untuk mempertahankan organisasi dalam lingkungan yang terus berubah.

Industri Travel and Hospitality dihadapkan pada berbagai tantangan di bidang Sumber Daya Manusia, salah satu isu krusial dalam hal ini adalah masalah kualitas tenaga kerja. Industri ini sangat dihadapkan dengan permintaan akan personel berkualitas yang berkualitas. Tantangan terbesar dalam hal ini adalah bahwa meskipun permintaan akan personel berkualitas yang dibutuhkan oleh industri ini telah mencapai tingkat kematangannya, Institut dan Universitas yang menyelenggarakan kursus untuk memenuhi tuntutan ini baru saja mulai matang, karena itu adalah tugas yang sulit untuk ditemukan. kandidat dengan kualifikasi teknis yang tepat.

Baik dalam industri perjalanan maupun perhotelan, ketergantungan pada manusia sangatlah berlebihan. Banyak waktu, uang, dan usaha dihabiskan untuk mengidentifikasi calon karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan mereka, memotivasi mereka dan membuat mereka produktif, dengan kata lain mengidentifikasi orang-orang yang memiliki potensi dan dorongan untuk berjuang dan berinovasi. Penekanan besar telah diberikan tidak hanya pada apa yang dilakukan orang dan bagaimana mereka melakukannya, tetapi juga pada siapa orang-orang ini dan mengapa mereka bekerja.

Industri perjalanan dalam esensinya yang paling sejati adalah tentang 'perpindahan' orang ke tempat yang berbeda (rencana perjalanan apa pun) dan pengalaman (liburan). Itu membuat orang-orang yang bekerja di industri itu gelisah secara alami dan ini membuat kesetiaan menjadi kualitas yang sangat langka. Tantangan bagi industri ini bukan untuk menciptakan loyalitas tetapi untuk mendapatkan orang-orang berkualitas tinggi, yang dapat mengambil peluang dan tantangan pertumbuhan sejak dini dan yang dapat memaksimalkan potensi mereka bahkan selama masa jabatan yang singkat di perusahaan. Hal ini membutuhkan strategi rekrutmen dan kebijakan pelatihan, yang tidak hanya mampu membuat pilihan karyawan yang tepat selama tahap seleksi tetapi juga membuat kebijakan yang mampu melatih karyawan terpilih dan menjadikan mereka multiskill, karyawan yang memenuhi persyaratan industri sebagai sejauh mungkin, dan memiliki orang yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat.

Dalam lingkungan yang cepat berubah, menantang dan kompetitif saat ini, Pengembangan SDM harus mengambil pendekatan pro aktif dan bukan reaktif. Kelangsungan dan Pertumbuhan Organisasi khususnya di industri jasa sangat bergantung pada efisiensi dan efektivitas peran Pengembangan SDM sebagai fungsi yang dapat diandalkan, akuntabel dan proaktif.

Ketika Pengembangan SDM menjadi proaktif di alam, maksimalisasi efisiensi dan produktivitas dapat dicapai melalui pertumbuhan kualitatif orang-orang dengan kemampuan dan potensi untuk tumbuh dan berkembang. Harus ada pemanfaatan yang tepat dari peluang kreatif dan lingkungan yang tersedia melalui perolehan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk upaya produktif. Pengembangan SDM proaktif memegang kunci untuk mengembangkan sumber daya yang berharga dari suatu organisasi yaitu Sumber Daya Manusia,

yang menghabiskan sebagian besar kehidupan kerja mereka membuat organisasi mereka bekerja secara efektif.

MSDM harus memberikan perhatian khusus untuk mewujudkan rekonsiliasi yang wajar dari kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. MSDM, dalam beberapa hari mendatang harus menghadapi tantangan untuk menciptakan iklim kerja yang positif di mana karyawan memvisualisasikan diri mereka sebagai anggota tim dan secara jujur berusaha keras untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perhatian juga perlu difokuskan pada hubungan yang terbentuk dalam suatu organisasi antara karyawan, pelanggan, eksekutif dan berbagai kelompok lainnya. Upaya Pengembangan SDM harus berkonsentrasi pada pencapaian harmoni relasional, bukan hierarki relasional, dan memotivasi personel untuk bekerja sama secara kooperatif dan produktif.

Industri Pariwisata dan Perhotelan terdiri dari tiga bahan utama, Orang, Layanan dan Proses, dan mereka saling bergantung satu sama lain. Untuk keberhasilan suatu organisasi adalah penting bahwa strategi SDM organisasi diarahkan pada pemenuhan Tujuan Strategis Organisasi. Sasaran Strategis dari industri jasa ini dapat ditujukan untuk, Menghasilkan Keuntungan, Meningkatkan Pangsa Pasar, Menciptakan Kepuasan Karyawan dan dengan demikian mendapatkan Kepuasan Wisatawan / Klien, Memberikan Layanan yang Inovatif, Menciptakan / Menemukan Destinasi Wisata Baru, dan bekerja menuju Pengembangan Hotel Baru.

Sumber Daya Manusia dianggap sebagai salah satu pilar yang menopang pengembangan pariwisata. Tak perlu dikatakan lagi, bahwa kurangnya tenaga kerja yang terlatih dan terampil dapat memberikan pukulan yang signifikan terhadap pertumbuhan pariwisata karena sifatnya yang padat karya. Di kawasan Asia dan Pasifik, kelemahan pemerintah dan sikap sadar keuntungan perusahaan terhadap pendidikan dan pelatihan pariwisata, serta kurangnya pelatih dan staf pengajar, telah diidentifikasi sebagai beberapa faktor yang bertanggung jawab atas kurangnya profesionalisme dalam industri pariwisatanya.

Tingkat pertumbuhan turis yang dipercepat yang diproyeksikan untuk Milenium Baru membutuhkan kesiapan yang sama-sama dipercepat sehubungan dengan tenaga kerja. Pengembangan Sumber Daya Manusia di Asia dan Pasifik, produk dari seminar teknis tingkat tinggi WTO/ESCAP tentang tantangan pengembangan Sumber Daya Manusia di bidang pariwisata di kawasan Asia-Pasifik di Milenium Baru, menganalisis situasi tenaga kerja pariwisata saat ini di wilayah tersebut dan menetapkan beberapa kebijakan dan strategi yang harus diambil jika pariwisata Asia-Pasifik berada dalam posisi untuk menghadapi tantangan yang ditimbulkan oleh tingkat pertumbuhan yang diharapkan.

### **3.4 INDIA – PERSYARATAN SDM DI INDUSTRI PERJALANAN & PERHOTELAN**

Menurut Departemen Pariwisata, Pemerintah India, ada sekitar 12 juta orang yang bekerja langsung di sektor pariwisata pada awal dekade ini. Ditegaskan bahwa pariwisata memiliki rasio modal terhadap tenaga kerja yang sangat positif, dengan 89 pekerjaan diciptakan di industri hotel dan restoran per 1 juta rupee investasi, dibandingkan dengan 45 pekerjaan di bidang pertanian dan 13 pekerjaan di bidang manufaktur.

Pada tahun 2010, Pemerintah India telah mengidentifikasi bahwa sebanyak 6 juta pekerjaan tambahan di sektor pariwisata dapat diciptakan, yang sebagian besar akan dihasilkan oleh permintaan pariwisata domestik (yang, sangat mirip dengan di Cina, jauh melebihi pentingnya pariwisata internasional; pada tahun 2001 sekitar 190 juta perjalanan domestik dilakukan dibandingkan dengan kedatangan turis internasional sebesar 2,5 juta). Dengan demikian kebutuhan akan pelatihan dan pendidikan pariwisata dapat menjadi isu utama dalam perluasan sektor ini. Pekerjaan pariwisata dapat dikategorikan sebagai

- Lapangan kerja langsung yang dihasilkan dari pengeluaran pengunjung dalam layanan wisata,
- Lapangan kerja tidak langsung di sektor pariwisata, yang tidak dihasilkan langsung dari pengeluaran pengunjung, dan
- Lapangan kerja terinduksi, yang dihasilkan dari efek pengganda pariwisata.

Dalam literatur penelitian pariwisata internasional, kategori pekerjaan yang berbeda telah dibuat berdasarkan definisi pariwisata yang berbeda. Definisi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut: "Pariwisata adalah perpindahan sementara orang ke tujuan di luar rumah dan tempat kerja normal mereka untuk bersantai, bisnis dan tujuan lain, kegiatan yang dilakukan selama tinggal dan fasilitas yang dibuat untuk memenuhi kebutuhan wisatawan.". Untuk tujuan menyelidiki dampak ekonomi pariwisata, definisi WTTC tampaknya lebih tepat, meskipun, dalam kasus kami, terlalu luas untuk diterapkan (karena kendala temporal dan keuangan): "Industri Perjalanan dan Pariwisata didefinisikan oleh kegiatan ekonomi (pribadi, investasi, pemerintah, bisnis, dan ekspor neto) yang terkait dengan perjalanan yang diukur dengan berbagai pengeluaran saat ini dan pengeluaran modal yang dilakukan oleh atau untuk kepentingan seorang pelancong sebelum, selama dan setelah perjalanan".

Meskipun pengeluaran sebelum dan sesudah perjalanan wisata mungkin timbul sebagai akibat dari perjalanan, sebagian besar layanan yang diberikan kepada wisatawan harus disampaikan pada waktu dan tempat di mana mereka diproduksi. Jika kita mendefinisikan dampak ekonomi pariwisata sebagai manfaat ekonomi dan biaya yang timbul ke daerah tujuan sebagai konsekuensi dari pengembangan pariwisata, pengeluaran wisatawan harus dipertimbangkan dari perspektif ekonomi lokal, regional dan nasional dari tujuan wisata. Bagi mereka, faktor penting adalah pengeluaran wisatawan selama mereka tinggal. Dalam penelitian ini, kami menerima pendekatan ini, dan, dalam mendefinisikan pekerjaan pariwisata, kami hanya mempertimbangkan pengeluaran yang dilakukan oleh atau untuk keuntungan seorang pelancong selama perjalanan.

Pariwisata umumnya dikenal sebagai salah satu sektor di mana biaya pekerjaan baru secara signifikan lebih rendah daripada di industri lain, meskipun beberapa penelitian telah sampai pada kesimpulan yang kontras. Jelas, karakteristik lapangan kerja dan dampak pengembangan pariwisata bervariasi menurut jenis kegiatan wisata, beberapa jenis pariwisata lebih padat karya daripada yang lain. Fasilitas akomodasi dan sektor perhotelan pada umumnya

mempekerjakan sebagian besar tenaga kerja pariwisata, tetapi mereka juga membutuhkan investasi modal yang relatif besar. Sumber daya keuangan yang dibutuhkan untuk menciptakan lapangan kerja juga bervariasi menurut ukuran perusahaan, jenis keterampilan yang dibutuhkan, perkembangan ekonomi daerah tujuan, dll.

Karena kurangnya kategorisasi pekerjaan turis yang diterima secara luas, bersama dengan kompleksitas faktor yang harus dipertimbangkan, faktor-faktor utama yang berkontribusi terhadap keseluruhan biaya penciptaan lapangan kerja di pariwisata tidak didefinisikan dengan jelas. Jadi salah satu tujuan utama dari penelitian kami adalah untuk menentukan serangkaian faktor yang menentukan biaya penciptaan lapangan kerja pariwisata dan memasukkannya ke dalam model yang mampu menyajikan peran masing-masing dan keterkaitannya.

### **Beberapa studi kasus**

Industri Pariwisata Dan Perhotelan, untuk mengikuti perubahan di sekitar perlu memasukkan beberapa persyaratan mendasar mengenai Kompetensi dan Peran Pengembangan MSDM yang diperlukan untuk abad ke-21, beberapa peran dan keterampilan ini yang perlu diciptakan dan dipelihara di antara Personil ini industri jasa adalah sebagai berikut:

- Peran Fasilitator
- Peran Manajer Pengembangan
- Peran Agen Perubahan
- Keterampilan hubungan interpersonal
- Keterampilan kepemimpinan
- Keterampilan mengatasi
- Keterampilan melatih
- Keterampilan Penglihatan
- Keterampilan Manajemen Stres
- Keterampilan Pemecahan Masalah
- Keterampilan Negosiasi

Pelatihan dalam perjalanan dan pariwisata telah menjadi bidang yang terabaikan di India. Sebagian besar anggota staf yang dipekerjakan oleh agen-agen tersebut dilatih untuk bekerja. Hanya ada sedikit pengaturan kelembagaan untuk pelatihan dan sebagian besar dioperasikan oleh pemerintah. Lembaga pelatihan sektor swasta dengan berbagai tingkat kompetensi telah dibentuk dalam beberapa tahun terakhir.

Pelatihan untuk orang-orang dalam perdagangan perjalanan terutama di bidang khusus untuk jenis kegiatan tertentu seperti olahASDMga musim dingin, olahASDMga air, trekking dan wisata alam liar. Kementerian Pariwisata telah mendirikan lembaga khusus untuk pelatihan pariwisata perjalanan, termasuk Institut Manajemen Perjalanan Pariwisata India, Institut OlahASDMga Air Nasional, dan Institut Ski dan Pendakian Gunung India. Berbagai organisasi di sektor Pariwisata dan Perhotelan secara khusus memperhatikan aspek Sumber Daya Manusia Manajemen, berikut adalah garis besar Strategi SDM dari berbagai organisasi Perjalanan dan Perhotelan.

### 3.5 STRATEGI SDM UNIK YANG DIADOPSI OLEH BADAN PERJALANAN DAN JARINGAN HOTEL

Untuk pariwisata, Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting sebagai bagian dari penawaran produk. Kualitas layanan menarik wisatawan dan mendukung kunjungan berulang. Pada saat yang sama, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian yang signifikan dari biaya operasional dibandingkan dengan banyak industri lainnya. Pariwisata adalah produk pengalaman – layanan dan interaksi dengan orang-orang merupakan bagian integral dari produk itu sendiri. Kualitas penawaran produk sangat tergantung pada kualitas layanan yang diberikan oleh staf. Oleh karena itu, strategi pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan untuk pariwisata perlu mencakup pengembangan pasar, pengembangan produk, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Mengelola Sumber Daya Manusia dalam pariwisata sangat menantang sebagai akibat dari berbagai pekerjaan, permintaan musiman, lingkungan upah yang kompetitif dan harapan pelanggan yang tinggi sebagian besar didorong oleh tren internasional dan sumber tenaga kerja non-tradisional seperti pemuda, imigran dan senior.

#### Hotel ITC

- Manajemen karir di Hotel ITC berkisar pada tujuan penyatuan organisasi di sekitar tantangan bisnis utama
- Perusahaan berupaya menciptakan pola pikir budaya yang kompetitif.
- Sebagian besar manajer di Hotel ITC saat ini adalah mereka yang telah naik pangkat, beberapa telah naik ke posisi manajer umum dan posisi wakil presiden, benang merah yang melewati mereka bukan masalah gaya tetapi substansi
- Karir tidak hanya dilihat sebagai urutan posisi yang diduduki oleh seseorang, tetapi lebih sebagai campuran dari perubahan dorongan yang terus-menerus dipantau, didiskusikan, dan disistematisasi.
- Gerakan lintas fungsi yang terstruktur dengan hati-hati lebih merupakan aturan daripada pengecualian di Hotel ITC. Setiap manajer dalam operasi diharapkan untuk bergerak di seluruh keseluruhan hoteliering sebelum dia tertarik pada posisi manajemen umum. Tugas diplot dalam latihan tahunan.
- Organisasi mempermainkan gagasan Pusat Penilaian untuk memformalkan proses penilaian potensial.
- Welcomgroup Management Institute adalah lembaga pelatihan dan pembelajaran utama ITC Hotels dan memainkan peran penting dalam mendukung proses pertumbuhan organisasi. Pelatihan ulang untuk manajer dan program induksi terstruktur untuk rekrutan baru dilakukan di sini.
- Welcomjawan adalah skema perintis untuk memanfaatkan potensi petugas komisi layanan pendek. Perusahaan sumber Housekeepers dari istri Service Officer. Skema lain untuk memanfaatkan semangat kewirausahaan mantan prajurit adalah dengan memberikan pelatihan dan bantuan untuk memungkinkan mereka mendirikan

perusahaan catering mereka sendiri untuk menawarkan tingkat layanan standar kepada wisatawan.

### **Rumah perjalanan internasional**

- Kekuatan inherent ITH terletak pada visi jangka panjangnya dan kesadaran bahwa orang-orang memberikannya keunggulan.
- ITH percaya bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia, yang akan membantu mereka, membangun diri mereka dengan sukses sebagai bagian dari industri jasa di abad ke-21.
- ITH mungkin merupakan perusahaan pertama di industri yang memiliki fokus yang sama pada semua karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan dan juga manajemen.
- ITH telah memprakarsai sejumlah inisiatif SDM yang dirancang dengan baik seperti penilaian berbasis MBO, skema saran, pemain bintang, skema pengakuan, perencanaan karir, dll.
- ITH telah memberikan penekanan khusus pada pelatihan untuk menciptakan tenaga kerja multiskill di semua tingkat manajerial untuk memenuhi persyaratan industri terkait perjalanan.
- Proses pemberian pelatihan untuk multiskilling telah dilakukan secara bertahap sehingga membuat penerimaan perubahan ini lebih mudah bagi semua orang yang bersangkutan. Multiskilling diharapkan dapat membantu karyawan menangani pertanyaan klien terkait perjalanan, transportasi, valuta asing, fasilitas, dan paket wisata.
- ITH telah memulai konsep unik 'Akademi Sopir', dengan misi untuk membentuk pengemudi menjadi orang yang cerdas. Kriteria seleksi tetap, proses rekrutmen yang rumit, dan program pelatihan induksi intensif adalah fitur unik dari 'Akademi Sopir' Langkah inovatif ini memberi ITH keunggulan dibandingkan perusahaan persewaan mobil lain di industri ini.
- Departemen SDM di ITH telah menyadari fakta bahwa ia harus mengambil langkah besar untuk mengikuti perubahan industri, ia harus tetap fokus pada pengembangan Sumber Daya Manusia untuk melakukannya.
- Profil orang yang jelas dan tepat juga telah dibuat untuk semua posisi di perusahaan untuk memudahkan proses rekrutmen.

### **Hotel Oberoi**

- Survei kepuasan tahunan yang dilakukan oleh Hotel Oberoi di antara para tamu dan karyawannya menunjukkan peluang pertumbuhan karir, kesempatan belajar dan kebanggaan dalam organisasi memiliki hubungan langsung dengan kepuasan pelanggan.
- Oberoi menekankan pada pertumbuhan karir pada saat merekrut karyawan baru.
- Mereka mencari sikap yang benar, antusiasme untuk menyampaikan, dan kemauan untuk melampaui batas pekerjaan seseorang.
- Tekanan diletakkan pada kemampuan untuk menjadi multifungsi dan memberikan layanan dengan kualitas terbaik. Perusahaan telah mengembangkan rencana untuk

memfasilitasi gerakan lateral. Penekanan juga diberikan pada kompetensi posisi yang tepat dan pedoman posisi.

- Promosi di dalam hotel dilakukan dengan menggunakan Assessment Center yang mengidentifikasi kandidat yang cocok untuk promosi dan mengembangkan rencana untuk pertumbuhan karyawan.
- Ini mendorong gerakan lateral bagi karyawan yang ingin beralih dari satu bidang spesialis ke sesuatu yang sama sekali berbeda.
- Di antara fasilitas yang ditawarkan kepada karyawan adalah cuti panjang dari tempat kerja untuk memenuhi tuntutan di rumah dan untuk istirahat yang sangat dibutuhkan.

#### 3.4.4 PERJALANAN STIC

- Percaya pada profesionalisme menyeluruh dengan wajah humanistik
- Manajemen memperlakukan timnya sebagai anggota Keluarga Stic dan mendorong mereka untuk memperlakukan satu sama lain dengan kepercayaan dan pengertian
- Telah merancang beberapa skema untuk pengembangan dan kesejahteraan mereka dan mengikuti prinsip manajemen partisipatif
- Stic memiliki sel pelatihan di dalam organisasi, yang terus mengadakan kelas penyegaran untuk staf di berbagai produk pasar Stic dan tren dalam perdagangan perjalanan dan pariwisata
- Buletin berkala diedarkan untuk terus mengingatkan, memotivasi dan menginformasikan staf tentang produk, strategi, dan etiket yang berkaitan dengan penanganan pelanggan (baik langsung maupun tidak langsung yaitu melalui agen perjalanan)

#### **Kelompok Hotel TAJ**

- Tim manajemen senior memberikan seperangkat peran dan menggabungkannya dengan gaya manajemen ayah, menghasilkan rasa memiliki yang kuat dalam diri karyawan
- Taj Group of Hotels adalah salah satu pengelola pembayaran terbaik di industri ini, di mana paket kompensasi dirancang untuk memberikan kehidupan yang berkualitas bagi semua karyawan
- Survei marka bangku kompensasi berkala dilakukan, berdasarkan keputusan penyesuaian yang diambil
- Program Opsi Saham Karyawan telah diperkenalkan mulai tahun ini
- Departemen Sumber Daya Manusia terus memantau angka Perputaran dan melakukan analisis akar masalah
- Sistem penilaian kinerja mengikuti sistem Key Result Area untuk penetapan tujuan yang objektif, artinya setiap manajer sama-sama setuju dengan atasannya pada bidang-bidang hasil utama yang terkait dengan aspek keuangan, operasional dan Sumber Daya Manusia dari pekerjaannya, ini diikuti dengan pertengahan tahun tinjauan untuk memastikan keselarasan
- Setiap karyawan ditempatkan di tempat yang paling cocok untuknya, dan dia diberi rasa pemberdayaan dan rasa memiliki

- Sistem perencanaan karir yang baik juga diterapkan, yang mengidentifikasi peluang berdasarkan kompetensi orang dan memberi mereka peluang pertumbuhan sesuai dengan aspirasi individu mereka
- Sistem umpan balik 360 derajat sudah diterapkan untuk manajer tingkat yang lebih tinggi dan segera hal yang sama juga direncanakan untuk tingkat manajemen yang lebih rendah. Hal ini dilakukan dengan bantuan konsultan eksternal untuk menjaga kerahasiaan dan menjaga integritasnya tetap utuh
- Kelompok Taj sedang dalam proses memprakarsai Balanced Score Card yang akan membantunya menghubungkan kinerja individu dengan kinerja organisasi secara jelas.

### **Kuoni India**

Kuoni-India berkomitmen untuk membangun 'A Fellowship of Winners'. Lingkungan yang penuh inspirasi, motivasi, dan kinerja, di mana setiap karyawan Kuoni-India diberi kesempatan dan sarana untuk berkembang. Budaya martabat, rasa hormat, transparansi, dan kesetaraan, di mana potensi secara konsisten diakui, disalurkan, dipelihara, dan dihargai.

Kegiatan bisnis Kuoni-India melintasi berbagai segmen perjalanan dan perjalanan, menghasilkan lingkungan kerja yang sangat dinamis. Oleh karena itu, lingkungan kerja Kuoni merupakan keseimbangan dinamis antara yin dan yang. Karyawan Kuoni dilatih untuk menguasai dan menyeimbangkan berbagai gaya manajemen. Mempertahankan disiplin berpikir dan bertindak, namun mendorong kreativitas dan pemikiran lateral. Menggunakan teknologi mutakhir namun tetap sangat sensitif terhadap kebutuhan manusia. Memahami perbedaan antara pendekatan korporat dan kewirausahaan untuk masalah bisnis dan mengakui kebebasan untuk menggunakan salah satu pendekatan untuk menciptakan solusi yang menentukan pasar.

Kebijakan dan proses MSDM standar diikuti di semua divisi dalam grup. Filosofi SDM bergantung pada memperlakukan orang dengan martabat dan rasa hormat. Setiap karyawan Kuoni-India diberdayakan dan didorong untuk mencapai pertumbuhan yang luar biasa. Komitmen perusahaan untuk membangun 'A Fellowship of Winners' tercermin dari kenyataan bahwa saat ini sebagian besar Kepala Unit Bisnis adalah individu-individu muda berbakat yang memegang posisi tanggung jawab besar. Langkah pertama melibatkan sinergi di semua divisi bisnis, melalui pemusatan Keuangan, MSDM dan sistem dan proses TI, memungkinkan platform bersama untuk penciptaan 'Identitas Kuoni'.

Roadmap MSDM telah disusun, menyelaraskan tujuan bisnis dan strategi MSDM. Ini termasuk menciptakan platform MSDM umum di mana semua divisi berfungsi. Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia yang baru telah dibuat dan lokakarya yang diberi nama 'Fellowship of Winners' telah dilembagakan untuk membantu menyebarkan kebijakan baru ini. Tujuannya adalah untuk memungkinkan karyawan menguji batas mereka secara kreatif di tempat kerja. Untuk mencapai hal ini, kami berfokus pada komunikasi dan penegakan serangkaian kebijakan dan praktik yang mencerminkan standar kami dan memastikan kepemilikan di semua tingkatan. Dalam lingkungan yang terus berubah saat ini, nilai tinggi dari fungsi MSDM akan dikaitkan dengan penerapan tujuan strategis bisnis. "Praktik MSDM terbaik"

akan membantu organisasi tetap kompetitif dan mampu beradaptasi dengan cepat dengan lingkungan bisnis yang dinamis. Agar bisnis apa pun berhasil, pertama-tama kita harus menyadari bahwa orang-orang kita adalah aset terbesar kita, dan layanan pelanggan adalah produk kita yang paling berharga. Kami telah memulai perjalanan dengan tim pemenang yang kuat; mari kita melangkah ke tahun 2006 dengan semangat baru dan semangat untuk melangkah ke tingkat yang baru. Setiap tetes berarti yang membuat lautan|| dan Anda adalah pemenang yang membuat organisasi hebat ini. Bersama-sama kita perlu memfokuskan energi kita untuk menumbuhkan organisasi kita dan menciptakan Tempat Kerja yang Menyenangkan|| di mana orang ingin berkontribusi & bekerja, dan tidak harus bekerja.

Langkah kedua dalam integrasi MSDM adalah memastikan peningkatan standar keunggulan manajerial di seluruh divisi. Untuk memenuhi persyaratan ini, 'Fellowship of Winners Management Development Programme' (MDP), program MBA 16 hari yang disesuaikan, dirancang dan diberikan kepada manajer kunci. Penciptaan kumpulan bakat kepemimpinan sangat penting bagi perusahaan. Fokusnya adalah untuk memprakarsai 'Pusat Pengembangan Potensial', yang mengungkapkan manajer berpotensi tinggi dan membantu menyusun rencana pengembangan untuk setiap individu.

Akhirnya, Sistem Manajemen Kinerja (PMS), yang sebelumnya condong hanya untuk mencapai parameter keuangan atau EBITA, telah dikerjakan ulang menjadi kartu skor yang lebih seimbang. Jadi PMS sekarang akan mencakup Indeks Kepuasan Pelanggan (CSI) dan Indeks Kepuasan Karyawan (ESI). Ini adalah saat-saat yang menyenangkan bagi perusahaan, dan berbagai inisiatif dan program telah disusun untuk membantu mengkonsolidasikan posisi kepemimpinannya yang tak terbantahkan di India. Sekarang terserah kepada setiap karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam mewujudkan masa depan ini.

MDP, Program Pengembangan Manajemen pertama di Kuoni India telah dirancang dan disesuaikan secara khusus untuk memenuhi semua kebutuhan pengetahuan manajemen dasar dari manajemen senior. Program ini bertujuan untuk membekali peserta dalam berbagai parameter, termasuk menjadi Pemimpin dan Manajer yang lebih baik. Berbagai modul dalam MDP meliputi Manajemen Umum, Pemasaran dan Penjualan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Strategi & Aplikasi. Metodologi yang digunakan meliputi Sesi Ruang Kelas, Studi Kasus, Diskusi Kelompok dan Sesi Berbagai Pengalaman.

#### **Inisiatif MSDM di SITA**

- Skema Referensi Karyawan Teman dapat Sobat|| telah menghasilkan optimalisasi biaya perekrutan yang fenomenal dan memiliki efek positif pada retensi karyawan.
- Sesi pelatihan inhouse dilakukan pada proses operasi dan modul layanan pelanggan untuk Team Associates & Team Consultants.
- Program Behavioral & Attitudinal oleh Vijay Batra diselenggarakan untuk berbagai tingkatan.
- Karyawan dapat menyuarkan pendapat, saran & kekhawatiran mereka di e-helpdesk karyawan SDM Inbound [expressurself@sitaindia.com](mailto:expressurself@sitaindia.com)

- SITA STAR program penghargaan bulanan telah diterapkan untuk mendorong kinerja & perilaku karyawan pada parameter seperti kontribusi terhadap bisnis, layanan pelanggan, dan kesadaran biaya.

### **MSDM di Thomas Cook**

Bekerja di Thomas Cook (India) Ltd. berarti bekerja untuk salah satu bisnis paling dinamis di dunia, terutama, Perjalanan dan Pariwisata. Secara global, rata-rata 10% dari pendapatan keluarga dihabiskan untuk perjalanan liburan dan perjalanan keluar pasti muncul sebagai salah satu aspirasi terindah bagi keluarga India juga.

Bekerja di Thomas Cook (India) Ltd. Menjadikan seorang karyawan sebagai bagian dari kaum muda, antusias dan profesional dengan sebagian besar karyawan dalam kelompok usia 25-35 tahun. Karyawan akan menemukan banyak peluang pengembangan karena perusahaan percaya untuk mengiklankan semua lowongan secara internal terlebih dahulu. Jika seorang kandidat terbuka terhadap tantangan untuk memperluas rentang pengalamannya di seluruh bisnis dan geografi, dia dapat melamar berbagai posisi yang diiklankan dari waktu ke waktu. Beberapa pelamar internal telah berhasil melakukan perpindahan lintas bisnis dan lintas geografi beberapa kali dalam rentang karir mereka. Beberapa juga telah dipilih melalui kompetisi internal yang ketat untuk menjalankan tugas di anak perusahaan internasional di Mauritius.

Perusahaan berkomitmen untuk memberikan penghargaan kepada karyawannya atas kinerja mereka. Ini terjadi melalui proses penilaian terkait kinerja dan rencana bonus variabel, yang memastikan bahwa kesuksesan dan pertumbuhan Anda terkait dengan kesuksesan bisnis dan perusahaan Anda. Perusahaan memiliki beberapa tim lintas fungsi yang bekerja sama dalam berbagai inisiatif seperti mendirikan bisnis baru, mengimplementasikan aplikasi perangkat lunak baru, bekerja sama untuk memecahkan akun perusahaan baru, dan sebagainya. Ini berjalan jauh tidak hanya dalam mencapai tujuan perusahaan tetapi juga dalam menyediakan lingkungan kerja yang bervariasi yang ditandai dengan keragaman pengalaman, pemikiran dan ide yang pada gilirannya mengasah kemampuan anggota tim.

Karyawan yakin akan kesempatan untuk berkembang melalui berbagai pelatihan dan kesempatan belajar. Program internal perusahaan berkisar dari pelatihan dalam strategi layanan, layanan pelanggan, pembangunan tim, keterampilan kepemimpinan dan efektivitas manajerial serta berbagai program luar ruangan yang menyenangkan. Service Leadership adalah kunci kepemimpinan pasar. Pelatihan manajerial di arena ini mencakup penyajian paradigma kepemimpinan layanan kontemporer, studi kasus, membangun kecerdasan finansial, meningkatkan efektivitas pribadi melalui pengujian psikometri dan analisis gaya kerja, mengelola tim, dll. Semua diikuti oleh Perencanaan Tindakan khusus.

Keterampilan Layanan membentuk dasar dari organisasi layanan seperti Thomas Cook. Dari waktu ke waktu, lokakarya diselenggarakan untuk memberikan solusi praktis atas tantangan yang kita hadapi dalam bisnis sehari-hari Cara paling alami untuk belajar, adalah belajar di Luar Ruangan – Baik itu membangun keterampilan tim, keterampilan konseptual, keterampilan kreativitas, atau sekadar menguji daya tahan, perusahaan sering kali terburu-buru di luar ruangan

untuk mengasah bakat/keterampilan terpendam dalam tim/bisnis/kelompok tertentu. Acara di luar ruangan semacam itu memperkuat ikatan antara eksekutif dalam suasana yang benar-benar alami. Perusahaan juga menominasikan eksekutifnya untuk berbagai program pelatihan eksternal baik di India maupun di luar negeri kepada Thomas Cook AG.

Akhirnya, untuk memberdayakan karyawan agar memiliki kepemilikan atas pengembangan keterampilan dan kompetensi mereka sendiri, semua karyawan memiliki kesempatan untuk mencalonkan diri mereka sendiri untuk pelatihan yang relevan hingga jumlah tertentu setiap tahun.

### **McDonald's**

Menjaga warisan 47 tahun dalam bisnis makanan cepat saji dengan komitmen yang tiada henti terhadap kualitas dan layanan pelanggan, McDonalds telah berhasil membentuk produknya agar sesuai dengan selera 126 negara di seluruh dunia, sambil mempertahankan rasa universal dari burger yang tak ada bandingannya. USP perusahaan adalah lingkungan kerja yang menantang secara kreatif. Perusahaan percaya dalam memberdayakan karyawan dan memberi mereka kesempatan untuk pertumbuhan profesional. Jalan untuk eksposur internasional menambah daya tarik.

Usia rata-rata karyawan di operasional restoran di McDonalds adalah 18 hingga 28 tahun. Mempekerjakan dan mengelola kelompok muda dan gelisah ini memiliki tantangan tersendiri. Sebagai permulaan, mereka datang dari latar belakang pendidikan yang beragam, dari sarjana hingga pascasarjana, semuanya bekerja di rantai layanan yang sama, menuju jalur karir yang sama. Filosofi unik McDonalds dalam menyediakan opsi 'belajar, menghasilkan, dan berkembang' bagi kaum muda tercermin dalam pembukaan paruh waktu yang fleksibel untuk '18 hingga 20 sesuatu'. Sebagian besar kru yang terlihat di rantai layanan termasuk dalam kelompok ini. Tetapi ada jumlah lulusan MBA dan manajemen hotel yang sama di McDonalds. Langkah karir untuk kedua kelompok ditata melalui rencana pelatihan khusus dan terfokus yang terpisah.

McDonald's dikenal dengan Sistem Pelatihan Globalnya, yang diubahnya agar sesuai dengan persyaratan lokal negara tuan rumah di mana ia mengubah agar sesuai dengan kebutuhan lokal negara tuan rumah tempat ia beroperasi. Sesi pelatihan lebih bergantung pada sistem pengajaran interaktif. Berbagi dan bertukar pengalaman adalah bagian penting dari sesi ini. Sebagian besar program diperbarui dan dimodifikasi di bawah skenario yang terus berubah untuk melampaui harapan pelanggan internal dan eksternal. Pelatihan operasional didefinisikan dengan sangat baik.

Di bawah pelatihan operasional tahap pertama, kru percobaan menjalani pelatihan bergambar, on the job di beberapa stasiun, (misalnya kentang goreng adalah stasiun terpisah). Pada tahap ini, Daftar Periksa Pengamatan digunakan sebagai alat ukur> Buku mutu, pelayanan & kebersihan, yang berisi rencana sesi pelatihan dikeluarkan untuk peserta pelatihan. Tergantung pada kinerja dan potensinya, peserta pelatihan didaftarkan untuk modul tentang Pengawasan Dasar, untuk mempersiapkannya mengikuti kursus Manajemen Rantai tentang Manajemen Area.

Modul berikutnya membuatnya memenuhi syarat untuk kursus Operasi Dasar, setelah menyelesaikannya, ia menjadi Asisten Manajer Kedua.

Pada tahap ini, ia diambil melalui Program Pengembangan Manajemen. Kemudian dia perlu menyelesaikan kursus Operasi Menengah (IOC) untuk bekerja di tingkat Asisten Manajer Pertama. Di sini, ia belajar Perencanaan dan Pengawasan Lanjutan, Kebersihan Layanan Berkualitas, Manajemen Orang, Manajemen Penjualan & Profitabilitas. Agar memenuhi syarat untuk posisi Manajer Restoran, seseorang harus menyelesaikan kursus lanjutan lainnya. Penjadwalan Manajemen dan Proyeksi Penjualan diajarkan selama kursus ini. Setelah dia dipromosikan ke level Manajer Restoran, dia memenuhi syarat untuk Program Kepemimpinan Restoran (RLP) yang diadakan di Universitas Hamburger di Australia atau Timur Tengah.

Di McDonalds, semua karyawan dapat mengharapkan komitmen seumur hidup, kecuali anggota kru yang umumnya bekerja dengan 'rekanan paruh waktu'. Kami memiliki manajemen kinerja dan sistem peninjauan yang sangat ilmiah, yang berbanding lurus dengan pergerakan orang secara horizontal dan vertikal. Rencana Karir disiapkan terlebih dahulu untuk memenuhi kebutuhan masa depan dan saat ini.

### **Pizza Hut**

Pizza Hut telah berkembang jauh dari hari-hari ketika restoran pertamanya muncul pada tahun 1958 di Wichita, Kansas. Saat ini, ini adalah perusahaan restoran pizza terbesar di dunia dengan hampir 12.000 restoran dan 7.25.000 karyawan di seluruh dunia. Merek ini berada di bawah payung Tricon Restoran Internasional, yang juga mengoperasikan merek restoran KFC dan Taco Bell di lebih dari 100 negara. Organisasi mencari orang-orang yang memiliki bakat dan sikap untuk industri jasa dan tantangannya. Proses rekrutmen terstruktur mencakup program penyaringan otomatis untuk menentukan kemampuan dalam kompetensi utama.

Setelah direkrut, anggota tim menjalani pelatihan intensif. Ini melibatkan orientasi pada visi, keyakinan, dan budaya 'bagaimana kita bekerja sama' dari Tricon. CHAMPS adalah program pelatihan yang dibangun di sekitar enam area kritis restoran yang memengaruhi pelanggan, dan dirancang untuk membuat peserta pelatihan memahami dan memenuhi harapan pelanggan. Mereka juga menjalani pelatihan khusus bagian 'AHLI', yang memandu kandidat melalui alur kerja restoran. Setelah menyelesaikan pelatihan mereka mendapatkan sertifikasi. Pada posisi manajer, pendatang baru diambil melalui modul pelatihan tentang berbagai aspek bisnis restoran. Naik tangga karir, manajer menjalani pelatihan untuk membangun kemampuan mereka untuk peran baru. Lokakarya dan sesi pelatihan diselenggarakan secara teratur untuk membekali para manajer dengan alat dan proses terbaru. Mereka juga mendapatkan eksposur melalui konferensi internasional. Pelatihan proses fungsional dan inti kritis juga diberikan kepada karyawan melalui Universitas Tricon YUM, yang merupakan cabang pelatihan dan pengembangan perusahaan TRI. Pizza Hut melatih dan memperlengkapi orang untuk memenuhi aspirasi karir mereka dan menawarkan berbagai pilihan jalur karir. Organisasi menyediakan lingkungan kerja yang menekankan pembinaan dan pengembangan sebagai dasar untuk pembelajaran dan

pertumbuhan. Teman sebaya berada dalam kelompok usia yang sama dan itu membuat lingkungan yang menantang dan menyenangkan.

### 3.6 RINGKASAN

Untuk memaksimalkan manfaat sosial ekonomi pariwisata di masa depan dan mengatasi hambatan dalam pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia di bidang pariwisata, rekomendasi berikut dibuat:

1. Untuk mendukung pertumbuhan pariwisata yang berkelanjutan dan berkualitas, segala upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia harus berorientasi pada pelanggan;
2. Untuk memaksimalkan penciptaan pekerjaan yang langgeng dan berkualitas tinggi, pemerintah, industri, perwakilan pekerja, organisasi pendidikan dan pelatihan harus bekerja sama untuk menilai dengan lebih baik kebutuhan masa depan dan tenaga kerja terampil, menemukan cara untuk menghindari semakin berkurangnya tenaga kerja terampil di pekerjaan tertentu dan lebih umum untuk mempromosikan citra pekerjaan di industri pariwisata;
3. Untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing sektor ini, kualifikasi pekerja harus ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan pasar dan tingkat pembangunan negara; keterampilan baru yang dibutuhkan oleh industri harus diintegrasikan dalam kurikulum pariwisata masa depan (keterampilan komunikasi dan pemecahan masalah, teknologi informasi dan komunikasi, keberlanjutan atau keterampilan manajemen);
4. Untuk membantu perusahaan, khususnya yang kecil, dengan peningkatan kapasitas dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia, praktik terbaik harus disebarluaskan (misalnya, di bidang skema promosi karir, pengakuan pelatihan kejuruan, program pekerja asing) dan jaringan yang menghubungkan perusahaan besar, yang kecil, perwakilan pekerja dan otoritas lokal harus didorong;
5. Untuk menangani faktor eksogen dengan lebih baik, seperti peristiwa geopolitik besar, Manajemen Sumber Daya Manusia harus diakui sebagai faktor penting untuk menangani masalah krisis, dan pelatihan yang memadai harus diberikan;
6. Untuk meningkatkan pemahaman tentang fungsi pasar tenaga kerja pariwisata dan mendukung kebijakan dan inisiatif bisnis, pemerintah, industri dan organisasi internasional harus lebih mengembangkan instrumen untuk mengukur informasi kuantitatif dan kualitatif yang terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia di bidang pariwisata; analisis khusus harus dilakukan di tingkat internasional (misalnya, di bidang mobilitas, pengembangan karir, musim atau laba atas investasi dalam pelatihan).

#### Latihan dan Jawaban

Catatan: Nyatakan Benar atau Salah

1. Sumber Daya Manusia adalah elemen kunci dalam memastikan kualitas dan konten produk pariwisata

2. Sebagai industri padat karya, pariwisata menawarkan banyak kesempatan kerja dalam perekonomian dan memiliki potensi untuk berlanjut di masa depan
3. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis menempatkan penekanan besar pada kapasitas organisasi untuk belajar dari manajemen personalia
4. Baik dalam industri perjalanan dan perhotelan, ketergantungan pada orang adalah sedang
5. Industri perjalanan dalam esensinya yang sebenarnya adalah tentang 'pergerakan' orang
6. Ketika Pengembangan MSDM menjadi reaktif di alam, maksimalisasi efisiensi dan produktivitas dapat dicapai melalui pertumbuhan kualitatif orang-orang dengan kemampuan dan potensi untuk tumbuh dan berkembang
7. Pada tahun 2010, Pemerintah India telah mengidentifikasi bahwa sebanyak 6 juta pekerjaan tambahan di sektor pariwisata dapat diciptakan
8. Manajemen karir di Hotel ITC berkisar pada tujuan penyatuan organisasi di sekitar tantangan bisnis utama
9. Konsep 'Akademi Sopir' ada di Hotel Oberoi
10. Kuoni-India berkomitmen untuk membangun 'A Fellowship of Winners'.

**Jawaban periksa kemajuan anda**

1. Benar
2. Benar
3. Salah
4. Salah
5. Benar
6. Salah
7. Benar
8. Benar
9. Salah
10. Benar

## **BAB 4**

### **STRUKTUR ORGANISASI DEPARTEMEN SDM DI INDUSTRI PARIWISATA**

#### **4.1 TUJUAN**

- Menentukan struktur organisasi dan elemen-elemennya
- Memahami prinsip dan pentingnya struktur organisasi
- Mendeskripsikan berbagai bentuk struktur organisasi.

#### **4.2 PENDAHULUAN**

Menurut Etzoni organisasi adalah unit sosial atau pengelompokan manusia, sengaja disusun untuk tujuan mencapai tujuan tertentu, yaitu merupakan kerangka struktural untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengambilan keputusan, kontrol, komunikasi, motivasi dll. Struktur formal organisasi adalah dua dimensi - horizontal dan vertikal. Dimensi horizontal menggambarkan diferensiasi total pekerjaan organisasi ke dalam departemen yang berbeda. Dimensi vertikal mengacu pada hierarki hubungan otoritas dengan sejumlah tingkatan dari atas ke bawah.

Otoritas mengalir ke bawah sepanjang garis ini. Semakin tinggi level semakin besar otoritas sebaliknya. Cara umum untuk menggambarkan organisasi formal melalui bagan organisasi, Ini adalah potret organisasi pada titik waktu tertentu yang menunjukkan aliran wewenang, tanggung jawab, dan komunikasi di berbagai departemen yang terletak pada tingkat hierarki yang berbeda. Garis penghubung menunjukkan siapa yang akan melapor kepada siapa, dan struktur organisasi adalah kerangka di mana organisasi dipolakan untuk mengkoordinasikan dan melaksanakan tugas organisasi. Ini menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab antara berbagai posisi dalam organisasi dengan menunjukkan siapa melapor kepada siapa dengan bantuan bagan organisasi.

#### **4.3 DEFINISI**

Struktur organisasi mendefinisikan bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan. Ini juga dapat didefinisikan sebagai kerangka kerja di mana sebuah organisasi dipolakan untuk mengkoordinasikan dan melaksanakan tugas organisasi. Struktur organisasi menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab antara berbagai posisi dalam organisasi dengan menunjukkan siapa melapor kepada siapa. Ini adalah seperangkat hubungan yang direncanakan antara kelompok fungsi terkait dan antara faktor fisik dan personel yang diperlukan untuk pencapaian tujuan organisasi. Kerangka kerja, biasanya hierarkis, di mana organisasi mengatur garis wewenang dan komunikasinya, dan mengalokasikan hak dan kewajiban. Struktur organisasi menentukan cara dan sejauh mana peran, kekuasaan, dan tanggung jawab didelegasikan, dikendalikan, dan dikoordinasikan, dan bagaimana informasi mengalir di antara tingkat manajemen.

#### 4.4 ELEMEN STRUKTUR ORGANISASI

Ada enam elemen kunci yang perlu ditangani oleh MSDM ketika mereka merancang struktur organisasi mereka. Ini adalah spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi dan formalisasi

1. **Spesialisasi Kerja:** Ini didefinisikan sebagai sejauh mana tugas dalam organisasi dibagi menjadi pekerjaan yang terpisah. Inti dari spesialisasi kerja adalah bahwa, alih-alih seluruh pekerjaan yang dilakukan oleh satu individu, itu dipecah menjadi beberapa langkah dengan setiap langkah diselesaikan oleh individu yang terpisah. Dengan demikian, individu mengkhususkan diri dalam melakukan satu jenis aktivitas daripada keseluruhan. kerja.
2. **Departementalisasi:** Setelah pekerjaan dibagi melalui spesialisasi kerja, Anda perlu mengelompokkan pekerjaan ini bersama-sama sehingga tugas umum dapat dikoordinasikan. Dasar dimana pekerjaan dikelompokkan bersama disebut departementalisasi. Salah satu cara paling populer untuk mengelompokkan kegiatan adalah dengan fungsi yang dilakukan. untuk misalnya manajer manufaktur dapat mengatur pabriknya dengan memisahkan teknik, akuntansi, manufaktur, dll ke dalam departemen umum.
3. **Rantai Komando:** Rantai komando adalah garis wewenang yang tidak terputus yang membentang dari atas ke organisasi hingga eselon terendah dan menjelaskan siapa melapor kepada siapa. Ini menjawab pertanyaan karyawan bahwa siapa yang harus saya laporkan. Kepada siapa saya harus pergi jika saya memiliki masalah dan Kepada siapa saya bertanggung jawab, Dengan rantai komando muncul dua konsep yang saling melengkapi yaitu otoritas dan kesatuan komando. Wewenang mengacu pada hak yang melekat pada posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkan perintah untuk dipatuhi. Artinya dalam organisasi setiap manajer diberikan suatu derajat wewenang guna memenuhi tanggung jawabnya. Kesatuan prinsip komando membantu melestarikan konsep garis wewenang yang tidak terputus. Ini menyatakan bahwa seseorang harus memiliki satu dan hanya satu atasan kepada siapa dia bertanggung jawab langsung.
4. **Rentang Kendali:** Ini menunjukkan jumlah bawahan yang dapat diarahkan secara efisien dan efektif oleh seorang manajer. Pertanyaan tentang rentang kendali ini penting karena sebagian besar menentukan jumlah level dan manajer yang dimiliki organisasi. Semua hal dianggap sama, semakin lebar atau besar rentangnya, semakin efisien organisasi tersebut.
5. **Sentralisasi dan Desentralisasi:** Di beberapa organisasi, manajer puncak membuat semua keputusan dan manajer tingkat bawah hanya ada untuk melaksanakan keputusan ini sementara di ekstrem lain ada organisasi di mana pengambilan keputusan didorong ke bawah ke manajer yang paling dekat untuk bertindak. Organisasi yang pertama sangat tersentralisasi yang berarti sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik dalam sebuah organisasi dan yang terakhir terdesentralisasi. Dalam upaya manajemen skenario baru-baru ini untuk membuat organisasi lebih responsif dan

fleksibel, telah ada kecenderungan yang nyata menuju pengambilan keputusan desentralisasi.

6. **Formalisasi:** Formalisasi mengacu pada sejauh mana pekerjaan dalam organisasi distandarisasi. Jika pekerjaan sangat diformalkan daripada pemegang pekerjaan memiliki sedikit keleluasaan atas apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, mereka hanya akan diminta untuk melakukan hal-hal dengan cara yang telah ditentukan sebelumnya tanpa keputusan atau inovasi mereka sendiri, yaitu akan ada banyak aturan organisasi, deskripsi pekerjaan yang eksplisit dan prosedur yang jelas untuk melakukan pekerjaan tertentu sehingga pekerjaan tersebut sangat diformalkan. Ketika formalisasi rendah, perilaku kerja tidak terprogram dan karyawan memiliki banyak kebebasan untuk menggunakan kebijaksanaan mereka sendiri dalam pekerjaan mereka.

#### 4.5 KARAKTERISTIK STRUKTUR ORGANISASI

Terlepas dari berbagai macam struktur organisasi yang dapat ditemukan di dunia bisnis, yang sukses cenderung memiliki karakteristik tertentu. Memang, pakar bisnis menyarankan sejumlah karakteristik yang memisahkan struktur organisasi yang efektif dari struktur organisasi informal perusahaan mereka:

- Kekuatan dan kelemahan relatif dari berbagai bentuk organisasi.
- Keuntungan dan kerugian hukum dari pilihan struktur organisasi.
- Keuntungan dan kerugian dari pilihan departementalisasi.
- Kemungkinan pola pertumbuhan perusahaan.
- Melaporkan hubungan yang saat ini ada.
- Pelaporan dan hubungan otoritas yang Anda harapkan akan diterapkan di masa depan.
- Rasio optimal supervisor/manajer terhadap bawahan.
- Tingkat otonomi/pemberdayaan yang sesuai untuk diberikan kepada karyawan di berbagai tingkat organisasi (sambil tetap mengakui kapasitas individu untuk pekerjaan mandiri).
- Struktur yang akan menghasilkan kepuasan pekerja terbesar. Struktur yang akan menghasilkan efisiensi operasional yang optimal

#### 4.6 SIGNIFIKANSI STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi yang baik dapat membantu dalam mencapai tujuan perusahaan dengan cara berikut:

1. Hubungan Kewenangan yang Jelas: Struktur organisasi mengalokasikan wewenang dan tanggung jawab. Ini menentukan siapa yang mengarahkan siapa dan siapa yang bertanggung jawab atas hasil apa.
2. Pola Komunikasi: Struktur Organisasi menentukan lokasi pengambilan keputusan dalam organisasi.

3. Lokasi Pusat Pengambilan Keputusan : Struktur organisasi menentukan lokasi pengambilan keputusan dalam organisasi
4. Menyeimbangkan Aktivitas: Struktur organisasi menciptakan keseimbangan dan penekanan aktivitas yang tepat. Mereka yang lebih penting bagi keberhasilan perusahaan mungkin ditempatkan lebih tinggi dalam organisasi.
5. Merangsang Kreativitas: Struktur organisasi yang baik merangsang pemikiran kreatif dan inisiatif di antara anggota organisasi dengan memberikan pola otoritas yang terdefinisi dengan baik.
6. Mendorong Pertumbuhan: Struktur organisasi menyediakan kerangka kerja di mana suatu perusahaan berfungsi
7. Memanfaatkan Peningkatan Teknologi: Struktur organisasi yang baik yang dapat beradaptasi dengan perubahan dapat memanfaatkan teknologi terbaru sebaik mungkin.

#### 4.7 PRINSIP STRUKTUR ORGANISASI

Sebagai alat manajemen, organisasi diharapkan dapat memperlancar pencapaian tujuan tertentu. Untuk memudahkan pencapaian tujuan, para pemikir manajemen telah menetapkan prinsip-prinsip tertentu, prinsip-prinsip penting organisasi adalah:

1. **Pertimbangan Tujuan:** Setiap perusahaan memiliki tujuan tertentu untuk dicapai dan organisasi berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan harus dinyatakan dalam istilah yang jelas karena mereka memainkan peran penting dalam menentukan struktur yang harus dikembangkan
2. **Pembagian Kerja & Spesialisasi:** Seluruh pekerjaan dalam organisasi harus dibagi menjadi berbagai bagian sehingga setiap individu dibatasi pada kinerja pekerjaan tunggal sejauh mungkin sesuai dengan kemampuan dan bakatnya.
3. **Definisi Pekerjaan:** Setiap posisi dalam organisasi harus didefinisikan dengan jelas dalam kaitannya dengan posisi lain dalam organisasi. Tugas dan tanggung jawab yang diberikan pada setiap jabatan dan hubungannya dengan jabatan lain harus ditetapkan dengan jelas agar tidak terjadi tumpang tindih fungsi.
4. **Pemisahan Fungsi Lini & Staf:** Bila memungkinkan, fungsi lini harus dipisahkan dari aktivitas staf. Fungsi lini adalah mereka yang mencapai tujuan utama perusahaan, seperti manufaktur, pemasaran adalah fungsi utama atau fungsi lini dan lain-lain seperti personel, pemeliharaan pabrik adalah fungsi staf.
5. **Rantai Komando:** Harus ada garis wewenang yang jelas dari atas ke bawah organisasi. Struktur organisasi harus memfasilitasi pendelegasian wewenang.
6. **Paritas Wewenang & Tanggung Jawab:** Tanggung jawab harus selalu dibarengi dengan kewenangan yang sesuai. Setiap bawahan harus memiliki wewenang yang cukup untuk melaksanakan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya.

7. **Kesatuan Komando:** Tidak seorang pun dalam organisasi tidak boleh melapor ke lebih dari satu supervisor, yaitu setiap orang hanya boleh memiliki satu bos. Setiap orang dalam organisasi harus tahu siapa yang dia laporkan dan siapa yang melapor kepadanya.
8. **Hal-hal Luar Biasa:** Prinsip ini mensyaratkan bahwa struktur organisasi harus o dirancang sehingga manajer diharuskan melalui hal-hal luar biasa hanya semua keputusan rutin harus diambil oleh bawahan.
9. **Rentang Supervisi:** Rentang supervisi berarti jumlah orang yang dapat diarahkan oleh seorang manajer atau supervisor. Jika jumlah karyawan yang melapor ke supervisi terlalu sedikit, waktunya tidak akan dimanfaatkan dengan baik.
10. **Keseimbangan Berbagai Faktor:** Harus ada keseimbangan yang tepat dalam struktur formal organisasi sehubungan dengan faktor-faktor yang memiliki klaim yang saling bertentangan.
11. **Komunikasi:** Jaringan komunikasi yang baik sangat penting untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Garis wewenang menyediakan saluran komunikasi siap pakai ke atas, ke bawah, dll.
12. **Fleksibilitas:** Organisasi harus fleksibel sehingga dapat dengan mudah dan ekonomis disesuaikan dengan perubahan sifat bisnis serta inovasi teknis
13. **Kontinuitas:** Perubahan adalah hukum alam. Banyak perubahan terjadi di luar organisasi. Perubahan ini harus tercermin dalam organisasi.

#### 4.8 MENENTUKAN JENIS STRUKTUR ORGANISASI

Struktur Organisasi merupakan sarana yang sangat diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis. Struktur yang salah akan sangat menghalangi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sangat penting bahwa banyak perhatian harus diambil saat menentukan struktur organisasi. Peter Drucker telah menyarankan tiga cara khusus untuk mengetahui jenis struktur apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi yaitu:

- **Analisis Aktivitas:** Ini adalah tahap pertama dalam membangun struktur organisasi yang melibatkan pencarian aktivitas apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Setiap usaha bisnis memiliki serangkaian fungsi untuk dilakukan seperti manufaktur, pembelian dll, fungsi-fungsi ini dapat diidentifikasi setelah analisis yang tepat. Setelah aktivitas diidentifikasi dan diklasifikasikan ke dalam area fungsional, aktivitas tersebut harus didaftar dalam urutan kepentingan. Lebih baik membagi dan membagi seluruh pekerjaan menjadi unit-unit homogen yang lebih kecil sehingga hal yang sama dapat diberikan kepada individu yang berbeda. Manajer departemen dapat dibantu oleh wakil manajer, wakil manajer oleh asisten manajer dan seterusnya. Harus diingat bahwa pekerjaan merupakan blok bangunan dasar dalam merancang struktur organisasi
- **Analisis Keputusan:** Keputusan apa yang diperlukan untuk memperoleh kinerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan? Keputusan macam apa mereka? Pada tingkat organisasi apa mereka? dibuat untuk? Kegiatan apa yang terlibat atau terpengaruh oleh

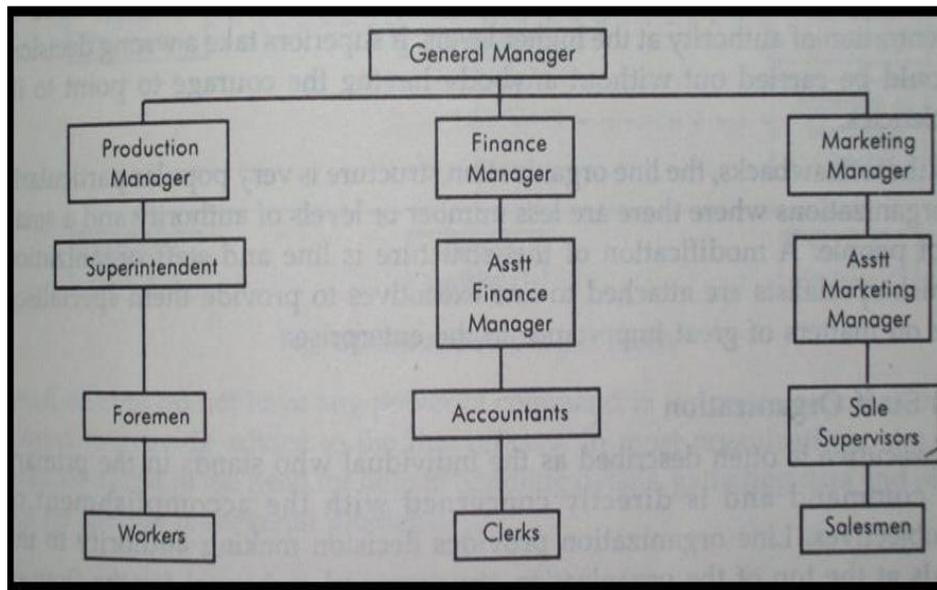
mereka? DII, meskipun sulit untuk memprediksi isi (jenis) dari masalah keputusan yang akan muncul di masa depan, namun materi pelajaran memiliki tingkat prediktabilitas yang tinggi. Analisis keputusan yang dapat diperkirakan sebelumnya menunjukkan struktur manajemen puncak yang dibutuhkan perusahaan dan sifat wewenang dan tanggung jawab yang harus dimiliki oleh berbagai tingkat manajemen operasi. Peter Drucker telah memberikan empat karakteristik dasar:

- 1) Tingkat keputusan masa depan dalam keputusan
  - 2) Dampak keputusan itu pada fungsi lain
  - 3) Karakter keputusan yang ditentukan oleh sejumlah faktor kualitatif seperti perilaku, nilai-nilai etika
  - 4) Apakah keputusan tersebut berulang secara berkala atau jarang sebagai keputusan berulang mungkin memerlukan pedoman umum sedangkan keputusan yang jarang diperlakukan sebagai peristiwa khusus
- **Analisis Hubungan:** Dengan siapa manajer yang bertanggung jawab atas suatu kegiatan harus bekerja? Pertanyaan-pertanyaan lain seperti hubungan misalnya hubungan lini & Staf, hubungan antara bawahan dan atasan juga akan membantu dalam menentukan struktur organisasi. Hubungan ke bawah, ke atas, dan ke samping harus dianalisis untuk menentukan struktur organisasi.

#### 4.9 BENTUK STRUKTUR ORGANISASI

Organisasi memerlukan hubungan struktural tertentu antara departemen yang berbeda dan individu yang bekerja di sana untuk pencapaian tujuan yang diinginkan. Pembentukan hubungan formal antara individu yang bekerja dalam organisasi dan untuk mengkoordinasikan upaya individu yang berbeda secara efisien. Untuk mengatur upaya individu yang berbeda secara efisien. Untuk mengatur upaya individu yang berbeda, salah satu jenis struktur organisasi berikut dapat dibentuk oleh departemen Manajemen Sumber Daya Manusia:

1. Organisasi Lini
  2. Organisasi Lini & Staf
  3. Organisasi Fungsional
  4. Organisasi Komite
  5. Organisasi Proyek
  6. Organisasi Matriks.
- ❖ **Organisasi lini:** Organisasi garis mewakili struktur dalam hubungan vertikal yang melaluinya otoritas mengalir. Ini adalah bentuk struktur organisasi yang paling sederhana dan juga dikenal sebagai organisasi skalar atau militer



**Gambar 4.1** Organisasi Lini

Dalam garis wewenang ini mengalir dari atas ke bawah di seluruh organisasi. Kekuasaan atau kuantum otoritas tertinggi di atas dan berkurang di setiap tingkat hierarki ke bawah yang berurutan. Setiap orang dalam suatu organisasi berada dalam rantai komando langsung di mana setiap posisi orang berada di bawah hierarki dan dengan demikian garis wewenang tidak hanya menjadi jalan komando bagi personel yang beroperasi, tetapi juga menyediakan saluran komunikasi, koordinasi, dan akuntabilitas dalam perusahaan.

#### **Keunggulan organisasi lini**

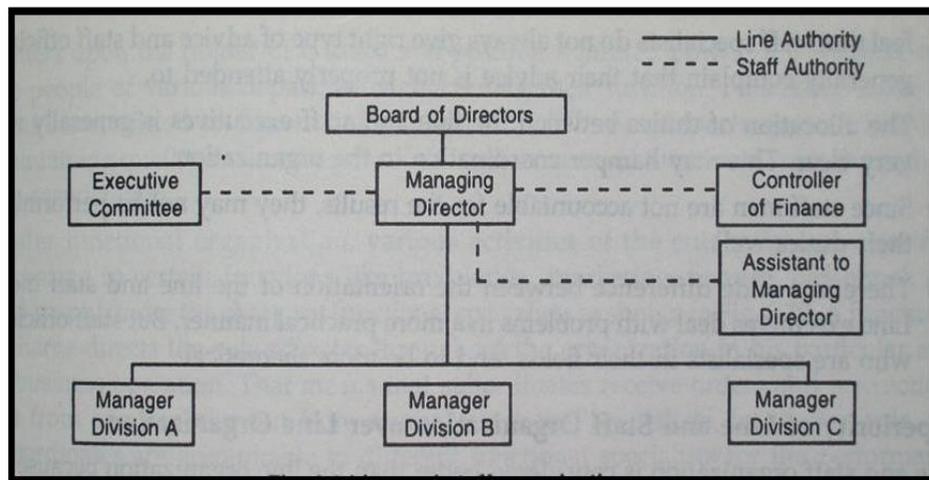
- i. Mudah dibentuk dan mudah dipahami oleh karyawan
- ii. Ini memfasilitasi kesatuan komando sehingga menegaskan rantai skalar organisasi
- iii. Ada identifikasi yang jelas tentang hubungan wewenang dan tanggung jawab
- iv. Ini memastikan disiplin yang sangat baik dalam organisasi karena setiap individu tahu kepada siapa dia bertanggung jawab.
- v. Ini memfasilitasi pengambilan keputusan yang mudah dan cepat karena ada otoritas yang pasti di setiap tingkat.

**Kelemahan Organisasi Lini:** Dengan pertumbuhan organisasi lini menempatkan terlalu banyak beban kerja pada atasan.

- i. Ada konsentrasi di atas yaitu jika bos atas tidak mampu organisasi tidak akan berhasil
- ii. Organisasi lini tidak cocok untuk organisasi besar karena tidak menyediakan spesialis dalam strukturnya
- iii. Praktis tidak ada komunikasi dari bawah ke atas karena terlalu banyak konsentrasi otoritas di tingkat yang lebih tinggi.

iv. Terlepas dari kelemahan ini, struktur organisasi garis sangat populer terutama di organisasi kecil di mana jumlah atau tingkat otoritasnya lebih sedikit dan jumlah orangnya sedikit.

- ❖ **Organisasi Lini & Staf:** Organisasi lini memberikan wewenang pengambilan keputusan tetap kepada individu di puncak organisasi. Sedangkan pada organisasi lini dan staf kewenangan lini tetap sama seperti pada organisasi lini. Otoritas mengalir dari atas ke bawah. Perbedaan utama adalah bahwa spesialis melekat pada manajer lini untuk menasihati mereka tentang hal-hal penting. Para spesialis ini siap dengan spesialisasi mereka untuk melayani petugas garis dan ketika layanan mereka diminta untuk mengumpulkan informasi dan memberikan bantuan yang akan memungkinkan petugas garis untuk melakukan kegiatan mereka dengan lebih baik. Petugas staf tidak memiliki kekuatan komando karena mereka dipekerjakan untuk memberikan nasihat ahli kepada petugas lini.



**Gambar 4.2** Organisasi Lini & Staf

Organisasi lini dan staf menjadi populer karena masalah manajemen tertentu menjadi sangat kompleks dan untuk mengatasinya, diperlukan pengetahuan ahli yang dapat diberikan oleh petugas staf.

#### **Keunggulan organisasi Lini & Staf**

- i. **Pengetahuan khusus:** Manajer lini mendapatkan manfaat dari pengetahuan khusus staf yang berspesialisasi di berbagai tingkatan.
- ii. **Pengurangan beban:** Staf spesialis membebaskan manajer lini dari kerepotan berkonsentrasi pada fungsi khusus seperti akuntansi, dll.
- iii. **Usia berat badan yang tepat:** Banyak masalah yang diabaikan dalam organisasi lini akan ditangani di organisasi lini dan staf oleh staf spesialis.
- iv. **Keputusan yang Lebih Baik:** Staf spesialis membantu eksekutif lini untuk mengambil keputusan yang tepat dan lebih baik dengan memberikan informasi yang memadai pada waktu yang tepat.
- v. **Fleksibilitas:** Organisasi lini dan staf lebih fleksibel daripada organisasi lini.

- vi. **Unity of Command:** Di bawah sistem ini, ahli memberikan bimbingan khusus tanpa memberikan perintah. Hanya manajer lini yang berhak memberi perintah. Hasilnya adalah perusahaan memanfaatkan organisasi fungsional dengan tetap menjaga kesatuan komando yaitu satu bawahan menerima dari satu atasan saja.

**Kelemahan organisasi fungsi lini dan staf**

- i. Umumnya ada konflik antara eksekutif lini dan staf. Ada konflik antara eksekutif lini dan spesialis staf dimana eksekutif lini merasa bahwa staf spesialis tidak selalu memberikan saran yang benar sedangkan staf spesialis merasa bahwa ada saran yang tidak diperhatikan dengan baik.
- ii. Alokasi tugas antara lini dan staf spesialis umumnya tidak jelas.
- iii. Karena staf tidak bertanggung jawab atas hasil, mereka mungkin tidak menjalankan tugasnya dengan baik.

**Tabel 4.1** Organisasi lini vs Organisasi Lini & Staf

<b>Organisasi Lini</b>	<b>Organisasi Lini &amp; Staf</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lini mengacu pada posisi-posisi yang memiliki tanggung jawab untuk mencapai tujuan utama organisasi</li> <li>2. Tidak ada tenaga ahli untuk membantu dan menasehati petugas lini.</li> <li>3. Ada disiplin yang ketat</li> <li>4. Tidak ada ruang lingkup gesekan antara lini dan staf.</li> <li>5. Tidak berdasarkan spesialisasi yang direncanakan</li> <li>6. Orang-orang garis tertentu menjadi orang kunci ketika mereka menduduki posisi-posisi yang menjadi sandaran kelangsungan hidup organisasi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Staf mengacu pada posisi yang memiliki tanggung jawab untuk memberikan saran dan layanan kepada lini dalam pencapaian tujuan organisasi.</li> <li>2. Ada ahli yang dikenal sebagai staf untuk membantu dan memberi nasihat kepada pejabat lini</li> <li>3. Ada disiplin yang longgar</li> <li>4. Selalu ada risiko gesekan antara orang-orang lini dan staf atas peran masing-masing.</li> <li>5. Ini didasarkan pada spesialisasi yang direncanakan</li> <li>6. Hal ini tidak mungkin terjadi dalam hal organisasi lini &amp; staf karena pejabat staf selalu berbagi kredit dengan pejabat lini.</li> </ol>

- ❖ **Organisasi Fungsional:** Otoritas fungsional menempati posisi tengah antara otoritas lini dan staf. Ini adalah sarana untuk menempatkan spesialis di posisi teratas di seluruh perusahaan.

Di bawah organisasi fungsional berbagai kegiatan organisasi diklasifikasikan menurut fungsi tertentu seperti produksi, pemasaran, keuangan dll dan ditempatkan di bawah tanggung jawab spesialis fungsional. Seorang fungsional yang bertanggung jawab mengarahkan bawahan

di seluruh organisasi dalam bidang operasi bisnis khususnya yang berarti bawahan akan menerima perintah dan instruksi bukan dari satu atasan tetapi dari beberapa spesialis fungsional. Dengan kata lain, bawahan bertanggung jawab kepada spesialis fungsional yang berbeda untuk kinerja fungsi yang berbeda.

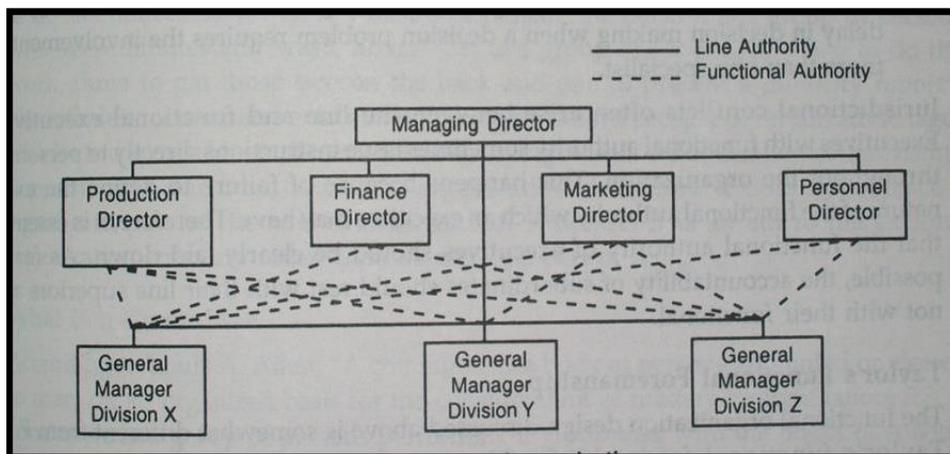
Adalah F.W. Taylor yang mengembangkan organisasi fungsional untuk perencanaan, pengendalian, operasi manufaktur berdasarkan spesialisasi. Namun dalam praktiknya, fungsionalisasi terbatas pada puncak organisasi dan tidak dibawa ke tingkat terendah dalam organisasi seperti yang direkomendasikan oleh Taylor.

**Ciri-ciri Organisasi Fungsional adalah sebagai berikut:**

- i. Seluruh kegiatan organisasi dibagi menjadi fungsi-fungsi khusus misalnya operasi, keuangan, dll.
- ii. Setiap bidang Fungsional ditempatkan di bawah tanggung jawab spesialis fungsional. Spesialis memiliki wewenang untuk memberikan perintah mengenai fungsinya di mana saja dalam organisasi
- iii. Jika setiap orang dalam perusahaan harus mengambil keputusan apa pun yang berkaitan dengan fungsi tertentu, hal itu harus berkonsultasi dengan spesialis fungsional.

**Manfaat Organisasi Fungsional**

- i. **Spesialisasi:** Organisasi Fungsional membantu dalam mencapai manfaat spesialisasi pekerjaan.
- ii. **Pengembangan Eksekutif:** Seorang manajer fungsional diharuskan memiliki keahlian dalam satu fungsi saja.
- iii. **Pengurangan Beban Kerja:** Organisasi Fungsional mengurangi beban eksekutif puncak, karena ada pengawasan bersama dalam organisasi.
- iv. **Ruang Lingkup Ekspansi:** Organisasi Fungsional menawarkan ruang lingkup yang besar untuk ekspansi dibandingkan dengan organisasi lini.
- v. **Kontrol yang Lebih Baik:** Pengetahuan ahli tentang manajer fungsional memfasilitasi kontrol dan pengawasan yang lebih baik dalam organisasi.



**Gambar 4.3** Organisasi Fungsional

### Kelemahan Organisasi Fungsional

- i. Organisasi Fungsional melanggar, prinsip kesatuan komando karena satu orang bertanggung jawab kepada beberapa atasan
  - ii. Cara kerja Organisasi Fungsional terlalu rumit untuk dipahami oleh pekerja.
  - iii. Organisasi Fungsional mengembangkan spesialis daripada generalis.
  - iv. Secara umum ada kurangnya koordinasi antara eksekutif fungsional dan keterlambatan dalam pengambilan keputusan karena melibatkan lebih dari satu spesialis.
- ❖ **Komite:** Menurut Louis A Allen, Komite adalah badan orang yang ditunjuk atau dipilih untuk bertemu secara terorganisir untuk mempertimbangkan hal-hal yang dibawa ke hadapannya. Komite adalah sekelompok orang yang melakukan tugas kelompok dengan objek dari pemecahan masalah tertentu. Sebuah komite dapat merumuskan rencana, membuat keputusan kebijakan atau meninjau kinerja unit tertentu. Dalam beberapa kasus mungkin hanya memiliki kekuasaan untuk membuat rekomendasi kepada pejabat yang ditunjuk. Apa pun ruang lingkupnya, komite harus dianggap sebagai instrumen penting organisasi bisnis dan non bisnis. Mereka membantu dalam pengambilan keputusan, mengoordinasikan urusan departemen yang berbeda dan memenuhi persyaratan komunikasi dalam organisasi.

Sulit untuk memberikan definisi yang tepat tentang komite karena ada banyak jenis komite dan konsep komite sangat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Umumnya komite dibentuk untuk mencapai satu atau lebih tujuan berikut:

- Untuk memberikan partisipasi kepada berbagai kelompok orang
- Untuk mengamankan kerjasama antar departemen yang berbeda
- Untuk mengoordinasikan fungsi departemen dan individu yang berbeda dengan mewujudkan kesatuan arah

### Jenis Komite

- **Komite Lini & Staf:** Jika sebuah komite diberi wewenang dan tanggung jawab untuk memutuskan dan keputusan siapa yang dilaksanakan secara terus-menerus. Ini dikenal sebagai Komite Lini. Di sisi lain ketika sebuah komite ditunjuk hanya untuk memberi nasihat dan nasihat, itu dikenal sebagai komite staf.
- **Komite Formal & Informal:** ketika sebuah komite dibentuk sebagai bagian dari struktur organisasi dan memiliki yurisdiksi yang jelas, itu adalah komite formal. Di sisi lain komite informal dibentuk untuk memberi nasihat tentang hal-hal rumit tertentu yang manajemen tidak ingin membentuk komite formal.
- **Komite Tetap & Adhoc:** Komite formal yang bersifat permanen disebut komite tetap. Di sisi lain panitia Adhoc adalah badan sementara yang mungkin formal atau informal
- **Komite Eksekutif:** adalah komite yang memiliki kekuasaan untuk mengurus urusan bisnis.
- **Komite Koordinasi:** Komite tersebut umumnya dibentuk untuk mengoordinasikan fungsi departemen yang berbeda.

### Mengapa Komite Digunakan

Sebuah komite digunakan untuk melaksanakan tanggung jawab yang tidak dapat dilakukan oleh satu orang. Kelebihan panitia adalah:

- i. **Kumpulan Pengetahuan & Pengalaman:** Komite adalah metode yang efektif untuk membawa pengetahuan dan pengalaman kolektif dari sejumlah orang untuk memecahkan masalah yang paling sulit
- ii. **Menegakkan Partisipasi:** Sebuah komite cenderung memaksakan partisipasi oleh orang yang berbeda dalam organisasi
- iii. **Memfasilitasi Koordinasi:** Bila perlu untuk mengintegrasikan beberapa sudut pandang yang tidak dapat dikoordinasikan secara individual, komite dapat digunakan.
- iv. **Mengatasi Perlawanan:** Panitia adalah cara yang efektif untuk mendinginkan amarah dan agitasi rakyat.
- v. **Pemeriksaan terhadap penyalahgunaan kekuasaan:** Bertindak sebagai pemeriksaan dan pengamanan terhadap penyalahgunaan kekuasaan.

**Batasan panitia:** Ini termasuk

- **Penghindaran tanggung jawab pengambilan keputusan:** Ketika manajer mengetahui bahwa keputusan dapat diambil ke komite, dia tidak akan mengambil keputusan dan akan dikirim ke komite sehingga manajer bolos
- **Pengambilan keputusan yang lambat:** panitia membutuhkan lebih banyak waktu untuk hal-hal prosedural sebelum keputusan diambil.
- **Perangkat Mahal:** Panitianya ekspansif baik dari segi uang maupun waktu.
- **Kurangnya Keputusan Pasti:** Ketika temuan komite mewakili kompromi dari sudut pandang yang berbeda, mereka mungkin ditemukan lemah dan ragu-ragu.
- **Keanggotaan yang Tidak Kompeten:** Ketika sebuah komite terbentuk, tersirat bahwa masing-masing anggota komite akan menekan ide, saran, komentar, dan penilaian anggota lain. Tetapi ini mungkin tidak terjadi dalam praktik. Ketua atau anggota kuat lainnya dari komite dapat memaksa komite dan mengubah kesimpulan berdasarkan pemikirannya sendiri dan anggota yang tidak kompeten dapat tetap diam.
- **Sumber Kesalahpahaman:** Rapat komite mungkin terbukti menjadi sumber kesalahpahaman alih-alih membuktikan forum kerja tim dan penyelesaian masalah. Ketua rapat mungkin terbukti tidak efektif dalam mewujudkan rekonsiliasi ide-ide individu yang berbeda.

### Memanfaatkan Komite dengan lebih baik

Untuk keberhasilan operasi komite, manajemen harus menjaga poin-poin berikut:

1. Panitia harus memiliki tujuan yang jelas.
2. Anggota komite harus dipilih dengan cermat.
3. Panitia harus berukuran tepat.
4. Panitia harus memiliki ketua yang cakap
5. Harus ada persiapan yang memadai untuk rapat komite.

6. Harus ada tindak lanjut yang memadai.

- ❖ **Departemen:** Ada batasan jumlah orang yang dapat dikelola secara langsung oleh perusahaan. Batasan ini akan membatasi ukuran perusahaan jika tidak memilih perangkat departemen. Pengelompokan kegiatan dan karyawan ke dalam departemen memungkinkan untuk memperluas kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, departementasi merupakan bagian integral dari proses pengorganisasian.

**Artinya:** - Departemen adalah kelompok kerja yang digabungkan bersama untuk melakukan fungsi tertentu yang sifatnya serupa. Proses pembagian perusahaan menjadi bagian yang berbeda secara luas disebut Departemen atau departementalisasi. Berbagai bagian atau divisi pergi dengan nama departemen. Departementasi mengarah pada pengelompokan fungsi dan personel yang ditugaskan untuk melaksanakan fungsi yang dialokasikan.

### **Kelebihan Departemen**

Keuntungan utama dari departementalisasi adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan efisiensi: Efisiensi manajemen dan perusahaan meningkat karena semua orang tahu persis tugas dan wewenangnya.
2. Fiksasi: Karena pekerjaan didefinisikan dengan baik dan tanggung jawab disebutkan dengan jelas, mudah untuk memperbaiki akuntabilitas atas hasil.
3. Pengembangan Fakultas Manajerial: Departemen membagi seluruh perusahaan menjadi berbagai departemen. Para manajer departemen diberi kesempatan untuk mengambil inisiatif.
4. Penilaian Kinerja: Departemen mengandaikan adanya tujuan atau standar kinerja.
5. Kontrol yang Lebih Baik: Departemen memfasilitasi kontrol yang lebih baik karena standar kinerja sudah diketahui dengan baik.

### **Metode Departemen**

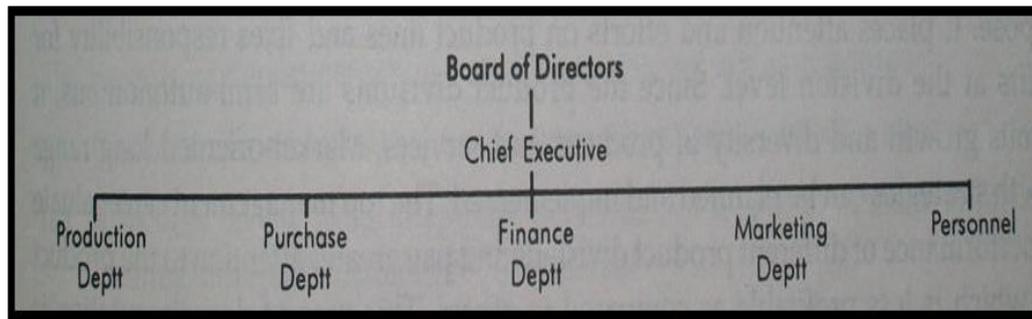
Departementasi adalah proses yang digunakan untuk mengelompokkan kegiatan perusahaan ke dalam berbagai unit untuk tujuan manajemen yang efisien. Ada metode tertentu untuk membuat departemen dalam suatu perusahaan yang dibahas di bawah ini:

#### **1. Departemen dengan Angka**

Departemen dengan nomor sederhana telah menjadi metode penting dalam organisasi tentara. Ini melibatkan penempatan sejumlah orang yang tidak terdiferensiasi pada arahan seorang eksekutif atau manajer. Keberhasilan departemen tersebut tergantung pada kualitas tenaga kerja.

#### **2. Departemen Berdasarkan Fungsi**

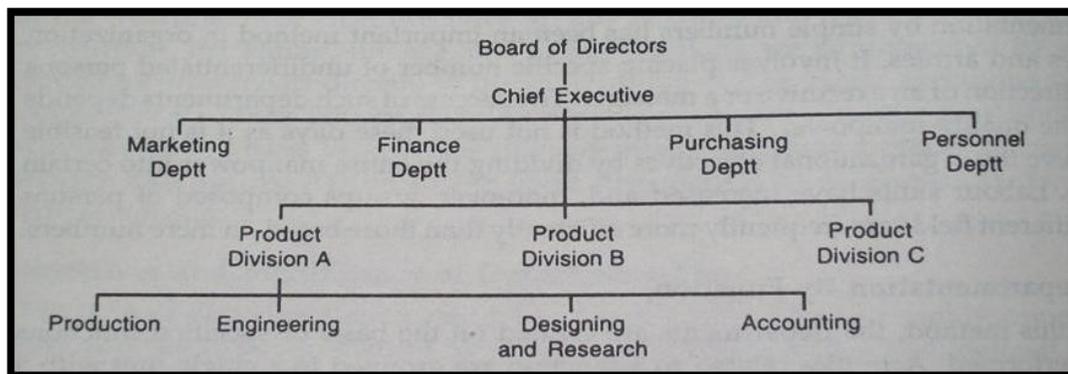
Di bawah metode ini, departemen dibuat berdasarkan fungsi tertentu yang akan dilakukan. Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan suatu fungsi dikelompokkan dalam satu kesatuan dengan maksud untuk memberikan arah yang jelas kepada seluruh kelompok.



**Gambar 4.4** Departemen menurut Fungsi

### 3. Departemen Menurut Produk

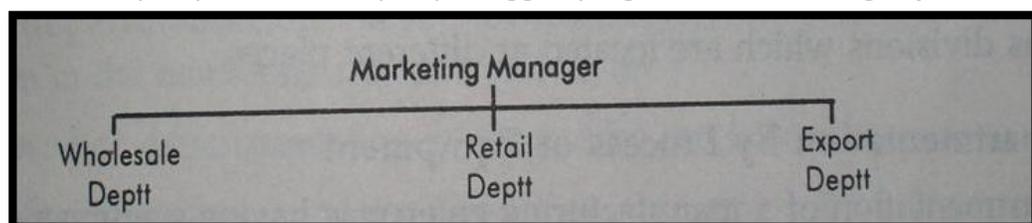
Pengelompokan kegiatan berdasarkan produk atau lini produk diikuti dalam organisasi besar multi produk. Semua aktivitas yang terkait dengan lini produk tertentu dapat dikelompokkan bersama di bawah arahan manajer divisi semi otonom.



**Gambar 4.5** Departemen menurut Produk

### 4. Departemen Menurut Pelanggan

Departemen oleh pelanggan dapat diikuti dalam perusahaan yang bergerak dalam penyediaan layanan khusus untuk kelas pelanggan yang berbeda. Di bawah ini pelanggan adalah panduan untuk mengelompokkan kegiatan. Manajemen mengelompokkan kegiatan atas dasar ini untuk memenuhi persyaratan kelompok pelanggan yang didefinisikan dengan jelas.



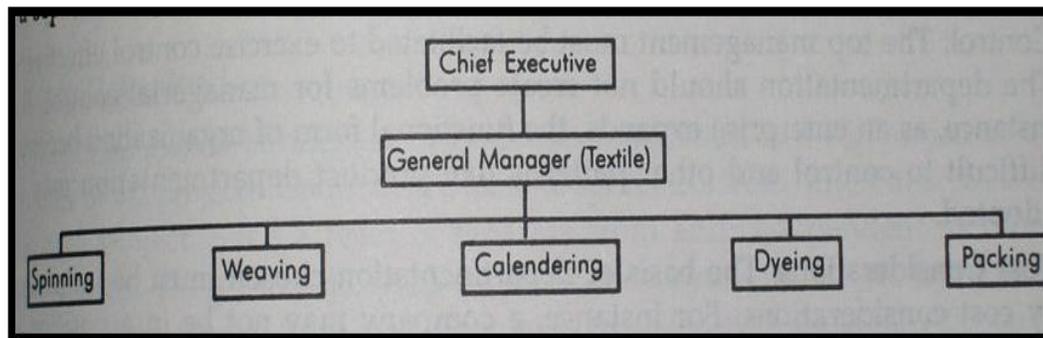
**Gambar 4.6** Departemen oleh Pelanggan

## 5. Departemen Berdasarkan Wilayah

Departementasi berdasarkan wilayah atau wilayah geografis sering digunakan ketika beberapa unit perusahaan secara geografis tersebar di lokasi yang berbeda. Di bawah ini semua kegiatan di area atau wilayah tertentu dikelompokkan bersama.

## 6. Departemen Berdasarkan Proses atau Peralatan

Departemen perusahaan manufaktur yang memiliki sejumlah proses produksi dapat dilakukan berdasarkan proses produksi atau peralatan yang terlibat. Tenaga kerja dan bahan-bahan dibawa bersama di departemen semacam itu untuk melaksanakan operasi tertentu.



**Gambar 4.7** Departemen menurut proses atau Peralatan

**Pilihan metode Departementasi:** Pilihan dasar Departementasi dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

1. **Gelar Spesialisasi:** Spesialis membantu dalam meningkatkan efisiensi dan dengan demikian produktivitas. Manajemen puncak harus membuat departemen berdasarkan metode yang memfasilitasi spesialisasi
2. **Perhatian yang Memadai pada Bidang-bidang Utama:** Divisialisasi harus memastikan bahwa perhatian yang cukup diberikan pada bidang-bidang utama yang menjadi sandaran kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan.
3. **Koordinasi:** Koordinasi adalah inti dari manajemen. manajer manajemen puncak harus melihat bahwa metode Departemen yang dipilih akan memastikan koordinasi yang tepat tidak hanya di departemen tetapi juga di perusahaan.
4. **Kontrol:** Manajemen puncak harus memfasilitasi untuk melakukan kontrol secara efektif. Departemen seharusnya tidak menimbulkan masalah bagi pengendalian manajerial.
5. **Pertimbangan Biaya:** Dasar Departemen yang dipilih harus dipengaruhi oleh pertimbangan biaya.
6. **Pertimbangan Manusia:** Departemen tidak hanya mempertimbangkan aspek teknis organisasi, tetapi juga harus memperhatikan faktor manusia.

**Organisasi Proyek:** Organisasi Proyek dibentuk untuk membuat tim spesialis untuk mengerjakan dan menyelesaikan proyek tertentu. Berorientasi pada penyelesaian proyek besar atau sejumlah kecil proyek besar. Di bawah tim spesialis dari area yang berbeda ini dibuat untuk setiap proyek, tim tersebut terpisah dari dan independen dari departemen fungsional dan ukurannya bervariasi

dari satu proyek ke proyek lainnya. Kegiatan tim proyek dikoordinasikan oleh manajer proyek yang dapat memperoleh saran dan bantuan dari para ahli baik dari dalam maupun luar organisasi. Ini telah dikembangkan untuk menghadapi situasi di mana produksi, strategi pemasaran tidak sesuai dengan organisasi fungsional murni. Organisasi proyek dirasakan ketika suatu organisasi akan melaksanakan proyek atau program yang tunduk pada standar kinerja yang tinggi dan jika organisasi proyek dibuat untuk satu kali proyek, itu akan memiliki pengaturan sementara dan akan dibubarkan ketika proyek selesai. .

#### **Keunggulan Organisasi Proyek**

1. Organisasi Proyek memfasilitasi perhatian terkonsentrasi pada proyek yang kompleks.
2. Manajemen Proyek membutuhkan tenaga ahli di berbagai bidang. Spesialis mendapatkan kepuasan yang lebih tinggi saat mengerjakan proyek yang kompleks.
3. Organisasi Proyek memberikan fleksibilitas dalam menangani proyek-proyek khusus.
4. Organisasi Proyek memfasilitasi penyelesaian proyek tepat waktu tanpa mengganggu aktivitas normal organisasi.

#### **Kelemahan Organisasi**

1. Pekerjaan manajer proyek menjadi sangat sulit karena tidak adanya tanggung jawab yang jelas.
2. Ketidakpastian struktur proyek muncul karena Manajer Proyek harus berurusan dengan spesialis dari berbagai bidang.
3. Pengambilan keputusan menjadi sangat rumit karena ada tekanan yang tidak biasa dari spesialis dari berbagai bidang.
4. Motivasi spesialis dapat menimbulkan masalah lain bagi Manajer Proyek.

❖ **Organisasi Matriks:** Ini adalah salah satu jenis desain organisasi terbaru yang telah dikembangkan untuk membangun struktur yang fleksibel untuk mencapai serangkaian tujuan proyek. Organisasi matriks juga dikenal sebagai grid, telah dirancang sebagai jawaban atas ukuran dan kompleksitas usaha yang semakin besar yang membutuhkan struktur organisasi yang lebih fleksibel dan berorientasi teknis daripada garis dan staf tradisional atau struktur fungsional.

Organisasi matriks dibuat dengan menggabungkan dua organisasi yang saling melengkapi – proyek dan fungsional. Ini merupakan kombinasi dari organisasi fungsional dan departemen. Di dalamnya, proyek melintasi departemen fungsional yang ditugaskan ke proyek untuk jangka waktu tertentu atau selama proyek berlangsung. Ketika tugas mereka selesai, mereka kembali ke departemen fungsional tempat mereka berada.

1. Organisasi matriks dibangun di sekitar proyek tertentu
2. Manajer proyek menarik personel dari berbagai departemen fungsional. Dia menugaskan pekerjaan ke berbagai kelompok fungsional. Setelah kompetisi proyek, kelompok fungsional kembali ke departemen fungsional mereka untuk ditugaskan kembali ke proyek lain. Manajer proyek sendiri juga tersedia untuk penugasan kembali oleh manajer divisi.

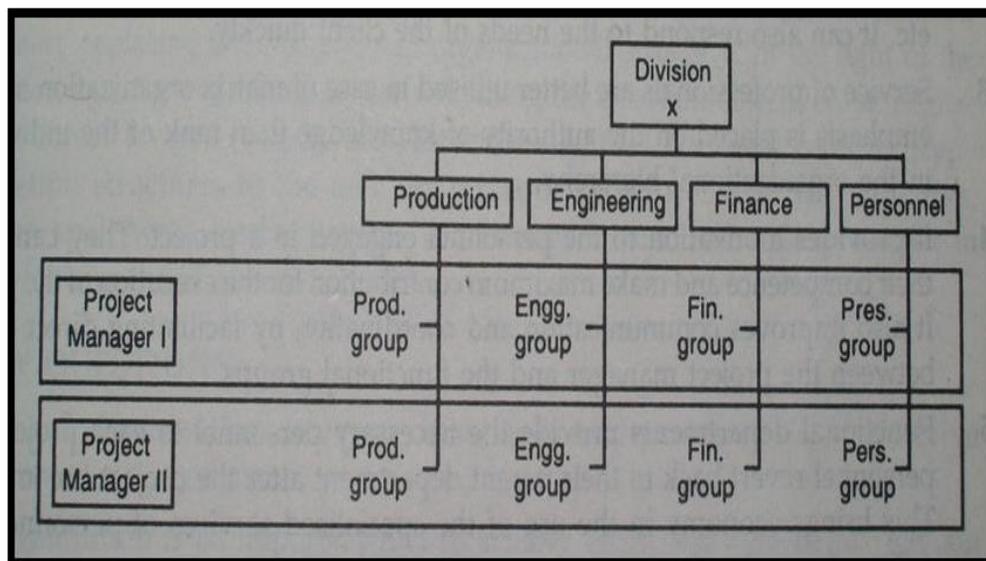
3. Dalam organisasi matriks, proyek dan manajer fungsional memiliki peran yang berbeda. Manajer proyek mengikuti sudut pandang manajemen umum sehubungan dengan proyeknya. Setiap manajer fungsional bertanggung jawab untuk menjaga integritas fungsinya.

**Manajer Proyek harus menentukan:**

- i. Upaya apa yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek yang diberikan?
- ii. Kapan itu akan dilakukan?
- iii. Berapa banyak yang dianggarkan

**Manajer fungsional menentukan:**

- i. Siapa yang akan melakukan tugas tertentu
- ii. Bagaimana hal itu akan dicapai
- iii. Seberapa baik mereka dicapai?



**Gambar 4.8** Organisasi Matriks

**Keunggulan Organisasi Matriks**

- 1) Ini memusatkan perhatian pada sumber daya dari setiap proyek secara terpisah yang memfasilitasi perencanaan dan kontrol yang lebih baik.
- 2) Lebih fleksibel daripada organisasi fungsional tradisional. Ini dapat diterapkan lebih berguna untuk organisasi yang terlibat dalam proyek mulai dari kecil hingga besar.
- 3) Layanan profesional lebih baik digunakan dalam hal organisasi matriks karena lebih menekankan pada otoritas pengetahuan daripada peringkat individu dalam hierarki organisasi.
- 4) Memberikan motivasi kepada personel yang terlibat dalam suatu proyek. Mereka dapat memanfaatkan kompetensi mereka dan memberikan kontribusi maksimal untuk pelaksanaan proyek.
- 5) Departemen fungsional menyediakan personel yang diperlukan untuk setiap proyek. Personil kembali ke departemen induk mereka setelah proyek selesai.

### Kekurangan Organisasi Matriks

1. Melanggar prinsip kesatuan komando karena personel menerima perintah dari manajer proyek dan atasan fungsional.
2. Selain hubungan formal, hubungan informal juga beroperasi dalam organisasi matriks.
3. Kelompok fungsional umumnya memvisualisasikan pentingnya fungsi masing-masing. Hal ini dapat menyebabkan konflik antara kelompok fungsional.
4. Dalam organisasi matriks, personel ditarik sementara dari departemen yang berbeda dan manajer proyek tidak memiliki wewenang lini atas mereka, hal ini dapat menyebabkan kurangnya komitmen terhadap tujuan proyek di pihak personel.
5. Organisasi matriks tidak dapat membentuk kelompok yang homogen dan kompak. Banyaknya hubungan horizontal dan vertikal dapat mengganggu efisiensi organisasi.
6. Pendelegasian personel dari departemen fungsional ke sejumlah proyek dalam kurun waktu tertentu menyulitkan kepala fungsional untuk menilai kinerja pegawai.

**Tabel 4.2** Organisasi Proyek Vs Organisasi Matriks

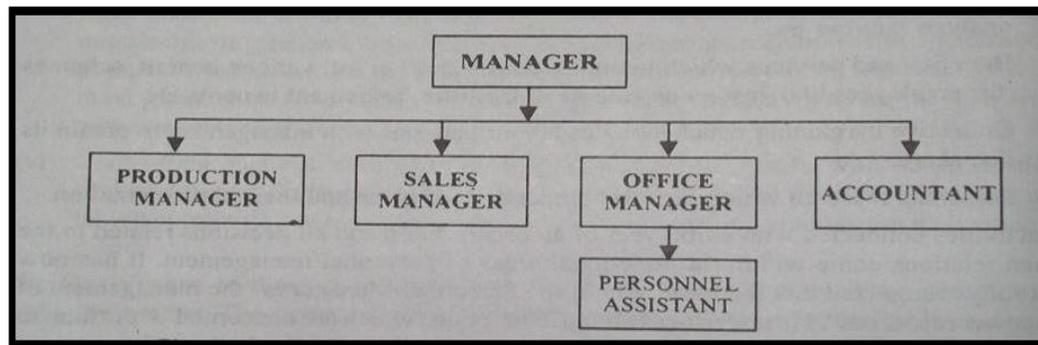
Organisasi Proyek	Organisasi Matriks
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam hal ini tanggung jawab penuh untuk proyek serta sumber daya yang dibutuhkan untuk kelengkapannya biasanya diberikan kepada satu orang yang dikenal sebagai manajer proyek, dan dalam kasus proyek besar strukturnya menyerupai divisi otonom biasa</li> <li>2. Digunakan oleh perusahaan yang menangani satu atau dua proyek besar. Tim proyek terpisah dibuat untuk menangani setiap proyek.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Di sini manajer proyek harus berbagi sumber daya dengan seluruh perusahaan, yaitu memerlukan dua jalur otoritas untuk menjalankan pengaruh bersama atas sumber daya yang sama. Ini menggabungkan departemen fungsional dengan struktur proyek, yaitu individu yang mengerjakan proyek di bawah struktur matriks memiliki tugas ganda yang berkelanjutan untuk proyek dan departemen induk (fungsional) mereka.</li> <li>2. Organisasi matriks seringkali dibutuhkan ketika sebuah organisasi memiliki berbagai proyek, mulai dari yang kecil hingga yang besar.</li> </ol>

#### 4.10 STRUKTUR ORGANISASI DEPARTEMEN MSDM

Struktur organisasi MSDM adalah kerangka kerja dalam departemen Manajemen Sumber Daya Manusia yang membagi fungsi pengambilan keputusan dalam MSDM ke dalam kelompok-kelompok tertentu dengan fungsi pekerjaan yang berbeda. Contoh struktur internal mungkin karyawan/hubungan tenaga kerja, kompensasi/manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, perekrutan, administrasi tunjangan, kesehatan dan keselamatan, penggajian/SDMIS, waktu dan kepegawaian, catatan, dll. Beberapa aspek fungsi SDM mungkin

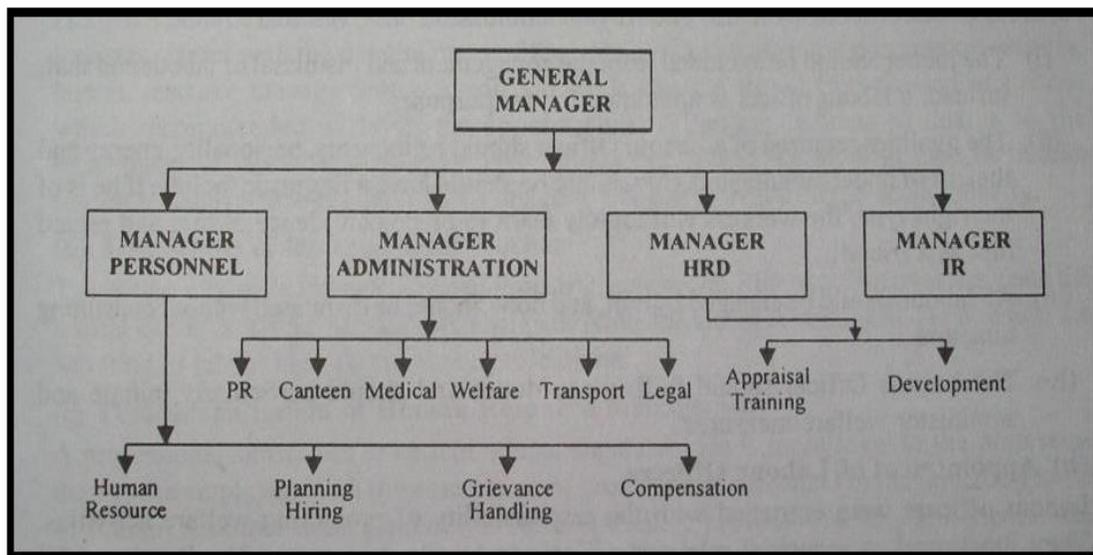
outsourcing atau desentralisasi dalam organisasi. Hal ini dapat mengakibatkan fungsi SDM spesialis "Kantor Pusat" dan fungsi MSDM generalis terdesentralisasi (misalnya divisi) yang mungkin tidak melapor langsung ke MSDM "Kantor Pusat".

Struktur organisasi MSDM membentuk kelompok spesialis untuk bekerja sama dalam spesialisasi mereka untuk mengelola tugas-tugas dalam organisasi MSDM. Setiap divisi mungkin memiliki manajer atau pemimpin tim tergantung pada ukuran organisasi untuk mengoordinasikan upaya dan melakukan tugas pelaporan.



**Gambar 4.9** Komposisi Departemen MSDM di Hotel Kecil

Proyek dan aktivitas MSDM utama mungkin memerlukan tumpang tindih dan kerja sama yang signifikan antara fungsi MSDM dan kemampuan untuk mengadaptasi fungsi sementara untuk beroperasi pada basis tim lintas fungsional. Di perusahaan yang lebih kecil, mungkin hanya ada beberapa karyawan di bagian MSDM yang menangani banyak tugas. Seperti dibahas di atas ada beberapa bentuk struktur organisasi dan departemen MSDM dapat memilih satu atau lebih dari satu bentuk untuk pencapaian tujuan.



**Gambar 4.10** Komposisi Departemen SDM di Hotel Besar

#### 4.11 RINGKASAN

Kita telah memahami bahwa struktur organisasi adalah pola atau susunan pekerjaan dan kelompok pekerjaan dalam suatu organisasi. Pola ini berkaitan dengan pelaporan dan hubungan operasional, asalkan mereka memiliki tingkat keabadian tertentu. Elemen individu dari struktur organisasi biasanya mencakup berbagai komponen. Idealnya, struktur organisasi harus dibentuk dan diimplementasikan dengan tujuan utama memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi secara efisien. Memang, memiliki struktur organisasi yang sesuai yang mengenali dan menangani berbagai realitas manusia dan bisnis perusahaan yang bersangkutan merupakan prasyarat untuk kesuksesan jangka panjang.

Segala macam struktur organisasi yang berbeda telah terbukti efektif dalam berkontribusi pada kesuksesan bisnis. Beberapa perusahaan memilih struktur yang sangat tersentralisasi dan dipertahankan secara kaku; sementara yang lain mungkin bahkan di sektor industri yang sama mengembangkan desentralisasi, pengaturan longgar. Kedua tipe organisasi ini dapat bertahan bahkan berkembang. Umumnya, ahli teori organisasi percaya bahwa tidak ada satu struktur, set sistem, atau metode kepegawaian yang sesuai untuk setiap organisasi. Organisasi beroperasi di lingkungan yang berbeda dengan produk, strategi, kendala, dan peluang yang berbeda."

#### Daftar istilah

- **Struktur organisasi:** Ini adalah sistem formal hubungan kerja yang mengoordinasikan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan
- **Departementalisasi:** Pengelompokan fungsi-fungsi terkait ke dalam unit-unit yang dapat dikelola untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang paling efisien dan efektif.
- **Pendelegasian:** Ini adalah pekerjaan yang dilakukan seorang manajer untuk mempercayakan tanggung jawab dan wewenang kepada orang lain dan untuk menciptakan akuntabilitas atas hasil. Merupakan kegiatan dari fungsi pengorganisasian.
- **Prinsip skalar (rantai komando):** definisi wewenang yang jelas dalam organisasi. Kewenangan ini mengalir ke bawah rantai komando dari tingkat atas ke tingkat pertama atau terendah dalam organisasi.
- **Sentralisasi:** terjadi dalam sebuah organisasi ketika wewenang dalam jumlah terbatas didelegasikan.
- **Desentralisasi:** terjadi ketika sejumlah besar wewenang didelegasikan ke tingkat yang lebih rendah dalam organisasi. Struktur organisasi tergantung pada situasi, terdiri dari teknologi tertentu, lingkungan.
- **Organisasi matriks:** Ini mewakili kombinasi organisasi fungsional dan departemen di mana proyek memotong departemen fungsional yang ditugaskan ke proyek untuk periode tertentu atau selama proyek. Ketika tugas mereka selesai, mereka kembali ke departemen fungsional tempat mereka berada.

#### Latihan dan Tugas 1

Q1 Tentukan Struktur Organisasi?

Q2 Diskusikan unsur-unsur struktur organisasi?

---

Q3 Apa perbedaan karakteristik struktur organisasi?

---

Q4 \_\_\_\_\_menyarankan bahwa organisasi adalah unit sosial atau pengelompokan manusia, sengaja disusun untuk tujuan mencapai tujuan tertentu.

Q5 An\_\_\_\_\_menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab antara berbagai posisi dalam organisasi dengan menunjukkan siapa melapor kepada siapa.

Q6 Organisasi Proyek bersifat sementara berkembang untuk proyek tertentu, (Benar/Salah)

Q7 \_\_\_\_\_membutuhkan dua garis wewenang yaitu departemen fungsional dan struktur proyek untuk menjalankan pengaruhnya.

Q8 \_\_\_\_\_adalah pengelompokan fungsi terkait ke dalam unit yang dapat dikelola untuk mencapai tujuan perusahaan.

Q9 Struktur organisasi mengalokasikan wewenang dan tanggung jawab. Ini menentukan siapa yang mengarahkan siapa dan siapa yang bertanggung jawab atas hasil apa (Benar / Salah)

Q10 Dalam\_\_\_\_\_jenis struktur organisasi di mana ada spesialis untuk memandu organisasi lini.

### **Latihan dan Tugas 2**

Q1 Struktur organisasi yang baik merupakan prasyarat penting dari Manajemen yang efektif|. Komentari.

Q2 Diskusikan prinsip-prinsip dasar atau pertimbangan yang harus diingat saat merancang struktur organisasi. Sebutkan kegunaan struktur organisasi?

Q3. Jelaskan dan bedakan Lini, Lini & Staf, Hubungan Fungsional?

Q4 Menjelaskan konsep organisasi matriks. Apa bedanya dengan Organisasi Proyek?

Q5 Definisikan departemen, daftar metode pembuatan departemen dan sebutkan keuntungannya?

Q6 Mengapa komite banyak digunakan dalam manajemen bisnis? Faktor pembatas apa yang membuat mereka tidak efektif? Berikan saran untuk penggunaan komite yang lebih baik?

Q7 Hal-hal apa saja yang perlu diingat saat memilih jenis struktur organisasi?

## **BAB 5**

### **PERENCANAAN MSDM: MAKNA, SIFAT DAN KEBUTUHAN PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA, PROSES PERENCANAAN**

#### **5.1 TUJUAN**

- Memahami arti, sifat dan pentingnya Perencanaan MSDM
- Identifikasi dan jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan MSDM
- Menjelaskan proses Perencanaan MSDM
- Identifikasi tahapan yang berbeda dalam proses dan jelaskan setiap langkah
- Memahami fitur penting dari Perencanaan MSDM yang sukses dan membuat daftar berbagai hambatan yang membuat perencanaan tidak efektif dan pedoman untuk mengatasi hambatan.

#### **5.2 PENDAHULUAN**

Departemen Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjalankan sejumlah fungsi berbeda, yang semuanya terkait dengan karyawan perusahaan. Ini dapat mencakup merekrut bakat, mempekerjakan pekerja, menemukan kandidat untuk promosi dan mengawasi calon karyawan di masa depan. Untuk itu menjadi kewajiban bagi departemen MSDM untuk menyimpan perkiraan jumlah dan jenis orang yang dibutuhkan selama periode mendatang. Setelah ini hanya orang yang dapat dipekerjakan untuk mengisi pekerjaan, menemukan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat dan mengembangkannya. Menjadi anggota tim yang efektif adalah fungsi penting dan krusial dari Departemen MSDM, memerlukan perencanaan yang matang dan sejumlah semangat dan komitmen untuk mengubah retorika menjadi tindakan nyata. Peran departemen Manajemen sumber daya manusia ini dalam mengamankan jenis dan jumlah karyawan yang tepat untuk sebuah perusahaan disebut perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia.

#### **5.3 DEFINISI**

Dengan kata sederhana Perencanaan Manajemen SDM dapat dipahami sebagai proses peramalan permintaan masa depan organisasi, dan pasokan jenis orang yang tepat dalam jumlah yang tepat. Baru setelah itu Departemen MSDM dapat memulai proses rekrutmen dan seleksi. Perencanaan SDM adalah subsistem dalam perencanaan organisasi total yang dapat didefinisikan sebagai Perencanaan MMSDM telah didefinisikan oleh Geisler (1967),

- Sebagai proses peramalan, pengembangan dan pengendalian Manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Proses ini membantu perusahaan untuk memastikan bahwa ia memiliki jumlah orang yang tepat dan jenis orang yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat melakukan tugas yang paling efektif.

- Demikian pula Wilkstorm (1971) mendefinisikannya Sebagai proses yang melibatkan; peramalan kebutuhan masa depan, inventarisasi sumber daya saat ini dan menilai sejauh mana sumber daya ini dimanfaatkan secara optimal dan juga perencanaan program SDM yang diperlukan.
- Vetter mendefinisikannya sebagai proses dimana manajemen menentukan bagaimana organisasi harus berpindah dari posisi tenaga kerja saat ini ke posisi tenaga kerja yang diinginkan.

#### **Beberapa Definisi Lainnya**

- Proses berkelanjutan dari perencanaan sistematis untuk mencapai penggunaan yang optimal dari aset organisasi yang paling berharga - Sumber Daya Manusia. Tujuan perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah untuk memastikan kesesuaian terbaik antara karyawan dan pekerjaan, sambil menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja. Tiga elemen kunci dari proses perencanaan SDM adalah meramalkan permintaan tenaga kerja, menganalisis penawaran tenaga kerja saat ini, dan menyeimbangkan permintaan dan penawaran tenaga kerja yang diproyeksikan.
- Menurut R. Wayne Mondy dalam "Manajemen Sumber Daya Manusia," perencanaan Manajemen sumber daya manusia adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan kandidat internal dan eksternal dengan lowongan pekerjaan yang diantisipasi perusahaan selama periode waktu tertentu. Sederhananya, perencanaan Sumber Daya Manusia menjaga kompilasi kandidat di dalam dan di luar perusahaan untuk posisi masa depan
- Perencanaan Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan aliran orang ke dalam, melalui dan keluar dari organisasi. Perencanaan SDM melibatkan mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja dan pasokan tenaga kerja dan kemudian merencanakan program yang diperlukan untuk memastikan bahwa organisasi akan memiliki campuran yang tepat dari karyawan dan keterampilan kapan dan di mana mereka dibutuhkan. Peramalan masa depan bisa menjadi ilmu yang sangat tidak pasti, sehingga perencanaan Sumber Daya Manusia juga dapat mencakup beberapa skenario dan rencana darurat.

Ada banyak cara untuk mendefinisikan Perencanaan SDM, atau menjelaskan apa itu, tetapi definisi berikut, yang diambil dari situs Manajemen sumber daya manusia Pemerintah Kanada, adalah definisi kerja yang baik dan berguna:

- Perencanaan SDM yang ketat menghubungkan manajemen Sumber Daya Manusia dengan misi, visi, tujuan dan sasaran organisasi, serta rencana strategis dan sumber daya anggarannya. Tujuan utama perencanaan SDM adalah mendapatkan jumlah orang yang tepat dengan keterampilan, pengalaman, dan kompetensi yang tepat dalam pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat dengan biaya yang tepat.

Perhatikan penekanan pada keterkaitan dengan perencanaan strategis dan perencanaan bisnis pada kalimat pertama, dan penekanan pada pengaturan dan penyesuaian staf dan karyawan pada kalimat terakhir.

- Berikut definisi lain, mungkin sedikit lebih sederhana: Proses dimana manajemen memastikan bahwa ia memiliki personel yang tepat, yang mampu menyelesaikan tugas-tugas yang membantu organisasi, mencapai tujuannya||

#### **5.4 SIFAT PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dari definisi di atas kita bisa mendapatkan beberapa karakteristik atau sifat umum dari Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu:

1. Rencana MSDM harus memasukkan kebutuhan Sumber Daya Manusia sesuai dengan tujuan organisasi
2. Rencana MSDM harus diarahkan pada tujuan yang ditetapkan dengan baik
3. Perencanaan MSDM harus memastikan bahwa ia memiliki jumlah orang yang tepat dan jenis orang yang tepat pada waktu yang tepat melakukan pekerjaan yang tepat yang paling berguna secara ekonomi
4. Perencanaan MSDM harus membuka jalan bagi proses motivasi yang efektif
5. Fleksibilitas yang memadai harus dipertahankan dalam Perencanaan MSDM untuk menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan organisasi.

#### **5.5 KEBUTUHAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses dua tahap yang melibatkan tidak hanya analisis Manajemen sumber daya manusia saat ini tetapi juga membuat prakiraan tenaga kerja dan dengan demikian menarik program kerja. Perencanaan Sumber Daya Manusia diperlukan untuk perusahaan dengan cara sebagai berikut:

1. Kekurangan dan kelebihan dapat diidentifikasi sehingga tindakan cepat dapat diambil di mana pun diperlukan.
2. Semua program rekrutmen dan seleksi didasarkan pada perencanaan tenaga kerja.
3. Ini juga membantu mengurangi biaya tenaga kerja karena kelebihan staf dapat diidentifikasi dan dengan demikian kelebihan staf dapat dihindari.
4. Hal ini juga membantu untuk mengidentifikasi bakat yang tersedia dalam suatu perhatian dan program pelatihan yang sesuai dapat dibuat untuk mengembangkan bakat tersebut.
5. Membantu dalam pertumbuhan dan diversifikasi bisnis. Melalui perencanaan tenaga kerja, Manajemen sumber daya manusia dapat tersedia dan dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya.
6. Ini membantu organisasi untuk menyadari pentingnya manajemen tenaga kerja yang pada akhirnya membantu dalam stabilitas perhatian.

#### **5.6 TUJUAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Tujuan dasar memiliki rencana tenaga kerja adalah untuk memiliki perkiraan yang akurat tentang jumlah karyawan yang dibutuhkan dengan persyaratan keterampilan yang sesuai untuk memenuhi tujuan organisasi. Ini memberikan informasi tentang cara di mana personel yang ada

dipekerjakan, jenis keterampilan yang dibutuhkan untuk berbagai kategori pekerjaan dan kebutuhan tenaga kerja selama periode waktu dalam kaitannya dengan tujuan organisasi. Ini juga akan memberikan indikasi lead time yang tersedia untuk memilih dan melatih jumlah tenaga kerja tambahan yang dibutuhkan.

Lebih khusus lagi, perencanaan Sumber Daya Manusia diperlukan untuk memenuhi tujuan berikut:

- **Prakiraan Persyaratan Personil:** Perencanaan SDM sangat penting untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja masa depan dalam suatu organisasi jika tidak ada akan sulit untuk memiliki layanan dari orang yang tepat pada waktu yang tepat.
- **Mengatasi Perubahan:** Perencanaan SDM diperlukan untuk mengatasi perubahan kondisi pasar, teknologi, produk dan peraturan pemerintah secara efektif.
- **Menggunakan produktivitas tenaga kerja yang ada:** Dengan menyimpan inventaris personel yang ada dalam suatu organisasi berdasarkan keterampilan, tingkat, pelatihan, kualifikasi, pengalaman kerja, akan memungkinkan untuk memanfaatkan sumber daya yang ada secara lebih efektif dalam kaitannya dengan persyaratan pekerjaan. Ini juga membantu dalam mengurangi upah dan biaya gaji dalam jangka panjang.
- **Mempromosikan karyawan secara sistematis:** Perencanaan SDM memberikan informasi yang berguna atas dasar mana manajemen memutuskan promosi personel yang memenuhi syarat dalam organisasi. Jika tidak ada, mungkin sulit untuk memastikan promosi reguler kepada orang-orang yang kompeten atas dasar yang dapat dibenarkan.

## 5.7 PENTINGNYA PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

1. **Kebutuhan Masa Depan:** Perencanaan sangat penting karena membantu dalam menentukan kebutuhan personel. Kelebihan atau kekurangan dalam kekuatan staf adalah hasil dari tidak adanya atau cacat perencanaan
2. **Menciptakan Personil yang Sangat Berbakat/Penyimpanan Bakat:** Karena pekerjaan saat ini menjadi lebih intelektual dan pemain lama semakin diprofesionalkan, adalah tugas MSDM untuk menarik dan melatih kembali personel yang berkualitas dan terampil untuk ini mereka perlu sangat efektif dalam perencanaan dan pemanfaatan tenaga kerja yang tersedia. Oleh karena itu, organisasi dapat memiliki cadangan talenta kapan saja. Orang-orang dengan keterampilan yang diperlukan tersedia untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.
3. **Siapkan Orang untuk Masa Depan:** Orang dapat dilatih, dimotivasi dan dikembangkan terlebih dahulu dan ini membantu dalam memenuhi kebutuhan masa depan untuk karyawan berkualitas tinggi dengan cukup mudah. Demikian juga kekurangan tenaga kerja dapat dipenuhi dengan nyaman melalui Perencanaan Sumber Daya Manusia yang tepat.
4. **Perluas atau Kontrak:** Jika organisasi ingin memperluas skala operasinya, ia dapat melanjutkan dengan mudah. Perencanaan Lanjutan memastikan pasokan terus menerus tenaga terlatih yang dapat menangani tantangan dalam pekerjaan dengan mudah.

5. **Memotong Biaya:** Perencanaan memfasilitasi penyusunan anggaran tenaga kerja yang sesuai untuk setiap departemen atau divisi. Hal ini pada gilirannya membantu dalam mengendalikan biaya tenaga kerja dengan menghindari kekurangan/kelebihan pasokan tenaga kerja.
6. **Meningkatkan Investasi dalam Sumber Daya Manusia:** Salah satu alasan lain untuk Perencanaan SDM adalah investasi yang dilakukan organisasi dalam Sumber Daya Manusia. Manusia dianggap sebagai aset bagi organisasi dan karyawan yang secara bertahap mengembangkan keterampilan dan kemampuannya menjadi sumber daya yang lebih berharga.
7. **Fungsi manajerial:** Empat fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian didasarkan pada tenaga kerja. Manajemen sumber daya manusia membantu dalam pelaksanaan semua kegiatan manajerial ini. Oleh karena itu, kepegawaian menjadi kunci dari semua fungsi manajerial.
8. **Landasan Fungsi Personalia:** Manpower Planning menyediakan informasi penting untuk merancang dan mengimplementasikan fungsi personalia, seperti rekrutmen, seleksi, promosi, mutasi, dll.
9. **Pemanfaatan yang efisien:** Manajemen personel yang efisien menjadi fungsi penting dalam dunia industrialisasi saat ini. Pengaturan perusahaan skala besar membutuhkan pengelolaan tenaga kerja skala besar. Hal ini dapat dilakukan secara efektif melalui fungsi kepegawaian.
10. **Motivasi:** Fungsi kepegawaian tidak hanya mencakup menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat, tetapi juga terdiri dari program motivasi, yaitu, rencana insentif untuk dibingkai untuk partisipasi lebih lanjut dan pekerjaan karyawan dalam suatu perhatian. Oleh karena itu, semua jenis rencana insentif menjadi bagian integral dari fungsi kepegawaian.
11. **Hubungan antarmanusia yang lebih baik:** Kekhawatiran dapat menstabilkan dirinya sendiri jika hubungan antarmanusia berkembang dan kuat. Hubungan manusia menjadi kuat melalui kontrol yang efektif, komunikasi yang jelas, pengawasan yang efektif dan kepemimpinan dalam suatu perhatian. Fungsi kepegawaian juga menjaga pelatihan dan pengembangan tenaga kerja yang mengarah pada kerjasama dan hubungan manusia yang lebih baik.
12. **Produktivitas yang lebih tinggi:** Tingkat produktivitas meningkat ketika sumber daya digunakan dengan cara terbaik. Produktivitas yang lebih tinggi adalah hasil dari pemborosan waktu, uang, tenaga, dan tenaga yang minimal. Hal ini dimungkinkan melalui kepegawaian dan kegiatan terkait Penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, remunerasi
13. **Perencanaan Sukses:** Perencanaan SDM terbukti mempersiapkan karyawan untuk tantangan masa depan sehingga bintang diambil dan tetap siap untuk promosi masa depan kapan pun dibutuhkan, kandidat ini terus-menerus dinilai dan dibantu dan ketika saatnya tiba mereka mengambil alih tanpa menyebabkan banyak kerugian .
14. **Strategi Internasional:** Perencanaan SDM memfasilitasi strategi ekspansi internasional. Departemen SDM perlu mengisi pekerjaan utama dengan para ahli, memotivasi mereka dan memberi kompensasi kepada mereka.

## 5.8 PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA TINGKAT BERBEDA

Institusi yang berbeda membuat PERENCANAAN SDM pada tingkat yang berbeda untuk tujuan mereka sendiri yaitu:

- **Tingkat Nasional:** Umumnya Pemerintah pusat merencanakan Sumber Daya Manusia di tingkat nasional. Ini meramalkan permintaan dan pasokan Sumber Daya Manusia untuk seluruh bangsa.
- **Tingkat Sektoral:** Kebutuhan tenaga kerja untuk sektor tertentu seperti sektor pertanian, sektor industri atau sektor tersier diproyeksikan berdasarkan kebijakan pemerintah, proyeksi keluaran/operasi, dll.
- **Tingkat Industri:** Kebutuhan tenaga kerja industri tertentu seperti semen, tekstil, kimia diperkirakan dengan mempertimbangkan tingkat output/operasional industri tersebut.
- **Tingkat Unit:** Meliputi perkiraan kebutuhan Manajemen sumber daya manusia suatu organisasi atau perusahaan berdasarkan rencana perusahaan/bisnisnya.
- **Tingkat Departemen:** Ini mencakup kebutuhan tenaga kerja departemen tertentu di perusahaan
- **Tingkat Pekerjaan:** Kebutuhan tenaga kerja untuk pekerjaan tertentu dalam suatu departemen ditentukan seperti yang diperkirakan oleh para insinyur kimia pada tingkat ini.

## 5.9 PROSES PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Tidak ada satu pendekatan untuk Perencanaan SDM seperti yang ditunjukkan oleh Keith Davis 'semua organisasi harus mengidentifikasi kebutuhan karyawan jangka pendek dan jangka panjang mereka dengan memeriksa strategi perusahaan mereka'. Rencana jangka pendek menunjukkan lowongan pekerjaan yang harus diisi selama periode waktu satu tahun dan perkiraan jangka panjang kebutuhan SDM selama periode waktu tiga sampai empat tahun. Setiap organisasi harus menemukan perpaduan antara praktik yang bekerja dalam budaya perusahaan dan realitas bisnis. Proses Perencanaan SDM biasanya diikuti dalam organisasi besar terdiri dari langkah-langkah berikut:

### Peramalan Permintaan Sumber Daya Manusia

Sebagian besar perusahaan memperkirakan berapa banyak karyawan yang mereka butuhkan di masa depan. Permintaan akan bakat manusia di berbagai tingkatan terutama disebabkan oleh faktor-faktor berikut:

- a) **Tantangan Eksternal:** Perubahan ini muncul dari tiga sumber yang berbeda:
  - i. **Pembangunan Ekonomi:** Liberalisasi dan pembukaan beberapa sektor baru telah menciptakan permintaan besar bagi para profesional di India.
  - ii. **Perubahan Politik, Hukum & Teknologi:** Permintaan akan kategori karyawan dan keterampilan tertentu juga dipengaruhi oleh perubahan struktur politik, hukum, dan sosial dalam suatu perekonomian. Demikian juga perusahaan yang menggunakan

teknologi terbaru dalam konstruksi, tenaga, mobil, perangkat lunak, dll. telah sangat meningkatkan nilai teknisi dan insinyur selama beberapa tahun terakhir.

- iii. **Persaingan:** Perusahaan yang beroperasi di bidang di mana sejumlah besar pemain hadir dan siap bersaing satu sama lain sering mengurangi tenaga kerja mereka. Persaingan bermanfaat bagi pelanggan tetapi bunuh diri bagi perusahaan yang beroperasi dengan margin tipis. Mereka umumnya mencari karyawan yang multi talenta dan multi skill.
- b) **Keputusan Organisasi:** Rencana strategis organisasi, prakiraan penjualan dan produksi serta usaha baru semuanya harus diperhitungkan dalam perencanaan pekerjaan.
- c) **Faktor Tenaga Kerja:** Permintaan dimodifikasi oleh pensiun, pengunduran diri, kematian dan cuti. Pengalaman masa lalu, bagaimanapun, membuat tingkat terjadinya tindakan ini oleh karyawan cukup dapat diprediksi.
- d) **Teknik Peramalan:** Teknik peramalan tenaga kerja yang biasa digunakan oleh organisasi modern diberikan di bawah ini:
  - **Ramalan Ahli:** Ini termasuk keputusan informal, survei ahli formal dan teknik Delphi.
  - **Analisis Tren:** Kebutuhan tenaga kerja dapat diproyeksikan melalui ekstrapolasi (memproyeksikan tren masa lalu), indeksasi (menggunakan tahun dasar sebagai dasar), dan analisis statistik (ukuran tendensi sentral). Sebagian besar kebutuhan SDM dapat diproyeksikan melalui tren masa lalu.
  - **Analisis Beban Kerja:** Hal ini tergantung pada sifat beban kerja di departemen, di cabang atau di divisi.
  - **Analisis Tenaga Kerja:** Kapanpun produksi dan periode waktu harus dianalisis, tunjangan harus dibuat untuk mendapatkan kebutuhan tenaga kerja bersih.
  - **Metode lain:** Beberapa model matematika, dengan bantuan komputer digunakan untuk meramalkan kebutuhan tenaga kerja, seperti analisis anggaran dan perencanaan, regresi, analisis usaha baru.

### **Menyiapkan Inventarisasi Tenaga Kerja (Supply Forecasting)**

Tujuan dasar penyusunan persediaan tenaga kerja adalah untuk mengetahui ukuran dan kualitas personel yang tersedia dalam organisasi untuk mengisi berbagai posisi. Setiap organisasi akan memiliki dua sumber pasokan utama: Internal & Eksternal.

**Sumber Internal:** Organisasi perlu memeriksa apakah mereka memiliki staf yang cukup untuk memenuhi permintaan tenaga kerja. Apakah pelatihan tersedia di dalam perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masa depan? Berapa persentase pekerja yang akan pensiun dan apakah mereka akan diganti? Apakah syarat dan ketentuan layanan saat ini membuat staf tetap termotivasi? Saat memeriksa kebutuhan tenaga kerja internal, masalah ini perlu diperhitungkan.

**Sumber Eksternal:** Ketika setiap organisasi tumbuh dengan cepat dan melakukan diversifikasi ke area operasi yang lebih baru atau ketika tidak dapat menemukan tenaga kerja secara internal untuk mengisi lowongan, ia harus mencari sumber daya dari luar. Dengan mengingat tren pasar

dan mengidentifikasi jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan di masa depan, organisasi dapat menemukan personel yang tepat dengan keterampilan yang sesuai pada waktu yang dibutuhkan.

Pasokan tenaga kerja dengan demikian dapat diperoleh dari sumber internal atau eksternal. Secara umum langkah ini dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal:

**Tabel 5.1** Prakiraan Pasokan Internal vs Prakiraan Pasokan Eksternal

Prakiraan Pasokan Internal	Prakiraan Pasokan Eksternal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabel Manning: Menampilkan jumlah karyawan di setiap pekerjaan. Mencoba mengklasifikasikan karyawan berdasarkan usia, kualifikasi keterampilan, dll. Studi tabel menunjukkan apakah karyawan saat ini digunakan dengan benar atau tidak.</li> <li>• Bagan Pengganti: Menunjukkan profil pemegang pekerjaan, departemen, dan mengungkapkan mereka yang dapat digunakan sebagai pengganti kapan pun dibutuhkan.</li> <li>• Inventarisasi Keterampilan: Menunjukkan keterampilan rutin dan strategis seorang karyawan sebelum atau sejak bergabung dengan organisasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasar Tenaga Kerja, kondisi seperti pekerjaan lokal, tren kategori karyawan yang relevan, persaingan untuk keterampilan tersebut, ketersediaan tenaga kerja paruh waktu, tren migrasi tenaga kerja, dll.</li> <li>• Faktor tingkat makro seperti tidak tersedianya kategori pekerjaan tertentu bagi pihak luar; faktor budaya, adat dan norma sosial; skema pelatihan Pemerintah dll.</li> </ul>

### Menentukan Kesenjangan Tenaga Kerja

Jumlah personel yang ada dan keterampilan mereka dari inventaris tenaga kerja dibandingkan dengan perkiraan kebutuhan tenaga kerja (peramalan permintaan) untuk menentukan kesenjangan kualitatif dan kuantitatif dalam angkatan kerja. Rekonsiliasi perkiraan permintaan dan penawaran akan memberi kita jumlah orang yang akan direkrut atau diberhentikan sesuai kasusnya. Ini menjadi dasar untuk mempersiapkan rencana tenaga kerja.

**Tabel 5.2** Perkiraan permintaan dan penawaran selama periode tiga tahun.

Tahun 1 2 3
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah yang dibutuhkan di awal Tahun Permintaan</li> <li>2. Perubahan perkiraan kebutuhan sepanjang tahun ---</li> <li>3. Jumlah kebutuhan akhir tahun (1+2)</li> <li>4. Nomor tersedia di akhir tahun</li> <li>5. Penambahan (transfer, promosi) Pasokan</li> <li>6. Perpisahan (pensiun, pemborosan, promosi keluar dan kerugian lainnya)</li> <li>7. Jumlah yang tersedia pada akhir tahun (4+5+6)</li> </ol>

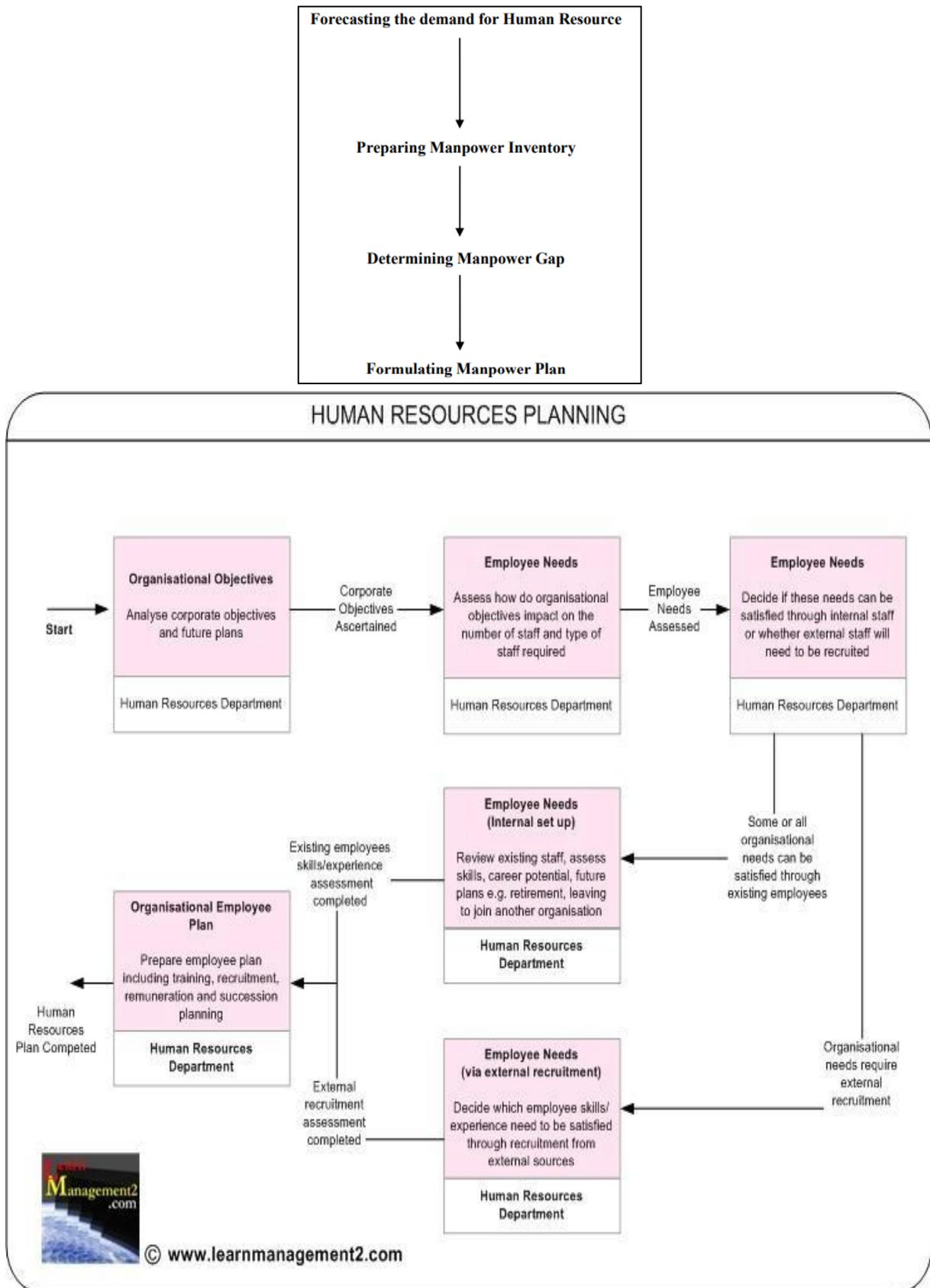
8. Defisit atau surplus (3-7) Rekonsiliasi
9. Kerugian dari mereka yang direkrut selama tahun di atas
10. Jumlah tambahan yang dibutuhkan sepanjang tahun (8+9) Dibutuhkan Tenaga Kerja

### ***Menentukan Kebutuhan Tenaga Kerja***

- ❖ **Merumuskan Rencana Tenaga Kerja:** Organisasi beroperasi dalam lingkungan yang berubah; akibatnya kebutuhan tenaga kerja juga terus berubah. Perubahan bauran produk, kesepakatan serikat pekerja, dan tindakan kompetitif adalah beberapa hal penting yang perlu mendapat perhatian khusus. Persyaratan Manajemen sumber daya manusia yang diidentifikasi di sepanjang prosedur yang diuraikan dalam kotak di atas perlu diterjemahkan ke dalam rencana tenaga kerja yang konkret, didukung oleh kebijakan, program, dan strategi terperinci (untuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, promosi, pensiun, penggantian, dll).

### **Rencana Tenaga Kerja: Strategi**

- **Rencana Perekrutan:** Akan menunjukkan jumlah dan jenis orang yang dibutuhkan dan kapan mereka dibutuhkan; rencana khusus untuk merekrut orang yang tepat dan bagaimana mereka harus ditangani dengan program perekrutan.
- **Rencana Penempatan Kembali:** Akan menunjukkan program untuk mentransfer atau melatih kembali karyawan yang ada untuk mentransfer atau melatih kembali karyawan yang ada untuk pekerjaan baru
- **Rencana Redundansi:** Akan menunjukkan siapa yang redundan, kapan dan di mana rencana pelatihan ulang jika memungkinkan dan rencana jabat tangan emas, pengurangan, pemberhentian, dll.
- **Rencana Pelatihan:** Akan menunjukkan jumlah peserta pelatihan atau magang yang dibutuhkan dan program untuk merekrut dan/atau melatih mereka
- **Rencana Produktivitas:** Akan menunjukkan alasan produktivitas karyawan atau mengurangi biaya karyawan melalui studi penyederhanaan kerja, desain ulang pekerjaan, dll.
- **Rencana Retensi:** Akan menunjukkan alasan pergantian karyawan musuh dan strategi lambat untuk menghindari pemborosan melalui kebijakan kompensasi; perubahan persyaratan kerja dan perbaikan kondisi kerja
- **Titik Kontrol:** Seluruh rencana tenaga kerja harus dipantau secara ketat dari waktu ke waktu.



**Gambar 5.1** Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

### 5.10 JENIS PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan Tenaga Kerja dapat dilakukan dalam jangka pendek dan jangka panjang. Perencanaan tenaga kerja jangka pendek dilakukan untuk menemukan kecocokan sementara antara individu yang ada dan pekerjaan yang ada. Ini bertujuan untuk menghilangkan masalah dalam pengeposan dan penempatan dengan cepat. Ia mencoba untuk mengurus kebutuhan mendesak, solusi sementara untuk masalah dengan segera. Biasanya ada tiga masalah dalam jangka pendek: karyawan yang lemah, karyawan yang kuat, dan lowongan yang tidak terduga.

Langkah-langkah berikut perlu diambil dalam perencanaan tenaga kerja jangka panjang:

1. Identifikasi karyawan yang kuat dan lemah. Orang yang lemah tidak memenuhi kebutuhan pekerjaan mereka; yang kuat melebihi kebutuhan pekerjaan mereka.
2. Menetapkan solusi yang tepat: Dalam kasus karyawan yang lemah dapat dilakukan dengan memberikan pekerjaan yang sulit kepada orang lain, memperbaikinya melalui pelatihan jangka pendek dan menggantikannya dengan orang lain. Dalam kasus yang kuat, solusinya dapat memberi mereka pekerjaan yang lebih terampil dan sulit, lebih banyak tanggung jawab dapat diberikan kepada mereka ketika mereka mungkin diminta untuk mengambil posisi yang lebih tinggi
3. Pada langkah terakhir setiap organisasi harus memikirkan orang yang dapat diberikan biaya tambahan setelah tiba-tiba jatuh lowong karena kematian mendadak, pengunduran diri, atau mutasi dari karyawan asli.

Perencanaan tenaga kerja jangka panjang dilakukan untuk menemukan kecocokan yang tepat antara pekerjaan masa depan dan karyawan masa depan mereka. Mereka dipersiapkan untuk jangka waktu 5 tahun atau lebih. Dalam jangka panjang, sangat mungkin untuk mengembangkan bakat manajerial untuk pekerjaan yang sudah ada maupun yang baru.

### 5.11 STRATEGI UNTUK PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan dari perencanaan tenaga kerja adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Untuk itu Perencanaan SDM harus menyusun beberapa strategi, yaitu:

1. Mereka harus mengumpulkan, memelihara, dan menafsirkan informasi yang relevan mengenai SDM.
2. Mereka harus secara berkala melaporkan tujuan tenaga kerja, persyaratan dan pekerjaan yang ada dan fitur terkait tenaga kerja.
3. Mereka harus mengembangkan prosedur dan teknik untuk menentukan kebutuhan berbagai jenis tenaga kerja.
  - Mereka harus mengembangkan ukuran pemanfaatan tenaga kerja sebagai komponen prakiraan kebutuhan tenaga kerja bersama dengan validasi independen.
  - Mereka harus menggunakan teknik yang sesuai yang mengarah pada alokasi kerja yang efektif dengan maksud untuk meningkatkan pemanfaatan tenaga kerja

- Mereka harus melakukan penelitian untuk menentukan faktor-faktor yang menghambat kontribusi individu dan kelompok untuk organisasi dengan maksud untuk mengubah atau menghilangkan kekurangan mereka
- Mereka harus mengembangkan dan menggunakan metode penilaian ekonomi SDM yang mencerminkan fitur-fiturnya sebagai penghasil pendapatan dan biaya, dan karenanya meningkatkan kualitas keputusan yang mempengaruhi tenaga kerja.
- Mereka harus mengevaluasi pengadaan, promosi, dan retensi SDM yang efektif
- Mereka harus menganalisis proses dinamis rekrutmen, promosi, dan kehilangan organisasi dan mengendalikannya dengan tujuan untuk memaksimalkan kinerja individu dan kelompok dengan biaya minimum.

### 5.12 KEUNTUNGAN PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Karena perencanaan tenaga kerja berkaitan dengan penggunaan Manajemen sumber daya manusia secara optimal, hal itu dapat memberikan manfaat besar bagi organisasi pada khususnya dan bagi bangsa pada umumnya. Keuntungan dari Perencanaan MSDM adalah:

1. **Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja:** Karena merupakan fakta yang terbukti bahwa pekerja yang puas lebih produktif daripada pekerja yang tidak puas sehingga melalui Perencanaan MSDM yang tepat kita dapat meningkatkan semangat kerja dan dengan demikian produktivitas tenaga kerja.
2. **Persyaratan SDM yang Berkualitas:** Tenaga kerja yang berbakat dan terampil telah menjadi sumber daya yang langka terutama di negara berkembang oleh karena itu untuk kelangsungan hidup perusahaan menjadi penting untuk merekrut tenaga kerja terbaik melalui perencanaan yang tepat.
3. **Menyesuaikan dengan Perubahan Teknologi yang Cepat:** Dengan kemajuan teknologi, kebutuhan pekerjaan berubah sehingga perlu untuk meramalkan dan memenuhi perubahan kebutuhan yang dapat menahan tantangan masa depan hal ini dapat dilakukan melalui perencanaan yang tepat.
4. **Mengurangi Perputaran Tenaga Kerja:** Perencanaan Manajemen sumber daya manusia yang Efisien dapat membantu mengurangi perputaran tenaga kerja dan dengan demikian mengurangi hilangnya tenaga kerja terlatih dan terampil.
5. **Kontrol atas Biaya Rekrutmen dan Pelatihan:** Personil yang sangat terampil kekurangan pasokan dan mahal untuk merekrut, melatih dan memelihara mereka oleh karena itu dengan mempertimbangkan biaya ini, penting untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja dengan hati-hati untuk meminimalkan biaya.
6. **Memfasilitasi Programmer Ekspansi:** Dengan perkembangan industri yang pesat setiap perusahaan akan melakukan ekspansi kegiatannya, dengan bertambahnya ukuran perusahaan permintaan MSDM yang meningkat ini memerlukan tenaga kerja yang tepat.

7. **Memperlakukan Tenaga Kerja Seperti Aset Perusahaan Yang Nyata:** Dengan kemajuan teknologi dan sistem saat ini semakin dirasakan oleh manajemen dalam organisasi untuk memperlakukan manusia sebagai sumber daya yang paling berharga. Produktivitas perusahaan dapat ditingkatkan hanya melalui perencanaan tenaga kerja yang tepat karena didasarkan pada konsep bahwa pekerja yang puas dapat berkontribusi pada keseluruhan profitabilitas perusahaan melalui peningkatan produktivitas.

### 5.13 KETERBATASAN PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Masalah yang dihadapi oleh Profesional Manajemen sumber daya manusia saat mempersiapkan atau mengelola Rencana MSDM dapat diringkas sebagai berikut:

- **Ketidakkuratan:** Perencanaan MSDM melibatkan peramalan permintaan dan penawaran MSDM. Memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja selama periode waktu tertentu adalah berisiko. Tidak mungkin melacak tren saat ini dan masa depan dengan benar dan mengubahnya menjadi pedoman tindakan yang berarti. Semakin lama waktu yang dibutuhkan, semakin besar kemungkinan ketidakakuratan. Ketidaktepatan meningkat ketika perkiraan departemen hanya dikumpulkan tanpa tinjauan kritis. Faktor-faktor seperti ketidakhadiran, pergantian tenaga kerja dll dapat mengurangi sisa rencana tenaga kerja
- **Ketidakpastian:** Perubahan teknologi dan fluktuasi pasar adalah ketidakpastian, yang menjadi kendala bagi perencanaan SDM. Berisiko bergantung pada perkiraan umum tenaga kerja dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat
- **Kurangnya Dukungan:** Perencanaan umumnya dilakukan untuk meningkatkan efisiensi secara keseluruhan. Atas nama pemotongan biaya, ini juga membantu manajemen menyingkirkan tenaga kerja yang tidak diinginkan di berbagai tingkatan. Beberapa orang efisien yang bertahan dari serangan gencar seperti itu mengeluh tentang peningkatan beban kerja. Dukungan dari manajemen kurang. Yang terakhir tidak mau memberikan dana untuk membangun sistem informasi SDM yang sesuai.
- **Permainan Angka:** Di beberapa perusahaan Perencanaan MSDM digunakan sebagai permainan angka. Fokusnya adalah pada aspek kuantitatif untuk memastikan aliran orang masuk dan keluar dari organisasi. Fokus eksklusif seperti itu mengabaikan dimensi yang lebih penting yaitu kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia. Perencanaan MSDM dalam jangka panjang, mungkin menderita karena fokus yang berlebihan pada aspek kuantitatif.
- **Perlawanan Karyawan:** Karyawan dan serikat pekerja merasa bahwa karena meluasnya pengangguran, orang-orang akan tersedia untuk pekerjaan saat dan saat dibutuhkan. Selain itu mereka merasa bahwa Perencanaan SDM meningkatkan beban kerja mereka dan mengatur mereka melalui tawar-menawar produktivitas.

- **Perlawanan Pengusaha:** Pengusaha juga dapat menolak Perencanaan SDM dengan alasan bahwa hal itu meningkatkan biaya tenaga kerja.
- **Kurangnya Tujuan:** Manajer dan spesialis SDM tidak sepenuhnya memahami proses perencanaan manusia dan tidak memiliki tujuan yang kuat.
- **Waktu dan Pengeluaran:** Perencanaan Tenaga Kerja adalah latihan yang memakan waktu dan mahal. Banyak waktu dan biaya yang terlibat dalam pengumpulan data dan peramalan.
- **Sistem Informasi yang Tidak Efisien:** Di sebagian besar organisasi, sistem informasi Manajemen sumber daya manusia belum sepenuhnya dikembangkan. Dengan tidak adanya data yang dapat diandalkan, tidak mungkin untuk mengembangkan Rencana SDM yang efektif.

#### 5.14 PANDUAN UNTUK MEMBUAT PERENCANAAN SDM EFEKTIF

Beberapa langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan efektivitas Perencanaan SDM diberikan di bawah ini:

##### Tujuan

Rencana SDM harus sesuai dengan tujuan keseluruhan organisasi. Aspek penting seperti kondisi kerja, hubungan manusia dll, harus diingat saat mengembangkan rencana. Rencana SDM harus seimbang dengan rencana perusahaan perusahaan. Metode dan teknik yang digunakan harus seimbang dengan rencana perusahaan perusahaan. Metode dan teknik yang digunakan harus menguatkan tujuan, strategi dan lingkungan organisasi tertentu.

- **Dukungan Manajemen Puncak:** Rencana tersebut harus memenuhi kebutuhan organisasi yang menantang dan harus mendapat dukungan yang konsisten dari manajemen puncak. Sebelum memulai proses Perencanaan SDM dukungan dan komitmen dari manajemen puncak harus diambil dan perencanaan harus dalam batasan anggaran karena tidak ada penggunaan perencanaan yang keluar dari batas anggaran.
- **Cakrawala Waktu yang Tepat:** Periode Rencana SDM harus sesuai dengan kebutuhan dan keadaan perusahaan tertentu. Ukuran dan struktur perusahaan serta perubahan aspirasi masyarakat harus dipertimbangkan.
- **Manpower Inventory:** Kualitas dan kuantitas SDM harus ditekankan secara seimbang. Penekanannya tidak harus pada mengisi lowongan tetapi harus mengisi orang yang tepat di tempat yang tepat. Organisasi harus memiliki inventaris keterampilan karyawan terkini yang menunjukkan pekerjaan sebelumnya yang dipegang, masa kerja, pekerjaan saat ini, kualifikasi pendidikan dan pelatihan, dll.
- **Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia:** Basis data yang memadai harus dikembangkan untuk MSDM untuk memfasilitasi Perencanaan MSDM. Untuk mengelola inventaris keterampilan karyawan, organisasi harus memelihara sistem informasi MSDM terkomputerisasi yang berisi data tentang: demografi individu, perkembangan karir, penilaian, keterampilan, minat, dll.

- **Organisasi dan Koordinasi yang Memadai:** Fungsi Perencanaan SDM harus diatur dengan baik. Divisi perencanaan tenaga kerja yang terpisah harus dibuat terutama dalam organisasi besar yang mengoordinasikan pelaksanaan perencanaan tenaga kerja di berbagai tingkatan. Berbagai rencana rekrutmen, promosi dan retensi SDM harus mencakup pengisian lowongan di masa depan dengan orang yang tepat.

### 5.15 TANGGUNG JAWAB UNTUK PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan MSDM adalah tanggung jawab departemen personalia. Departemen harus merekomendasikan kebijakan personel yang relevan sehubungan dengan Perencanaan SDM, merancang metode prosedur dan menentukan aspek kuantitatif Perencanaan SDM. Geisler telah membahas tanggung jawab departemen personalia berkaitan dengan perencanaan SDM dengan kata-kata berikut:

1. Untuk membantu, menasihati, dan menekan manajemen operasi untuk merencanakan dan menetapkan tujuan
2. Untuk mengumpulkan dan meringkas data secara total organisasi dan untuk memastikan konsistensi dengan tujuan jangka panjang dan elemen lain dari rencana bisnis total.
3. Memantau dan mengukur kinerja terhadap rencana dan terus memberi informasi kepada manajemen puncak tentang hal itu.
4. Untuk menyediakan penelitian yang diperlukan untuk tenaga kerja yang efektif dan perencanaan organisasi.

### 5.16 RINGKASAN

Perencanaan Manajemen sumber daya manusia mengacu pada perkiraan jumlah dan jenis orang yang dibutuhkan selama setahun. PERENCANAAN SDM penting karena membantu mengidentifikasi kebutuhan personel di masa depan, memastikan perlindungan bagi karyawan yang lebih lemah; bertindak sebagai dasar untuk fungsi personalia lainnya; membantu mengatasi penolakan terhadap perubahan dan sebagainya.

Selain itu Manpower Planning juga dapat digunakan sebagai bantuan penting dalam membingkai program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan karena memperhitungkan perubahan yang diantisipasi dalam kebutuhan SDM organisasi. Dengan perluasan adopsi bisnis teknologi kompleks dan teknik manajemen profesional, proses Perencanaan Manajemen sumber daya manusia telah diasumsikan lebih penting. Perencanaan SDM dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti jenis dan strategi organisasi; ketidakpastian lingkungan, cakrawala waktu, jenis dan kualitas informasi<sup>1</sup> dan jenis pekerjaan yang diisi.

Perencanaan SDM adalah proses empat langkah. Langkah-langkahnya adalah:

1. Peramalan Permintaan Manajemen sumber daya manusia (Demand Forecasting)
2. Menyiapkan Inventarisasi Tenaga Kerja (Supply Forecasting)
3. Menentukan Kesenjangan Tenaga Kerja
4. Penyusunan Rencana Ketenagakerjaan

### Daftar Istilah

- **Perencanaan Sumber Daya Manusia:** Proses mendapatkan jumlah yang tepat dari orang-orang yang memenuhi syarat ke dalam pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat
- **Prakiraan Sumber Daya Manusia:** Upaya untuk memprediksi permintaan masa depan organisasi untuk karyawan
- **Inventarisasi Sumber Daya Manusia:** Menjelaskan keterampilan yang tersedia di dalam perusahaan
- **Skills Inventories:** Rangkuman keterampilan dan kemampuan karyawan non-manajerial dalam memperkirakan pasokan.
- **Analisis Pekerjaan:** Eksplorasi sistematis dari aktivitas di sekitar dan di dalam pekerjaan.
- **Replacement Chart:** Penggambaran siapa yang akan menggantikan siapa jika terjadi pembukaan pekerjaan.
- **Perencanaan Suksesi:** Laporan inventaris eksekutif yang menunjukkan individu mana yang siap untuk pindah ke posisi yang lebih tinggi di perusahaan.

### Latihan dan Soal 1

- Q1. Definisi Perencanaan Sumber Daya Manusia?
  - Q2. Jelaskan karakteristik umum dari Perencanaan Sumber Daya Manusia?
  - Q3. Jelaskan Perencanaan SDM jangka pendek dan jangka panjang?
  - Q4. Proses mendapatkan jumlah orang yang tepat di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat disebut sebagai
  - Q5. Chart adalah gambaran siapa yang akan menggantikan siapa jika terjadi pembukaan lowongan kerja
  - Q6. Tabel Manning menunjukkan jumlah di setiap pekerjaan.
  - Q7. perkiraan permintaan dan penawaran akan memberi kita jumlah orang yang akan direkrut.
  - Q8. Perencanaan Tenaga Kerja sangat penting untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja masa depan dalam suatu organisasi (Benar/Salah)
- Analisis
- Q9. berarti kebutuhan SDM dapat diperkirakan melalui proyeksi tren masa lalu.
  - Q10. Perencanaan jangka pendek dilakukan untuk menemukan kecocokan antara individu yang ada dan pekerjaan yang ada.

### Latihan dan Soal 1

- Q1. Uraikan langkah-langkah yang terlibat dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia?
- Q2. Mengapa Perencanaan SDM lebih umum di antara organisasi besar daripada di antara yang kecil/Apa keuntungan Perencanaan SDM untuk organisasi besar?
- Q3. Diskusikan masalah dalam PERENCANAAN SDM. Bagaimana Anda dapat merencanakan Manajemen sumber daya manusia secara efektif?
- Q4. Menjelaskan karakteristik dan tujuan Perencanaan SDM. Jelaskan alasan meningkatnya minat dalam PERENCANAAN SDM dalam beberapa tahun terakhir.

Q5. Menjelaskan hambatan PERENCANAAN SDM. Tunjukkan persyaratan untuk perencanaan yang efektif?

Q6. Apa yang anda pahami tentang PERENCANAAN SDM. Apa pentingnya?

Q7. Jelaskan teknik peramalan permintaan karyawan?

**Jawaban Untuk Periksa Kemajuan Anda**

Q1 Lihat Struktur 5.3

Q2 Lihat Struktur 5.4

Q3 Lihat Struktur 5.10

Q4 Perencanaan Manajemen sumber daya manusia

Q5 Penggantian

Q6 Karyawan

Q7 Rekonsiliasi

Q8 Benar

Q9 Tren

Q10 Sementara

## **BAB 6**

### **REKRUITMEN DAN SELEKSI**

#### **6.1 PENDAHULUAN**

Pekerjaan rekrutmen dan seleksi personel tidak pernah berakhir. Ini berlanjut hari demi hari karena kebutuhan majikan dan karyawan tidak pernah statis. Keinginan majikan terus berubah untuk memenuhi perubahan dan kondisi teknis. Keinginan seorang karyawan berubah seiring dengan usia, pengalaman, kewajiban pribadi, ambisi, dan kondisi ekonominya. Operasi dalam perubahan perusahaan untuk memenuhi perubahan di bidang manufaktur, keuangan dan distribusi. Seluruh perusahaan itu dinamis, bergerak dan berubah. Akibatnya, tuntutan majikan bervariasi dari periode ke periode.

Perubahan aktivitas penjualan mungkin memerlukan kantor cabang dan distrik tambahan. Perubahan dari kontrol terdesentralisasi ke terpusat dapat menghapus sebagian besar kegiatan distrik dan menciptakan kantor pusat yang besar. Perluasan kegiatan kantor dapat diindikasikan jika perusahaan memutuskan untuk menangani pembiayaannya sendiri. Tetapi jika perusahaan memutuskan untuk mengalihkan kegiatan pembiayaannya ke lembaga pemberi pinjaman, kekuatan kantor pembiayaannya sendiri dapat menyusut menjadi kru kerangka. Beberapa perusahaan mungkin membeli layanan seperti pemrosesan data dan riset pemasaran. Kemudian seiring pertumbuhan perusahaan, ia dapat mengaktifkan departemennya sendiri. Ini akan membutuhkan perekrutan personel yang ekstensif dengan berbagai tingkat keterampilan. Setiap saat, departemen personalia harus tanggap terhadap persyaratan organisasi.

#### **6.2 TUJUAN**

Setelah membaca unit ini, Anda akan dapat:

- Memiliki latar belakang konseptual rekrutmen.
- Mengetahui tentang strategi rekrutmen dan jenis rekrutmen.
- Memiliki latar belakang konseptual seleksi.
- Mengetahui proses dan metode seleksi.

#### **6.3 PEREKRUTAN**

Perekrutan adalah proses menghasilkan kumpulan pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan organisasi. Jika jumlah kandidat yang tersedia hanya sama dengan jumlah orang yang akan dipekerjakan, tidak diperlukan seleksi yang nyata—pilihan telah dibuat. Organisasi harus membiarkan beberapa lowongan tidak terisi atau mengambil semua kandidat.

*“Rekrutmen adalah proses menemukan individu potensial untuk pekerjaan. Orang-orang tersebut mungkin merupakan pelamar yang bersedia atau mereka mungkin perlu dibujuk untuk melamar posisi tertentu di perusahaan Anda.”*

Rekrutmen adalah tentang menemukan pelamar yang memenuhi syarat dan melakukan itu seringkali membutuhkan lebih dari sekadar menjalankan iklan di surat kabar. Misalnya, sekadar memperoleh modal manusia yang diperlukan untuk menggantikan gesekan normal dan menyediakan pertumbuhan mungkin akan mengharuskan pemberi kerja untuk:

- Tahu bisnis dan industri untuk berhasil merekrut karyawan yang berkualitas.
- Identifikasi kunci sukses di pasar tenaga kerja, termasuk cara menghadapi upaya perekrutan pesaing.
- Membina jaringan dan relasi dengan sumber calon karyawan.
- Mempromosikan merek perusahaan sehingga organisasi dikenal sebagai tempat yang baik untuk bekerja.
- Buat metrik perekrutan untuk mengukur efektivitas upaya perekrutan.

### **Pendekatan Strategis Terhadap Perekrutan**

Pendekatan strategis untuk perekrutan menjadi lebih penting ketika pasar tenaga kerja bergeser dan menjadi lebih kompetitif. Perencanaan Manajemen sumber daya manusia yang strategis membantu menyelaraskan strategi Manajemen sumber daya manusia dengan tujuan dan rencana organisasi. Oleh karena itu, rekrutmen menjadi bagian penting dari perencanaan Manajemen sumber daya manusia yang strategis. Misalnya, pada suatu waktu, Walgreens, rantai toko obat, harus mengurangi rencananya untuk memperluas dan membuka toko baru, karena kekurangan apoteker terlatih. Rekrutmen yang baik dan lebih banyak lead time mungkin mencegahnya melakukan itu dan memungkinkan ekspansi strategis untuk maju.

Seperti yang Anda ketahui, strategi adalah kerangka kerja umum yang memberikan panduan untuk tindakan. Jika sebuah perusahaan didorong oleh teknologi, rekrutmen harus menentukan bagaimana mendatangkan teknologi terbaik. Jika strategi perusahaan didasarkan pada pemasaran, fokusnya harus pada kemana perusahaan akan mencari untuk menemukan kandidat pemasaran terbaik. Tentu saja, biaya merupakan masalah dan beberapa pengusaha cukup khawatir tentang biaya per sewa. Namun, jika strategi Manajemen sumber daya manusia berfokus pada kualitas, perusahaan mungkin memilih untuk mempekerjakan hanya dari 15% kandidat teratas untuk pekerjaan penting dan dari 30% kandidat teratas untuk semua posisi penting lainnya. Pendekatan ini kemungkinan akan meningkatkan kualitas tenaga kerja, tetapi akan lebih mahal per perekrutan.

Rekrutmen strategis terkadang perlu lebih dari sekadar mengisi posisi kosong. Ini dapat berfokus pada menemukan bakat sebelum dibutuhkan, memanfaatkan peluang rejeki nomplok ketika ada banyak orang berkualifikasi tinggi, atau mungkin mengembangkan kemampuan rekrutmen internet yang kuat. Umumnya, keputusan rekrutmen tidak hanya menentukan jenis dan jumlah pelamar, tetapi juga seberapa sulit atau berhasilnya upaya perekrutan.

Bahkan selama periode pengurangan perekrutan, menerapkan rencana jangka panjang berarti tetap berhubungan dengan sumber rekrutmen luar untuk menjaga visibilitas, sambil juga mempertahankan saluran rekrutmen karyawan di dalam organisasi. Upaya ini memungkinkan manajemen untuk mencocokkan aktivitas rekrutmen dengan rencana organisasi dan Sumber Daya Manusia. Pengusaha menghadapi kekurangan pekerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang sesuai. Selanjutnya, karena siklus bisnis berfluktuasi, permintaan tenaga kerja berubah dan jumlah orang yang mencari pekerjaan berubah.

Sekarang Anda harus tahu bahwa pasar tenaga kerja adalah kumpulan pasokan eksternal yang menjadi target perekrut untuk proses rekrutmen. Pasar tenaga kerja selanjutnya dibagi menjadi populasi angkatan kerja, populasi pelamar, kumpulan pelamar dan komponen individu yang dipilih. Populasi angkatan kerja terdiri dari semua individu, yang tersedia jika semua kemungkinan strategi perekrutan digunakan. Jumlah pelamar potensial yang besar ini dapat dijangkau dengan menggunakan metode rekrutmen yang berbeda seperti iklan surat kabar, situs internet, dll. Setiap metode rekrutmen akan menjangkau segmen populasi angkatan kerja yang berbeda. Populasi pelamar adalah bagian dari populasi angkatan kerja yang tersedia untuk diseleksi, jika pendekatan rekrutmen tertentu digunakan. Misalnya, sebuah organisasi mungkin membatasi rekrutmennya untuk trainee manajemen hingga lulusan MBA dari universitas besar. Setidaknya ada empat keputusan rekrutmen yang mempengaruhi pencapaian populasi pelamar:

- **Metode rekrutmen:** media periklanan yang dipilih, termasuk penggunaan agen tenaga kerja.
- **Pesan rekrutmen:** apa yang dikatakan tentang pekerjaan itu dan bagaimana hal itu dikatakan?
- **Kualifikasi pelamar yang dibutuhkan:** tingkat pendidikan dan jumlah pengalaman yang diperlukan.
- **Prosedur administratif:** saat rekrutmen dilakukan, pelamar menindaklanjuti dan menggunakan file pelamar sebelumnya.



**Gambar 6.1** Tahapan rekrutmen strategis dalam flowchart.

Kumpulan pelamar terdiri dari semua orang yang benar-benar dievaluasi untuk diseleksi. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi ukuran kumpulan pelamar, termasuk reputasi organisasi dan industri sebagai tempat bekerja, upaya penyaringan organisasi, spesifikasi pekerjaan, dan informasi yang tersedia. Jika kandidat yang cocok ditemukan, maka organisasi memilih individu tersebut dan membuat tawaran pekerjaan.

### **Keputusan Rekrutmen Strategis**

Pemberi kerja harus membuat sejumlah keputusan perekrutan berdasarkan kebutuhan perekrutan yang diidentifikasi sebagai bagian dari perencanaan Sumber Daya Manusia. Yang penting adalah:

- 1) **Perekrutan berbasis organisasi vs. outsourcing:** Keputusan awal dan mendasar adalah apakah perekrutan akan dilakukan oleh pemberi kerja atau outsourcing. Keputusan ini tidak harus berupa keputusan 'salah satu atau dua', dengan semua perekrutan dilakukan oleh staf organisasi atau sumber daya eksternal lainnya digunakan secara eksklusif. Di sebagian besar organisasi, anggota staf Manajemen sumber daya manusia menangani sebagian besar upaya perekrutan. Distribusi tanggung jawab rekrutmen antara departemen Manajemen sumber daya manusia dan manajer operasi adalah tipikal untuk semua organisasi kecuali organisasi terkecil.

Unit SDM melakukan berbagai aktivitas seperti peramalan kebutuhan rekrutmen, persiapan salinan untuk iklan dan kampanye rekrutmen, perencanaan dan pelaksanaan upaya rekrutmen dan audit serta evaluasi semua aktivitas rekrutmen, sedangkan manajer operasi melakukan aktivitas seperti antisipasi kebutuhan karyawan untuk diisi. Lowongan, bantuan dalam upaya rekrutmen dengan informasi tentang persyaratan pekerjaan dan tinjauan keberhasilan dan kegagalan kegiatan rekrutmen. Seperti yang Anda ketahui perekrutan adalah proses yang memakan waktu, mengingat semua tanggung jawab lain dari staf Manajemen sumber daya manusia dan manajer lain dalam outsourcing organisasi, ini adalah cara untuk mengurangi jumlah staf SDM yang dibutuhkan dan membebaskan waktu bagi anggota staf SDM. Rekrutmen dapat dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya, beberapa perusahaan besar melakukan outsourcing fungsi seperti penempatan iklan, penyaringan awal resume dan kontak telepon awal dengan pelamar potensial. Setelah kegiatan tersebut dilakukan, maka staf SDM pemberi kerja mengambil alih sisa kegiatan rekrutmen.

- 2) **Kehadiran dan citra rekrutmen:** Upaya rekrutmen dapat dilihat sebagai terus menerus atau intensif. Upaya terus-menerus untuk merekrut menawarkan keuntungan mempertahankan majikan di pasar perekrutan. Misalnya, dengan perekrutan perguruan tinggi, beberapa organisasi mungkin merasa menguntungkan untuk memiliki perekrut di kampus tertentu setiap tahun. Majikan yang mengunjungi kampus hanya sesekali cenderung tidak membangun pengikut di sekolah itu lembur. Rekrutmen intensif dapat berupa kampanye rekrutmen yang gencar yang ditujukan untuk mempekerjakan sejumlah karyawan tertentu, biasanya dalam waktu singkat. Upaya tersebut mungkin merupakan hasil dari kegagalan dalam sistem perencanaan SDM untuk mengidentifikasi kebutuhan sebelumnya atau untuk mengenali perubahan drastis dalam kebutuhan tenaga kerja karena beban kerja yang tidak terduga. Selain itu, citra perekrutan industri dan pemberi kerja dapat secara signifikan mempengaruhi apakah individu pernah mempertimbangkan perusahaan dan mengajukan aplikasi. Misalnya, dalam industri makanan cepat saji, citra produk dan reputasi perusahaan mempengaruhi daya tarik perusahaan sebagai calon pemberi kerja bagi remaja dan pensiunan. Rekrutmen harus dilihat sebagai bagian dari upaya pemasaran organisasi dan terkait dengan citra dan reputasi keseluruhan organisasi dan industrinya.
- 3) **Pelatihan perekrut:** Isu strategis penting lainnya adalah seberapa banyak pelatihan akan diberikan kepada perekrut. Selain dilatih tentang teknik wawancara, keterampilan komunikasi, dan pengetahuan tentang pekerjaan yang akan diisi, perekrut juga harus mempelajari jenis tindakan yang melanggar peraturan dan bagaimana peka terhadap masalah keragaman dengan pelamar. Pelatihan di bidang tersebut sering kali mencakup hal-hal yang harus dan tidak boleh dilakukan dalam wawancara dan bahasa yang sesuai untuk digunakan dengan pelamar. Pernyataan rasis, seksis, dan tidak pantas lainnya merusak citra majikan dan dapat mengakibatkan keluhan hukum. Misalnya, seorang

perekrut perguruan tinggi laki-laki secara teratur menanyakan calon perempuan tentang status perkawinan mereka dan jika mereka lajang dan menarik, dia kemudian menelepon pelamar dan meminta mereka untuk berkencan. Hanya setelah dua mahasiswa mengadu ke kantor penempatan universitas, majikan mengetahui kesalahan perekrut.

- 4) **Kepegawaian reguler vs. fleksibel:** Keputusan strategis lainnya mempengaruhi seberapa banyak rekrutmen yang akan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan staf dengan karyawan tetap dan paruh waktu. Keputusan tentang siapa yang harus direkrut, tergantung pada apakah akan mencari karyawan tradisional atau menggunakan pendekatan yang lebih fleksibel, yang mungkin termasuk kontraktor sementara atau independen. Sejumlah pengusaha merasa bahwa biaya untuk mempertahankan tenaga kerja tetap menjadi berlebihan dan bertambah buruk karena meningkatnya biaya yang diwajibkan pemerintah. Namun, bukan hanya uang yang dipermasalahkan. Banyaknya peraturan pemerintah juga menjadi kendala dalam hubungan kerja, sehingga banyak pengusaha enggan merekrut karyawan baru. Staffing fleksibel menggunakan pekerja yang bukan karyawan tradisional. Penggunaan pengaturan kepegawaian yang fleksibel memungkinkan pemberi kerja untuk menghindari beberapa biaya tunjangan penuh waktu seperti pembayaran liburan dan rencana pensiun, serta untuk merekrut di pasar yang agak berbeda. Pengaturan ini menyediakan pekerja sementara, kontraktor independen dan leasing karyawan.
- 5) **Pertimbangan rekrutmen dan keragaman:** Rekrutmen sebagai aktivitas utama terkait ketenagakerjaan tunduk pada berbagai pertimbangan hukum, terutama hukum dan peraturan ketenagakerjaan yang setara. Sebagai bagian dari kepatuhan hukum dalam proses perekrutan, organisasi harus bekerja untuk mengurangi dampak eksternal yang berbeda, atau kurang terwakilinya anggota kelas yang dilindungi dibandingkan dengan pasar tenaga kerja yang digunakan oleh pemberi kerja. Jika ada dampak yang berbeda, maka pemberi kerja mungkin perlu melakukan upaya khusus untuk membujuk individu kelas yang dilindungi agar melamar pekerjaan tersebut. Untuk pemberi kerja dengan rencana tindakan afirmatif, cara khusus untuk mengurangi dampak yang berbeda dapat diidentifikasi sebagai tujuan dan dicantumkan dalam rencana tersebut. Beberapa pemberi kerja yang menekankan rekrutmen internal harus mengambil tindakan untuk mendapatkan pelamar kelas yang dilindungi secara eksternal jika ada dampak yang berbeda dalam angkatan kerja saat ini. Ketika kelas tertentu yang dilindungi kurang terwakili dalam suatu organisasi, rujukan dari mulut ke mulut oleh karyawan yang ada telah dianggap sebagai pelanggaran judul 7 Undang-Undang Hak Sipil tahun 1964, karena melanjutkan pola diskriminasi di masa lalu.

#### 6.4 JENIS PEREKRUTAN

Strategi perekrutan dan keputusan kebijakan memerlukan identifikasi di mana harus merekrut, siapa yang harus direkrut, dan bagaimana merekrut. Salah satu keputusan pertama

menentukan sejauh mana sumber dan metode internal atau eksternal akan digunakan. Baik promosi dari dalam organisasi (rekrutmen internal) maupun perekrutan dari luar organisasi (rekrutmen eksternal) memiliki kelebihan dan kekurangan. Sebagian besar pengusaha menggabungkan penggunaan metode internal dan eksternal. Organisasi yang menghadapi lingkungan dan kondisi persaingan yang berubah dengan cepat mungkin perlu lebih menekankan pada sumber eksternal selain mengembangkan sumber internal. Namun, untuk organisasi yang ada di lingkungan yang berubah secara perlahan, promosi dari dalam mungkin lebih cocok. Setelah berbagai keputusan kebijakan perekrutan telah ditangani, maka metode perekrutan yang sebenarnya dapat diidentifikasi dan digunakan. Ini termasuk sumber internal dan eksternal, serta pendekatan berbasis internet/web.

### **Perekrutan Internal**

Rekrutmen internal melibatkan berbagai sumber yang dikembangkan dan dikelola di dalam organisasi mana pun. Metode rekrutmen internal yang paling umum meliputi: database organisasi, lowongan pekerjaan, promosi & transfer, rujukan karyawan saat ini dan perekrutan kembali mantan karyawan dan pelamar.

**Proses rekrutmen internal:** Di dalam organisasi, memanfaatkan database, posting pekerjaan, promosi dan transfer menyediakan cara bagi karyawan saat ini untuk pindah ke pekerjaan lain. Mengisi lowongan secara internal dapat menambah motivasi bagi karyawan untuk bertahan dan berkembang di organisasi daripada mengejar peluang karir di tempat lain.

- 1) **Database organisasi:** Peningkatan penggunaan sistem manajemen Sumber Daya Manusia memungkinkan anggota staf SDM untuk mempertahankan latar belakang dan informasi tentang karyawan yang ada. Saat lowongan muncul, spesialis ketenagakerjaan SDM dapat mengakses database dengan memasukkan persyaratan pekerjaan dan kemudian mendapatkan daftar karyawan saat ini yang memenuhi persyaratan tersebut. Berbagai jenis perangkat lunak ketenagakerjaan mengurutkan data karyawan berdasarkan bidang pekerjaan, pendidikan, bidang minat karir, riwayat pekerjaan sebelumnya dan variabel lainnya. Misalnya, jika sebuah perusahaan membuka lowongan untuk seseorang dengan pengalaman MTM dan pemasaran, kata kunci MTM dan pemasaran dapat dimasukkan ke dalam bidang pencarian dan program akan menampilkan daftar semua karyawan saat ini dengan dua item yang diidentifikasi di profil karyawan mereka. Keuntungan dari database tersebut adalah bahwa mereka dapat dihubungkan dengan aktivitas SDM lainnya. Peluang untuk pengembangan karir dan kemajuan adalah alasan utama mengapa individu tinggal atau meninggalkan majikan mereka. Dengan database, peluang internal bagi individu dapat diidentifikasi. Profil karyawan terus diperbarui untuk memasukkan item-item seperti pelatihan atau pendidikan tambahan yang diselesaikan, proyek khusus yang dikerjakan, rencana dan keinginan karir yang dicatat selama penilaian kinerja dan diskusi mentoring karir.
- 2) **Penempatan pekerjaan:** Cara utama perekrutan karyawan untuk pekerjaan lain dalam organisasi adalah posting pekerjaan, sebuah sistem di mana pemberi kerja memberikan

pemberitahuan tentang lowongan pekerjaan dan karyawan merespons dengan melamar lowongan tertentu. Organisasi dapat memberi tahu karyawan tentang lowongan pekerjaan dalam beberapa cara, termasuk memposting pemberitahuan di situs web intranet dan internet perusahaan, menggunakan buletin karyawan dan mengirimkan email kepada manajer dan karyawan. Posting pekerjaan bisa menjadi tidak efektif jika ditangani dengan tidak benar. Pekerjaan umumnya diposting sebelum rekrutmen eksternal dilakukan. Organisasi harus memberikan jangka waktu yang wajar bagi karyawan saat ini untuk memeriksa pemberitahuan pekerjaan yang tersedia sebelum mempertimbangkan pelamar eksternal. Ketika tawaran karyawan ditolak, mereka harus berdiskusi dengan atasan mereka atau seseorang di bidang SDM, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang mereka butuhkan, untuk meningkatkan peluang mereka di masa depan. Beberapa organisasi menggunakan sistem otomatis yang menggabungkan elemen database dan lowongan pekerjaan. Teknologi Transforming SDM menyajikan contoh sistem tersebut.

- 3) Promosi dan transfer: Banyak organisasi memilih untuk mengisi lowongan melalui promosi atau transfer dari dalam bila memungkinkan. Meskipun paling sering berhasil, promosi dan transfer dari dalam juga memiliki beberapa kekurangan. Kinerja seseorang pada satu pekerjaan mungkin bukan prediktor kinerja yang baik di pekerjaan lain, karena keterampilan yang berbeda mungkin diperlukan pada pekerjaan baru. Ketika karyawan dipindahkan atau dipromosikan ke pekerjaan lain, individu harus direkrut untuk mengisi pekerjaan mereka yang kosong. Perencanaan cara mengisi lowongan tersebut harus dilakukan sebelum pemindahan pekerjaan atau promosi, bukan sesudahnya. Jelas bahwa orang-orang dalam organisasi dengan tingkat yang lebih sedikit mungkin memiliki peluang promosi yang lebih sedikit. Juga, di sebagian besar organisasi, promosi mungkin bukan cara yang efektif untuk mempercepat pergerakan individu kelas yang dilindungi melalui organisasi jika melakukan itu merupakan masalah organisasi. Beberapa promosi dan transfer mungkin memerlukan relokasi karyawan juga.

### **Perekrutan Eksternal**

Jenis rekrutmen ini melibatkan sumber eksternal. Ada banyak sumber eksternal yang tersedia untuk perekrutan. Di beberapa pasar tenaga kerja yang ketat, berbagai sumber dan metode dapat digunakan untuk menarik kandidat untuk berbagai pekerjaan yang tersedia di organisasi. Beberapa metode yang lebih menonjol disorot lebih lanjut.

- 1) **Perekrutan perguruan tinggi dan universitas:** Mahasiswa perguruan tinggi atau universitas merupakan sumber penting bagi karyawan profesional dan teknis tingkat pemula. Sebagian besar universitas memiliki kantor penempatan karir di mana pemberi kerja dan pelamar dapat bertemu. Sejumlah pertimbangan memengaruhi pemilihan perguruan tinggi dan universitas tempat perusahaan melakukan wawancara. Penentu utama adalah lowongan pekerjaan saat ini dan yang diantisipasi, reputasi perguruan tinggi dan universitas, pengalaman dengan kantor penempatan dan lulusan sebelumnya,

kendala anggaran organisasi, persaingan pasar untuk lulusan dan biaya bakat yang tersedia & gaji tipikal.

- 2) **Perekrutan sekolah:** Sekolah menengah atau sekolah kejuruan/teknis mungkin merupakan sumber karyawan baru yang baik untuk beberapa organisasi. Banyak sekolah memiliki kantor bimbingan atau penempatan terpusat. Brosur promosi yang memperkenalkan siswa dengan pekerjaan awal dan peluang karir dapat dibagikan kepada konselor, pustakawan atau orang lain. Berpartisipasi dalam hari-hari karir dan memberikan tur perusahaan kepada kelompok-kelompok sekolah adalah cara-cara lain untuk memelihara kontak yang baik dengan sumber-sumber sekolah. Program kerjasama di mana siswa bekerja paruh waktu dan menerima beberapa kredit sekolah juga mungkin berguna dalam menghasilkan pelamar masa depan yang memenuhi syarat untuk posisi penuh waktu.
- 3) **Serikat pekerja:** Serikat pekerja adalah sumber yang baik untuk jenis pekerja tertentu. Dalam industri seperti listrik dan konstruksi, serikat pekerja secara tradisional memasok pekerja ke majikan. Kumpulan tenaga kerja umumnya tersedia melalui serikat pekerja dan pekerja dapat dikirim darinya ke pekerjaan tertentu untuk memenuhi kebutuhan pengusaha. Dalam beberapa kasus, serikat pekerja dapat mengontrol atau mempengaruhi perekrutan dan kebutuhan staf. Sebuah organisasi dengan serikat pekerja yang kuat mungkin memiliki fleksibilitas yang lebih rendah daripada perusahaan non serikat pekerja dalam memutuskan siapa yang akan dipekerjakan dan di mana orang itu akan ditempatkan. Serikat pekerja juga dapat memberi manfaat bagi pemberi kerja melalui program magang dan staf koperasi, seperti yang mereka lakukan di industri bangunan dan percetakan.
- 4) **Agen tenaga kerja dan pemburu kepala:** Beberapa agen tenaga kerja mengoperasikan kantor cabang di banyak kota di seluruh negara bagian dan tidak membebankan biaya kepada pelamar dan pemberi kerja. Agen tenaga kerja swasta juga beroperasi di sebagian besar kota. Untuk biaya yang dikumpulkan baik dari karyawan atau majikan, agen-agen ini melakukan beberapa penyaringan awal dan menghubungkan organisasi dengan pelamar. Agen tenaga kerja swasta sangat berbeda dalam tingkat layanan, biaya, kebijakan dan jenis pelamar, yang mereka berikan. Pengusaha dapat mengurangi berbagai kemungkinan masalah dari sumber-sumber ini dengan memberikan deskripsi dan spesifikasi lengkap untuk pekerjaan yang akan diisi.
- 5) **Sumber kompetitif:** Sumber lain untuk perekrutan termasuk asosiasi profesional dan perdagangan, publikasi perdagangan dan pesaing. Banyak masyarakat profesional dan asosiasi perdagangan menerbitkan buletin atau majalah dan memiliki situs web yang berisi iklan pekerjaan. Sumber-sumber tersebut mungkin berguna untuk merekrut profesional khusus yang dibutuhkan dalam suatu industri.
- 6) **Sumber media:** Anda tahu bahwa sumber media seperti surat kabar, majalah, televisi, radio, dan papan reklame banyak digunakan. Beberapa perusahaan telah menggunakan

surat langsung dengan daftar pembelian individu di bidang atau industri tertentu. Media apa pun yang digunakan, harus dikaitkan dengan pasar tenaga kerja yang relevan dan harus memberikan informasi yang cukup tentang perusahaan dan pekerjaan. Detail tentang pekerjaan, proses lamaran, kualifikasi kandidat yang diinginkan, dan gambaran umum tentang organisasi semuanya penting.

- 7) **Pameran pekerjaan dan acara khusus:** Pengusaha di pasar tenaga kerja yang ketat atau perlu mengisi sejumlah besar pekerjaan dengan cepat telah menggunakan pameran pekerjaan dan acara rekrutmen khusus. Bursa kerja juga telah diadakan oleh entitas pengembangan ekonomi, asosiasi pengusaha, asosiasi SDM, dan kelompok masyarakat lainnya untuk membantu mempertemukan pemberi kerja dan calon pekerja potensial. Misalnya, untuk mengisi pekerjaan di satu wilayah metropolitan, pengusaha lokal UKEM setiap tahun mensponsori bursa kerja di mana 75-125 pengusaha dapat memenuhi pelamar. Publisitas di kota menarik lebih dari 1000 calon potensial. Satu catatan peringatan: beberapa pemberi kerja di pameran ini dan bursa kerja lainnya mungkin melihat karyawan saat ini berbelanja untuk pekerjaan di pemberi kerja lain. Catatan peringatan lainnya: bursa kerja 'umum' kemungkinan akan menarik banyak orang termasuk lebih banyak peserta yang menganggur. Acara khusus industri atau keterampilan menawarkan kandidat yang lebih memuaskan. Pameran pekerjaan virtual telah digunakan oleh pemerintah federal dan lainnya. Berkendara melalui bursa kerja di pusat perbelanjaan telah digunakan oleh pengusaha di sejumlah komunitas. Pada salah satu acara tersebut, orang yang tertarik dapat berkendara ke tenda di luar mal dan mengambil aplikasi dari papan menu pemberi kerja, kemudian parkir dan wawancara di tenda dengan perekrut jika waktu memungkinkan.
- 8) **Metode rekrutmen kreatif:** Di pasar tenaga kerja yang ketat dan di industri dengan kekurangan signifikan pelamar yang memenuhi syarat, pengusaha beralih ke metode rekrutmen yang lebih kreatif. Terlepas dari metode yang digunakan, tujuannya adalah untuk menghasilkan kumpulan pelamar yang memenuhi syarat sehingga pekerjaan dalam organisasi diisi tepat waktu. Beberapa metode mungkin lebih efektif dalam perekrutan untuk pekerjaan tertentu daripada yang lain. Beberapa contohnya adalah seperti penggunaan pesawat penarikspanduk iklan di area pantai, iklan pekerjaan di layar bioskop lokal sebagai hiburan sebelum pertunjukan, mengadakan undian untuk karyawan yang merujuk kandidat, dengan mobil dan perjalanan digunakan sebagai hadiah, tawaran gratis tiket rock untuk dua puluh pelamar pertama yang dipekerjakan, perekrutan karyawan teknis yang lebih muda di panti video game dan pengaturan kemitraan dengan perusahaan perampingan untuk mewawancarai mereka yang diberhentikan, dll.
- 9) **Rekrutmen Internet:** Internet telah menjadi sarana utama bagi banyak pengusaha untuk mencari calon pekerjaan dan bagi pelamar untuk mencari pekerjaan. Pertumbuhan eksplosif dalam penggunaan internet secara umum adalah alasan utama. Pengguna internet menyadap internet untuk mencari pekerjaan hampir sesering mereka membaca

iklan baris di surat kabar. Banyak dari mereka juga memposting atau mengirimkan resume di resume di internet. Hal ini juga dikenal sebagai e-rekrutmen. Beberapa metode digunakan untuk rekrutmen internet. Yang paling umum adalah papan pekerjaan internet, situs web profesional/karir, dan situs web pemberi kerja.

### **Evaluasi Dan Metrik Rekrutmen**

Seperti yang Anda ketahui rekrutmen merupakan aspek penting dari kerja organisasi, menjadi penting untuk mengetahui tentang efektivitas berbagai rekrutmen, sumber, metode dan upaya. Cara utama untuk mengetahui apakah upaya rekrutmen hemat biaya, adalah dengan melakukan analisis formal sebagai bagian dari evaluasi rekrutmen. Beberapa area dapat diukur ketika mencoba menganalisis efektivitas rekrutmen. Lima area spesifik yang perlu dipertimbangkan meliputi: jumlah rekrutmen, kualitas rekrutmen, waktu yang tersedia untuk mengisi posisi kosong, biaya per rekrutmen, dan kepuasan pihak yang terlibat.

Metrik yang melihat kualitas keputusan seleksi yang dibuat akan disertakan di sini.

- 1) **Mengevaluasi kuantitas dan kualitas rekrutmen:** Sebagai salah satu sarana untuk mengevaluasi rekrutmen, organisasi dapat melihat bagaimana upaya rekrutmen mereka dibandingkan dengan pola masa lalu dan dengan kinerja rekrutmen organisasi lain. Ukuran tertentu dari efektivitas perekrutan cukup berguna dalam menunjukkan apakah jumlah yang cukup dari kelompok populasi pelamar yang ditargetkan sedang ditarik. Informasi tentang prestasi kerja, ketidakhadiran, biaya pelatihan dan pergantian menurut sumber rekrutmen juga membantu menyesuaikan rekrutmen di masa depan. Sebagai contoh, beberapa perusahaan menemukan bahwa perekrutan di perguruan tinggi atau universitas tertentu memberikan kinerja yang stabil dan tinggi, sedangkan perekrutan di sekolah lain menyediakan karyawan yang lebih rentan untuk meninggalkan organisasi.

Metrik umum untuk mengevaluasi kuantitas dan kualitas rekrutmen mencakup berbagai variabel sebagai kuantitas pelamar: karena tujuan dari program rekrutmen yang baik adalah untuk menghasilkan sejumlah besar pelamar untuk dipilih, kuantitas adalah tempat yang wajar untuk memulai evaluasi. Ukuran dasar di sini mempertimbangkan apakah jumlah rekrutmen cukup untuk mengisi lowongan pekerjaan. Sebuah pertanyaan terkait adalah- Apakah perekrutan menyediakan pelamar yang memenuhi syarat cukup dengan campuran yang tepat dari individu kelas yang dilindungi? Serupa dengan kasus kualitas pelamar: selain kuantitas, masalah utama adalah apakah kualifikasi kumpulan pelamar cukup untuk mengisi lowongan pekerjaan. Apakah pelamar memenuhi spesifikasi pekerjaan dan apakah mereka melakukan pekerjaan dengan baik setelah dipekerjakan? Berapa tingkat kegagalan untuk karyawan baru untuk setiap perekrut? Ukuran yang dapat digunakan termasuk item seperti skor penilaian kinerja, bulan sampai promosi, output dan volume penjualan untuk setiap perekrutan.

- 2) **Mengevaluasi waktu yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan:** Melihat lama waktu yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan adalah cara umum untuk mengevaluasi upaya rekrutmen. Jika lowongan tidak segera diisi dengan kandidat yang memenuhi syarat,

pekerjaan dan produktivitas organisasi kemungkinan besar akan terganggu. Jika dibutuhkan tujuh puluh lima hari untuk mengisi posisi kosong, manajer yang membutuhkan karyawan tersebut tidak akan bahagia. Umumnya, berguna untuk menghitung jumlah rata-rata waktu yang dibutuhkan dari kontak untuk merekrut setiap sumber pelamar, karena beberapa sumber mungkin menghasilkan perekrutan lebih cepat daripada yang lain. Misalnya, satu perusahaan menghitung berbagai rata-rata karena agensi membutuhkan waktu 25 hari dari kontak untuk menyewa, walk-in membutuhkan waktu 7 hari dari kontak untuk menyewa dan internet membutuhkan waktu 12 hari dari kontak untuk menyewa. Data mengungkapkan bahwa penggunaan agen membutuhkan waktu yang jauh lebih lama untuk mengisi lowongan daripada mengandalkan cara lain, sehingga menyarankan penggunaan sumber untuk waktu yang tersedia.

- 3) **Mengevaluasi biaya rekrutmen:** Angka utama untuk mengukur biaya adalah menghitung biaya rekrutmen untuk tahun tersebut dibagi dengan jumlah perekrutan untuk tahun tersebut:

**Biaya perekrutan / Jumlah perekrutan yang direkrut**

Masalah dengan pendekatan ini adalah secara akurat mengidentifikasi apa yang harus dimasukkan dalam biaya perekrutan. Haruskah biaya untuk pengujian, pemeriksaan latar belakang, relokasi atau bonus penandatanganan dimasukkan, atau apakah biaya tersebut lebih tepat dikecualikan? Jika pertanyaan-pertanyaan tersebut terjawab, maka biaya tersebut dapat dialokasikan ke berbagai sumber untuk menentukan berapa banyak setiap perekrutan dari masing-masing sumber biaya. Biaya juga dapat diurutkan berdasarkan jenis pekerjaan-biaya untuk mempekerjakan manajer, sekretaris, pemegang buku dan tenaga penjualan dengan semua berbeda.

- a. Mengevaluasi kepuasan rekrutmen: Kepuasan dua kelompok berguna dalam mengevaluasi rekrutmen. Tentu pandangan manajer dengan lowongan yang harus diisi penting, karena mereka adalah 'pelanggan' dalam arti sebenarnya. Tetapi juga pelamar (mereka yang dipekerjakan dan yang tidak dipekerjakan) merupakan bagian penting dari proses dan dapat memberikan masukan yang berguna. Manajer dapat menjawab pertanyaan tentang kualitas kumpulan pelamar, layanan perekrut, ketepatan waktu proses, dan masalah apa pun yang mereka lihat. Pelamar dapat memberikan masukan tentang bagaimana mereka diperlakukan, persepsi mereka tentang perusahaan dan lamanya proses rekrutmen.
- b. Metrik proses rekrutmen umum: Karena aktivitas rekrutmen penting, biaya dan manfaat yang terkait dengannya harus dianalisis. Analisis manfaat biaya dari upaya rekrutmen dapat mencakup biaya langsung (iklan, perekrut, gaji, perjalanan, biaya agensi, dll.) dan biaya tidak langsung (keterlibatan manajer operasi, hubungan masyarakat, citra, dll.) Informasi manfaat biaya pada setiap sumber rekrutmen dapat dihitung. Membandingkan lamanya waktu pelamar yang direkrut dari masing-masing sumber tinggal di organisasi dengan biaya perekrutan dari sumber

itu juga menawarkan perspektif yang berguna. Berbagai metode adalah sebagai rasio hasil-salah satu sarana untuk mengevaluasi upaya rekrutmen adalah rasio hasil, yang membandingkan jumlah pelamar pada satu tahap proses rekrutmen dengan jumlah pada tahap lain. Hasilnya adalah alat untuk memperkirakan ukuran yang diperlukan dari kumpulan pelamar awal. Hal ini berguna untuk memvisualisasikan rasio hasil sebagai piramida, di mana pemberi kerja memulai dengan basis pelamar yang luas yang semakin menyempit.

Misalnya, jika 100 kontak dilakukan oleh pemberi kerja, selanjutnya 30 lamaran diterima, yang dilanjutkan dengan 15 wawancara akhir, kemudian 10 menerima tawaran untuk bergabung oleh pemberi kerja dan akhirnya hanya 5 kandidat yang bergabung dengan organisasi, sehingga membentuk piramida untuk rekrutmen tersebut sebagai grafik menyempit dengan dasar yang luas. Rasio seleksi-perhitungan lain yang berguna adalah tingkat seleksi, yang merupakan persentase yang diterima dari kelompok kandidat tertentu. Ini sama dengan jumlah yang dipekerjakan dibagi dengan jumlah pelamar. Misalnya, tingkat 30% menunjukkan bahwa 3 dari 100 pelamar dipekerjakan. Tingkat seleksi juga dipengaruhi oleh validitas proses seleksi. Program seleksi yang relatif tidak canggih mungkin memilih 8 dari 10 pelamar untuk pekerjaan itu. Empat dari mereka mungkin berubah menjadi karyawan yang baik. Proses seleksi yang lebih valid mungkin memilih 5 dari 10 pelamar tetapi semuanya berkinerja baik. Tingkat seleksi mengukur tidak hanya rekrutmen tetapi juga masalah seleksi. Begitu juga tingkat penerimaan dan tingkat keberhasilan dasar. Tingkat penerimaan-menghitung tingkat penerimaan membantu mengidentifikasi seberapa sukses organisasi dalam mempekerjakan kandidat untuk dipekerjakan. Tingkat penerimaan adalah persentase pelamar yang dipekerjakan dibagi dengan jumlah total pelamar. Setelah perusahaan melakukan semua upaya untuk menyaring, mewawancarai, dan membuat tawaran pekerjaan, semoga sebagian besar kandidat menerima tawaran pekerjaan.

Jika tidak, SDM mungkin ingin melihat alasan mengapa manajer dan staf SDM tidak dapat 'menutup kesepakatan' Adalah umum bagi anggota staf SDM untuk melacak alasan kandidat menolak tawaran pekerjaan, yang membantu menjelaskan tingkat penolakan, untuk mempelajari seberapa kompetitif pemberi kerja dibandingkan dengan pemberi kerja lain dan faktor apa yang menyebabkan kandidat memilih pekerjaan di tempat lain. Tingkat dasar keberhasilan-ukuran jangka panjang efektivitas rekrutmen adalah tingkat keberhasilan pelamar. Tingkat dasar keberhasilan dapat ditentukan dengan membandingkan jumlah pelamar sebelumnya, yang telah menjadi karyawan yang sukses dengan jumlah pelamar yang mereka lawan untuk pekerjaan mereka, menggunakan data historis dalam organisasi. Tingkat keberhasilan dasar juga dapat dibandingkan dengan tingkat

keberhasilan pengusaha lain di area atau industri tersebut, dengan menggunakan data benchmark. Angka ini menunjukkan apakah kualitas karyawan yang direkrut menghasilkan karyawan yang berkinerja baik dan memiliki turnover yang rendah. Misalnya, asumsikan bahwa jika 10 orang dipekerjakan secara acak, seseorang akan mengharapkan empat dari mereka menjadi karyawan yang baik. Dengan demikian, program rekrutmen yang berhasil harus ditujukan untuk menarik 4 dari 10 orang yang mampu melakukan pekerjaan dengan baik. Secara realistis, tidak ada program rekrutmen yang akan menarik hanya 4 dari 10 yang akan berhasil. Namun, upaya untuk membuat program rekrutmen menarik proporsi terbesar dari mereka yang berada di kelompok tarif dasar dapat membuat upaya rekrutmen menjadi lebih efektif.

**Periksa Kemajuan Anda 1:**

1) Apa yang Anda pahami tentang rekrutmen dan pendekatan strategis untuk rekrutmen?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

2) Apa keputusan rekrutmen strategis dan jenis rekrutmen?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**6.5 SELEKSI**

Seperti yang Anda ketahui rekrutmen diikuti dengan berbagai tahapan seleksi hingga seleksi akhir, sehingga menjadi penting untuk mengetahui tentang seleksi secara mendetail. Keputusan seleksi adalah bagian penting dari manajemen SDM yang sukses. Beberapa bahkan berpendapat bahwa itu adalah bagian terpenting. Peningkatan kinerja organisasi mungkin datang dari banyak sumber-tetapi kecuali pemberi kerja memulai dengan menempatkan orang-orang yang diperlukan dengan kemampuan yang sesuai, hasil organisasi yang positif kecil kemungkinannya terjadi. Seleksi adalah proses memilih individu dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi pekerjaan dalam suatu organisasi. Tanpa karyawan yang berkualitas, sebuah organisasi kecil kemungkinannya untuk berhasil. Mungkin perspektif terbaik tentang seleksi dan penempatan berasal dari dua kebenaran SDM yang dengan jelas mengidentifikasi pentingnya proses seleksi yang efektif:

- Pekerjaan dengan keras, kelola dengan mudah-Jumlah waktu dan upaya yang dihabiskan untuk memilih orang yang tepat untuk pekerjaan itu dapat membuat pengelolaan mereka sebagai karyawan jauh lebih mudah karena lebih banyak masalah akan dihilangkan.

- Pelatihan yang baik tidak akan menggantikan seleksi yang buruk-Ketika orang yang tepat dengan kemampuan yang sesuai tidak dipilih untuk pekerjaan, pemberi kerja mengalami kesulitan nantinya untuk melatih orang-orang yang dipilih secara memadai.

Seleksi lebih lanjut dapat diungkapkan dengan kata lain sebagai berikut:

*“Seleksi adalah upaya yang disengaja dari seseorang di perusahaan Anda untuk memilih satu atau beberapa orang dari sekelompok pelamar untuk posisi tertentu. Dari sekelompok pelamar untuk pekerjaan tertentu dimungkinkan untuk memilih beberapa untuk posisi lain. Jadi dari sejumlah pelamar untuk posisi stenografi, mungkin juga menemukan orang yang diinginkan untuk mengisi posisi sekretaris.”*

Organisasi bervariasi dalam cara mereka mengalokasikan tanggung jawab seleksi antara spesialis SDM dan manajer operasi. Kebutuhan untuk memenuhi persyaratan organisasi telah memaksa banyak organisasi untuk merencanakan upaya seleksi mereka dengan lebih baik. Masih di beberapa organisasi, setiap departemen menyaring dan mempekerjakan orangnya sendiri karena mereka yakin tidak ada orang lain yang dapat memilih karyawan untuk mereka sebaik mereka sendiri. Praktek ini sangat lazim di perusahaan-perusahaan kecil. Tetapi validitas dan efektivitas pendekatan ini mungkin dipertanyakan. Organisasi lain memiliki unit SDM melakukan penyaringan awal calon dan manajer atau supervisor membuat seleksi akhir dari sekelompok individu yang memenuhi syarat. Sebagai aturan, semakin tinggi posisi yang diisi, semakin besar kemungkinan bahwa keputusan perekrutan akhir akan dibuat oleh manajer operasi daripada spesialis SDM. Tanggung jawab seleksi dipengaruhi oleh keberadaan kantor pusat ketenagakerjaan, yang biasanya merupakan bagian dari departemen SDM. Dalam organisasi yang lebih kecil, terutama yang memiliki kurang dari 100 karyawan, spesialis atau unit pekerjaan penuh waktu mungkin tidak praktis.

Tetapi untuk pemberi kerja yang lebih besar, pemusatan pekerjaan dalam satu unit mungkin tepat. Fungsi ketenagakerjaan di organisasi mana pun mungkin berkaitan dengan beberapa atau semua aktivitas berikut: menerima aplikasi, mewawancarai pelamar, memberikan tes kepada pelamar, melakukan penyelidikan latar belakang, mengatur pemeriksaan fisik, menempatkan dan menugaskan karyawan baru, mengoordinasikan tindak lanjut dari semua ini. karyawan, melakukan wawancara keluar dengan karyawan yang berangkat dan memelihara catatan dan laporan yang sesuai. Tujuan akhir dari seleksi adalah penempatan, atau menyesuaikan seseorang dengan pekerjaan yang tepat. Penempatan Manajemen sumber daya manusia harus dilihat terutama sebagai proses pencocokan. Seberapa baik seorang karyawan dicocokkan dengan pekerjaan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan karyawan. Pencocokan ini juga secara langsung mempengaruhi biaya pelatihan dan operasional. Individu yang tidak mampu menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang diharapkan dapat menghabiskan banyak uang dan waktu bagi organisasi. Kegiatan seleksi dan penempatan biasanya berfokus pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pelamar. Kesesuaian

orang/pekerjaan adalah konsep sederhana namun penting yang melibatkan pencocokan kualifikasi orang dengan karakteristik pekerjaan.

Orang yang sudah bekerja dapat membantu mengidentifikasi fitur terpenting untuk sukses, sebagai bagian dari analisis pekerjaan. Selain mencocokkan individu dengan pekerjaan, pengusaha juga semakin berusaha menentukan kesesuaian antara individu dan faktor organisasi untuk mencapai kecocokan orang/organisasi. Kesesuaian orang/organisasi penting ketika faktor umum keberhasilan pekerjaan sama pentingnya dengan pengaturan atau komposisi organisasi dengan cara yang sempurna.

### **Proses Seleksi**

Sebagian besar organisasi mengambil serangkaian langkah konsisten untuk memproses dan memilih pelamar untuk pekerjaan. Variasi pada proses dasar tergantung pada ukuran organisasi, sifat pekerjaan yang akan diisi, jumlah orang yang akan dipilih, penggunaan teknologi elektronik dan faktor lainnya. Proses ini dapat berlangsung dalam satu hari atau dalam jangka waktu yang lebih lama. Jika pelamar diproses dalam satu hari, majikan biasanya memeriksa referensi setelah seleksi. Satu atau lebih fase proses dapat dihilangkan atau urutannya diubah, tergantung pada pemberi kerja.

Masalah hukum dalam proses seleksi: Seleksi tunduk pada sejumlah masalah hukum, terutama semua peraturan dan undang-undang kesempatan kerja yang sama (EEO). Selama proses seleksi, formulir aplikasi, wawancara, tes, investigasi latar belakang dan setiap kegiatan seleksi harus dilakukan dengan cara yang tidak diskriminatif. Juga, pelamar yang tidak dipekerjakan harus ditolak hanya karena alasan terkait pekerjaan; penolakan berdasarkan status kelas yang dilindungi adalah ilegal.

Menentukan siapa pelamar: Pengusaha diharuskan melacak pelamar yang melamar pekerjaan di perusahaan mereka. Mengumpulkan dan mencatat data pelamar harus komprehensif dan konsisten. Semakin penting bagi pemberi kerja untuk secara hati-hati menentukan siapa pelamar dan siapa yang bukan, karena banyak pemberi kerja diminta untuk melacak dan melaporkan informasi pelamar sebagai bagian dari rencana kerja yang setara dan rencana tindakan afirmatif. Juga, ini penting karena pemberi kerja mungkin menjadi sasaran penipuan yang melibatkan individu yang mengaku telah melamar pekerjaan tetapi tujuan utamanya adalah untuk mengajukan tuntutan hukum. Tanpa definisi yang jelas tentang siapa pelamar, pemberi kerja mungkin harus menghitung sebagai pelamar semua individu yang mengirimkan resume yang tidak diminta, menanggapi secara elektronik ke posting pekerjaan situs web, atau masuk untuk melamar pekerjaan.

Berbagai hal yang menjadi pertimbangan adalah:

- Majikan harus telah mengambil langkah-langkah untuk mengisi pekerjaan tertentu.
- Orang tersebut harus telah mengikuti prosedur lamaran majikan.
- Individu harus telah menyatakan minatnya pada posisi tertentu.

Dokumentasi alur pelamar: Perusahaan harus mengumpulkan data tentang ras, jenis kelamin, dan demografi pelamar lainnya untuk memenuhi persyaratan pelaporan EEO. Banyak pemberi kerja

meminta pelamar untuk memberikan data dalam formulir alur yang dapat dilampirkan pada formulir aplikasi. Penting bagi pemberi kerja untuk meninjau formulir alur ini secara terpisah dan tidak menggunakannya dalam aktivitas seleksi SDM lainnya, atau mereka dapat dituduh menggunakan informasi pelamar secara tidak tepat. Karena mengisi formulir bersifat sukarela dan pemberi kerja dapat menunjukkan bahwa mereka berusaha mendapatkan data.

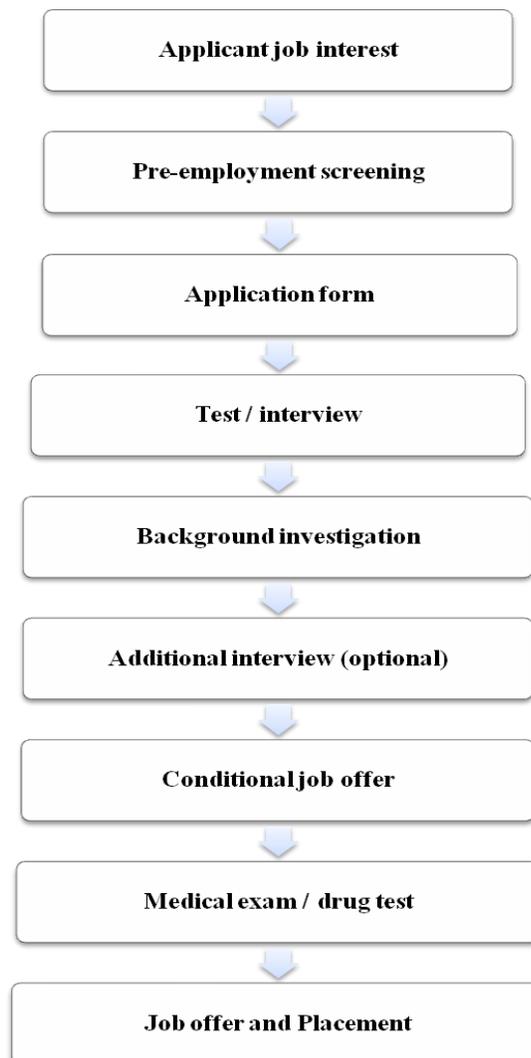
Berbagai langkah yang terlibat dalam proses seleksi telah dibahas lebih lanjut dan dapat ditarik ke dalam diagram alur dan dibahas lebih lanjut sebagai berikut:

- 1) **Minat kerja pelamar:** Kepentingan individu pelamar merupakan dasar seleksi. Individu yang menginginkan pekerjaan dapat menunjukkan minat dalam beberapa cara. Secara tradisional, individu telah mengirimkan resume melalui surat atau faks, atau melamar secara langsung di lokasi majikan. Tetapi dengan pertumbuhan rekrutmen internet, banyak individu menyelesaikan aplikasi secara online atau mengirimkan resume secara elektronik. Terlepas dari bagaimana individu mengekspresikan minat dalam pekerjaan, proses seleksi memiliki dimensi hubungan masyarakat yang penting. Praktik perekrutan yang diskriminatif, wawancara yang tidak sopan, menunggu lama yang tidak perlu, pertanyaan telepon yang tidak dibalas, prosedur pengujian yang tidak tepat, dan kurangnya tanggapan tindak lanjut dapat menghasilkan kesan yang tidak menyenangkan bagi pemberi kerja. Persepsi pelamar kerja terhadap organisasi dan bahkan produk atau jasa yang ditawarkannya akan dipengaruhi oleh bagaimana mereka diperlakukan. Sebagian besar pencari kerja tampaknya hanya tahu sedikit tentang organisasi sebelum melamar pekerjaan kepada mereka.

Akibatnya, ketika memutuskan untuk menerima pekerjaan atau tidak, mereka cenderung memberikan bobot yang cukup besar pada informasi yang diterima dari calon pemberi kerja dalam proses rekrutmen dan seleksi. Untuk pelamar, informasi tentang gaji, sifat pekerjaan, lokasi geografis dan kesempatan untuk promosi berguna. Sayangnya, beberapa pemberi kerja menjual terlalu banyak pekerjaan mereka dalam iklan terkait perekrutan, membuat pekerjaan itu tampak lebih baik daripada yang sebenarnya. Melalui proses pratinjau pekerjaan yang realistis, pelamar diberikan gambaran yang akurat tentang pekerjaan, termasuk realitas organisasi di sekitarnya, sehingga mereka dapat mengevaluasi harapan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Dengan pratinjau pekerjaan yang realistis, organisasi berharap untuk mencegah harapan yang tidak realistis, yang membantu mengurangi kekecewaan karyawan dan pada akhirnya ketidakpuasan dan pergantian karyawan. Sebuah tinjauan penelitian tentang pratinjau pekerjaan yang realistis menemukan bahwa mereka cenderung efektif dalam hal itu.

- 2) **Penyaringan pra-kerja:** Seperti yang Anda ketahui, banyak pemberi kerja melakukan penyaringan pra-kerja untuk menentukan apakah pelamar memenuhi kualifikasi minimum untuk pekerjaan terbuka. Sebagai contoh, sebuah perusahaan mempekerjakan penjaga keamanan dan pengemudi mobil lapis baja mungkin menggunakan wawancara pra-penyaringan untuk memverifikasi apakah pemohon memenuhi kualifikasi minimum

memiliki SIM yang valid, bebas dari hukuman pidana dalam tujuh tahun terakhir dan memiliki dilatih menggunakan pistol. Karena standar minimum ini diperlukan, akan membuang-buang waktu bagi pemohon yang tidak dapat memenuhinya untuk mengisi formulir permohonan terlebih dahulu. Beberapa area yang biasanya dicakup oleh pemberi kerja mencakup jenis pekerjaan yang tersedia, ekspektasi gaji pelamar, lokasi kerja, dan persyaratan perjalanan. Beberapa pemberi kerja meminta setiap orang yang mungkin tertarik dengan pekerjaan mengisi aplikasi terlebih dahulu. Aplikasi yang telah dilengkapi kemudian menjadi dasar untuk informasi pra-penyaringan. Tetapi mengumpulkan, menyimpan, dan melacak semua aplikasi ini dapat menciptakan pekerjaan yang signifikan bagi anggota staf SDM. Itulah sebabnya pra-penyaringan telah berkembang menjadi lebih umum. Skrining pra-kerja yang dilakukan secara elektronik telah meningkat secara dramatis dalam beberapa tahun terakhir. Salah satu jenis penyaringan menggunakan perangkat lunak komputer untuk memindai kata kunci dalam resume atau aplikasi yang dikirimkan secara elektronik.



**Gambar 6.4** Proses pemilihan dalam flowchart.

Ratusan perusahaan besar menggunakan jenis pencarian teks atau perangkat lunak kecerdasan buatan untuk memindai, menilai, dan melacak resume pelamar. Misalnya, sebuah perusahaan keuangan besar merampingkan proses aplikasinya sehingga individu dapat menyelesaikan aplikasi secara elektronik. Kualifikasi pelamar kemudian secara elektronik dibandingkan dengan profil pekerjaan untuk menentukan kandidat mana yang kemungkinan besar akan berhasil dan kandidat tersebut dihubungi untuk wawancara.

Pra-penyaringan memilah pelamar pekerjaan yang serius dari ratusan pelamar elektronik dengan mencari kata kunci, keterampilan utama, atau pengalaman. Penilaian mengevaluasi tingkat keterampilan, pengalaman atau bahkan sikap melalui tes online dari beberapa jenis yang diambil oleh kandidat. Fitur-fitur ini dan lainnya sering menjadi bagian dari sistem pelacakan pelamar yang digunakan untuk menyaring, melacak, menguji, menilai dan melaporkan orang-orang yang melamar pekerjaan. Sistem perangkat lunak seperti itu paling sering digunakan ketika volume pelamar besar, kualitas perekrutan perlu ditingkatkan, siklus perekrutan perlu dipersingkat, biaya perekrutan perlu dikurangi dan perusahaan perlu menjangkau wilayah geografis yang tidak dikunjungi oleh perekrut.

**1) Formulir aplikasi:** Formulir aplikasi hampir digunakan secara universal dan dapat mengambil format yang berbeda. Formulir aplikasi yang disiapkan dengan benar melayani empat tujuan pertama, ini adalah catatan keinginan pelamar untuk mendapatkan posisi, kedua, memberikan profil pelamar kepada pewawancara yang dapat digunakan dalam wawancara, ketiga, ini adalah catatan karyawan dasar untuk pelamar, yang dipekerjakan dan keempat, dapat digunakan untuk penelitian tentang efektivitas proses seleksi. Banyak pemberi kerja hanya menggunakan satu formulir aplikasi, tetapi yang lain membutuhkan beberapa. Misalnya, sebuah rumah sakit mungkin memerlukan satu formulir untuk perawat dan teknik medis, formulir lain untuk pegawai administrasi dan kantor, formulir lain untuk manajer dan supervisor, dan formulir lain untuk pekerja pendukung di area layanan rumah tangga dan makanan. Penafian dan pemberitahuan permohonan: Formulir permohonan memerlukan penafian dan pemberitahuan agar perlindungan hukum yang sesuai dinyatakan oleh pemberi kerja.

Pengungkapan dan pemberitahuan yang direkomendasikan yang muncul pada aplikasi meliputi: pekerjaan sesuka hati (hak majikan untuk melaksanakan pekerjaan atau menghentikannya), kontak referensi, pengujian pekerjaan, batas waktu aplikasi dan pemalsuan informasi (menyampaikan pelamar untuk menandatangani formulir jika tidak, dapat menyebabkan hingga penghentian kapal pesaing mereka). Formulir imigrasi: Undang-undang reformasi dan kontrol imigrasi tahun 1986, sebagaimana direvisi pada tahun 1990, mensyaratkan bahwa dalam waktu 72 jam setelah perekrutan, pemberi kerja harus menentukan apakah pelamar kerja adalah warga negara India, orang asing terdaftar atau orang asing ilegal. Pelamar yang tidak memenuhi syarat untuk bekerja di negara ini tidak boleh dipekerjakan. Pengusaha menggunakan formulir untuk mengidentifikasi status calon karyawan. Majikan bertanggung jawab untuk memastikan keabsahan dokumen yang diserahkan oleh majikan baru seperti paspor

India, akta kelahiran, kartu jaminan sosial asli dan SIM. Juga, majikan yang mempekerjakan karyawan dengan visa sosial harus memelihara dokumentasi dan catatan yang sesuai. Kesempatan Kerja yang Setara (EEO) dan formulir aplikasi: organisasi harus menyimpan semua aplikasi dan mempekerjakan dokumen dan catatan terkait setidaknya selama tiga tahun.

Pedoman dari EEOC dan keputusan pengadilan mengharuskan data yang diminta pada formulir aplikasi harus terkait dengan pekerjaan. Pengusaha dari semua jenis harus meninjau formulir aplikasi mereka. Itu harus mencakup informasi berikut seperti: status perkawinan, informasi tentang pasangan, tinggi/berat badan, tanggal kelulusan sekolah menengah, jumlah dan usia tanggungan dan kontak dalam keadaan darurat. Kekhawatiran tentang pertanyaan semacam itu berasal dari potensi dampak yang berbeda pada beberapa kelompok yang dilindungi. Misalnya, pertanyaan tentang tanggungan dapat digunakan untuk mengidentifikasi wanita dengan anak kecil, yang mungkin tidak dipekerjakan karena persepsi manajer bahwa mereka akan absen lebih banyak daripada wanita tanpa anak kecil. Tanggal kelulusan sekolah menengah lebih dekat mengidentifikasi usia seseorang, yang dapat digunakan untuk mendiskriminasi individu di atas 40 tahun. Pertanyaan tentang kontak darurat mungkin mengungkapkan status perkawinan atau informasi pribadi yang dilindungi lainnya. Resume sebagai aplikasi: Pelamar biasanya memberikan informasi latar belakang melalui resume. Secara teknis, resume yang digunakan sebagai pengganti formulir aplikasi harus diperlakukan oleh pemberi kerja sebagai formulir aplikasi untuk tujuan EEO. Akibatnya, jika resume pemohon secara sukarela memberikan beberapa informasi yang tidak dapat diperoleh secara legal; pemberi kerja tidak boleh menggunakan informasi tersebut selama proses seleksi.

Beberapa majikan mengharuskan semua yang mengirimkan resume melengkapi formulir aplikasi juga. Individu yang mengirimkan resume dapat dikirim surat terima kasih dan formulir aplikasi untuk diisi dan dikembalikan. Biodata dan formulir aplikasi tertimbang: Data biografi pelamar dapat diperoleh dari formulir aplikasi, kuesioner pensil dan kertas, wawancara atau komunikasi dengan mantan majikan. Ini berguna jika ada sejumlah besar orang yang melakukan pekerjaan yang sama, atau sejumlah besar pelamar untuk sejumlah kecil lowongan, seperti rekrutmen online. Dalam kasus seperti itu, setiap elemen data akan menerima skor tergantung pada tanggapan pemohon. Skor untuk setiap pelamar dapat ditambahkan dan total tertinggi akan menunjukkan pelamar yang paling mungkin menjadi karyawan yang memuaskan. Untuk mengembangkan biodata dan formulir aplikasi berbobot, perlu dikembangkan pertanyaan yang dapat diajukan secara legal dan bobot yang membedakan antara kinerja memuaskan dan kinerja buruk. Majikan dapat menggunakan pengukuran numerik untuk mengevaluasi tanggapan pelamar dan membandingkannya dengan serangkaian pertanyaan terkait pekerjaan yang valid. Pendekatan ini merupakan inti dari banyak sistem penyaringan pra-kerja elektronik.

**2) Tes seleksi:** Banyak jenis tes dapat digunakan untuk membantu memilih karyawan yang baik. Tes literasi, tes keterampilan, tes pengukuran psikologis dan tes kejujuran kategori utama. Tes ketenagakerjaan yang dikembangkan dengan hati-hati dan dikelola dengan benar memungkinkan pemberi kerja untuk memprediksi pelamar mana yang memiliki kemampuan

untuk melakukan pekerjaan yang dimaksud, siapa yang dapat belajar dalam pelatihan dan siapa yang akan tinggal. Tes bahkan tersedia untuk menyaring kandidat yang dapat menimbulkan risiko perilaku atau risiko lain bagi pemberi kerja. Tes kemampuan: Tes yang menilai kemampuan individu untuk tampil dengan cara tertentu dikelompokkan sebagai tes kemampuan. Ini kadang-kadang lebih jauh dibedakan menjadi tes bakat dan tes prestasi. Tes kemampuan kognitif mengukur kemampuan berpikir, memori, penalaran, verbal dan matematika individu. Tes seperti ini dapat digunakan untuk menentukan pengetahuan dasar pelamar tentang terminologi dan konsep, kefasihan kata, orientasi spasial, pemahaman dan rentang retensi, kemampuan umum dan mental dan penalaran konseptual. Tes Personil Wonderlic dan Baterai Tes Kemampuan Umum (GATB) adalah dua tes yang banyak digunakan dari jenis ini. Salah satu pertimbangan saat menggunakan tes kemampuan kognitif adalah untuk memastikan bahwa konsep kognitif yang diuji jelas terkait dengan pekerjaan. Kemampuan mental umum telah ditemukan menjadi prediktor yang baik dari kinerja pekerjaan. Kontroversi dalam penggunaan tes kemampuan mental umum berkaitan dengan perbedaan besar dalam skor kelompok ras yang berbeda. Tes semacam itu lebih murah daripada tes kepribadian dan sangat andal dan tes penalaran verbal dan numerik dihargai untuk berbagai pekerjaan. Namun, minoritas ras tertentu mendapat satu standar deviasi penuh di bawah non-minoritas dan perbedaan itu dapat mengakibatkan dampak yang merugikan. Tes kemampuan fisik mengukur kemampuan individu seperti kekuatan, daya tahan dan gerakan otot. Pada utilitas listrik, pekerja jalur secara teratur harus mengangkat dan membawa peralatan, memanjat tangga dan melakukan tugas fisik lainnya; pengujian mobilitas pelamar, kekuatan dan atribut fisik lainnya terkait dengan pekerjaan. Beberapa tes kemampuan fisik mengukur area seperti rentang gerak, kekuatan dan postur, serta kebugaran kardiovaskular. Seperti disebutkan kemudian, perhatian harus diberikan untuk membatasi pengujian kemampuan fisik sampai setelah tawaran pekerjaan bersyarat dibuat, untuk menghindari pelanggaran ketentuan.

Tes berbasis keterampilan yang berbeda dapat digunakan, termasuk tes psikomotor, yang mengukur ketangkasan seseorang, koordinasi tangan-mata, kemantapan tangan dan faktor lainnya. Tes seperti Tes MacQuarie untuk Kemampuan Mekanik dapat mengukur ketangkasan manual untuk pekerja lini perakitan dan lainnya, menggunakan keterampilan psikomotorik secara teratur. Banyak organisasi menggunakan tes situasional, atau tes sampel kerja, yang mengharuskan pelamar untuk melakukan tugas simulasi yang merupakan bagian dari pekerjaan target. Memiliki pelamar untuk pekerjaan analisis keuangan menyiapkan spreadsheet komputer adalah salah satu tes tersebut. Mengharuskan seseorang yang melamar pekerjaan sopir truk untuk mendukung truk ke dok pemuatan adalah hal lain. In-basket test adalah tes sampel pekerjaan di mana calon pekerjaan diminta untuk menanggapi memo dalam keranjang hipotetis yang khas dari masalah yang dihadapi oleh orang-orang yang memegang pekerjaan itu. Kunci untuk tes sampel pekerjaan apa pun adalah konsistensi perilaku antara kriteria dalam pekerjaan dan persyaratan untuk tes.

Tes penilaian situasional dirancang untuk mengukur penilaian seseorang dalam pengaturan kerja. Kandidat diberikan situasi dan daftar kemungkinan solusi untuk masalah tersebut. Kandidat kemudian harus membuat penilaian tentang bagaimana menghadapi situasi tersebut. Tes penilaian situasional adalah bentuk tambahan dari simulasi pekerjaan. Tes kepribadian: Seperti yang Anda ketahui, kepribadian adalah perpaduan unik dari karakteristik individu yang memengaruhi interaksi dengan lingkungan seseorang dan membantu mendefinisikan seseorang. Banyak jenis tes kepribadian yang tersedia. Salah satu versi yang terkenal adalah Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI), yang awalnya dikembangkan untuk mendiagnosis gangguan psikologis utama dan telah digunakan secara luas sebagai tes seleksi. Tes Myers-Briggs adalah instrumen lain yang banyak digunakan dari jenis yang sama. Dari tes ini dan banyak tes kepribadian lainnya, sejumlah besar karakteristik kepribadian dapat diidentifikasi dan digunakan. Banyaknya ciri-ciri kepribadian yang berbeda telah lama membuat para psikolog frustrasi, yang berpendapat bahwa ada sejumlah kecil ciri-ciri utama yang mendasarinya. Pendekatan yang paling diterima secara luas untuk mempelajari ciri-ciri kepribadian yang mendasari ini sering mengacu pada ciri-ciri kepribadian 'lima besar'. Lima besar yang dapat dianggap sebagai prediktor yang secara umum berguna untuk keberhasilan pelatihan dan kinerja pekerjaan adalah kesadaran, keramahan, keterbukaan, stabilitas emosional, dan keterbukaan terhadap pengalaman. Dari lima besar, kesadaran telah ditemukan terkait dengan kesuksesan pekerjaan di sebagian besar organisasi dan pekerjaan.

Ekstroversi telah ditemukan untuk memprediksi keberhasilan dalam pekerjaan yang membutuhkan interaksi sosial, seperti banyak pekerjaan penjualan. Kegunaan ketiga sifat lainnya bervariasi tergantung pada jenis pekerjaan dan organisasi. Tes kepribadian dapat berguna dalam mengidentifikasi ciri-ciri interpersonal yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan dapat mengungkapkan lebih banyak informasi tentang kemampuan dan minat. Namun, pertanyaan yang mengganggu, kurangnya validitas wajah dan kebutuhan untuk menggunakannya dengan metode seleksi lain dapat menimbulkan masalah. Tes tersebut telah digunakan untuk memprediksi banyak faktor termasuk keberhasilan dalam pelatihan, kemampuan untuk mengembangkan bisnis baru dan kinerja pada pekerjaan manajerial. Ketika digunakan dalam seleksi, tes psikologis atau kepribadian harus terkait erat dengan pekerjaan. Berpura-pura menjadi perhatian utama bagi pengusaha yang menggunakan tes kepribadian. Sebagian besar penerbit tes tidak membantah bahwa profil tes dapat dipalsukan dan mereka mencoba mengurangi pemalsuan dengan memasukkan pertanyaan yang bersama-sama membentuk keinginan sosial atau skala kebohongan.

Para peneliti umumnya menyukai penggunaan koreksi berdasarkan komponen tes untuk menjelaskan pemalsuan - preferensi yang juga merupakan argumen untuk penilaian profesional tes kepribadian. Tes kejujuran/integritas: Berbagai jenis tes digunakan oleh pemberi kerja untuk menilai kejujuran dan integritas pelamar dan karyawan. Mereka termasuk tes kejujuran/integritas standar dan tes poligraf. Pengusaha menggunakan tes ini karena beberapa alasan. Perusahaan seperti pengecer menggunakan tes kejujuran untuk menyaring individu yang

berpotensi tidak jujur dan mengurangi insiden pencurian karyawan. Perusahaan-perusahaan ini percaya bahwa memberikan tes kejujuran juga mengirimkan pesan kepada pelamar dan karyawan bahwa ketidakjujuran tidak akan ditoleransi. Tes kejujuran/integritas mungkin valid sebagai perangkat penyaringan yang luas untuk organisasi, jika digunakan dengan benar. Namun, penting bahwa tes dipilih, digunakan dan dievaluasi dengan cara yang memastikan bahwa tes tersebut valid dan dapat diandalkan. Mereka harus digunakan sebagai salah satu bagian dari proses seleksi, bersama dengan aplikasi, wawancara dan data lainnya.

Satu kekhawatiran yang terdokumentasi tentang tes integritas, seperti tentang tes kepribadian, adalah kemampuannya untuk dipalsukan. Penelitian menunjukkan bahwa peserta tes lebih mampu memalsukan kejujuran dan lulus tes integritas daripada memalsukan profil pada tes kepribadian. Selain itu, penggunaan tes kejujuran/integritas dapat berdampak negatif pada hubungan masyarakat dengan pelamar. Kekhawatiran terakhir adalah bahwa jenis pertanyaan yang diajukan mungkin merupakan pelanggaran privasi individu. Tes poligraf, juga dikenal sebagai pendeteksi kebohongan adalah perangkat mekanis yang mengukur respons kulit, detak jantung, dan laju pernapasan seseorang. Teori di balik poligraf adalah bahwa jika seseorang menjawab pertanyaan dengan salah, respons fisiologis tubuh akan mengungkapkan pemalsuan melalui mekanisme perekaman poligraf. Karena tidak dapat diandalkan dan tidak diperbolehkan bagi organisasi untuk menggunakan tes untuk proses seleksi, meskipun dapat digunakan untuk mendeteksi pencurian dan tujuan investigasi.

Masalah hukum dan tes seleksi: Pengusaha harus memastikan bahwa tes seleksi yang mereka gunakan valid, terkait dengan pekerjaan dan tidak mendiskriminasi anggota kelas yang dilindungi. Beberapa kasus pengadilan telah memutuskan bahwa beberapa tes yang digunakan oleh majikan, terutama tes kepribadian, adalah diskriminatif secara ilegal. Sebagai contoh, sebuah studi kasus menunjukkan bahwa tes pengetahuan umum yang digunakan oleh perusahaan pelayaran dan serikat pekerja pantai ditemukan untuk membedakan pelamar minoritas yang melamar pekerjaan pengiriman dermaga, karena tingkat kegagalan untuk pelamar Hispanik, Asia dan Afrika secara signifikan lebih tinggi daripada yang lain. pelamar. Secara keseluruhan, kita dapat mengatakan bahwa peran pengujian dalam proses seleksi harus tetap dalam perspektif karena tes hanya mewakili satu data yang mungkin dan harus digunakan secara tepat dan legal.

**3) Wawancara seleksi:** Wawancara seleksi pelamar kerja dilakukan baik untuk memperoleh informasi tambahan maupun untuk memperjelas informasi yang dikumpulkan selama proses seleksi. Biasanya, wawancara dilakukan pada dua tingkat: pertama sebagai wawancara penyaringan awal hanya untuk melihat apakah orang tersebut memiliki kualifikasi minimum dan kedua, sebagai wawancara mendalam yang mungkin melibatkan anggota staf SDM dan manajer operasi di departemen, di mana individu akan bekerja. Sebelum wawancara mendalam, informasi dari semua sumber yang tersedia dikumpulkan sehingga pewawancara dapat mengidentifikasi dan mengajukan pertanyaan tentang informasi yang bertentangan yang mungkin muncul dari tes, formulir aplikasi, dan referensi. Selain itu, pewawancara harus

memperoleh sebanyak mungkin informasi otentik tentang pelamar selama waktu terbatas dari wawancara itu sendiri dan mengevaluasi informasi ini terhadap standar pekerjaan. Mereka berkisar dari terstruktur hingga tidak terstruktur dan bervariasi dalam hal kesesuaian untuk seleksi. Agar bermanfaat, wawancara harus dapat diandalkan, memungkinkan pewawancara untuk memilih kemampuan yang sama berulang kali pada pelamar. Beberapa wawancara mungkin lebih baik daripada yang lain dalam memilih individu, yang akan berkinerja baik.

Keandalan intra-penilai yang tinggi (dalam wawancara yang sama), dapat ditunjukkan tetapi hanya keandalan antar-penilai yang sedang hingga rendah (di wawancara yang berbeda) umumnya ditampilkan. Keandalan antar penilai menjadi penting ketika masing-masing dari beberapa wawancara memilih karyawan dari kumpulan pelamar atau jika pemberi kerja menggunakan wawancara tim atau panel dengan beberapa wawancara. Wawancara ini populer di kalangan pengusaha karena memiliki 'validitas wajah' yang tinggi, yaitu, tampaknya valid bagi pemberi kerja dan mereka menyukainya. Sering diasumsikan bahwa jika seseorang melakukan wawancara dengan baik dan informasi yang diperoleh dalam wawancara tersebut bermanfaat, maka individu tersebut akan berkinerja baik dalam pekerjaannya. Namun, penelitian selama beberapa dekade telah secara konsisten mengkonfirmasi bahwa wawancara tidak terstruktur bukanlah prediktor kinerja dan kesuksesan yang valid. Itulah mengapa penggunaan wawancara terstruktur semakin populer. Wawancara terstruktur menggunakan serangkaian pertanyaan standar yang diajukan kepada semua pelamar. Pewawancara menanyakan setiap pelamar pertanyaan dasar yang sama, sehingga perbandingan antara pelamar dapat lebih mudah dibuat. Jenis wawancara ini memungkinkan pewawancara untuk mempersiapkan pertanyaan terkait pekerjaan terlebih dahulu dan kemudian melengkapi formulir evaluasi orang yang diwawancarai standar yang menyediakan dokumentasi yang menunjukkan mengapa satu pelamar dipilih dari yang lain.

Wawancara terstruktur sangat berguna dalam fase penyaringan awal karena banyaknya pelamar yang mungkin perlu dipertimbangkan dalam langkah proses seleksi ini. Wawancara terstruktur tidak harus kaku. Pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya harus ditanyakan dengan cara yang logis, tetapi pewawancara dapat menghindari membacanya kata demi kata dalam daftar dengan cara yang logis. Selain itu, pelamar harus diberikan kesempatan yang cukup untuk menjelaskan jawaban mereka dan setiap wawancara harus menyelidiki dengan pertanyaan tambahan sampai dia sepenuhnya memahami tanggapannya. Penelitian telah menunjukkan bahwa wawancara terstruktur lebih dapat diandalkan dan valid daripada pendekatan wawancara lainnya. Format struktur memastikan bahwa pewawancara tertentu memiliki informasi yang sama pada setiap kandidat. Ini juga memastikan bahwa ketika beberapa wawancara mengajukan pertanyaan yang sama kepada pelamar, ada konsistensi yang lebih besar dalam evaluasi selanjutnya dari kandidat tersebut. Wawancara terstruktur melibatkan biografi, perilaku, kompetensi dan wawancara situasional. Wawancara biografi berfokus pada eksplorasi kronologis dari pengalaman masa lalu kandidat. Jenis wawancara ini banyak digunakan

dan sering dikombinasikan dengan kompetensi situasional dan bentuk informasi lainnya. Ini menggabungkan gambar seseorang dengan memberikan sketsa pengalaman masa lalu.

Wawancara perilaku adalah jenis wawancara terstruktur berdasarkan pengalaman. Dalam wawancara perilaku, pelamar diminta untuk memberikan contoh spesifik tentang bagaimana mereka telah melakukan tugas tertentu atau menangani masalah di masa lalu. Orang bahwa perilaku masa lalu adalah prediktor yang baik dari tindakan masa depan memberikan logika di balik wawancara perilaku. Mempelajari tentang bagaimana kandidat menggambarkan perilaku mereka sebelumnya, membantu dalam menentukan pelamar mana yang paling cocok untuk pekerjaan saat ini. Wawancara kompetensi mirip dengan wawancara perilaku kecuali bahwa pertanyaannya dirancang khusus untuk memberikan sesuatu kepada pewawancara untuk mengukur tanggapan pelamar terhadap yaitu 'profil kompetensi' untuk posisi tersebut, yang mencakup daftar kompetensi yang diperlukan untuk melakukan itu. pekerjaan. Adler, seorang ahli seleksi terkenal, dikreditkan dengan apa yang dia sebut-wawancara satu pertanyaan: jelaskan pencapaian Anda yang paling signifikan.

Jawaban-jawaban tersebut diharapkan dapat mengungkap kompetensi kandidat dalam meraih prestasi tersebut. Variasi berfokus pada masalah di perusahaan yang mewawancarai dan bagaimana kandidat akan menyelesaikannya. Mengembangkan pertanyaan berbasis kompetensi dan pertanyaan berbasis perilaku memakan waktu. Selanjutnya, wawancara kompetensi dan perilaku dapat dengan mudah mengidentifikasi, kandidat mana yang merupakan orang yang pandai berbicara (fasih/jelas) atau yang terbaik dalam menciptakan kesan positif. Wawancara situasional adalah wawancara terstruktur yang terdiri dari pertanyaan tentang bagaimana pelamar dapat menangani situasi pekerjaan tertentu. Pertanyaan wawancara didasarkan pada analisis pekerjaan dan diperiksa oleh para ahli dalam pekerjaan itu, sehingga mereka akan valid isinya. Untuk beberapa wawancara situasional, pakar pekerjaan juga menilai tanggapan terhadap pertanyaan untuk memfasilitasi peringkat kandidat. Pewawancara dapat mengkodekan kesesuaian jawaban, menetapkan nilai poin dan menjumlahkan jumlah poin yang diterima oleh orang yang diwawancarai.

Beberapa pertanyaan situasional termasuk item seperti Anda adalah seorang supervisor dan seorang karyawan yang selalu datang terlambat untuk bekerja. Tindakan apa yang Anda ambil? lebih lanjut jika salah satu karyawan Anda memberi tahu Anda secara rahasia bahwa dia telah melihat salah satu rekan kerjanya mencuri. Apa yang Anda lakukan?, dll. Penelitian pada wawancara perilaku dan situasional menunjukkan bahwa mereka dapat memprediksi kinerja dengan sama baiknya. Namun, ketika skala deskriptif untuk jawaban penilaian ditambahkan, pendekatan perilaku atau kompetensi ditemukan memiliki validitas yang lebih tinggi. Wawancara tidak terstruktur atau kurang terstruktur tidak direncanakan dan tanpa struktur apapun. Seringkali, wawancara ini dilakukan oleh manajer operasi atau penyelia, yang hanya memiliki sedikit pelatihan tentang hal-hal yang harus dan tidak boleh dilakukan dalam wawancara. Wawancara tidak terstruktur terjadi ketika pewawancara 'sayap itu', mengajukan pertanyaan yang tidak memiliki tujuan langsung yang teridentifikasi, seperti, 'ceritakan tentang diri Anda'.

Wawancara semi terstruktur adalah percakapan terpandu di mana pertanyaan luas diajukan dan pertanyaan baru muncul sebagai hasil diskusi. Di tangan seorang pewawancara profesional terlatih dalam psikologi teori kepribadian, wawancara semi terstruktur telah ditemukan lebih baik daripada wawancara terstruktur untuk memprediksi kepribadian secara akurat.

Namun, kepribadian juga dapat diprediksi dengan pensil dan kertas atau tes berbasis web jika perlu. Wawancara non-direktif menggunakan pertanyaan yang dikembangkan dari jawaban atas pertanyaan sebelumnya. Pewawancara mengajukan pertanyaan umum yang dirancang untuk mendorong pelamar mendiskusikan dirinya sendiri. Pewawancara kemudian mengambil ide dalam tanggapan pelamar dan menggunakannya untuk membentuk pertanyaan berikutnya. Misalnya, jika pelamar mengatakan, 'salah satu alasan saya menikmati pekerjaan terakhir saya adalah penyelia saya', pewawancara mungkin bertanya, 'penyelia seperti apa yang paling Anda sukai untuk bekerja? wawancara yang kurang terstruktur, kesulitan-kesulitan termasuk menjaga pekerjaan percakapan tetap terkait dan memperoleh data yang sebanding tentang berbagai pelamar. Banyak wawancara non-direktif hanya semi-terorganisir; akibatnya, kombinasi pertanyaan umum dan khusus diajukan tanpa urutan tertentu dan pertanyaan berbeda diajukan kepada pelamar yang berbeda untuk pekerjaan yang sama. Membandingkan dan memeringkat kandidat lebih terbuka terhadap penilaian subjektif dan tantangan hukum di bawah format ini. Inilah sebabnya mengapa ini paling baik digunakan hanya dalam pengaturan yang sangat spesifik. Wawancara stres adalah jenis wawancara khusus yang dirancang untuk menciptakan kecemasan dan memberi tekanan pada pelamar untuk melihat bagaimana mereka merespons. Dalam wawancara stres, pewawancara mengasumsikan postur yang sangat agresif dan menghina.

Mereka yang menggunakan pendekatan ini sering membenarkan melakukannya dengan individu-individu yang akan menghadapi tingkat stres yang tinggi dalam pekerjaan, seperti pegawai pengaduan konsumen di department store atau pengawas lalu lintas udara. Wawancara stres adalah pendekatan berisiko tinggi untuk majikan. Pemohon tipikal sudah agak cemas dalam wawancara apapun dan wawancara stres dapat dengan mudah menghasilkan citra yang buruk dari pewawancara dan majikan. Akibatnya, pelamar yang ingin dipekerjakan oleh organisasi mungkin menolak tawaran pekerjaan tersebut. Meski begitu, banyak pewawancara dengan sengaja membuat pelamar stres. Dalam wawancara yang efektif terutama tiga hal yang harus dipertimbangkan yaitu perencanaan wawancara, pengendalian wawancara dan penggunaan teknik bertanya yang efektif.

**4) Investigasi latar belakang:** Investigasi latar belakang dapat dilakukan sebelum atau setelah wawancara mendalam. Ini menghabiskan waktu dan uang organisasi, tetapi umumnya terbukti bermanfaat ketika membuat keputusan seleksi. Teknologi telah memainkan peran yang meningkat dalam membantu pengusaha untuk melakukan investigasi latar belakang. Penyaringan latar belakang memiliki empat tujuan yaitu untuk menunjukkan bahwa pemberi kerja melakukan uji tuntas dalam perekrutan, untuk memberikan informasi faktual tentang seorang kandidat, untuk mencegah pelamar menyembunyikan sesuatu dan untuk mendorong pelamar jujur pada aplikasi dan selama wawancara. Biaya pemeriksaan latar belakang yang komprehensif per

pemohon. Beberapa negara bagian telah mengeluarkan undang-undang yang memberlakukan batasan pada pemeriksaan latar belakang yang telah membuat prosesnya lebih kompleks dan telah mendorong pemberi kerja untuk mempekerjakan perusahaan yang berspesialisasi dalam pemeriksaan latar belakang. Pemeriksaan latar belakang internasional menghadirkan tantangan khusus. Nilai investigasi latar belakang terbukti ketika investigasi mengungkapkan bahwa pelamar telah salah menggambarkan kualifikasi dan latar belakang mereka. Potongan informasi palsu yang paling umum diberikan adalah masa kerja sebelumnya, gaji masa lalu, catatan kriminal, dan jabatan sebelumnya. Satu-satunya cara bagi pemberi kerja untuk melindungi diri mereka dari penipuan resume dan kredensial palsu adalah dengan mendapatkan verifikasi pada pelamar baik sebelum atau sesudah perekrutan.

Jika dipekerjakan, seorang karyawan dapat diberhentikan karena memalsukan informasi pekerjaan. Tidaklah bijaksana bagi pemberi kerja untuk berasumsi bahwa orang lain telah memeriksa. Terlalu sering, anggapan itu terbukti salah. Informasi latar belakang dapat diperoleh dari beberapa sumber antara lain sebagai berikut:

- Catatan pekerjaan sebelumnya.
- Catatan kriminal.
- Tes narkoba.
- Dokumentasi pendidikan/gelar.
- Sertifikasi/lisensi profesional.
- Catatan kendaraan bermotor.
- Sejarah kredit.
- Tes kejujuran.
- Nomor KTP.
- Daftar pelaku seks.
- Catatan kompensasi pekerja dan
- Catatan militer dll.

Referensi pribadi seperti yang berasal dari kerabat, pendeta atau teman tidak banyak nilainya dan bahkan tidak boleh digunakan. Tidak ada pelamar yang mencari rekomendasi dari seseorang yang akan memberikan tanggapan negatif. Sebaliknya, referensi terkait pekerjaan dari atasan dan penyelia sebelumnya harus diandalkan. Beberapa metode untuk memperoleh informasi dari referensi tersedia bagi pemberi kerja dengan menelepon referensi metode yang paling umum digunakan. Banyak ahli merekomendasikan agar pemberi kerja yang melakukan pemeriksaan referensi telepon menggunakan formulir yang berfokus pada verifikasi faktual informasi yang diberikan oleh pelamar, seperti tanggal kerja, riwayat gaji, jenis tanggung jawab pekerjaan, dan catatan kehadiran. Item lain sering kali mencakup alasan untuk meninggalkan pekerjaan sebelumnya, cara individu bekerja dengan supervisor dan karyawan lain, dan informasi lain yang lebih subjektif. Banyak perusahaan yang dipanggil untuk referensi hanya akan memberikan informasi faktual.

Tetapi penggunaan formulir dapat memberikan bukti bahwa upaya telah dilakukan dengan sungguh-sungguh. Biaya kegagalan untuk memeriksa referensi mungkin tinggi. Beberapa organisasi telah menjadi sasaran tuntutan hukum yang menuduh mereka lalai dalam mempekerjakan pekerja, yang telah melakukan tindakan kekerasan di tempat kerja. Pengacara mengatakan bahwa tanggung jawab majikan bergantung pada seberapa baik ia menyelidiki latar belakang pelamar. Keyakinan sebelumnya dan sering berpindah atau kesenjangan dalam pekerjaan harus menjadi isyarat untuk penyelidikan lebih lanjut. Perekrutan yang lalai terjadi ketika majikan gagal untuk memeriksa latar belakang karyawan dan karyawan tersebut melukai seseorang. Ada potensi masalah perekrutan yang lalai, ketika pemberi kerja mempekerjakan karyawan yang tidak layak yang melukai orang lain, pemberi kerja melakukan pemeriksaan latar belakang yang tidak memadai, atau pemberi kerja gagal menemukan fakta yang akan menyebabkan penolakan karena potensi risiko. Situasi terkait, retensi lalai, terjadi ketika pemberi kerja menyadari bahwa seorang karyawan mungkin tidak layak untuk bekerja tetapi terus mempekerjakan orang tersebut dan orang tersebut melukai seseorang. Informasi medis tentang pelamar dapat digunakan untuk menentukan kemampuan fisik dan mental mereka untuk melakukan pekerjaan. Standar fisik untuk pekerjaan harus realistis, dapat dibenarkan dan disesuaikan dengan persyaratan pekerjaan. Pekerja penyandang disabilitas dapat bekerja dengan memuaskan di banyak pekerjaan. Namun, di banyak tempat, mereka ditolak karena disabilitas mereka, bukannya disaring dan ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai. Tes obat dan tes genetik dapat membantu untuk menanyakan tentang masalah kesehatan terkait orang tertentu, yang akan dipekerjakan.

- 1) Membuat tawaran pekerjaan: Langkah terakhir dari proses seleksi adalah menawarkan pekerjaan kepada seseorang. Tawaran pekerjaan sering diperpanjang melalui telepon dan banyak yang kemudian diformalkan dalam surat dan dikirim ke pelamar. Penting agar dokumen penawaran ditinjau oleh penasihat hukum dan syarat & ketentuan kerja diidentifikasi dengan jelas. Harus berhati-hati untuk menghindari pernyataan dan janji yang tidak jelas dan umum tentang bonus, jadwal kerja, atau hal-hal lain yang mungkin berubah di kemudian hari. Dokumen-dokumen ini juga harus menyediakan bagi individu untuk menandatangani penerimaan tawaran dan mengembalikannya ke majikan, yang harus menempatkannya dalam arsip personalia individu.

### **Tugas Staffing Global**

Penugasan staf global melibatkan pemilihan, penempatan dan penempatan karyawan di negara lain. Kebutuhan akan individu yang dapat memberikan kepemimpinan dalam organisasi global menekankan pentingnya penempatan staf global. Organisasi global dapat dikelola dalam beberapa cara yang berbeda, termasuk dengan ekspatriat, warga negara tuan rumah dan warga negara ketiga. Setiap opsi kepegawaian menghadirkan beberapa tantangan manajemen SDM yang unik. Misalnya, ketika staf dengan warga negara yang berbeda, undang-undang pajak yang berbeda dan faktor lainnya berlaku. Profesional SDM harus memiliki pengetahuan tentang hukum dan kebiasaan masing-masing negara yang diwakili dalam tenaga kerja mereka.

Ekspatriat adalah warga negara dari satu negara, yang bekerja di negara kedua dan dipekerjakan oleh organisasi yang berkantor pusat di negara pertama. Ekspatriat berpengalaman dapat memberikan kumpulan bakat yang dapat dimanfaatkan saat organisasi memperluas operasinya lebih luas ke lebih banyak negara. Warga negara tuan rumah adalah warga negara dari satu negara, yang bekerja di negara itu dan dipekerjakan oleh organisasi yang berkantor pusat di negara kedua. Warga negara tuan rumah sering kali mengetahui budaya, politik, hukum, dan kebiasaan bisnis lebih baik daripada orang luar. Warga negara negara ketiga adalah warga negara dari satu negara, yang bekerja di negara kedua dan dipekerjakan oleh organisasi yang berkantor pusat di negara ketiga. Misalnya, seorang warga negara India yang bekerja untuk sebuah perusahaan minyak Inggris sebagai manajer di Norwegia adalah warga negara negara ketiga. Proses seleksi untuk penugasan internasional harus memberikan gambaran realistis tentang kehidupan, pekerjaan, dan budaya tempat karyawan tersebut akan dikirim. MSDM memulai dengan menyiapkan deskripsi yang komprehensif tentang pekerjaan yang akan dilakukan. Deskripsi ini mencatat tanggung jawab yang tidak biasa di negara asal, termasuk negosiasi dengan pejabat publik, menafsirkan kode kerja lokal, dan menanggapi masalah etika, moral, dan pribadi seperti larangan beragama dan kebebasan pribadi. Kelima bidang tersebut adalah penyesuaian budaya, persyaratan organisasi, karakteristik pribadi, keterampilan komunikasi, dan masalah pribadi/keluarga, yang harus dipertimbangkan untuk penugasan global.

**Periksa Kemajuan Anda 2:**

1) Apa yang Anda pahami tentang seleksi dan berbagai langkah dalam proses seleksi?

.....

.....

.....

.....

2) Jelaskan secara singkat tentang kepegawaian untuk penugasan global?

.....

.....

.....

.....

**6.6 RINGKASAN**

Rekrutmen dan seleksi merupakan bagian penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi. Kedua proses tersebut berkaitan dengan pasokan tenaga kerja untuk organisasi mana pun. Rekrutmen merupakan langkah awal pemenuhan kebutuhan tenaga kerja suatu organisasi, yang diakhiri dengan seleksi akhir dan tawaran pekerjaan bagi calon yang sesuai untuk suatu pekerjaan tertentu. Ini adalah proses menghasilkan kumpulan pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan organisasi. Rekrutmen melibatkan perencanaan Manajemen sumber daya manusia tentang bagaimana, kapan dan jenis karyawan apa yang dibutuhkan untuk suatu organisasi dan tujuan apa yang harus dicapai oleh mereka. Selain itu, ini berkaitan dengan

kehadiran & citra rekrutmen, pelatihan, staf reguler & fleksibel, pertimbangan keragaman dan pilihan sumber rekrutmen.

Rekrutmen dilakukan melalui mode internal, eksternal dan berbasis web atau internet. Di sisi lain, seleksi adalah proses memilih individu dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi berbagai posisi pekerjaan dalam suatu organisasi. Ini adalah upaya yang disengaja dari seseorang di perusahaan mana pun untuk memilih banyak orang dari sekelompok pelamar untuk posisi tertentu. Proses seleksi melibatkan minat kerja pelamar, penyaringan pra-kerja, formulir aplikasi, tes, wawancara, penyelidikan latar belakang, wawancara tambahan, tawaran pekerjaan bersyarat, pemeriksaan kesehatan, dan penempatan kerja. Ini membantu untuk menyediakan staf untuk organisasi tertentu serta tugas staf global. Unit ini akan memberi Anda gambaran tentang konsep rekrutmen dan seleksi, proses dan implikasinya.

#### **Latihan Soal**

Q1. Jelaskan rekrutmen, proses dan jenisnya dengan contoh yang sesuai.

Q2. Jelaskan konsep seleksi dan proses seleksi dengan contoh yang sesuai.

## **BAB 7**

### **PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

#### **7.1 PENDAHULUAN**

Tekanan persaingan yang dihadapi organisasi saat ini membutuhkan karyawan yang pengetahuan dan gagasannya terkini serta yang keterampilan dan kemampuannya dapat memberikan hasil. Ketika organisasi bersaing dan berubah, pelatihan menjadi lebih penting dari sebelumnya. Karyawan yang harus beradaptasi dengan banyak perubahan yang dihadapi organisasi harus dilatih terus menerus untuk mempertahankan dan memperbarui kemampuannya. Juga, manajer harus memiliki pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kepemimpinan mereka. Dalam sejumlah situasi, pengusaha telah mendokumentasikan bahwa pelatihan yang efektif menghasilkan keuntungan produktivitas yang lebih dari mengimbangi biaya pelatihan. Secara tradisional, upaya pengembangan menargetkan karyawan untuk membantu mereka melihat melampaui pekerjaan mereka saat ini dan untuk mempersiapkan mereka untuk berbagai pekerjaan masa depan dalam organisasi. Pengembangan karyawan juga diperlukan agar organisasi memiliki kemampuan Sumber Daya Manusia untuk pertumbuhan dan perubahan di masa depan.

#### **7.2 TUJUAN**

Setelah membaca unit ini, Anda akan dapat:

- Mengetahui konsep dan proses pelatihan.
- Memiliki latar belakang konseptual pelatihan untuk tugas global.
- Mengetahui konsep dan proses pembangunan.
- Memiliki pengetahuan tentang kebutuhan, perencanaan dan pengelolaan pengembangan Sumber Daya Manusia.

#### **7.3 PELATIHAN**

Pelatihan adalah suatu proses, dimana orang memperoleh kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Karyawan yang kurang terlatih mungkin berkinerja buruk dan membuat kesalahan yang merugikan. Pelatihan memberi karyawan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Kadang-kadang ada perbedaan antara pelatihan dan pengembangan, dengan pengembangan menjadi lebih luas cakupannya dan berfokus pada individu yang memperoleh kemampuan baru yang berguna untuk pekerjaan sekarang dan masa depan.

*“Pelatihan berarti mempersiapkan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang untuknya dia dipekerjakan. Ini mencakup orientasi dan instruksi khusus.”*

Pelatihan dapat mencakup keterampilan keras seperti mengajar programmer-cara menggunakan bahasa komputer c++, akuntan-cara membuat laporan laba rugi, atau magang mekanik-cara menyiapkan mesin bor. Keterampilan lunak sangat penting dalam banyak hal dan dapat diajarkan juga. Mereka termasuk berkomunikasi, mentoring, mengelola pertemuan dan bekerja sebagai bagian dari tim. Pelatihan melibatkan daya saing organisasi, manajemen pengetahuan dan integrasi kinerja. Pelatihan merupakan pengeluaran yang signifikan di sebagian besar organisasi. Tetapi terlalu sering dilihat secara taktis daripada strategis, karena manajemen tingkat atas sering tidak jelas, apa yang diinginkan dari pelatihan dan oleh karena itu gagal untuk menghubungkan pelatihan dengan strategi dan tujuan organisasi.

Kegiatan pelatihan membantu untuk:

- Mengembangkan keterampilan karyawan baru.
- Mendorong perubahan.
- Mempromosikan pembelajaran berkelanjutan.
- Membuat dan berbagi pengetahuan baru.
- Memfasilitasi komunikasi dan
- Meningkatkan retensi karyawan.

Idealnya, kelompok manajemen atas memahami bahwa fungsi pelatihan dapat memberikan kecerdasan yang berharga tentang keterampilan inti yang diperlukan. Jika unit pelatihan memahami arah strategis organisasi, ia dapat menemukan cara kreatif untuk menggerakkan orang ke arah berbagai tahapan. Pelatihan yang dipandang selaras dengan arah tujuan organisasi mendapatkan penggunaan yang lebih tinggi; dan memberikan dukungan kepada orang-orang untuk mendapatkan pelatihan yang dipandang oleh karyawan sebagai hal yang positif bagi strategi organisasi. Jika sebuah perusahaan mencoba untuk membedakan dirinya dari pesaingnya melalui kualitas layanan pelanggannya, maka pelatihan layanan pelanggan yang signifikan diperlukan untuk mendukung arah strategis perusahaan. Jika perusahaan lain membedakan dirinya dari pesaing dengan produk dan layanan, yang dianggap pelanggan sebagai khas dan unik, maka sumber daya pelatihan harus dialihkan untuk membuat karyawan mengikuti ide periklanan dan pemasaran terbaru.

Misalnya, toko perhiasan eksklusif yang menjual jam tangan Rolex dan perhiasan mahal harus memastikan bahwa karyawannya dilatih tentang semua model, fitur, dan pengoperasian barang-barang tersebut. Pelatihan strategis lebih lanjut memungkinkan SDM dan profesional pelatihan untuk terlibat secara dekat dengan mitra bisnis dengan manajer operasi untuk membantu memecahkan masalah mereka dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap hasil organisasi. Pelatihan strategis juga dapat mencegah profesional dan pelatih SDM mengejar mode atau jenis gimmick pelatihan terpanas atau terbaru. Selain itu, pola pikir pelatihan strategis mengurangi kemungkinan berpikir bahwa pelatihan saja dapat memecahkan sebagian besar masalah karyawan atau organisasi. Untuk perusahaan global, strategi paling brilian yang pernah dibuat tidak akan berhasil, kecuali ada karyawan yang terlatih dengan baik di seluruh dunia untuk melaksanakannya. Rencana pelatihan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi, apa

yang dibutuhkan untuk kinerja karyawan sebelum pelatihan dimulai. Pada tahap inilah dipastikan kesesuaian dengan isu-isu strategis.

Rencana pelatihan yang baik berkaitan dengan berbagai pertanyaan:

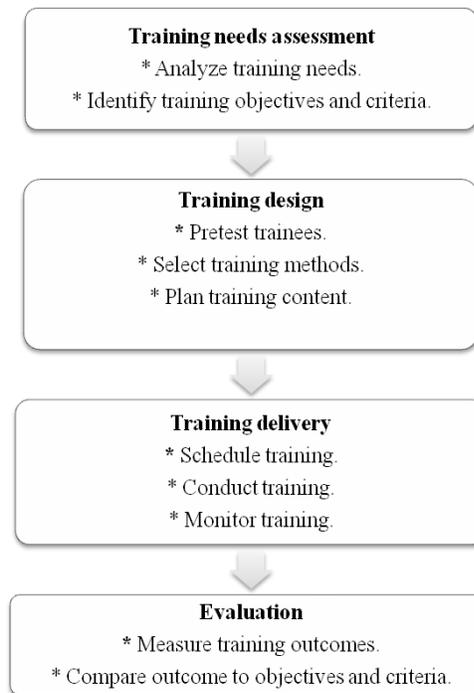
- Apakah pelatihan itu benar-benar dibutuhkan?
- Siapa yang perlu dilatih?
- Siapa yang akan melakukan pelatihan?
- Bagaimana bentuk pelatihannya?
- Bagaimana pengetahuan akan ditransfer ke pekerjaan?
- Bagaimana pelatihan akan dievaluasi?

### **Proses Pelatihan**

Seperti yang Anda ketahui pelatihan menyediakan organisasi dengan karyawan yang sempurna dalam pekerjaan mereka, menjadi penting untuk mengetahui tentang proses pelatihan. Berbagai perusahaan mengorganisir dan menyusun pelatihan, yang mempengaruhi cara karyawan mengalami pelatihan, yang pada gilirannya mempengaruhi efektivitas pelatihan. Pelatihan yang efektif membutuhkan penggunaan proses pelatihan yang sistematis. Ada empat fase pelatihan:

- Penilaian kebutuhan pelatihan.
- Desain pelatihan.
- Pengiriman pelatihan.
- Evaluasi pelatihan.

Menggunakan proses seperti itu, mengurangi kemungkinan bahwa upaya pelatihan yang tidak terencana, tidak terkoordinasi dan serampangan akan terjadi. Proses pelatihan dimulai dari penilaian kebutuhan pelatihan, kemudian perumusan desain pelatihan, penyampaian pelatihan dan terakhir evaluasi pelatihan. Berbagai tahapan proses pelatihan telah digambarkan sebagai flowchart sebagai berikut:



**Gambar 7.1** Proses pelatihan sebagai diagram alur

### Penilaian Kebutuhan Pelatihan

Penilaian kebutuhan pelatihan organisasi merupakan fase diagnostik dari rencana pelatihan. Penilaian ini mempertimbangkan masalah kinerja karyawan dan organisasi untuk menentukan apakah pelatihan dapat membantu. Penilaian kebutuhan mengukur kompetensi perusahaan, kelompok atau individu yang terkait dengan apa yang diperlukan dalam rencana strategis. Penting untuk mengetahui apa yang sedang terjadi dan apa yang seharusnya terjadi sebelum memutuskan apakah pelatihan akan membantu dan apakah itu akan membantu, jenis apa yang dibutuhkan. Misalnya, dalam melihat kinerja operator entri data di departemen penagihan sebuah hotel, seorang manajer mengidentifikasi masalah yang dimiliki karyawan dengan kemampuan entri data dan keyboard mereka dan dia memutuskan bahwa mereka akan mendapat manfaat dari instruksi dalam hal ini. daerah. Sebagai bagian dari penilaian kebutuhan pelatihan, manajer meminta operator entri data untuk mengikuti tes entri data untuk mengukur keterampilan keyboard mereka saat ini. Kemudian, manajer menetapkan tujuan untuk meningkatkan kecepatan keyboard operator entri data menjadi 60 kata per menit tanpa kesalahan. Jumlah kata per menit tanpa kesalahan adalah kriteria keberhasilan pelatihan yang dapat diukur dan itu mewakili cara tujuan dibuat spesifik.

**1) Menganalisis kebutuhan pelatihan:** Langkah pertama dalam penilaian kebutuhan pelatihan adalah menganalisis kebutuhan pelatihan. Ada tiga sumber analisis kebutuhan pelatihan sebagai berikut:

- **Analisis organisasi:** Kebutuhan pelatihan dapat didiagnosis melalui analisis hasil organisasi. Bagian dari perencanaan SDM adalah identifikasi pengetahuan, keterampilan

dan kemampuan yang akan dibutuhkan di masa depan baik pekerjaan maupun perubahan organisasi. Baik kekuatan internal maupun eksternal akan mempengaruhi pelatihan dan harus dipertimbangkan ketika melakukan analisis organisasi. Misalnya, masalah yang ditimbulkan oleh inefisiensi teknis karyawan saat ini dan kumpulan tenaga kerja yang kurang berpendidikan untuk menarik pekerja baru harus dihadapi sebelum kebutuhan pelatihan tersebut menjadi kritis. Salah satu sumber penting untuk analisis organisasi berasal dari berbagai ukuran operasional kinerja organisasi. Secara berkelanjutan, analisis rinci data SDM mengungkapkan kelemahan pelatihan. Departemen atau area dengan pergantian tinggi, ketidakhadiran tinggi, kinerja rendah atau kekurangan lainnya dapat ditunjukkan dengan tepat. Setelah analisis masalah tersebut, tujuan pelatihan kemudian dapat dikembangkan.

- **Analisis pekerjaan/tugas:** Cara kedua untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah dengan menganalisis pekerjaan yang terlibat dan tugas yang dilakukan dalam pekerjaan tersebut. Dengan membandingkan persyaratan pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan, kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi. Spesifikasi pekerjaan saat ini dapat menjadi sumber untuk analisis semacam itu. Misalnya, di agen perjalanan, analisis mengidentifikasi tugas yang dilakukan oleh manajer penjualan, yang menjabat sebagai instruktur, manajemen membuat program untuk mengajarkan keterampilan instruksional tertentu; sehingga manajer penjualan dapat menjadi instruktur yang lebih sukses.
- **Analisis individu:** Cara ketiga untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan berfokus pada individu dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. Pendekatan yang paling umum untuk membuat analisis individu ini adalah dengan menggunakan data penilaian kinerja. Dalam beberapa contoh, sistem informasi SDM yang baik dapat digunakan untuk mengidentifikasi individu yang membutuhkan pelatihan di bidang tertentu agar memenuhi syarat untuk promosi. Untuk menilai kebutuhan pelatihan melalui proses penilaian kinerja, organisasi pertama-tama menentukan ketidakcukupan kinerja karyawan dalam tinjauan formal. Kemudian, dapat merancang beberapa jenis pelatihan untuk membantu karyawan mengatasi kelemahan tersebut. Cara lain untuk menilai kebutuhan pelatihan individu adalah dengan mensurvei karyawan manajerial dan non-manajerial tentang pelatihan apa yang dibutuhkan. Survei tersebut juga dapat berguna dalam membangun dukungan pelatihan dari mereka yang akan dilatih, karena karyawan akan memberikan masukan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan mereka. Survei kebutuhan pelatihan dapat berupa kuesioner atau wawancara dengan supervisor dan karyawan secara individu atau kelompok. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan informasi tentang masalah yang dirasakan oleh individu yang terlibat. Selain penilaian kinerja dan survei pelatihan, berbagai sumber berguna untuk analisis individu yaitu tes keterampilan, kuesioner, tes penilaian individu, survei sikap, catatan insiden kritis, alat pengetahuan pekerjaan dan pusat penilaian.

**2) Tujuan dan prioritas pelatihan:** Setelah kebutuhan pelatihan telah diidentifikasi dengan menggunakan analisis yang tepat, tujuan dan prioritas pelatihan dapat ditetapkan dengan 'analisis kesenjangan', yang menunjukkan jarak antara tempat organisasi dengan kemampuan karyawannya dan tempat yang diperlukan. Tujuan dan prioritas pelatihan ditetapkan untuk menutup kesenjangan. Tiga jenis tujuan pelatihan dapat ditetapkan:

- **Pengetahuan:** Berikan informasi dan detail kognitif kepada peserta pelatihan.
- **Keterampilan:** Mengembangkan perubahan perilaku dalam cara pekerjaan dan berbagai persyaratan tugas dilakukan.
- **Sikap:** Menciptakan minat dan kesadaran akan pentingnya pelatihan.

Proses pelatihan harus diukur dalam kaitannya dengan tujuan yang ditetapkan. Tujuan yang berguna dapat diukur. Misalnya, tujuan petugas penjualan baru mungkin untuk menunjukkan kemampuan untuk menjelaskan fungsi setiap produk di departemen dalam waktu dua minggu. Tujuan ini memeriksa internasionalisasi atau apakah orang tersebut benar-benar belajar dan mampu menggunakan pelatihan. Karena pelatihan jarang merupakan item anggaran yang tidak terbatas dan karena organisasi memiliki banyak kebutuhan pelatihan, prioritas diperlukan. Idealnya, manajemen mengurutkan kebutuhan pelatihan berdasarkan tujuan organisasi. Menyelenggarakan pelatihan yang paling dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja organisasi akan menghasilkan hasil yang terlihat lebih cepat.

### **Desain Pelatihan**

Setelah tujuan pelatihan telah ditentukan, desain pelatihan dapat dimulai. Apakah spesifik pekerjaan atau lebih luas sifatnya, pelatihan harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan spesifik yang dinilai. Desain pelatihan yang efektif mempertimbangkan konsep pembelajaran, pendekatan yang berbeda untuk pelatihan dan masalah hukum. Bekerja dalam organisasi harus menjadi proses pembelajaran yang berkelanjutan dan pembelajaran adalah fokus dari semua kegiatan pelatihan. Pendekatan yang berbeda dimungkinkan, tetapi belajar adalah proses psikologis yang kompleks.

Ada tiga pertimbangan utama ketika merancang pelatihan:

- Menentukan kesiapan peserta didik.
- Memahami gaya belajar yang berbeda dan
- Merancang pelatihan untuk transfer.

Masing-masing elemen ini harus dipertimbangkan agar desain pelatihan dapat menyatu. Desain pelatihan mencakup berbagai bagian sebagai berikut:

- Kesiapan peserta didik.
- Gaya belajar.
- Transfer pelatihan.
- Kategori pelatihan.
- Masalah hukum dan pelatihan.

**1) Kesiapan peserta didik:** Agar pelatihan berhasil, peserta didik harus siap untuk belajar. Kesiapan peserta didik berarti memiliki keterampilan dasar yang diperlukan untuk belajar, motivasi untuk belajar dan efikasi diri. Peserta didik harus memiliki keterampilan dasar, seperti kemampuan membaca dan matematika dasar serta kemampuan kognitif yang memadai sebagai kemampuan untuk belajar. Perusahaan mungkin menemukan bahwa beberapa pekerja tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk memahami pelatihan mereka secara efektif. Berbagai perusahaan telah menemukan bahwa sejumlah besar pelamar kerja dan karyawan saat ini tidak memiliki keterampilan membaca, menulis, dan matematika yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu. Pengusaha mungkin menangani kurangnya keterampilan dasar karyawan dalam beberapa cara seperti menawarkan pelatihan perbaikan kepada orang-orang di angkatan kerja mereka saat ini yang membutuhkannya, mempekerjakan pekerja yang mereka tahu kurang dan kemudian menerapkan pelatihan tempat kerja khusus dan bekerja dengan sekolah lokal untuk membantu mendidik calon karyawan dengan lebih baik untuk pekerjaan.

Keinginan seseorang untuk mempelajari isi pelatihan disebut sebagai motivasi untuk belajar dan dipengaruhi oleh banyak faktor. Misalnya, sejauh mana siswa yang mengambil kursus perguruan tinggi termotivasi untuk mempelajari konten kursus mungkin dipengaruhi oleh minat dan nilai karir pribadi, persyaratan rencana gelar dan bidang studi, nilai positif yang diberikan siswa untuk mendapatkan nilai A di bidang studi. kursus, atau hanya harapan pribadi untuk berprestasi baik di sekolah. Tingkat motivasi siswa juga dapat dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan instruktur, dorongan teman untuk melakukannya dengan baik, tingkat motivasi teman sekelas, lingkungan fisik kelas dan metode pelatihan yang digunakan. Terlepas dari apa motivasinya, tanpa motivasi, siswa tidak akan mempelajari materi. Pembelajar juga harus memiliki self-efficacy, yang mengacu pada keyakinan seseorang bahwa dia dapat berhasil mempelajari konten program pelatihan.

Agar peserta didik siap dan menerima konten pelatihan, mereka harus merasa bahwa mungkin bagi mereka untuk mempelajarinya. Sebagai contoh, beberapa tingkat efikasi diri mahasiswa berkurang dalam pelajaran matematika atau statistika ketika mereka merasa tidak cukup mampu untuk memahami materi. Persepsi ini mungkin tidak ada hubungannya dengan kemampuan mereka yang sebenarnya untuk belajar, tetapi lebih mencerminkan cara mereka melihat diri mereka sendiri dan kemampuan mereka. Instruktur dan pelatih harus menemukan cara yang tepat untuk meningkatkan kepercayaan diri peserta pelatihan yang tidak yakin dengan kemampuan belajar mereka. Misalnya, orang dengan tingkat kepercayaan yang rendah bahwa mereka dapat mempelajari konten tertentu dapat mengambil manfaat dari pelatihan satu lawan satu.

**2) Gaya belajar:** Dalam merancang intervensi pelatihan, pelatih juga harus mempertimbangkan gaya belajar individu. Misalnya, pembelajar auditori belajar paling baik dengan mendengarkan orang lain memberi tahu mereka tentang konten pelatihan. Pembelajar taktil harus 'mendapatkan' sumber pelatihan dan menggunakannya. Pembelajar visual berpikir dalam gambar dan gambar dan perlu melihat tujuan dan proses pelatihan. Pelatih, yang menangani semua gaya ini dengan menggunakan beberapa metode pelatihan, dapat merancang pelatihan yang lebih efektif. Melatih banyak orang yang berbeda dari berbagai latar belakang menimbulkan tantangan yang signifikan dalam organisasi kerja saat ini. Penelitian mengungkapkan bahwa selain mempertimbangkan keragaman budaya, gender dan ras/etnis, desain pelatihan terkadang harus membahas beberapa masalah khusus yang disajikan oleh pembelajaran orang dewasa. Misalnya, sebuah perusahaan melatih sekelompok 30 perwakilan layanan pelanggan, 10 dari mereka berusia di bawah 25 tahun dan sangat melek komputer dan internet dan sisanya lebih tua dan tidak mahir komputer.

Tentu saja desain pelatihan harus mempertimbangkan bahwa semua peserta pelatihan adalah orang dewasa, tetapi mereka datang dengan gaya belajar, pengalaman, dan kecemasan yang sangat beragam. Melatih orang dewasa yang lebih tua dalam teknologi mungkin memerlukan perhatian yang lebih besar untuk menjelaskan kebutuhan akan perubahan dan untuk membangun kepercayaan peserta pelatihan yang lebih tua dalam kemampuan mereka untuk mempelajari teknologi baru. Sebaliknya, orang dewasa yang lebih muda cenderung ingin mencoba teknologi baru karena paparan mereka sebelumnya terhadap komputer dan teknologi. Sebagai konsekuensi dari perbedaan seperti ini, berbagai desain pelatihan dan pertimbangan penyampaian harus dinilai ketika mengembangkan pelatihan untuk orang dewasa dari berbagai tahap. Pelajar dewasa harus didorong untuk membawa masalah yang berhubungan dengan pekerjaan ke pelatihan sebagai cara untuk membuat materi lebih relevan bagi mereka. Pelatihan yang efektif harus melibatkan peserta dalam pembelajaran dengan melibatkan mereka secara aktif dalam proses pembelajaran dan pemecahan masalah. Praktik aktif terjadi ketika peserta pelatihan melakukan tugas dan tugas terkait pekerjaan selama pelatihan. Ini lebih efektif daripada sekadar membaca atau mendengarkan secara pasif. Misalnya, jika seseorang dilatih sebagai perwakilan layanan pelanggan, setelah diberikan beberapa instruksi penjualan dasar dan detail produk, peserta pelatihan memanggil pelanggan dan menggunakan pengetahuan yang diterima. Latihan aktif dapat disusun dalam dua cara.

Yang pertama, latihan dengan jarak terjadi ketika beberapa sesi latihan diberi jarak selama beberapa jam dan hari. Yang kedua, latihan massal terjadi ketika seseorang melakukan semua latihan sekaligus. Latihan spasial bekerja lebih baik untuk beberapa jenis keterampilan atau pembelajaran fisik yang membutuhkan memori otot, sedangkan untuk jenis pembelajaran lain, seperti tugas menghafal, latihan massal

biasanya lebih efektif. Bayangkan sulitnya mencoba menghafal daftar opsi untuk 20 model mesin pencuci piring, satu model sehari selama 20 hari. Pada saat penjual alat distribusi mempelajari opsi terakhir, orang tersebut kemungkinan besar akan melupakan yang pertama. Cara paling dasar di mana orang belajar dan salah satu yang terbaik adalah pemodelan perilaku, atau meniru perilaku orang lain. Penggunaan pemodelan perilaku sangat sesuai untuk pelatihan keterampilan di mana, peserta pelatihan harus menerima pelatihan dan pendampingan tentang cara menangani diskusi disiplin dengan karyawan dengan mengamati saat direktur SDM atau manajer departemen menangani masalah tersebut.

Pemodelan perilaku digunakan secara luas sebagai sarana utama untuk melatih supervisor dan manajer dalam keterampilan interpersonal oleh supervisor yang terlatih. Untungnya atau sayangnya, banyak supervisor dan manajer akhirnya menjadi model perilaku yang mereka lihat digunakan bos mereka. Untuk alasan itu, pelatihan yang efektif harus mencakup contoh yang baik tentang bagaimana menangani masalah dan masalah interpersonal dan lainnya. Konsep penguatan didasarkan pada hukum akibat, yang menyatakan bahwa orang cenderung mengulangi tanggapan yang memberi mereka beberapa jenis penghargaan positif dan untuk menghindari tindakan yang terkait dengan konsekuensi negatif. Berkaitan erat dengan konsep pembelajaran yang disebut konfirmasi segera, yang didasarkan pada gagasan bahwa orang belajar paling baik jika penguatan dan umpan balik diberikan sesegera mungkin setelah pelatihan. Konfirmasi segera mengoreksi kesalahan yang, jika dibuat selama pelatihan dapat membentuk pola yang tidak diinginkan yang perlu tidak dipelajari. Hal ini juga membantu dengan transfer pelatihan untuk pekerjaan yang sebenarnya dilakukan.

- 3) Transfer pelatihan:** Terakhir, pelatih harus merancang pelatihan untuk transfer setinggi mungkin dari kelas ke pekerjaan. Transfer terjadi ketika peserta pelatihan benar-benar menggunakan pekerjaan apa yang mereka pelajari dalam pelatihan. Perkiraan seberapa banyak pelatihan yang secara efektif ditransfer dalam pelatihan perusahaan cukup suram. Transfer pelatihan yang efektif memenuhi dua syarat. Pertama, peserta pelatihan dapat mengambil materi yang dipelajari dalam pelatihan dan menerapkannya pada konteks pekerjaan di mana mereka bekerja. Kedua, karyawan mempertahankan penggunaan materi yang dipelajari dari waktu ke waktu. Sejumlah pendekatan dapat meningkatkan transfer pelatihan. Menawarkan peserta pelatihan gambaran umum tentang isi dan proses pelatihan sebelum pelatihan yang sebenarnya tampaknya membantu dengan transfer pelatihan jangka pendek dan jangka panjang. Cara spesifik lainnya untuk membantu transfer pelatihan ke situasi kerja adalah memastikan bahwa pelatihan mencerminkan konteks pekerjaan sebanyak mungkin. Misalnya, melatih manajer untuk menjadi pewawancara seleksi yang lebih baik harus mencakup permainan peran dengan pelamar yang merespons dengan cara yang sama seperti pelamar sebenarnya.

**4) Kategori pelatihan:** Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan dan dapat diklasifikasikan dalam berbagai cara. Beberapa pengelompokan umum termasuk bentuk-bentuk seperti pelatihan yang diperlukan dan reguler, pelatihan kerja/teknis, pelatihan interpersonal & pemecahan masalah dan pelatihan pengembangan dan inovatif dll. Jenis pelatihan reguler yang paling penting dan dilakukan secara luas dilakukan untuk karyawan baru. Orientasi adalah pengenalan yang direncanakan karyawan baru untuk pekerjaan mereka, rekan kerja dan organisasi dan ditawarkan oleh sebagian besar pengusaha. Hal ini membutuhkan kerjasama antara individu di unit SDM, manajer operasi dan supervisor. Dalam organisasi kecil tanpa departemen SDM, supervisor atau manajer karyawan baru biasanya memikul sebagian besar tanggung jawab untuk orientasi. Dalam organisasi besar, manajer dan supervisor serta departemen SDM, umumnya bekerja sebagai tim untuk mengorientasikan karyawan baru.

Orientasi yang efektif mencapai beberapa tujuan utama seperti pembentukan kesan karyawan yang baik terhadap organisasi dan pekerjaan, penyediaan informasi organisasi dan pekerjaan, peningkatan penerimaan interpersonal oleh rekan kerja, percepatan sosialisasi dan integrasi karyawan baru ke dalam organisasi dan jaminan fakta bahwa kinerja dan produktivitas karyawan dimulai lebih cepat. Orientasi juga berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan dengan membantu karyawan untuk lebih cepat merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi dan dapat mulai berkontribusi terhadap upaya kerja organisasi. Pelatihan silang terjadi ketika orang dilatih untuk melakukan lebih dari satu pekerjaan yaitu pekerjaan mereka dan orang lain. Bagi pemberi kerja, keuntungan dari pelatihan silang adalah fleksibilitas dan pengembangan. Jika seorang karyawan sakit atau berhenti, ada seseorang yang sudah terlatih untuk melakukan pekerjaan itu.

Namun, meskipun pelatihan silang menarik bagi pemberi kerja, hal itu tidak selalu dihargai oleh karyawan, yang sering merasa bahwa hal itu mengharuskan mereka untuk melakukan lebih banyak pekerjaan dengan upah yang sama. Di beberapa organisasi, budaya mungkin sedemikian rupa sehingga orang mencari tugas pelatihan silang untuk tumbuh atau mempersiapkan promosi, tetapi itu tidak terjadi di semua organisasi. Serikat pekerja biasanya tidak mendukung pelatihan silang, karena mengancam yurisdiksi pekerjaan dan memperluas pekerjaan. Pelatihan silang mungkin memerlukan penjadwalan kerja yang berbeda selama pelatihan dan penurunan produktivitas untuk sementara dapat diakibatkan olehnya saat orang belajar. Program pelatihan silang yang efektif dapat mengatasi masalah yang disebutkan dan berpotensi baik bagi pemberi kerja dan karyawan. Bonus pembelajaran dapat diberikan karena berhasil menyelesaikan pelatihan silang, agar lebih menarik bagi karyawan.

**5) Masalah hukum dalam pelatihan:** Sejumlah masalah harus dipertimbangkan saat merancang dan memberikan pelatihan. Satu perhatian berpusat pada kriteria dan

praktik yang digunakan untuk memilih individu untuk dimasukkan dalam program pelatihan, memastikan bahwa kriteria tersebut terkait dengan pekerjaan dan tidak secara tidak adil membatasi partisipasi anggota kelas yang dilindungi. Juga, kegagalan untuk mengakomodasi partisipasi individu penyandang disabilitas dalam pelatihan membuat organisasi menghadapi tuntutan hukum kesempatan kerja yang setara.

Isu kontemporer lainnya adalah majikan yang mengharuskan peserta pelatihan untuk menandatangani kontrak untuk melindungi biaya dan waktu yang diinvestasikan dalam pelatihan karyawan khusus. Misalnya, agen perjalanan membayar 6 lakh untuk melatih empat puluh orang dalam menangani perangkat lunak online seperti Amadeus, untuk tujuan pemesanan. Agen perjalanan mengharuskan karyawan menandatangani kontrak pelatihan, di mana seperempat dari biaya akan diampuni setiap tahun karyawan tinggal dengan organisasi setelah pelatihan. Seorang karyawan, yang pergi lebih cepat, akan bertanggung jawab kepada perusahaan untuk saldo yang tidak termaafkan. Berbagai organisasi seperti organisasi perawatan kesehatan, perusahaan IT, dan pemberi kerja lainnya menggunakan kontrak pelatihan.

### **Pengiriman Pelatihan**

Setelah pelatihan dirancang, maka penyampaian pelatihan yang sebenarnya dapat dimulai. Secara umum direkomendasikan agar pelatihan diujicobakan atau dilakukan pada basis percobaan untuk memastikan bahwa pelatihan memenuhi kebutuhan yang diidentifikasi dan desainnya sesuai. Terlepas dari jenis pelatihan yang dilakukan, sejumlah pendekatan dan metode dapat digunakan untuk menyampaikannya. Pertumbuhan teknologi pelatihan terus memperluas pilihan yang tersedia. Apapun pendekatan yang digunakan, berbagai pertimbangan harus seimbang ketika memilih metode penyampaian pelatihan.

Variabel umum yang dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- Sifat pelatihan.
- Materi pelajaran.
- Jumlah peserta pelatihan.
- Individu vs. tim.
- Self mondar-mandir vs dipandu.
- Sumber daya/biaya pelatihan.
- E-learning vs. pembelajaran tradisional.
- Lokasi geografis.
- Waktu yang diberikan dan
- Waktu penyelesaian.

Sebagai ilustrasi, sebuah perusahaan besar dengan banyak karyawan baru mungkin dapat melakukan orientasi karyawan menggunakan internet, kaset video, dan anggota staf SDM tertentu. Namun, sebuah perusahaan kecil dengan sedikit karyawan baru mungkin memiliki anggota staf SDM yang bertemu secara individual dengan karyawan baru selama beberapa jam. Atau perusahaan menengah dengan tiga lokasi di wilayah geografis dapat membawa supervisor

bersama untuk lokakarya pelatihan dua hari sekali dalam seperempat. Namun, sebuah perusahaan global besar dapat menggunakan kursus berbasis web untuk menjangkau supervisor di seluruh dunia dengan konten yang tersedia dalam beberapa bahasa. Seringkali, pelatihan dilakukan secara internal, tetapi beberapa jenis pelatihan menggunakan sumber daya pelatihan eksternal atau teknologi.

- 1) **Pelatihan internal:** Pelatihan internal umumnya berlaku sangat khusus untuk suatu pekerjaan. Ini populer karena menghemat biaya pengiriman karyawan untuk pelatihan dan sering menghindari biaya pelatih luar. Seringkali, pelatihan teknis berbasis keterampilan dilakukan di dalam organisasi. Karena perubahan teknologi yang cepat, pembangunan dan pembaruan keterampilan teknis telah menjadi kebutuhan pelatihan yang penting. Salah satu sumber pelatihan internal adalah pelatihan informal, yang terjadi melalui interaksi dan umpan balik di antara karyawan. Sebagian besar dari apa yang karyawan ketahui tentang pekerjaan mereka, mereka pelajari secara formal dari mengajukan pertanyaan dan mendapatkan saran dari karyawan lain dan penyelia mereka, bukan dari program pelatihan formal. Jenis pelatihan yang paling umum di semua tingkatan dalam suatu organisasi adalah pelatihan di tempat kerja. Berbeda dengan pelatihan informal yang sering terjadi secara spontan, OJT harus direncanakan. Supervisor atau manajer yang melakukan pelatihan harus mampu mengajar dan menunjukkan kepada karyawan apa yang harus dilakukan. Berdasarkan bentuk pelatihan terpandu yang dikenal sebagai pelatihan instruksi kerja (JIT), pelatihan di tempat kerja paling efektif jika digunakan tahapan perkembangan logis. Pelatihan di tempat kerja sejauh ini merupakan bentuk pelatihan yang paling umum digunakan karena fleksibel dan relevan dengan apa yang dilakukan karyawan. Namun, OJT memiliki beberapa masalah. Seringkali, mereka yang melakukan pelatihan mungkin tidak memiliki pengalaman dalam pelatihan, tidak ada waktu untuk melakukannya dan tidak ada keinginan untuk berpartisipasi di dalamnya. Dalam kondisi seperti itu, pembelajar pada dasarnya adalah mereka sendiri dan pelatihan kemungkinan tidak akan efektif. Masalah lainnya adalah OJT dapat mengganggu pekerjaan rutin. Sayangnya, OJT bisa sama sekali tidak ada pelatihan dalam beberapa keadaan, terutama jika pelatih hanya meninggalkan peserta untuk mempelajari pekerjaan itu sendiri. Juga kebiasaan buruk atau informasi yang salah dari supervisor atau manajer dapat ditransfer ke peserta pelatihan. Di sisi lain, OJT yang direncanakan dan dilaksanakan dengan baik bisa sangat efektif.
- 2) **Pelatihan eksternal:** Seperti yang Anda ketahui bahwa pelatihan internal disediakan oleh organisasi mana pun di dalam wilayahnya dengan memanfaatkan sumber daya mereka sendiri, tetapi pelatihan yang berlangsung di luar organisasi tempatnya bekerja disebut sebagai pelatihan eksternal dan digunakan secara luas oleh organisasi dari semua ukuran. Organisasi besar menggunakan pelatihan eksternal, jika mereka tidak memiliki kemampuan untuk melatih orang secara internal atau ketika banyak orang perlu dilatih dengan cepat. Pelatihan eksternal mungkin merupakan pilihan terbaik untuk pelatihan di

perusahaan kecil karena keterbatasan jumlah staf SDM mereka dan jumlah karyawan yang mungkin memerlukan berbagai jenis pelatihan khusus. Apapun ukuran organisasi, pelatihan eksternal terjadi karena beberapa alasan seperti mungkin lebih murah bagi pemberi kerja untuk memiliki pelatih luar yang melakukan pelatihan di area di mana sumber daya pelatihan internal terbatas, organisasi mungkin tidak memiliki cukup waktu untuk mengembangkan materi pelatihan internal, staf SDM mungkin tidak memiliki tingkat keahlian yang diperlukan untuk materi pelajaran di mana pelatihan diperlukan dan ada keuntungan jika karyawan berinteraksi dengan manajer dan rekan kerja di perusahaan lain dalam program pelatihan yang diadakan secara eksternal. Banyak pemberi kerja dari semua ukuran mengalihdayakan pelatihan ke perusahaan pelatihan eksternal, konsultan, dan entitas lainnya. Rute populer bagi beberapa pengusaha adalah menggunakan vendor dan pemasok untuk melatih karyawan. Beberapa vendor perangkat lunak komputer menawarkan sertifikasi teknis kepada karyawan atas perangkat lunak mereka. Misalnya, menjadi spesialis produk bersertifikat Microsoft memberikan kredensial kepada karyawan yang menunjukkan tingkat keahlian teknis mereka. Sertifikasi semacam itu memberi karyawan item untuk dimasukkan ke dalam resume mereka, jika mereka memutuskan untuk berganti pekerjaan. Sertifikasi ini juga menguntungkan pemberi kerja, yang dapat menggunakannya sebagai spesifikasi pekerjaan untuk perekrutan dan promosi. Banyak pemasok, termasuk penyedia perangkat lunak, menyelenggarakan konferensi pengguna, di mana karyawan dari sejumlah perusahaan menerima pelatihan terperinci tentang penggunaan produk dan fitur baru yang ditambahkan. Beberapa vendor akan melakukan pelatihan di dalam organisasi juga jika jumlah karyawan yang akan dilatih cukup. Pelatihan kerja yang didukung pemerintah juga menyediakan sarana pelatihan yang penting bagi sejumlah orang di suatu negara bagian atau negara. Beberapa majikan membayar tambahan untuk karyawan mereka. Biasanya, majikan membayar untuk pendidikan tambahan bagi karyawan mereka. Biasanya, karyawan membayar untuk kursus yang berlaku untuk gelar sarjana dan diganti setelah berhasil menyelesaikan kursus. Jumlah yang dibayarkan oleh pemberi kerja dianggap sebagai penghasilan tidak kena pajak bagi pekerja hingga jumlah yang ditentukan oleh undang-undang. Bentuk tradisional dari program pendidikan karyawan menimbulkan risiko bagi pemberi kerja, karena setelah menyelesaikan gelar, karyawan dapat memilih untuk mengambil keterampilan baru dan pergi ke tempat lain. Perusahaan tidak setuju untuk memberikan kesempatan kepada semua orang dan menawarkan pengaturan hanya kepada mereka yang memiliki masa kerja beberapa tahun dan berpotensi untuk naik dalam organisasi.

- 3) **E-learning/on-line training:** E-learning adalah penggunaan internet atau intranet organisasi untuk melakukan pelatihan secara online. Intranet mirip dengan internet, tetapi merupakan jaringan organisasi pribadi di belakang perangkat lunak firewall yang membatasi akses ke pengguna yang berwenang, termasuk karyawan yang berpartisipasi dalam e-learning. Pesatnya pertumbuhan e-learning membuat internet atau intranet

menjadi sarana yang layak untuk menyampaikan konten pelatihan. E-learning memiliki kelebihan dan kekurangan yang harus diperhatikan. Selain khawatir tentang akses karyawan ke e-learning dan keinginan untuk menggunakannya, beberapa pemberi kerja khawatir bahwa peserta pelatihan akan menggunakan e-learning untuk menyelesaikan kursus dengan cepat tetapi tidak akan mempertahankan dan menggunakan banyak pembelajaran mereka. Secara total Anda dapat mengatakan bahwa e-learning adalah perkembangan terbaru dalam evolusi penyampaian pelatihan. Beberapa kendala terbesar untuk menggunakannya akan terus mengikuti perubahan pesat dalam inovasi teknologi, mengetahui kapan dan berapa banyak untuk berinvestasi dan merancang e-kursus dengan tepat.

4) **Pendekatan pelatihan:** Apakah pelatihan disampaikan, secara eksternal atau melalui e-learning, pendekatan pembelajaran yang tepat harus dipilih. Beberapa di antaranya lebih banyak digunakan untuk pelatihan berbasis pekerjaan, sementara yang lain lebih banyak digunakan untuk pengembangan. Berbagai pendekatan pelatihan dapat disorot sebagai berikut:

- Pelatihan koperasi.
- Kelas yang dipimpin instruktur dan pelatihan konferensi.
- Pelatihan/pembelajaran jarak jauh dan
- Simulasi dan pelatihan.

Pendekatan pelatihan kooperatif memadukan pelatihan di kelas dan pengalaman di tempat kerja. Pelatihan ini dapat mengambil beberapa bentuk. Salah satu bentuk, umumnya disebut sebagai transisi sekolah ke pekerjaan, membantu individu pindah ke pekerjaan saat masih di sekolah atau setelah menyelesaikan sekolah formal. Upaya tersebut dapat diatur dengan sekolah menengah atau setelah menyelesaikan sekolah formal. Upaya tersebut dapat diatur dengan sekolah tinggi atau dengan perguruan tinggi. Suatu bentuk pelatihan kooperatif yang disebut magang biasanya menggabungkan pelatihan kerja dengan instruksi kelas dari sekolah, perguruan tinggi dan universitas.

Magang bermanfaat bagi pemberi kerja dan pekerja magang. Magang mendapatkan paparan dunia nyata, garis di resume mereka dan kesempatan untuk memeriksa dengan cermat calon majikan. Pengusaha mendapatkan sumber tenaga kerja yang hemat biaya dan kesempatan untuk melihat pekerja magang di tempat kerja sebelum membuat keputusan perekrutan akhir. Bentuk lain dari pelatihan koperasi yang digunakan oleh pengusaha, serikat pekerja dan instansi pemerintah adalah pelatihan magang. Program magang memberi karyawan pengalaman kerja di bawah bimbingan pekerja terampil dan bersertifikat. Persyaratan tertentu untuk pelatihan, peralatan, lamanya waktu dan tingkat kemahiran dapat dipantau oleh suatu unit. Magang melatih orang untuk pekerjaan dalam kerajinan terampil, seperti pertukangan kayu, pipa ledeng, photoengraving, penyusunan huruf dan pengelasan dll. Magang biasanya berlangsung

selama dua hingga lima tahun tergantung pada pekerjaannya. Selama waktu ini, pekerja magang biasanya menerima upah yang lebih rendah daripada individu yang disertifikasi.

Pelatihan yang dipimpin instruktur masih merupakan pendekatan pelatihan yang paling umum. Kursus, kuliah, dan pertemuan jangka pendek yang diselenggarakan oleh pemberi kerja biasanya terdiri dari pelatihan kelas, sedangkan banyak kursus pengembangan karyawan yang ditawarkan oleh organisasi profesional, asosiasi perdagangan, dan lembaga pendidikan adalah contoh pelatihan konferensi. Aspek penting dari pelatihan di kelas adalah kebutuhan untuk mengenali bahwa orang dewasa di lingkungan kelas memiliki harapan dan gaya belajar yang berbeda dari siswa yang lebih muda. Sejumlah perusahaan besar telah mendirikan institusi mereka sendiri untuk menawarkan kelas dan pelatihan lainnya sebagai bagian dari kurikulum bagi karyawan dan institusi perusahaan ini umumnya menawarkan kursus pelatihan dan pengembangan. Semakin banyak kelas perguruan tinggi dan universitas menggunakan beberapa bentuk dukungan kursus berbasis internet untuk pelatihan dan pembelajaran jarak jauh. Papan tulis dan komputer web adalah dua paket dukungan penting dan populer yang digunakan ribuan profesor perguruan tinggi untuk membuat konten kuliah mereka tersedia bagi siswa.

Paket-paket ini memungkinkan obrolan virtual dan pertukaran file elektronik di antara peserta kursus dan juga meningkatkan kontak instruktur-siswa. Banyak perusahaan besar, serta perguruan tinggi dan universitas menggunakan televisi dua arah interaktif untuk menyajikan kelas. Media memungkinkan instruktur di satu tempat untuk melihat dan menanggapi kelas di sejumlah lokasi lain. Dengan sistem yang terkonfigurasi sepenuhnya, karyawan dapat mengambil kursus dari mana saja di dunia. Pertumbuhan eksplosif dalam teknologi informasi dalam beberapa tahun terakhir telah merevolusi cara semua individu bekerja, termasuk bagaimana mereka dilatih. Saat ini, pelatihan berbasis komputer melibatkan berbagai teknologi multimedia termasuk suara, gerakan, grafik, dan hypertext untuk memanfaatkan berbagai indra pelajar. Streaming video memungkinkan klip video materi pelatihan disimpan di server jaringan perusahaan. Karyawan kemudian dapat mengakses materi menggunakan intranet perusahaan.

Simulasi yang didukung komputer dalam pelatihan organisasi dapat mereplikasi persyaratan psikologis dan perilaku tugas, seringkali selain memberikan beberapa kemiripan fisik dengan lingkungan kerja peserta pelatihan. Dari sistem yang sangat rumit yang menirukan pendaratan yang sulit untuk pilot, hingga program yang membantu peserta pelatihan medis belajar menjahit jahitan, simulasi memungkinkan pelatihan yang aman ketika risiko yang terkait dengan kegagalan tinggi. Realitas virtual juga digunakan untuk menciptakan lingkungan buatan bagi peserta pelatihan sehingga mereka dapat berpartisipasi dalam pelatihan. Misalnya, realitas virtual digunakan dalam beberapa pelatihan operasi militer dan dalam pembuatan robot peralatan elektronik.

Teknologi baru yang dimasukkan ke dalam penyampaian pelatihan juga memengaruhi desain, administrasi, dan dukungan pelatihan.

Beberapa perusahaan telah berinvestasi dalam pendaftaran elektronik dan sistem pencatatan yang memungkinkan pelatih untuk mendaftarkan peserta, mencatat hasil ujian dan memantau kemajuan pembelajaran. Secara umum, teknologi bergerak dari tahap pusat menjadi tertanam dalam proses pembelajaran dan pelatihan. Ketika pembelajaran dan pekerjaan menyatu lebih dekat di masa depan, teknologi kemungkinan akan berintegrasi secara mulus ke dalam lingkungan kerja untuk lebih banyak karyawan. Integrasi ini akan memungkinkan karyawan untuk menghabiskan lebih sedikit waktu di masa depan untuk mempelajari cara menggunakan teknologi dan lebih banyak waktu untuk mempelajari konten yang diinginkan.

### **Evaluasi Pelatihan**

Terakhir, evaluasi pelatihan membandingkan hasil pascapelatihan dengan tujuan prapelatihan para manajer, pelatih, dan peserta pelatihan. Terlalu sering, pelatihan dilakukan dengan sedikit pemikiran untuk mengukur dan mengevaluasinya nanti untuk melihat seberapa baik kerjanya, karena pelatihan memakan waktu dan biaya, itu harus dievaluasi.

**1) Tingkat evaluasi:** Yang terbaik adalah mempertimbangkan bagaimana pelatihan akan dievaluasi sebelum dimulai. Donald L. Kirkpatrick mengidentifikasi empat tingkat di mana pelatihan dapat dievaluasi. Ini adalah:

- Reaksi.
- Sedang belajar.
- Perilaku dan
- Hasil.

Evaluasi pelatihan menjadi lebih sulit secara berturut-turut karena bergerak dari mengukur reaksi ke mengukur pembelajaran ke mengukur perilaku dan kemudian mengukur hasil. Tetapi pelatihan yang memengaruhi perilaku dan hasil versus reaksi dan pembelajaran memberikan nilai yang lebih besar.

Organisasi mengevaluasi tingkat reaksi peserta pelatihan dengan melakukan wawancara dengan atau memberikan kuesioner kepada peserta pelatihan. Asumsikan bahwa 30 manajer menghadiri lokakarya dua hari tentang keterampilan wawancara. Ukuran tingkat reaksi dapat dikumpulkan dengan meminta para manajer menyelesaikan survei yang meminta mereka untuk menilai nilai pelatihan, gaya instruktur, dan kegunaan pelatihan bagi mereka. Jika survei dilakukan segera setelah lokakarya, survei itu mungkin hanya mengukur seberapa besar para manajer menyukai pelatihan itu daripada bagaimana pelatihan itu bermanfaat bagi mereka atau bagaimana hal itu memengaruhi cara mereka melakukan wawancara.

Tingkat pembelajaran dapat dievaluasi dengan mengukur seberapa baik peserta telah mempelajari fakta, ide, konsep, teori, dan sikap. Tes pada materi pelatihan biasanya digunakan untuk mengevaluasi pembelajaran dan dapat diberikan sebelum dan sesudah pelatihan untuk memberikan skor yang dapat dibandingkan. Jika skor tes menunjukkan masalah pembelajaran maka instruktur mendapatkan umpan balik dan kursus dapat dirancang ulang sehingga konten

dapat disampaikan dengan lebih efektif. Tentu saja, cukup belajar untuk lulus ujian tidak menjamin bahwa peserta pelatihan akan mengingat materi pelatihan beberapa bulan kemudian atau akan mengubah perilaku kerja. Mengevaluasi pelatihan pada tingkat perilaku berarti mengukur pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja melalui wawancara dengan peserta pelatihan dan rekan kerja mereka dan mengamati prestasi kerja. Misalnya, para manajer yang berpartisipasi dalam lokakarya wawancara mungkin diamati melakukan wawancara yang sebenarnya dengan pelamar untuk pekerjaan di departemen mereka.

Jika manajer mengajukan pertanyaan seperti yang telah mereka latih dan menggunakan pertanyaan tindak lanjut yang sesuai, maka ada indikator perilaku dari pelatihan wawancara. Perilaku lebih sulit diukur daripada reaksi dan pembelajaran. Bahkan jika perilaku berubah setelah pelatihan, hasil yang diinginkan manajemen mungkin tidak diperoleh. Pengusaha mengevaluasi hasil dengan mengukur pengaruh pelatihan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Karena hasil seperti produktivitas, pergantian, kualitas, waktu, penjualan, dan biaya relatif nyata, jenis evaluasi ini dapat dilakukan dengan membandingkan catatan sebelum dan sesudah pelatihan. Untuk manajer yang menghadiri pelatihan wawancara, evaluator dapat mengumpulkan catatan jumlah individu yang dipekerjakan dibandingkan dengan jumlah tawaran pekerjaan yang dibuat sebelum dan sesudah pelatihan. Kesulitan dalam mengukur hasil adalah menunjukkan dengan tepat apakah perubahan itu benar-benar hasil dari pelatihan atau faktor utama lainnya. Misalnya, manajer yang menyelesaikan program pelatihan wawancara dapat diukur dari pergantian karyawan sebelum dan sesudah pelatihan. Tapi omset juga tergantung pada situasi ekonomi saat ini, permintaan produk dan banyak variabel lainnya.

**2) Metrik evaluasi pelatihan:** Seperti disebutkan sebelumnya, pelatihan itu mahal dan karena itu merupakan salah satu fungsi MSDM yang memerlukan pengukuran dan pemantauan. Analisis biaya-manfaat dan analisis Pengembalian Investasi (ROI) biasanya digunakan untuk melakukannya, seperti juga berbagai pendekatan perbandingan. Hasil pelatihan dapat diperiksa melalui analisis biaya-manfaat, yaitu perbandingan biaya dan manfaat yang terkait dengan pelatihan. Biaya tipikal termasuk gaji & waktu pelatih, gaji dan waktu peserta pelatihan, bahan pelatihan, biaya pelatih dan peserta pelatihan, biaya fasilitas dan peralatan dan hilangnya produktivitas, dll. Di sisi lain, manfaat tipikal mencakup peningkatan produksi, pengurangan kesalahan dan kecelakaan, kurang pengawasan yang diperlukan, kemampuan untuk menggunakan kemampuan baru dan perubahan sikap dll. Meskipun beberapa manfaat (perubahan sikap) sulit untuk diukur, perbandingan biaya dan manfaat yang terkait dengan pelatihan tetap menjadi cara untuk menentukan apakah pelatihan adalah biaya atau tidak. - efektif. Misalnya, satu perusahaan mengevaluasi program pelatihan keselamatan tradisional dan menemukan bahwa program tersebut tidak mengarah pada pengurangan kecelakaan.

Oleh karena itu, pelatihan keselamatan dirancang ulang dan praktik keselamatan yang lebih baik dihasilkan. Dalam organisasi, pelatihan sering diharapkan menghasilkan laba atas investasi (ROI). Masih dalam banyak keadaan, pelatihan dibenarkan karena seseorang menyukainya, bukan atas dasar akuntabilitas sumber daya. Selain mengevaluasi pelatihan secara

internal, beberapa organisasi menggunakan ukuran benchmark untuk membandingkannya dengan pelatihan yang dilakukan di organisasi lain. Untuk melakukan benchmarking, profesional SDM mengumpulkan data pelatihan di organisasi mereka dan membandingkannya dengan data pelatihan di organisasi lain dalam industri yang sama dan dengan ukuran yang sama.

**3) Desain evaluasi pelatihan:** Dengan atau tanpa data perbandingan, evaluasi internal program pelatihan dapat dirancang dalam beberapa cara. Ketiga desain tersebut telah dijabarkan lebih lanjut sebagai:

- Pasca pengukuran.
- Pengukuran sebelum/sesudah dan
- Pengukuran sebelum/sesudah dengan kelompok kontrol.

**Pengukuran pasca:** Cara paling jelas untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan adalah menentukan setelah pelatihan apakah individu dapat melakukan cara yang diinginkan manajemen. Asumsikan bahwa seorang manajer layanan pelanggan memiliki 20 perwakilan, yang perlu meningkatkan kecepatan entri data mereka. Setelah sesi latihan satu hari, mereka mengikuti tes untuk mengukur kecepatan mereka. Jika perwakilan dapat mengetik dengan kecepatan yang diperlukan setelah pelatihan, apakah pelatihan tersebut bermanfaat? Sulit untuk mengatakan; mungkin sebagian besar dari mereka bisa melakukannya juga sebelum pelatihan. Tes setelah pelatihan tidak selalu secara jelas menunjukkan apakah suatu kinerja merupakan hasil dari pelatihan atau dapat dicapai tanpa pelatihan.

**Pengukuran pra/pasca:** Dengan merancang evaluasi secara berbeda, masalah tingkat keterampilan pra-tes dapat dipertimbangkan. Jika manajer telah mengukur kecepatan entri data sebelum dan sesudah pelatihan, dia dapat mengetahui apakah pelatihan tersebut membuat perbedaan. Namun, pertanyaan yang akan tetap ada adalah apakah peningkatan kecepatan merupakan respons terhadap pelatihan atau apakah karyawan ini hanya bekerja lebih cepat karena mereka tahu mereka sedang diuji? Orang sering kali berkinerja lebih baik ketika mereka tahu bahwa upaya mereka sedang dievaluasi.

**Pengukuran sebelum/sesudah dengan kelompok kontrol:** Desain revaluasi lain dapat mengatasi masalah ini. Selain menguji 20 perwakilan yang akan dilatih, manajer dapat menguji perwakilan kelompok lain yang tidak akan dilatih, untuk melihat apakah mereka melakukannya sebaik mereka yang akan dilatih. Kelompok kedua ini disebut kelompok kontrol. Setelah pelatihan, jika perwakilan terlatih bekerja secara signifikan lebih cepat daripada mereka yang tidak terlatih, manajer dapat cukup yakin bahwa pelatihan itu efektif.

### **Pelatihan Untuk Tugas Global**

Orientasi dan pelatihan yang diterima ekspatriat (orang yang tinggal di luar negara asalnya) dan keluarganya sebelum keberangkatan secara signifikan mempengaruhi keberhasilan penugasan di luar negeri. Sayangnya, berbagai survei menemukan bahwa hanya 50 hingga 60% pengusaha global yang menyediakan program pelatihan formal untuk ekspatriat dan keluarganya. Ketika setiap program ditawarkan, sebagian besar ekspatriat berpartisipasi di dalamnya dan

program biasanya menghasilkan efek positif pada penyesuaian lintas budaya. Topik yang paling umum dibahas dalam pelatihan pra-keberangkatan adalah kondisi kehidupan sehari-hari, adat budaya, masalah bisnis, sejarah negara, iklim dan sistem transportasi dan komunikasi. Individu yang dipilih untuk bekerja di luar negara asal mereka membutuhkan jawaban atas banyak pertanyaan spesifik tentang negara tuan rumah mereka.

Pelatihan di berbagai bidang membantu ekspatriat dan keluarga mereka menyesuaikan diri dan berurusan dengan rekan-rekan negara tuan rumah. Pelatihan dalam kebiasaan dan praktik dapat sangat berharga bagi individu yang tidak akan tinggal di luar negara asal tetapi akan melakukan perjalanan bisnis ke negara lain. Isu terkait adalah promosi dan pemindahan warga negara asing ke jabatan yang lebih tinggi di suatu negara. Pelatihan ekspatriat tentu membantu dia untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan baru dan membuatnya mampu melakukan yang terbaik, sehingga menghasilkan manfaat bagi karyawan dan organisasi. Semakin banyak pengusaha global yang menyediakan pelatihan kompetensi antar budaya untuk karyawan global mereka. Kompetensi antarbudaya menggabungkan berbagai keterampilan sosial manusia dan karakteristik kepribadian. Tiga komponen kompetensi antar budaya memerlukan perhatian saat melatih ekspatriat untuk tugas global. Komponen kuncinya adalah:

- **Kognitif:** Apa yang orang ketahui tentang budaya lain? Mungkin pelatihan khusus budaya atau kursus bahasa dll.
- **Emosional:** Bagaimana orang tersebut memandang budaya lain dan seberapa sensitif orang tersebut terhadap adat dan masalah budaya? Ini mungkin termasuk pelatihan untuk kegelisahan, prasangka dan kepekaan karyawan, dll.
- **Perilaku:** Bagaimana orang tersebut bertindak dalam situasi antarbudaya? Ini mungkin termasuk pelatihan asimilasi budaya, proyek internasional dan pelatihan keterampilan sosial yang berfokus pada situasi antar budaya, dll.

Semakin, majikan global menggunakan metode pelatihan yang memungkinkan individu untuk berperilaku dalam situasi internasional dan kemudian menerima umpan balik. Salah satu metode yang populer adalah asimilator budaya. Digunakan di seluruh dunia, terutama perusahaan-perusahaan Eropa, asimilator budaya adalah metode pelatihan dan pembelajaran terprogram yang terdiri dari studi kasus singkat dan insiden kritis. Studi kasus menggambarkan interaksi antar budaya dan potensi kesalahpahaman yang melibatkan ekspatriat dan warga negara tuan rumah.

#### 7.4 PENGEMBANGAN

Pengembangan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menangani berbagai tugas dan untuk menumbuhkan kemampuan karyawan di luar yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. Pengembangan menguntungkan baik organisasi maupun individu. Karyawan dan manajer dengan pengalaman dan kemampuan yang sesuai dapat meningkatkan daya saing organisasi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Dalam proses pengembangan, karir individu juga dapat berkembang dan mendapatkan fokus baru atau berbeda.

*“Pengembangan dapat diartikan sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan individu dalam menilai dan membuat mampu melakukan berbagai tugas.”*

Pengembangan berbeda dari pelatihan. Dimungkinkan untuk melatih kebanyakan orang menjalankan mesin fotokopi, menjawab pertanyaan layanan pelanggan, mengemudikan truk, mengoperasikan komputer, atau merakit radio. Namun, pembangunan di bidang-bidang seperti penilaian, tanggung jawab, pengambilan keputusan dan komunikasi menghadirkan tantangan yang lebih besar. Area ini mungkin atau mungkin tidak berkembang melalui pengalaman hidup individu. Sistem pengalaman pengembangan yang direncanakan untuk semua karyawan, bukan hanya manajer, dapat membantu memperluas tingkat kemampuan secara keseluruhan dalam suatu organisasi. Pada tingkat analisis organisasi, para eksekutif menyusun strategi organisasi yang lebih luas dan harus membangun sistem untuk mengembangkan orang-orang untuk mengelola dan mencapai strategi yang diidentifikasi.

Pengembangan harus dikaitkan dengan perencanaan strategis ini karena perusahaan perlu mengembangkan bakat yang sesuai untuk melaksanakan rencana tersebut. Pengembangan SDM yang sukses berfokus pada sukseki karyawan dan manajerial di beberapa tingkatan dan di beberapa jalur yang berbeda sebagai bagian dari pengembangan itu. Perkembangan seperti apa yang mungkin dibutuhkan individu, untuk memperluas kapabilitas mereka bergantung pada individu dan kapabilitas yang dibutuhkan. Beberapa kemampuan manajemen yang penting dan umum sering kali mencakup orientasi tindakan, keterampilan membuat keputusan yang berkualitas, nilai-nilai etika, dan keterampilan teknis.

Kemampuan untuk membangun tim, mengembangkan bawahan, mengarahkan orang lain, dan menghadapi ketidakpastian, sama-sama penting tetapi kemampuan yang jauh lebih jarang dikembangkan untuk manajer yang sukses. Pengembangan sering kali mencakup fokus pada peningkatan penilaian dan tanggung jawab. Bagaimana tepatnya untuk mengembangkan orientasi tindakan atau kemampuan untuk bekerja di bawah tekanan harus ditangani oleh organisasi? Kemampuan ini tidak dapat berhasil diajarkan dalam kursus dan tidak semua orang akan mengembangkannya. Akibatnya, pembangunan lebih sulit di daerah-daerah tertentu daripada di daerah lain.

### **Proses Pengembangan**

Proses pengembangan melibatkan urutan langkah-langkah untuk mencapai Pengembangan Manajemen sumber daya manusia setiap organisasi. Berbagai langkah dalam proses pengembangan dapat dituliskan sebagai berikut:

- Perumusan rencana Sumber Daya Manusia.
- Identifikasi kemampuan yang diperlukan.
- Melaksanakan perencanaan yang sukses.
- Pengkajian kebutuhan pembangunan.
- Pelaksanaan perencanaan pembangunan di tingkat organisasi/individu.
- Penentuan pendekatan pembangunan dan

- Keberhasilan pelaksanaan pembangunan.

Perumusan rencana SDM adalah langkah utama dalam proses pengembangan dan melibatkan perencanaan kebutuhan SDM organisasi dalam situasi saat ini dan di masa mendatang. Identifikasi kemampuan yang diperlukan oleh organisasi pada karyawannya akan menjadi perhatian berikutnya. Setelah kebutuhan dan tuntutan organisasi dan individu diidentifikasi, maka perencanaan yang berhasil dilakukan. Kemudian kebutuhan pengembangan dinilai dan perencanaan pengembangan dilakukan baik di tingkat organisasi maupun individu. Pendekatan pengembangan yang sesuai dipilih dan akhirnya pengembangan dicapai melalui penerapan pendekatan pengembangan dengan berlalunya waktu.

### **Analisis Kebutuhan Pengembangan**

Seperti pelatihan karyawan, pengembangan karyawan dimulai dengan analisis kebutuhan baik organisasi maupun individu. Baik perusahaan atau individu dapat menganalisis apa yang perlu dikembangkan oleh seseorang. Tujuannya, tentu saja, untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Metode yang digunakan organisasi untuk menilai kebutuhan pengembangan termasuk pusat penilaian, tes psikologis, dan penilaian kinerja.

- 1) **Pusat penilaian:** Berbagai pusat penilaian adalah kumpulan instrumen dan latihan yang dirancang untuk mendiagnosis kebutuhan perkembangan individu. Kepemimpinan organisasi menggunakan pusat penilaian untuk mengembangkan dan memilih manajer. Banyak jenis pemberi kerja menggunakan pusat penilaian. Dalam pengalaman pusat penilaian yang khas, seorang individu menghabiskan dua atau tiga hari jauh dari pekerjaan melakukan banyak kegiatan penilaian. Kegiatan ini mungkin termasuk bermain peran, tes pensil dan kertas, kasus, diskusi kelompok tanpa pemimpin, simulasi berbasis komputer, permainan manajemen dan evaluasi rekan. Seringkali, mereka juga termasuk dalam latihan keranjang, di mana individu menangani masalah khas yang datang di meja manajer. Untuk sebagian besar, latihan mewakili situasi yang membutuhkan penggunaan keterampilan dan perilaku manajerial.

Selama latihan, beberapa juri yang terlatih khusus mengamati para peserta. Pusat penilaian menyediakan sarana yang sangat baik untuk menentukan potensi manajemen. Manajemen dan peserta sering memuji mereka karena kemungkinan besar mereka dapat mengatasi banyak bias yang melekat dalam situasi wawancara, penilaian supervisor, dan tes tertulis. Pengalaman menunjukkan bahwa variabel kunci seperti kepemimpinan, inisiatif dan keterampilan pengawasan tidak dapat diukur dengan tes kertas dan pensil saja. Pusat penilaian juga menawarkan keuntungan dalam membantu mengidentifikasi karyawan yang berpotensi dalam organisasi besar. Supervisor dapat menominasikan orang untuk pusat penilaian atau karyawan dapat menjadi sukarelawan. Bagi orang-orang berbakat, kesempatan untuk menjadi sukarelawan sangat berharga karena supervisor mungkin tidak mengenali potensi minat dan kemampuan mereka.

Pusat penilaian juga dapat mengangkat kekhawatiran tentang kebutuhan pembangunan. Beberapa manajer mungkin menggunakan pusat penilaian untuk

menghindari pengambilan keputusan promosi yang sulit. Misalkan seorang supervisor pabrik secara pribadi telah memutuskan bahwa seorang karyawan tidak memenuhi syarat untuk promosi. Daripada berterus terang dan memberi tahu karyawan tersebut, supervisor mengirim karyawan tersebut ke pusat penilaian, berharap laporan tersebut akan menunjukkan bahwa karyawan tersebut tidak memenuhi syarat untuk promosi. Masalah antara karyawan dan supervisor dapat memburuk jika karyawan mendapatkan laporan positif. Menggunakan pusat penilaian untuk tujuan ini tidak membantu pengembangan karyawan dan tidak direkomendasikan.

- 2) **Tes psikologis:** Tes pensil dan kertas psikologis telah digunakan selama beberapa tahun untuk menentukan potensi dan kebutuhan pengembangan karyawan. Tes kecerdasan, tes penalaran verbal dan matematis dan tes kepribadian sering diberikan. Bahkan tes yang seharusnya menilai akal sehat tersedia. Tes psikologis dapat memberikan informasi yang berguna pada individu tentang faktor-faktor seperti motivasi, kemampuan penalaran, gaya kepemimpinan, sifat respons interpersonal dan preferensi pekerjaan. Masalah terbesar dengan tes psikologis terletak pada interpretasi, karena manajer, supervisor, dan pekerja yang tidak terlatih biasanya tidak dapat secara akurat menafsirkan hasil tes. Setelah seorang profesional menilai tes dan melaporkan skor tersebut kepada seseorang di dalam organisasi, manajer yang tidak terlatih dapat menambahkan arti mereka sendiri pada hasil tersebut. Selain itu, beberapa tes psikologi memiliki validitas terbatas dan peserta tes dapat dengan mudah memalsukan respons yang diinginkan. Dengan demikian, tes psikologis hanya sesuai jika proses pengujian dan umpan balik diawasi secara ketat oleh seorang profesional yang berkualifikasi.
- 3) **Penilaian kinerja:** Penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik dapat menjadi sumber informasi pengembangan. Data kinerja produktivitas, hubungan karyawan, pengetahuan pekerjaan dan dimensi lain yang relevan dapat dikumpulkan dalam penilaian tersebut. Penilaian yang dirancang untuk tujuan pengembangan mungkin lebih berguna dalam membantu pengembangan karyawan daripada penilaian yang dirancang secara ketat untuk tujuan administratif.

### ***Perencanaan Suksesi***

Perencanaan suksesi eksekutif kunci, manajer dan karyawan lainnya merupakan bagian penting dari pengembangan SDM. Perencanaan suksesi adalah proses mengidentifikasi rencana jangka panjang untuk penggantian karyawan kunci secara teratur. Kebutuhan untuk mengganti karyawan kunci hasil dari promosi, transfer, pensiun, kematian, cacat, keberangkatan dan acara lainnya. Perencanaan suksesi sering berfokus pada manajemen puncak seperti memastikan penerus CEO. Namun, membatasi perencanaan suksesi hanya untuk pekerjaan eksekutif puncak adalah sebuah kesalahan. Misalnya, di lembaga perawatan kesehatan, mengidentifikasi penerus untuk manajer akuntansi, direktur pemasaran, supervisor penerimaan, teknisi IT, terapis fisik, dan pekerjaan utama lainnya sama pentingnya dengan perencanaan suksesi untuk pekerjaan eksekutif puncak.

1. **Suksesi dalam organisasi kecil dan erat:** Perencanaan suksesi dapat menjadi sangat penting di perusahaan kecil dan menengah, tetapi studi menunjukkan bahwa beberapa dari perusahaan ini memformalkan rencana suksesi. Faktanya, lebih dari separuh responden dalam satu penelitian menyebut kurangnya perencanaan suksesi sebagai ancaman terbesar yang dihadapi usaha kecil. Di perusahaan keluarga yang dipegang erat, banyak CEO berencana untuk mewariskan bisnisnya kepada anggota keluarga. Sebagian besar perusahaan ini akan mendapat manfaat dari perencanaan suksesi yang teratur. Mengatasi kebutuhan pengembangan penerus juga membantu menghindari sejumlah potensi masalah baik bagi organisasi maupun hubungan anggota keluarga.
2. **Proses perencanaan suksesi:** Baik di perusahaan kecil atau besar, perencanaan suksesi terkait dengan perencanaan SDM strategis. Baik kuantitas maupun kemampuan calon penerus harus dikaitkan dengan strategi dan rencana organisasi. Dua kegiatan terkoordinasi memulai proses perencanaan suksesi yang sebenarnya. Pertama, pengembangan bagan penggantian awal memastikan bahwa individu yang tepat dengan kemampuan dan pengalaman yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang ditargetkan tersedia pada waktu yang tepat. Bagan pengganti, mirip dengan bagan kedalaman yang digunakan oleh tim sepak bola, keduanya menunjukkan pemain cadangan di setiap posisi dan mengidentifikasi posisi tanpa pemain cadangan yang memenuhi syarat saat ini.

Bagan tersebut mengidentifikasi, siapa yang dapat mengambil alih pekerjaan utama jika seseorang pergi, pensiun, meninggal dunia secara tiba-tiba atau menciptakan lowongan. Kedua, penilaian kemampuan dan minat karyawan saat ini memberikan informasi yang dapat ditempatkan ke dalam bagan penggantian awal. Pendekatan tradisional untuk perencanaan suksesi ini tidak selalu berhasil di setiap pemberi kerja. Misalnya, di PepsiCo, sebuah penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan suksesi memakan waktu terlalu lama, sehingga perusahaan mengembangkan kumpulan percepatan. Kumpulan ini berfokus pada pengembangan kandidat untuk tingkat eksekutif, daripada menargetkan satu atau dua orang untuk pekerjaan tertentu. Dewan sumber daya eksekutif bertanggung jawab untuk menempatkan anggota kumpulan ke dalam situasi, di mana mereka dapat berkembang. Perusahaan lain juga melakukan perencanaan suksesi.

### **Memilih Pendekatan Pembangunan**

Pendekatan pembangunan yang paling umum dapat dikategorikan dalam dua judul utama; satu pengembangan lokasi kerja dan pengembangan kedua di luar lokasi. Keduanya tepat dalam mengembangkan manajer dan karyawan lainnya. Berinvestasi dalam modal intelektual manusia, baik di dalam atau di luar pekerjaan, menjadi keharusan bagi organisasi karena aspek pengetahuan kerja meningkat untuk hampir semua pemberi kerja. Namun, mengidentifikasi campuran dan pendekatan yang tepat untuk kebutuhan pembangunan tetap merupakan seni daripada sains.

**1) Pendekatan pengembangan lokasi kerja:** Terlalu sering, aktivitas yang tidak direncanakan dan mungkin tidak berguna dianggap sebagai pengembangan di tempat kerja. Untuk memastikan bahwa pengembangan yang diinginkan benar-benar terjadi, manajer harus merencanakan dan mengkoordinasikan upaya pengembangan. Sejumlah metode pengembangan lokasi kerja dapat digunakan, yang dapat ditempatkan sebagai berikut:

- Pelatihan.
- Tugas komite.
- Rotasi pekerjaan.
- Posisi Asisten-untuk||.
- Pengembangan online.
- Universitas perusahaan dan pusat pengembangan karir dan
- Organisasi pembelajaran dll.

Teknik pengembangan on-the-job tertua adalah coaching, yaitu pelatihan dan umpan balik yang diberikan kepada karyawan oleh atasan langsung. Coaching melibatkan proses terus menerus belajar dengan melakukan. Agar pembinaan menjadi efektif, karyawan dan supervisor atau manajer mereka harus memiliki hubungan yang sehat dan terbuka. Banyak perusahaan mengadakan kursus pelatihan formal untuk meningkatkan keterampilan pembinaan para manajer dan penyelia mereka. Sayangnya, organisasi mungkin tergoda untuk menerapkan pembinaan tanpa perencanaan sama sekali. Bahkan seseorang yang pandai dalam suatu pekerjaan atau bagian tertentu dari suatu pekerjaan belum tentu dapat melatih orang lain untuk melatih orang lain agar melakukannya dengan baik.

Pelatih dapat dengan mudah gagal dalam membimbing peserta didik secara sistematis, bahkan jika mereka tahu pengalaman mana yang terbaik. Seringkali tanggung jawab pekerjaan pelatih lebih diprioritaskan daripada pembelajaran dan pembinaan bawahan. Juga, komponen intelektual dari banyak kemampuan mungkin lebih baik dipelajari dari buku atau kursus sebelum pelatihan terjadi. Kadang-kadang, pelatih eksekutif disewa baik oleh eksekutif individu atau majikan, bekerja dengan manajer dan eksekutif individu. Pelatih luar ini mengkritik dan menasihati individu. Menugaskan karyawan yang menjanjikan untuk tugas komite penting dapat memperluas pengalaman mereka dan dapat membantu mereka memahami kepribadian, masalah, dan proses yang mengatur organisasi. Misalnya, karyawan di komite keselamatan dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang manajemen keselamatan, yang akan membantu mereka menjadi penyelia. Mereka mungkin juga mengalami masalah yang terlibat dalam menjaga kesadaran keselamatan karyawan.

Namun, manajer perlu waspada terhadap penugasan komite yang berubah menjadi kegiatan yang membuang-buang waktu. Proses perpindahan seseorang dari pekerjaan ke pekerjaan disebut rotasi pekerjaan. Di beberapa perusahaan, rotasi pekerjaan tidak direncanakan. Di organisasi lain, manajer mengikuti bagan dan jadwal yang rumit, dengan tepat merencanakan program rotasi untuk setiap karyawan. Terlepas dari pendekatannya, rotasi pekerjaan banyak digunakan sebagai teknik pengembangan. Misalnya, seorang manajer muda

yang menjanjikan dapat menghabiskan tiga bulan di pabrik, tiga bulan dalam perencanaan perusahaan, dan tiga bulan dalam pembelian. Ketika ditangani dengan benar, rotasi pekerjaan seperti itu memberikan pemahaman yang lebih besar tentang organisasi. Kerugian dari rotasi pekerjaan adalah biayanya mahal karena banyak waktu yang dihabiskan ketika peserta pelatihan berganti posisi, karena mereka harus berkenalan dengan orang dan teknik yang berbeda di setiap unit baru.

Beberapa perusahaan menciptakan posisi "asisten-untuk", yang merupakan posisi staf langsung di bawah seorang manajer. Melalui pekerjaan seperti itu, peserta pelatihan dapat bekerja dengan manajer luar biasa yang mungkin belum pernah mereka temui sebelumnya. Beberapa organisasi membentuk dewan direktur junior atau lemari manajemen tempat peserta pelatihan dapat ditunjuk. Penugasan ini memberikan pengalaman yang berguna jika mereka menyajikan tugas yang menantang atau menarik untuk peserta pelatihan. Teknologi dapat menyediakan alat yang tepat untuk pembangunan. Pengembangan online dapat mengambil banyak bentuk, seperti konferensi video, ruang obrolan langsung, berbagi dokumen, streaming video dan audio, dan kursus berbasis web. Anggota staf SDM dapat memfasilitasi pengembangan online dengan menyediakan portal pembelajaran, yang merupakan situs web terpusat untuk berita, informasi, daftar kursus, dan materi. Pengembangan online memungkinkan partisipasi dalam kursus yang sebelumnya tidak terjangkau karena pertimbangan geografis atau biaya.

Ini memungkinkan biaya untuk disebarkan ke lebih banyak orang dan dapat dikombinasikan dengan realitas virtual dan alat teknologi lainnya untuk membuat presentasi lebih menarik. Itu juga bisa menghilangkan perjalanan. Namun, karena waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan materi on-line atau mungkin karena materi tersebut tidak terlihat jelas sesuai untuk upaya pengembangan, pengembangan on-line tidak banyak digunakan, tetapi dengan berlalunya waktu dan evolusi teknik telekomunikasi, itu akan mendapatkan momentum. Organisasi besar dapat menggunakan universitas/lembaga perusahaan untuk mengembangkan manajer atau karyawan lainnya. Universitas perusahaan mengambil berbagai bentuk. Kadang-kadang dianggap hanya sebagai kemas mewah untuk pelatihan perusahaan, mereka sering kali tidak memberikan gelar, akreditasi, atau kelulusan dalam pengertian tradisional. Alternatif terkait, kemitraan antara perusahaan dan universitas tradisional, berlanjut di mana universitas merancang dan mengajar kursus khusus untuk pemberi kerja.

Pusat pengembangan karir sering dibentuk untuk mengoordinasikan program dan program internal yang disediakan oleh pemasok. Mereka mungkin termasuk data penilaian untuk individu, tujuan dan strategi karir, pembinaan, seminar dan pendekatan online. Organisasi berbasis pengetahuan, yang terutama berurusan dengan ide dan informasi, harus memiliki karyawan yang ahli dalam satu atau lebih tugas konseptual. Karyawan ini terus belajar dan memecahkan masalah di bidang keahlian mereka. Mengembangkan karyawan seperti itu membutuhkan kapasitas pembelajaran organisasi yang didasarkan pada budaya memecahkan masalah dan mempelajari cara-cara baru yang sebelumnya tidak digunakan. Sulit untuk menggambarkan organisasi pembelajar, kecuali untuk mengatakan bahwa itu adalah pemberi

kerja di mana perkembangan terjadi melalui berbagi informasi, budaya dan kepemimpinan yang menghargai pembelajaran. Ini berfokus pada karyawan yang ingin belajar mengembangkan kemampuan baru. Pola pikir belajar mungkin sulit untuk diperkenalkan ke dalam organisasi yang tidak memilikinya. Tetapi jika memang ada, itu mewakili potensi utama untuk pengembangan. Ini tetap menjadi model teoritis dan agak idealis dalam Pengembangan SDM.

**2) Pendekatan pengembangan off-site:** Teknik pengembangan off-site-job memberikan individu kesempatan untuk menjauh dari pekerjaan dan berkonsentrasi hanya pada apa yang harus dipelajari. Selain itu, kontak dengan orang lain yang peduli dengan masalah yang agak berbeda dan berasal dari organisasi yang berbeda dapat memberikan karyawan dengan perspektif baru dan berbeda. Berbagai metode off-site diuraikan sebagai:

- Kursus dan gelar di kelas.
- Pelatihan hubungan manusia.
- Simulasi (permainan bisnis).
- Sabat dan cuti dan
- Pelatihan di luar ruangan dll.

Sebagian besar program pengembangan di luar pekerjaan mencakup beberapa instruksi kelas. Kebanyakan orang akrab dengan pelatihan kelas, yang memberikan keuntungan untuk diterima secara luas. Tetapi sistem kuliah kadang-kadang digunakan dalam pengajaran di kelas mendorong pembelajaran pasif dan mengurangi partisipasi pelajar, yang merupakan kerugian tersendiri.

Terkadang peserta pelatihan memiliki sedikit kesempatan untuk bertanya, mengklarifikasi dan mendiskusikan materi kuliah. Efektivitas instruksi kelas tergantung pada beberapa faktor seperti ukuran kelompok, kemampuan pelatihan, kemampuan dan gaya instruktur dan materi pelajaran dll. Pelatihan hubungan manusia mencoba untuk mempersiapkan supervisor untuk menangani masalah orang yang dibawa kepada mereka oleh karyawan mereka. Pelatihan ini berfokus pada pengembangan keterampilan hubungan manusia yang dibutuhkan seseorang untuk bekerja dengan orang lain. Sebagian besar program hubungan manusia biasanya ditujukan untuk supervisor lini pertama dan manajer menengah yang baru atau yang relatif tidak berpengalaman. Mereka mencakup motivasi, kepemimpinan, komunikasi karyawan dan masalah perilaku lainnya. Alasan paling umum karyawan gagal setelah dipromosikan ke manajemen adalah kerja tim yang buruk dengan bawahan dan rekan kerja.

Alasan umum lainnya untuk kegagalan manajemen termasuk tidak memahami harapan, kegagalan untuk memenuhi tujuan, kesulitan menyesuaikan diri dengan tanggung jawab manajemen dan kemampuan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan rumah. Pendekatan pengembangan lain menggunakan permainan bisnis, simulasi, yang tersedia secara komersial. Sebuah simulasi mengharuskan peserta untuk menganalisis situasi dan memutuskan tindakan terbaik menurut data yang diberikan. Seringkali simulasi bersifat komputer-interaktif. Misalnya, individu atau tim menyusun rencana pemasaran untuk suatu organisasi untuk menentukan faktor-faktor seperti jumlah sumber daya yang dialokasikan untuk periklanan, desain produk, penjualan, dan upaya penjualan. Para peserta membuat berbagai keputusan dan

kemudian komputer memberi tahu mereka seberapa baik mereka melakukannya dalam kaitannya dengan individu atau tim yang bersaing.

Manajer juga telah menggunakan simulasi untuk mendiagnosis masalah organisasi. Ketika digunakan dengan benar, simulasi adalah alat pengembangan manajemen yang berharga. Namun, kurangnya realisme dapat mengurangi pengalaman belajar. Fokusnya harus belajar dan tidak hanya bermain game. Sebuah cuti panjang dibayar waktu dari pekerjaan untuk mengembangkan dan meremajakan diri sendiri. Populer selama bertahun-tahun di dunia akademis, cuti panjang telah diadopsi dalam komunitas bisnis juga. Perusahaan yang menawarkan cuti panjang berbicara dengan baik tentang hasilnya. Alasan positif untuk cuti panjang adalah untuk membantu mencegah kelelahan karyawan, menawarkan keuntungan dalam perekrutan dan retensi dan meningkatkan moral karyawan individu.

Salah satu kelemahan yang jelas dari cuti panjang berbayar adalah biayanya. Juga, sifat dari pengalaman belajar umumnya gagal di luar kendali organisasi, membiarkannya agak kebetulan. Banyak organisasi mengirim eksekutif dan manajer ke atau melakukan kesepakatan di alam liar, yang disebut pelatihan di luar ruangan. Sebagai alat pengembangan, alasan penggunaan wisata alam liar ini, yang dapat berlangsung selama tujuh hari atau lebih, adalah bahwa pengalaman seperti itu dapat meningkatkan kepercayaan diri dan membantu individu mengevaluasi kembali tujuan dan upaya pribadi. Bagi individu dalam kelompok kerja atau tim, risiko dan tantangan bersama di luar lingkungan kantor dapat menciptakan rasa kerja tim. Tantangannya mungkin termasuk panjat tebing di wilayah Garhwal Uttarakhand, arung jeram di sungai Gangga di Rishikesh, backpacking di gunung berbatu, dll. Agar efektif, pendekatan pengembangan harus sesuai dengan strategi SDM.

### **Pengembangan Manajemen**

Seperti yang Anda ketahui, pengembangan adalah proses seumur hidup, oleh karena itu sifatnya berkelanjutan dan dibutuhkan oleh semua karyawan di organisasi mana pun. Meskipun pengembangan penting bagi semua karyawan, pengembangan juga penting bagi manajer. Pengembangan manajemen yang efektif memberikan pengetahuan dan penilaian yang dibutuhkan oleh manajer. Tanpa pengembangan yang tepat, manajer mungkin tidak memiliki kemampuan untuk mengelola sumber daya yang terbaik, di seluruh organisasi. Pengalaman memainkan peran sentral dalam pengembangan manajemen. Memang, pengalaman sering memberikan kontribusi lebih untuk pengembangan manajer senior daripada pelatihan di kelas, karena banyak dari itu terjadi dalam berbagai keadaan di tempat kerja lembur. Namun, di banyak organisasi, sulit menemukan manajer untuk pekerjaan tingkat menengah. Beberapa individu menolak untuk mengambil pekerjaan manajemen menengah. Sebagai manajer menengah, Anda adalah penghalang, terjebak di tengah-tengah antara manajemen atas dan tenaga kerja.

**1) Metode pengembangan manajemen:** Sejumlah pendekatan digunakan untuk membentuk dan meningkatkan pengalaman yang dibutuhkan manajer agar efektif. Metode yang paling banyak digunakan adalah pengembangan kepemimpinan, pemodelan manajemen,

pembinaan manajemen, pendampingan manajemen, pengembangan pengawasan dan pendidikan eksekutif. Berbagai metode pengembangan manajemen dijabarkan sebagai berikut:

- Pengembangan kepemimpinan.
- Pemodelan manajemen.
- Pembinaan manajemen.
- Pendampingan manajemen.
- Pendampingan manajemen dan langit-langit kaca dan
- Pengembangan supervisor dan pendidikan eksekutif dll.

Seorang pemimpin yang efektif menciptakan perubahan positif dan penting bagi sebuah organisasi. Tetapi seperti semua kapasitas perkembangan, kepemimpinan tidak dapat diajarkan kepada semua orang. Perlu adanya pengembangan kepemimpinan yang lebih baik. Namun, apa yang dipikirkan banyak orang sebagai kepemimpinan sebenarnya adalah pengawasan dan manajemen yang menentukan pekerjaan yang dilakukan dan menyelesaikannya. Pepatah umum dalam pengembangan manajemen adalah bahwa manajer cenderung mengelola sebagaimana mereka dikelola. Dengan kata lain, manajer belajar dengan model perilaku atau meniru perilaku orang lain. Kecenderungan ini tidak mengherankan, karena banyak perilaku manusia dipelajari melalui modeling. Anak-anak belajar dengan mencontoh perilaku orang tua dan anak yang lebih besar. Upaya pengembangan manajemen dapat mengambil keuntungan dari perilaku alami manusia dengan mencocokkan manajer muda atau manajer yang sedang berkembang dengan model yang sesuai dan kemudian memperkuat perilaku yang diinginkan yang ditunjukkan oleh peserta didik.

Proses pemodelan manajemen melibatkan lebih dari sekadar peniruan atau penyalinan dan jauh lebih kompleks. Misalnya, seseorang dapat mempelajari apa yang tidak boleh dilakukan dengan mengamati seorang model, yang melakukan kesalahan. Jadi paparan model positif dan negatif dapat menguntungkan manajer baru. Pembinaan manajemen menggabungkan pengamatan dengan saran. Seperti pemodelan, itu melengkapi cara alami manusia belajar. Garis besar petunjuk pembinaan yang baik sering kali mencakup menjelaskan perilaku yang tepat, memperjelas mengapa tindakan diambil, menyatakan pengamatan secara akurat, memberikan kemungkinan alternatif/saran dan menindaklanjuti serta memperkuat perilaku yang digunakan. Dalam konteks pengembangan manajemen, pembinaan melibatkan hubungan antara dua manajer untuk jangka waktu tertentu saat mereka melakukan pekerjaan mereka.

Pembinaan yang efektif membutuhkan kesabaran dan keterampilan komunikasi yang baik. Sebuah metode yang disebut mentoring manajemen adalah hubungan di mana manajer berpengalaman membantu individu dalam tahap awal karir mereka. Hubungan semacam itu menyediakan lingkungan untuk menyampaikan keterampilan teknis, interpersonal dan organisasi dari orang yang lebih berpengalaman ke orang yang ditunjuk kurang berpengalaman. Tidak hanya manfaat karyawan yang tidak berpengalaman, tetapi mentor dapat menikmati tantangan untuk berbagi kebijaksanaannya. Di hampir semua negara di dunia, proporsi wanita yang memegang

pekerjaan manajemen lebih rendah daripada proporsi pria yang memegang pekerjaan tersebut. Istilah langit-langit kaca telah digunakan untuk menggambarkan situasi di mana wanita gagal untuk maju ke posisi manajemen puncak.

Salah satu pendekatan untuk menerobos langit-langit kaca adalah pendampingan. Misalnya, di beberapa perusahaan, wanita dengan mentor lebih sering naik pangkat daripada mereka yang tidak memiliki mentor. Wanita umumnya menilai tinggi dalam keterampilan yang dibutuhkan untuk sukses, di mana kerja tim dan kemitraan itu penting. Pada tingkat awal untuk pengembangan manajerial adalah pekerjaan pengawasan lini pertama. Seringkali sulit untuk beralih dari salah satu kelompok kerja menjadi bos. Materi biasa untuk pelatihan dan pengembangan supervisor mencakup beberapa topik seperti manajemen dasar, evaluasi kinerja, manajemen waktu, manajemen konflik, pembangunan tim dan komunikasi. Pendidikan eksekutif khusus yang ditawarkan oleh berbagai institusi sangat membantu untuk menyelesaikan berbagai masalah.

**2) Masalah dengan upaya pengembangan manajemen:** Upaya pengembangan tunduk pada kesalahan dan masalah umum tertentu. Sebagian besar masalah pengembangan manajemen dihasilkan dari perencanaan SDM yang tidak memadai dan kurangnya koordinasi upaya pengembangan SDM. Masalah pengembangan manajemen umum lainnya adalah pengembangan terenkapsulasi, yang terjadi ketika seseorang mempelajari metode dan ide baru dalam kursus pengembangan dan kembali ke unit kerja yang masih terikat oleh sikap dan metode lama. Oleh karena itu peserta pelatihan tidak dapat menerapkan cara-cara baru untuk menangani situasi tertentu karena penolakan dari mereka yang memiliki investasi dalam pekerjaan.

## 7.5 RINGKASAN

Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian penting dari manajemen Manajemen sumber daya manusiadi berbagai organisasi. Pelatihan berkonsentrasi pada peningkatan keterampilan interpersonal, keterampilan pengambilan keputusan, keterampilan operatif (keterampilan untuk menyelesaikan tugas) atau kombinasi dari semuanya. Pelatihan berkaitan erat dengan semua personel atau aktivitas manajerial. Pelatihan sangat penting untuk meningkatkan iklim organisasi, untuk membantu perusahaan memenuhi kebutuhan personelnnya di masa depan atau perubahan personel yang ada untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, dan keuntungan perusahaan. Pelatihan juga penting untuk pertumbuhan pribadi, membentuk sudut pandang kesehatan, keselamatan, perubahan teknologi atau mempelajari pengoperasian mesin atau untuk membantu manajemen lini dalam melakukan administrasi dan tindakan tindak lanjut semaksimal mungkin.

Pengembangan lebih lanjut Manajemen sumber daya manusiamenekankan pada perubahan yang diperlukan pada individu dan kelompok dengan tujuan membawa perubahan yang diperlukan dalam pola perilaku, tindakan dan budaya dalam organisasi agar lebih kondusif bagi pertumbuhan organisasi. Pengembangan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menangani berbagai tugas dan untuk menumbuhkan kemampuan

karyawan di luar yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. Pengembangan mencakup bidang-bidang seperti masalah budaya, menjalankan bisnis, memimpin dan mengelola, menangani orang-orang bermasalah, kualitas pribadi, diri dan karier, dll. Baik pelatihan maupun pengembangan perlu diberikan karena pentingnya manajemen Sumber Daya Manusia yang tepat di berbagai organisasi.

## **BAB 8**

### **EVALUASI PEKERJAAN**

#### **8.1 PENDAHULUAN**

Evaluasi pekerjaan adalah metode yang teratur dan sistematis untuk menentukan nilai setiap pekerjaan yang terkait dengan pekerjaan lain dalam suatu organisasi. Dalam organisasi bisnis besar yang kompleks saat ini, terdapat berbagai macam pekerjaan dengan sejumlah besar karyawan yang ditugaskan untuk melakukan berbagai tugas. Oleh karena itu, perlu untuk mensistematisasikan dan memformalkan nilai setiap pekerjaan, untuk memutuskan berapa banyak yang harus dibayar kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan, sehingga pengusaha dapat menarik kandidat yang memenuhi syarat dan cocok untuk organisasi mereka dan juga berhasil membangun biaya upah, yang akan sehat dan ekonomis.

Evaluasi pekerjaan bukanlah hal baru dalam arti bahwa bahkan di hari-hari awal peradaban; kepala suku membagi rampasan perang atau perburuan, sebagai imbalan kepada pengikut mereka sesuai dengan kinerja relatif seseorang. Firaun Mesir juga, di hari-hari terakhir, biasa memberi penghargaan kepada orang-orang yang terlibat dalam pembangunan piramida sesuai dengan kekuatan dan keinginan pribadi mereka. Metode pertama dan paling awal untuk menentukan upah dan memberi penghargaan kepada pengikut sesuai dengan kinerja individu dikenal sebagai Dekrit. Praktek tawar-menawar upah berkembang di Eropa selama abad pertengahan. Ada kelas pengrajin, yang setelah menyelesaikan magang mereka biasa melakukan perjalanan dari satu daerah ke daerah lain dan menawarkan jasa dan keterampilan mereka kepada majikan di pasar tenaga kerja terbuka. Para pengrajin ini dikenal sebagai pekerja harian. Awalnya, ada tawar-menawar untuk penetapan tingkat upah antara pekerja harian individu dan calon majikan.

Perdagangan dan bisnis, bagaimanapun, secara bertahap menjadi besar dan majikan terpaksa mempekerjakan sejumlah besar pekerja harian. Majikan ini biasanya dikenal sebagai pengrajin ahli, yang dipaksa untuk menawar tingkat upah secara kolektif dengan sekelompok pekerja harian. Tarif ditetapkan berdasarkan kompleksitas tugas dan keterampilan komparatif para pekerja harian. Metode penentuan upah ini berlanjut hingga revolusi industri. Dengan pertumbuhan sistem pabrik dan perusahaan skala besar, berkembang banyak masalah teknis dan ekonomi yang berhubungan dengan masalah penentuan upah untuk berbagai kategori personel. Menjadi perlu untuk menentukan secara sistematis dan teratur, nilai ratusan pekerjaan baru yang diciptakan melalui penerapan proses industri baru. Selama suatu periode, berbagai metode dikembangkan untuk studi sistematis secara teratur, untuk menentukan nilai komparatif setiap pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain, dalam suatu perusahaan industri.

#### **8.2 TUJUAN**

Setelah membaca unit ini, Anda akan dapat:

*Manajemen Sumber Daya Manusia (Dr. Daniel Adi Raharjo)*

- Memiliki pengetahuan tentang konsep evaluasi pekerjaan.
- Mengetahui ruang lingkup dan batasan evaluasi pekerjaan.
- Memiliki pengetahuan tentang metode evaluasi pekerjaan.

### 8.3 EVALUASI PEKERJAAN

Evaluasi pekerjaan adalah sistem untuk menentukan nilai relatif dari pekerjaan yang berbeda dalam suatu organisasi. Di sini pekerjaan tertentu dari suatu perusahaan dibandingkan dengan pekerjaan lainnya. Studi banding terhadap pekerjaan-pekerjaan ini sangat diperlukan karena atas dasar studi tersebut disusun struktur upah untuk berbagai jenis pekerjaan. Nilai setiap pekerjaan tergantung pada faktor-faktor tertentu. Evaluasi pekerjaan telah didefinisikan oleh Kimball dan Kimball sebagai berikut:

*“Evaluasi pekerjaan merupakan upaya untuk menentukan nilai relatif dari setiap pekerjaan di pabrik dan untuk menentukan berapa upah dasar yang adil untuk pekerjaan semacam itu.”*

Lebih lanjut Maurice B. Cuming mendefinisikan evaluasi pekerjaan dengan kata-katanya sendiri sebagai berikut:

*“Evaluasi pekerjaan adalah teknik menilai nilai setiap pekerjaan dibandingkan dengan semua pekerjaan lain di seluruh organisasi.”*

Evaluasi pekerjaan adalah seperangkat prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif pekerjaan dalam organisasi. Hal ini bertujuan untuk membangun struktur gaji yang adil, setara dan memberikan penghargaan yang tepat atas upaya dan kesulitan yang lebih besar yang terlibat dalam beberapa pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lainnya. Evaluasi pekerjaan adalah proses di mana isi dan kontribusi peran dalam konteks organisasi diukur, menggunakan seperangkat faktor umum untuk sampai pada gaji yang masuk akal, dapat dipertahankan, dan adil. Ini adalah proses dimana pekerjaan di berbagai tingkatan dibandingkan dalam sebuah organisasi. Proses selanjutnya menyediakan sarana di mana peran internal dapat dikaitkan dengan gaji seperti yang disediakan oleh organisasi kompetitif.

Dari hubungan ini, organisasi dapat membuat keputusan tentang kerangka kerja dan kebijakan remunerasi mereka, yang pada akhirnya mengarah pada keputusan pembayaran individu. Evaluasi pekerjaan adalah proses menganalisis dan menilai isi pekerjaan, yang diatur dalam keluarga pekerjaan lain, sehingga menempatkannya dalam urutan peringkat yang sesuai, yang kemudian dapat digunakan untuk pemasangan struktur upah yang dapat diterima dalam suatu organisasi. Singkatnya, evaluasi pekerjaan menyangkut dirinya sendiri dengan penetapan harga pekerjaan dalam kaitannya dengan pekerjaan lain atau atas dasar perhatian, yang konsisten, adil, logis dan merata dan tidak berdasarkan penilaian variabel yang sewenang-wenang yang ditentukan oleh kemanfaatan jangka pendek atau tiba melalui metode aturan praktis.

Sementara orang mungkin mendapat kesan bahwa sebagai suatu teknik, evaluasi pekerjaan memiliki ketepatan variasi ilmiah, tidak demikian dalam praktiknya; dalam analisis akhir, itu pada dasarnya adalah cara menerapkan penilaian. Karena tidak ada proses evaluasi yang dapat menghilangkan kebutuhan untuk melakukan penilaian; betapapun sistematisnya itu atau mungkin, itu akan selalu tetap menjadi tawanan penilaian manusia. Selain itu, teknik ini harus dikelola oleh orang-orang dan untuk orang-orang dalam organisasi. Tujuan akhir dari evaluasi pekerjaan adalah pembentukan struktur hierarki pekerjaan berdasarkan seperangkat kriteria umum. Kriteria evaluasi ini umumnya dinyatakan dalam bentuk faktor-faktor yang dapat dikompensasikan. Secara umum, sebagian besar organisasi menggunakan kategori luas berikut dari faktor-faktor yang dapat dikompensasikan (komponen isi pekerjaan atau tuntutan kerja yang dirasakan sebagai dasar untuk kompensasi):

- Keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu.
- Upaya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- Tanggung jawab yang sesuai dengan harapan dan
- Kondisi kerja di mana pekerjaan dilakukan.

Evaluasi pekerjaan mempertimbangkan berbagai faktor yaitu keterampilan, upaya, tanggung jawab dan kondisi kerja dari pekerjaan yang berbeda.

### **Konsep Evaluasi Pekerjaan**

Sejauh menyangkut konsep evaluasi pekerjaan, itu adalah bagian penting dari manajemen Sumber Daya Manusia. Ini melibatkan pengukuran nilai pekerjaan tertentu, upah untuk pekerjaan itu dan kinerja pekerjaan itu. Evaluasi pekerjaan didasarkan pada postulat dasar tertentu sebagai berikut:

- Pekerjaan harus memiliki nilai intrinsik, ketika dinilai berdasarkan kriteria tertentu, tetapi berapa pun nilainya, itu tidak harus sama dengan upah. Tersirat dalam asumsi ini adalah bahwa kriteria ini dapat diidentifikasi, ditentukan dan diukur. Kriteria ini dalam hal karakteristik atau kualitas manusia yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara memuaskan.
- Adalah logis untuk membayar paling banyak untuk pekerjaan, yang berkontribusi paling besar untuk mencapai tujuan organisasi.
- Tujuan perusahaan dilayani dan dikembangkan dengan lebih baik dengan memasang dan memelihara struktur pekerjaan cum gaji berdasarkan nilai pekerjaan relatif.
- Orang merasa adil, jika dua orang di ujung yang berlawanan dari ban berjalan (satu memasang bahan mentah dan yang lain menurunkan barang jadi) mendapatkan bayaran yang sama. Oleh karena itu, upah harus didasarkan pada nilai relatif pekerjaan.
- Nilai relatif dari pekerjaan itu tidak mudah diukur. Sejauh ini, elemen terpenting dalam harga pekerjaan adalah faktor konten. Faktor isi terdiri dari tugas dan tanggung jawab jabatan, tingkat kesulitan yang dihadapi oleh pemegang jabatan, tuntutan yang dibuat oleh pemegang jabatan dari segi mental, dan kebutuhan intelektual, fisik dan lingkungan untuk melaksanakan tugas yang melekat pada jabatan tersebut. Pos.

Ini jelas merupakan poin sentral, terkait dengan pos dan karenanya merupakan dasar penentuan tarif dasar untuk pekerjaan itu. Struktur gaji atau gaji dengan demikian dapat dilihat terdiri dari poin-poin berikut:

- Tingkat pekerjaan yang berkaitan dengan pentingnya pekerjaan, tanggung jawab yang terlibat di dalamnya, tingkat keterampilan dan pola pengalaman yang diperlukan untuk kinerja pekerjaan yang memadai dan tuntutan mental dan fisik yang dibuat pada pemegang pekerjaan.
- Tunjangan khusus atau pribadi terkait dengan masa kerja yang lama, kelangkaan keterampilan dan kompensasi atas ketidaknyamanan pribadi atau sosial.
- Tunjangan tambahan, liburan dengan gaji, pensiun, asuransi jiwa, mobil, dll.
- Pembayaran yang terkait dengan imbalan menurut kinerja (pembayaran berdasarkan skema hasil, peringkat prestasi atau skema bagi hasil, bagian dari rencana produksi, dll.).

Meskipun struktur upah bergantung pada hubungan fungsional antar komponen ini, tingkat dasar pekerjaan merupakan landasan sistem remunerasi yang baik. Dalam mengevaluasi pekerjaan, semua faktor yang relevan harus diperhitungkan dan total biaya pekerjaan berkembang melalui interaksi faktor-faktor berikut sebagai berikut:

- Penting untuk mencari tahu, apa nilai pekerjaan dan pengetahuan yang diperoleh dapat digunakan. Dapat dikatakan bahwa kecuali, ada beberapa keuntungan nyata yang bisa diperoleh dari apa yang merupakan latihan yang cukup mahal, lebih baik dibiarkan saja.
- Evaluasi pekerjaan juga mengasumsikan bahwa jika faktor-faktor yang benar dipilih dan dinilai dengan benar dalam hubungannya satu sama lain dan jika pekerjaan dievaluasi dengan benar berdasarkan faktor-faktor ini, maka nilai pekerjaan harus proporsional dengan tingkat upah saat ini.
- Sementara tekanan ekonomi mempengaruhi upah, mereka tidak mempengaruhi evaluasi dasar pekerjaan.

Evaluasi tergantung pada kriteria dan selama kriteria tidak berubah, evaluasi harus tetap seperti apa adanya. Seperti yang lainnya, evaluasi pekerjaan meluruh. Ini mungkin mulai membusuk bahkan sebelum selesai dan dapat disimpan dengan baik hanya dengan perawatan yang cermat. Tetapi begitu sebuah sistem mulai runtuh, perawatan terbaik yang mungkin tidak akan memulihkannya dan akan perlu diganti dengan sistem lain.

### **Lingkup Evaluasi Pekerjaan**

Ruang lingkup utama evaluasi pekerjaan adalah untuk mengetahui nilai pekerjaan, tetapi nilai ini bervariasi dari waktu ke waktu dan dari tempat ke tempat di bawah pengaruh tekanan ekonomi tertentu, tidak terkecuali nilai uang itu sendiri. Hal ini diperlukan dalam manajemen Sumber Daya Manusia di organisasi yang berbeda. Ini membantu dalam evaluasi karyawan yang berbeda dalam pekerjaan yang berbeda. Evaluasi pekerjaan merupakan proses yang berkesinambungan dan bermanfaat bagi setiap organisasi agar dapat berjalan dengan baik. Namun demikian, nilai pekerjaan pada waktu dan tempat tertentu adalah mutlak, diatur oleh penawaran dan permintaan dan terkait dengan nilai semua pekerjaan lainnya. Tujuan evaluasi

pekerjaan bukanlah untuk menciptakan suatu tarif, tetapi untuk menemukan berapa tarif tersebut pada waktu itu dan di tempat itu.

Tujuan lain dari evaluasi pekerjaan adalah untuk menyediakan dasar bagi negosiasi upah yang didasarkan pada fakta dan bukan pada gagasan yang kabur. Upah selalu berada di bawah tekanan dalam satu jenis atau lainnya dan beberapa upah dipengaruhi lebih dari yang lain oleh tekanan semacam itu, yang mengakibatkan anomali dalam tingkat upah. Ini adalah fungsi evaluasi pekerjaan untuk mengungkapkan anomali, daripada menciptakannya. Ketika evaluasi pekerjaan digunakan dalam desain struktur upah, ini membantu dalam merasionalisasi atau menyederhanakan sistem dengan mengurangi jumlah tarif yang terpisah dan berbeda. Teknik evaluasi pekerjaan juga dapat digunakan untuk menentukan tidak hanya nilai pekerjaan tetapi juga nilai dari setiap aspek, seperti tingkat keterampilan dan tanggung jawab. Informasi tersebut dapat berguna untuk merancang langkah-langkah untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Lingkup evaluasi pekerjaan dapat diuraikan di bawah judul berikut sebagai:

- Dalam menentukan hierarki dan tempat berbagai pekerjaan secara berurutan dalam organisasi mana pun.
- Dalam mengumpulkan data dan informasi yang berkaitan dengan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan spesifikasi karyawan dari berbagai pekerjaan di setiap organisasi.
- Dalam meminimalkan diskriminasi upah berdasarkan jenis kelamin, usia, kasta, wilayah dan agama dll.
- Dalam memastikan upah yang adil dan setara berdasarkan nilai relatif atau nilai pekerjaan. Dengan kata lain, upah yang sama ditetapkan untuk pekerjaan dengan nilai atau nilai yang sama.
- Membandingkan tugas, tanggung jawab dan tuntutan suatu pekerjaan dengan pekerjaan lain.
- Dalam menentukan pangkat atau tingkatan dari berbagai pekerjaan dll.
- Dalam menentukan nilai relatif dari pekerjaan yang berbeda dalam organisasi yang berbeda.
- Dalam meminimalkan diskriminasi, atas dasar kasta, keyakinan atau jenis kelamin dll.

### **Prosedur Dan Prinsip-Prinsip Evaluasi Kerja**

Evaluasi pekerjaan didasarkan pada prosedur dan prinsip-prinsip tertentu, yang dapat diuraikan secara singkat. Prosedur evaluasi pekerjaan memiliki berbagai langkah, yang dapat dituliskan sebagai berikut:

- 1) Langkah nomor 1: Pengangkatan panitia evaluasi pekerjaan yang terdiri dari orang-orang teknis dan non-teknis.
- 2) Langkah nomor 2: Melakukan analisis pekerjaan, pengetahuan pekerjaan dapat diperoleh dari catatan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
- 3) Langkah nomor 3: Identifikasi faktor-faktor yang sebanding seperti pengetahuan sehubungan dengan pendidikan, pengalaman dan keterampilan, dll.
- 4) Langkah nomor 4: Penetapan harga pekerjaan.

Selanjutnya, program evaluasi pekerjaan dapat menjadi efektif jika berbagai prinsip diikuti. Berbagai prinsip program evaluasi pekerjaan telah dijabarkan sebagai berikut:

- Elemen-elemen yang dipilih untuk tujuan pemeringkatan harus mudah dijelaskan dalam istilah dan jumlahnya sedikit karena akan mencakup persyaratan yang diperlukan untuk setiap pekerjaan tanpa tumpang tindih.
- Setiap rencana peringkat pekerjaan harus dijual kepada mandor dan karyawan.
- Mandor harus berpartisipasi dalam penilaian pekerjaan di departemen mereka sendiri.
- Terlalu banyak upah kerja tidak boleh ditetapkan. Tidaklah bijaksana untuk mengadopsi upah kerja untuk setiap total nilai poin.
- Prinsip utamanya adalah kita harus menilai pekerjaan dan bukan orangnya. Setiap elemen harus dinilai berdasarkan apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu sendiri.
- Dalam berbicara dengan mandor dan karyawan, diskusi tentang nilai uang harus dihindari. Hanya nilai titik dan derajat dari setiap elemen yang harus didiskusikan.
- Unsur-unsur harus didefinisikan dengan jelas dan dipilih dengan benar.

#### **Penting Untuk Evaluasi Pekerjaan**

Seperti yang Anda ketahui, berbagai hal diperlukan untuk melakukan evaluasi pekerjaan apa pun dan karenanya ini dapat dianggap sebagai esensi evaluasi pekerjaan dan telah diringkas sebagai berikut:

- Dukungan dari manajemen puncak harus dimenangkan untuk program evaluasi pekerjaan.
- Manajer operasional harus yakin tentang kebutuhan dan program evaluasi pekerjaan. Mereka harus diberikan pelatihan dalam memperbaiki dan merevisi upah berdasarkan evaluasi pekerjaan.
- Semua karyawan harus diberikan informasi yang lengkap tentang tujuan, program dan teknik evaluasi pekerjaan.
- Uraian pekerjaan yang jelas dan akurat harus disiapkan dan pekerjaan harus distandarisasi sebelum memulai proses evaluasi.
- Semua kelompok dan tingkatan pekerjaan harus tercakup dalam program. Pekerjaan serupa harus dikelompokkan bersama untuk tujuan ini.
- Teknik yang digunakan harus mudah dipahami oleh karyawan.
- Penerimaan dan dukungan dari serikat pekerja harus diperoleh.
- Faktor-faktor yang dipilih untuk evaluasi harus dapat diukur dan harus mewakili isi pekerjaan. Faktor-faktor ini harus didefinisikan dengan jelas.
- Program evaluasi pekerjaan tidak boleh melibatkan biaya instalasi dan administrasi yang tinggi dan tidak masuk akal.
- Dalam proses evaluasi, pengetahuan, penilaian, dan pengalaman departemen personalia, manajer lini, dan pakar luar harus dikumpulkan bersama.
- Fokusnya harus pada penilaian pekerjaan dan bukan pemegang pekerjaan.
- Fokus harus dilakukan sebagai tambahan untuk perundingan bersama.

- Evaluasi pekerjaan tidak boleh berdampak buruk terhadap syarat dan ketentuan karyawan yang ada.

### **Serikat Bursa Dan Program Evaluasi Kerja**

Pada awalnya, serikat pekerja di India tidak secara aktif mendukung program evaluasi pekerjaan. Mereka juga tidak melancarkan agitasi terhadapnya. Komisi pembayaran pusat atau para juri juga tidak menganjurkan penerapan sistem semacam itu di India. Namun, pada umumnya, organisasi industri terkemuka telah mengikuti pola modifikasi program evaluasi pekerjaan sebagian besar untuk supervisor dan karyawan terampil mereka yang terkait dengan kegiatan produksi. Program-program tersebut telah dikembangkan tanpa membahayakan hak berunding bersama para karyawan. Evaluasi pekerjaan adalah teknologi yang berkembang. Sistem ini jauh dari sempurna, namun memberikan dasar untuk studi yang sistematis dan teratur tentang masalah evaluasi pekerjaan dan penetapan harga pekerjaan berdasarkan analisis ilmiah. Ini telah memungkinkan banyak spesialis dan ilmuwan untuk menaiki tangga bersama dengan administrator dan menikmati kompensasi gaji yang sebanding dengan manajer bisnis.

### **Keuntungan Evaluasi Pekerjaan**

Evaluasi pekerjaan memiliki sejumlah keunggulan dalam manajemen Sumber Daya Manusia suatu organisasi. Berbagai keuntungan telah terdaftar sebagai berikut:

- Untuk menentukan tempat berbagai pekerjaan dalam suatu organisasi.
- Untuk menghitung nilai relatif dari setiap posisi yang dipegang oleh seorang karyawan.
- Mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan deskripsi pekerjaan, spesifikasi dan spesifikasi karyawan dalam suatu organisasi.
- Membandingkan berbagai tugas, tanggung jawab dan tuntutan suatu pekerjaan dengan pekerjaan lain.
- Untuk mengetahui garis wewenang dan tanggung jawab serta hubungan interpersonal dan intrapersonal.
- Untuk menghitung remunerasi minimum dan maksimum untuk setiap posisi.
- Untuk mempersiapkan kerangka kerja untuk administrasi upah dan gaji untuk lembaran yang berbeda di sebuah departemen.
- Menurunkan kemungkinan diskriminasi upah antar karyawan atas dasar yang berbeda seperti kasta, jenis kelamin, agama dll.
- Untuk membiasakan setiap orang tentang nilai relatif dari pekerjaan dan tanggung jawabnya.
- Untuk membuat kerangka kerja untuk persyaratan pelatihan untuk tingkat yang berbeda.
- Untuk menyusun garis untuk promosi.
- Untuk menentukan pangkat atau tingkatan dari berbagai pekerjaan.

### **Perbedaan Dengan Penilaian Kinerja**

Penting bagi Anda untuk memahami perbedaan antara evaluasi pekerjaan dan penilaian kinerja (peringkat prestasi) karyawan:

Evaluasi pekerjaan memiliki fitur-fitur berikut, yang telah diuraikan sebagai:

- Evaluasi pekerjaan berkaitan dengan penetapan tingkat upah dan gaji dasar yang adil. Itu tidak mengakui kinerja individu atau variasi dalam pekerjaan. Ini hanya menentukan tingkat upah dan gaji untuk pekerjaan.
- Evaluasi pekerjaan berkaitan dengan meletakkan struktur upah ilmiah serta perbedaan penggunaan antara pekerjaan yang berbeda.
- Evaluasi pekerjaan menunjukkan peringkat setiap pekerjaan yang menunjukkan nilai relatif dari setiap pekerjaan yang menunjukkan nilai relatif pekerjaan dalam bentuk uang.
- Penilaian kinerja berbeda dari evaluasi pekerjaan sebagai berikut:
- Penilaian kinerja (merit rating) berkaitan dengan efisiensi pekerja yang melakukan pekerjaan. Tidak ada dua individu yang sama dalam segala hal dan penilaian kinerja menunjukkan perbedaan relatif dalam kinerja individu.
- Penilaian kinerja menunjukkan penghargaan yang akan diberikan atas kinerja karyawan di atas tarif dasar dalam bentuk kenaikan gaji atau promosi berdasarkan prestasi atau kompetensi.
- Penilaian kinerja mengevaluasi kinerja setiap pekerja dengan menunjukkan nilai relatif dari karyawan. Penilaian kinerja mengakui perbedaan individu atau variasi dalam pekerjaan.

#### **8.4 BATASAN EVALUASI PEKERJAAN**

Ada batasan tertentu dari evaluasi pekerjaan yang telah ditulis sebagai berikut:

- (1) Ini mengasumsikan bahwa pekerjaan dengan konten yang sama akan sama menariknya bagi karyawan, tetapi asumsi ini tidak benar. Jika suatu pekerjaan menawarkan sedikit atau tidak ada prospek kenaikan, sementara pekerjaan lain yang dinilai sama memiliki prospek cerah bagi karyawan, pekerjaan tersebut akan menarik lebih banyak orang. Kekhawatiran akan harus membayar lebih untuk pekerjaan sebelumnya sehingga dapat menarik jumlah orang yang dibutuhkan, bahkan melalui keduanya telah dinilai sama dengan metode evaluasi pekerjaan.
- (2) Ia tidak mengatakan apa-apa tentang ukuran absolut dari perbedaan gambar yang sesuai dengan struktur pekerjaan yang dievaluasi. Dengan demikian, bukanlah jawaban yang lengkap untuk masalah upah.
- (3) Kurang presisi ilmiah karena semua fakta tidak dapat diukur secara akurat.
- (4) Serikat pekerja sering menganggap metode ini dengan kecurigaan karena mereka takut bahwa metode itu membatasi atau menghilangkan perundingan bersama mengenai upah. Ketakutan ini tentu saja tidak berdasar. Keberhasilan metode ini tergantung pada sejauh mana rencana itu dilaksanakan dalam semangat pengertian dan niat baik.
- (5) Cenderung fleksibel sejauh tidak terlalu menekankan pada tingkat upah di industri secara keseluruhan. Di sisi lain, ini terlalu banyak mengandalkan standar internal dan evaluasi untuk menetapkan tingkat upah.

- (6) Karena pemasangannya membutuhkan waktu lama dan cukup mahal, sistem evaluasi pekerjaan agak sulit untuk diterapkan pada masalah yang lebih kecil.
- (7) Itu tidak dapat bekerja dengan baik untuk mencapai tujuannya jika manajemen tidak melatih mandor dan karyawan operasional lainnya untuk memahami prinsip dan praktiknya atau gagal mempertahankan peringkat pekerjaan terkini.

## 8.5 METODE EVALUASI PEKERJAAN

Nilai relatif dari berbagai pekerjaan dalam sebuah perusahaan dapat dievaluasi secara formal dengan membandingkan satu sama lain dengan membandingkannya dengan skala yang telah dibangun untuk tujuan ini. Pada dasarnya ada empat metode evaluasi jabatan, yang telah dituliskan sebagai berikut:

- 1) Metode peringkat.
- 2) Metode klasifikasi/penilaian pekerjaan.
- 3) Metode titik.
- 4) Metode perbandingan faktor dan

Metode evaluasi pekerjaan tertulis di atas telah dijelaskan sebagai berikut:

**1) Metode Peringkat/pemeringkatan:** Pada tahap awal evaluasi pekerjaan, penting untuk mengembangkan sistem membandingkan nilai ekonomi dari satu pekerjaan dengan pekerjaan lain berdasarkan total isi dan persyaratan. Ini adalah sistem, yang dikenal sebagai metode peringkat evaluasi pekerjaan. Dalam metode ini, semua pekerjaan diurutkan dari yang paling sulit hingga yang paling tidak sulit, sesuai dengan nilai ekonomi komparatifnya bagi suatu organisasi. Sebuah pekerjaan, di bawah sistem ini pertama kali dianggap secara keseluruhan dengan mengacu pada jabatan atau melalui referensi ke deskripsi pekerjaan. Manajemen kemudian melengkapi peringkat berdasarkan nilai komparatif dari pekerjaan yang berbeda untuk organisasi.

Kemudian berbagai pekerjaan dinyatakan ke dalam kisarangaji yang berbeda kurang lebih atas dasar yang telah ditentukan sebelumnya. Biasanya, penetapan gaji tergantung pada ukuran organisasi, kapasitas industri untuk membayar, praktik komunitas dan praktik organisasi yang ada. Sistem peringkat umumnya digunakan dalam organisasi yang lebih kecil, di mana penilai sepenuhnya mengetahui semua pekerjaan yang sedang berlangsung di perusahaan. Para penilai pekerjaan, sekarang ini, sebagian besar mendasarkan analisis mereka pada deskripsi pekerjaan, yang menceritakan deskripsi singkat tentang pekerjaan, poin-poin sulit secara umum, tanggung jawab dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi pekerjaan. Berdasarkan deskripsi pekerjaan, semua pekerjaan dianalisis dalam urutan nilai relatifnya berdasarkan tingkat kesulitannya. Tidak ada upaya yang dilakukan untuk menetapkan poin atau skor terukur untuk berbagai pekerjaan.

Penilai hanya menetapkan jumlah pekerjaan dalam organisasi, posisi relatif mereka satu sama lain dan penetapan harga ditentukan berdasarkan praktik organisasi dalam kerangka rentang gaji yang lazim di komunitas industri. Setiap pekerjaan, secara keseluruhan, diberi peringkat dan karena pekerjaan tersebut dikenal baik oleh penilai, mereka tidak memecah setiap pekerjaan menjadi faktor-faktor. Selanjutnya, di bawah metode ini pekerjaan diatur dalam urutan

kepentingan, dimulai dengan pekerjaan yang paling penting hingga yang paling tidak penting dalam organisasi. Pentingnya ditentukan oleh komite atau supervisor atau analis pekerjaan berdasarkan peran yang dimainkan oleh faktor-faktor yang disebutkan di atas dalam setiap pekerjaan. Tidak ada poin atau bobot yang digunakan. Metode peringkat evaluasi pekerjaan memiliki kelebihan dan kekurangan tertentu, yang telah dijelaskan sebagai berikut:

**Kelebihan metode pemeringkatan:** Metode pemeringkatan evaluasi pekerjaan memiliki manfaat tertentu seperti kesederhanaan, mudah dipahami, dll. yang telah dijelaskan sebagai berikut:

- Ini adalah metode evaluasi pekerjaan yang sederhana.
- Kurang mekanistik dan teoretis dibandingkan sistem poin. Setiap pekerjaan dibandingkan sebagai satu kesatuan dengan pekerjaan masing-masing.
- Relatif mudah dipahami oleh pekerja dan supervisor.
- Mudah bagi organisasi untuk menginstal metode tersebut.
- Membutuhkan lebih sedikit waktu.
- Menghindari kritik atas klaim ilmiah dan
- Memudahkan administrasi organisasi.

**Kekurangan metode peringkat:** Metode evaluasi pekerjaan khusus ini juga memiliki kekurangan tertentu, yang telah diuraikan sebagai berikut:

- Ada banyak organisasi yang menentukan tingkat kesulitan berbagai pekerjaan berdasarkan pendapat umum yang sewenang-wenang tentang isi pekerjaan daripada penilaian ilmiah terhadap pekerjaan berdasarkan deskripsi pekerjaan. Karakter gradasi pekerjaan yang sewenang-wenang sering mengakibatkan perbedaan pekerjaan yang mungkin dibenci oleh karyawan yang mengakibatkan konflik industri.
- Metode ini tidak cocok untuk organisasi besar.
- Persyaratan pekerjaan ilmiah seperti upaya keterampilan dan tanggung jawab tidak dianalisis secara menyeluruh.
- Sifatnya subjektif.
- Itu memberikan peringkat pekerjaan tetapi tidak secara absolut. Ini tidak menunjukkan sejauh mana pekerjaan yang lebih tinggi lebih penting daripada pekerjaan yang lebih rendah.

**2) Metode klasifikasi/penilaian pekerjaan:** Kelemahan metode peringkat menyebabkan anggota manajemen mencari perbaikan dan tahap kedua dalam evolusi adalah pengembangan metode klasifikasi pekerjaan. Metode ini mulai dikenal secara internasional, ketika pemerintah Amerika Serikat mengesahkan undang-undang klasifikasi pekerjaan yang berlaku untuk semua pegawai administrasi, administrasi sipil di Amerika Serikat. Dalam metode klasifikasi pekerjaan, langkah pertama adalah menuliskan deskripsi pekerjaan untuk setiap pekerjaan yang ada dalam organisasi. Sistem dimulai dengan pandangan keseluruhan dari semua pekerjaan dan untuk mengidentifikasi hal yang sama dengan gaji utama atau kelas upah. Untuk setiap kelas, spesifikasi pekerjaan disiapkan berdasarkan analisis jenis pekerjaan, tingkat kesulitan kerja yang luas dan tanggung jawab yang terlibat.

Rentang gaji, sebagian besar atas dasar yang telah ditentukan sebelumnya, ditetapkan untuk tingkatan yang berbeda dan semua pekerjaan kemudian diklasifikasikan ke dalam rentang gaji yang telah ditentukan sebelumnya. Sebuah komite menganalisis nilai komparatif dari setiap pekerjaan berdasarkan deskripsi pekerjaan dan kemudian mengalokasikan setiap pekerjaan ke dalam nilai yang telah ditentukan sebelumnya, dengan menggunakan spesifikasi kelas sebagai tolok ukur pengukuran. Selanjutnya, metode ini melibatkan penetapan kelas atau nilai pekerjaan. Panitia evaluasi memeriksa setiap faktor di atas. Dengan cara ini, ia menugaskan setiap pekerjaan ke kelas atau kelas tertentu. Untuk setiap kelas atau kelas, ada tingkat pembayaran yang berbeda. Berikut ini adalah deskripsi singkat:

- Eksekutif Kelas 1: Klasifikasi lebih lanjut di bawah kategori ini mungkin adalah manajer umum, kepala departemen, dll.
- Pengawas Kelas 2: Seperti pengawas kantor, asisten pengawas kantor.
- Pekerja terampil kelas 3: Di bawah kategori ini mungkin ada asisten pembelian, kasir, petugas kuitansi, dll.
- Pekerja semi-terampil Kelas 4: Di bawah kategori ini ada stenografer, operator mesin pengetik, operator papan sakelar, dll.
- Pekerja kelas 5 tidak terampil: Kategori ini terdiri dari draftaris, juru tulis, office boy, dan pramugari, dll.

Sistem ini paling cocok untuk organisasi kecil. Ini juga digunakan dalam layanan pemerintah juga. Tetapi ini tidak cocok untuk organisasi besar dengan spesifikasi kelas yang rumit. Ada kelebihan dan kekurangan tertentu dari metode evaluasi pekerjaan ini, yang telah dijelaskan sebagai berikut:

**Manfaat metode klasifikasi/penilaian pekerjaan:** Metode klasifikasi pekerjaan juga dikenal sebagai metode penilaian pekerjaan dan memiliki manfaat tertentu, yang telah diuraikan sebagai berikut:

- Di bawah metode evaluasi pekerjaan klasifikasi pekerjaan, adalah mungkin untuk mengevaluasi lebih akurat kesulitan pekerjaan, karena analisis pekerjaan didasarkan pada deskripsi pekerjaan.
- Instalasi sistem juga relatif mudah karena tidak ada kesulitan khusus dalam menjelaskan sistem kepada karyawan.
- Nilai gaji lebih baik dan sesuai untuk dibandingkan dengan organisasi lain.
- Hal ini juga sederhana dan mudah dimengerti dan operasi.
- Ini lebih rumit daripada metode peringkat dan
- Ini memberikan kesempatan untuk struktur organisasi yang sistematis.

**Kelemahan metode klasifikasi/penilaian pekerjaan:** Ada beberapa kelemahan metode klasifikasi pekerjaan, yang telah ditulis sebagai berikut:

- Kesulitan utama bagaimanapun, berkaitan dengan instalasi program semacam itu dalam organisasi industri yang besar dan kompleks. Di bawah sistem ini juga, pekerjaan diklasifikasikan berdasarkan konten total dan bukan oleh faktor-faktor yang

menyusunnya. Oleh karena itu sulit untuk mengkompilasi spesifikasi kelas yang komprehensif untuk organisasi besar dengan sejumlah pekerjaan yang kompleks.

- Kedua, ada kecenderungan alami bagi penilai untuk membenarkan kisaran gaji yang ada karena evaluasi cenderung dipengaruhi oleh nilai rupee yang dikembangkan untuk kisaran tersebut. Hal ini mungkin dapat diatasi dengan melingkari merah pada pekerjaan-pekerjaan yang sebenarnya termasuk dalam kelompok yang lebih tinggi, tetapi harus diklasifikasikan dalam kelas yang lebih rendah. Karena buruh biasanya tidak menerima kondisi pelayanan apapun yang mungkin berdampak buruk, mereka dapat menolak setiap upaya seperti itu dari pihak manajemen, yang mengarah pada upaya dan hilangnya produksi.
- Menulis deskripsi nilai tidak mudah dalam metode ini.
- Terkadang terkesan sewenang-wenang meski mengambil pandangan dari perwakilan serikat pekerja.

**3) Metode poin:** Sistem ini menjamin bahwa evaluasi semua pekerjaan harus dikaitkan dengan beberapa faktor umum, biasanya 10 hingga dua belas jumlahnya. Pada titik tertentu, sebagai langkah maju, manajemen harus mengembangkan manual evaluasi pekerjaan. Manual ini menetapkan faktor-faktor di mana setiap pekerjaan harus dinilai. Ini menjelaskan elemen pekerjaan dan menetapkan tolok ukur yang dengannya setiap tingkat dari setiap faktor harus dievaluasi, termasuk bobot yang akan diterapkan pada setiap elemen tersebut. Sebuah skala dibuat untuk setiap elemen yang dengannya, penilai menilai berbagai tingkat dan menentukan jumlah poin, yang harus dikreditkan terhadap pekerjaan. Nilai poin pekerjaan ditentukan berdasarkan total semua poin tersebut. Biasanya, faktor-faktor tertentu dipilih dan diterapkan pada jenis pekerjaan yang terbatas.

Nilai poin telah ditentukan sebelumnya dan derajat setiap faktor disertai dengan definisi. Untuk keberhasilan program seperti itu, penting untuk memilih dan mendefinisikan elemen pekerjaan secara akurat dan menggunakan bobot yang tepat. Kegagalan untuk mengidentifikasi atau membedakan derajat akan mengakibatkan ketidakakuratan. Dalam sistem ini, panitia pemeringkat harus mempertimbangkan faktor individu, bukan pekerjaan secara keseluruhan dan dalam hal ini, jika penilai tidak dapat mengidentifikasi elemen-elemen tertentu, yang penting dalam pekerjaan tertentu, program akan cenderung berlipat ganda. ketidakakuratan. Sistem poin tidak cocok untuk diterapkan pada karyawan yang melekat pada fungsi non-produktif.

Dapat diamati bahwa perancang sistem ini menggunakan pendekatan standar yang telah ditentukan sebelumnya dari metode klasifikasi dan menetapkan sejumlah poin tertentu, sebagai tolok ukur pengukuran untuk semua pekerjaan lainnya. Misalnya, diasumsikan bahwa faktor-faktor berikut hadir dalam berbagai tingkat di berbagai pekerjaan. Faktor-faktor ini tidak sama pentingnya dalam kaitannya dengan berbagai pekerjaan. Nilai relatif suatu pekerjaan, bagaimanapun, diukur berdasarkan faktor-faktor ini. Untuk mengenali perbedaan pentingnya faktor-faktor ini, bobot dan poin ditetapkan untuk setiap tingkat faktor:

**Tabel 8.1** Asumsi nilai faktor dalam berbagai tingkat dalam pekerjaan yang berbeda.

S. No.	Faktor pekerjaan	DEG pertama	DEG kedua	DEG ketiga	DEG keempat	DEG kelima
1.	Permintaan fisik	10	20	30	40	50
2.	Tuntutan mental/visual	5	10	15	20	25
3.	Peralatan/proses	5	10	15	20	25
4.	bahan/produk	5	10	15	20	25
5.	Kondisi kerja	10	20	30	40	50
6.	Bahaya	5	10	15	20	25
7.	Keamanan	5	10	15	20	25
8.	Karya orang lain	5	10	15	20	25
9.	Pengalaman	25	50	75	100	125
10.	Pendidikan	20	40	60	80	100
11.	Prakarsa	20	40	60	80	100

Sekarang, masalahnya berkaitan dengan penetapan nilai dari nilai poin di atas. Mari kita jumlahkan poin yang diberikan untuk masing-masing faktor dan dapatkan skor total untuk setiap pekerjaan.

Mari kita asumsikan rentang poin yang telah ditentukan sebelumnya untuk masing-masing jumlah kelompok gaji yang diinginkan. Sekarang mungkin bagi kita untuk menempatkan pekerjaan di kelas yang sesuai. Sebagai contoh:

**Tabel 8.2** Tabel yang menunjukkan skor, rentang, dan nilai yang sesuai.

Skor	Jarak	Nilai
100	150	1
151	200	2
201	150	3
251	300	4
301	350	5
351	400	6
401	450	7
451	500	8
501	550	9

551	600	10
-----	-----	----

Ada kelebihan dan kekurangan metode poin evaluasi pekerjaan, yang telah dijelaskan sebagai berikut:

**Manfaat metode poin:** Metode poin evaluasi pekerjaan memiliki banyak kelebihan dalam dirinya sendiri dan lebih dari metode evaluasi pekerjaan sebelumnya, yang telah ditulis sebagai berikut:

- Pengenalan deskripsi pekerjaan yang terdefinisi dengan baik menggambarkan tugas pekerjaan dan persyaratan mereka di bawah setiap faktor. Ini membantu dalam mengukur perbedaan pekerjaan dan dalam memastikan keakuratan evaluasi.
- Dengan menganalisis pekerjaan dan faktor pekerjaannya, menjadi mudah untuk mendapatkan ukuran kesepakatan yang tinggi tentang nilai pekerjaan
- Sangat mudah untuk membuat karyawan memahami sistem.
- Metode titik menikmati keuntungan stabilitas selama faktornya tetap tidak berubah.
- Metode poin menghindari kemungkinan penilaian subjektif dan prasangka dari pihak manajer. Manajer tidak dapat menunjukkan pilih kasih terhadap beberapa karyawan. Sistem tidak dapat dengan mudah dimanipulasi.
- Para pekerja cenderung menerima sistem ini karena faktor dinilai dengan poin.
- Setelah timbangan dikembangkan, ini dapat digunakan untuk waktu yang lama dan
- Metode poin bersifat ilmiah dalam arti memberikan bobot untuk perbedaan upah.

**Kekurangan metode poin:** Ada beberapa kekurangan metode evaluasi pekerjaan ini, yang telah ditulis sebagai berikut:

- Pemberian nilai poin menghasilkan pengembangan langit-langit dan lantai untuk setiap pekerjaan. Namun, karena sistem nilai titik yang ditentukan sebelumnya bersifat arbitrer, ada kemungkinan bahwa skala mungkin salah ditetapkan pada tahap awal penginstalan program. Jika ini terjadi, semua pekerjaan berikutnya akan mencerminkan kesalahan ini dan beberapa pekerjaan mungkin dinilai lebih atau kurang.
- Salah satu kesulitan dengan metode poin adalah pemberian poin secara akurat untuk setiap faktor.
- Tidaklah mudah untuk memahami sepenuhnya arti dari berbagai konsep dan istilah yang berkaitan dengan faktor pekerjaan. Kadang-kadang, bahkan supervisor mungkin bingung dengan definisi beberapa istilah.
- Keterbatasan lainnya adalah bahwa metode poin rumit dan memakan waktu.
- Pemasangan metode titik evaluasi pekerjaan adalah urusan yang mahal dan hanya perusahaan besar yang mampu membelinya.
- Ketika banyak tarif digunakan, pekerjaan administrasi yang cukup besar diperlukan dalam merekam dan meringkas skala penilaian.

**4) Metode perbandingan faktor:** Sistem evaluasi pekerjaan dengan penerapan metode perbandingan faktor pada dasarnya adalah langkah maju untuk menghindari ketidakakuratan dan

untuk mengembangkan, dalam tingkat yang wajar, teknik ketepatan dalam perbandingan dan penilaian pekerjaan. Di bawah sistem, semua pekerjaan dibandingkan satu sama lain untuk tujuan menentukan kepentingan relatifnya dengan memilih empat atau lima elemen atau faktor pekerjaan utama, yang dipilih berdasarkan analisis pekerjaan. Empat atau lima faktor ini biasanya umum, dalam derajat yang lebih besar atau lebih kecil, untuk semua pekerjaan. Elemen-elemen ini tidak ditentukan sebelumnya. Nilai numerik dikembangkan untuk setiap faktor dan totalnya menentukan nilai pekerjaan. Hal ini membantu untuk menghindari ketidakakuratan, yang melekat dalam sistem di mana penilai bergantung pada jabatan atau pada penilaian individu untuk menentukan kepentingan keseluruhan dari suatu pekerjaan.

Hal ini juga penting untuk mengembangkan metode yang akurat untuk menentukan bobot untuk aplikasi ke berbagai faktor pekerjaan. Selanjutnya, metode ini banyak digunakan dalam bisnis. Metode ini dimulai dengan mencari tahu faktor-faktor utama, yang ada sedikit banyak dalam semua pekerjaan di organisasi tertentu. Biasanya, faktor yang paling umum adalah upaya mental, keterampilan, upaya fisik, tanggung jawab, dan kondisi kerja. Ini tidak ditentukan sebelumnya tetapi dipilih berdasarkan analisis pekerjaan. Langkah kedua adalah memilih sejumlah pekerjaan utama—sepuluh atau dua puluh pekerjaan yang dapat digunakan untuk membandingkan semua pekerjaan lain. Misalnya, pekerjaan utama mungkin adalah tukang, operator mesin, penjaga, pengemudi, dll. Nilai uang dari masing-masing pekerjaan utama ini sudah diketahui. Ini berarti bahwa keakuratan metode evaluasi sangat bergantung pada apakah pekerjaan utama yang dipilih untuk perbandingan dibayar dengan benar atau tidak.

Pada langkah ketiga, masing-masing tingkat pembayaran pekerjaan utama saat ini dianalisis untuk menunjukkan berapa persen dari total tingkat yang dapat diatribusikan ke setiap elemen pekerjaan. Dengan demikian, mungkin disebabkan oleh setiap elemen pekerjaan dan dapat ditemukan bahwa jika tukang digaji Rs. 10 persen, yang kedua 20 persen. Ketika semua tingkat pekerjaan utama telah dianalisis, rata-rata persentase yang diperoleh diterima sebagai bobot untuk elemen. Pada tahap akhir, semua pekerjaan lain dinilai dan diberi nilai pada setiap faktor dengan membandingkannya dengan pekerjaan utama. Jadi untuk pekerjaan yang akan dievaluasi, ditemukan pekerjaan kunci tertentu yang sangat mirip. Di bawah sistem ini, adalah tugas evaluator untuk menganalisis semua pekerjaan dan kemudian memberi peringkat pada satu faktor. Misalnya, faktor yang dipertimbangkan adalah keterampilan teknis; evaluator pertama-tama akan memberi peringkat semua pekerjaan dalam hal ini, dari pekerjaan yang paling membutuhkan hingga pekerjaan yang membutuhkan keterampilan teknis paling sedikit. Setelah langkah ini selesai, evaluator kemudian akan membuat peringkat semua pekerjaan dalam kaitannya dengan faktor kedua dan seterusnya sampai peringkat terpisah telah ditetapkan untuk masing-masing faktor yang terlibat. Karena nilai poin telah ditetapkan, hanya perlu menjumlahkan nilai poin untuk mendapatkan nilai relatif keseluruhan dari pekerjaan itu.

Proses metode perbandingan faktor untuk evaluasi pekerjaan telah diuraikan dalam berbagai poin. Karena keseluruhan evaluasi adalah proses yang rumit, yang membutuhkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman khusus, biasanya sekelompok spesialis ditunjuk

untuk mengarahkan program. Merupakan kebiasaan untuk menunjuk komite administrasi gaji yang terdiri dari eksekutif tertinggi yang mewakili setiap fungsi utama organisasi dengan administrator gaji atau analis pekerjaan kepala dan direktur personalia sebagai anggota *ex-officio non-voting*. Komite ini mengambil alih tanggung jawab penuh dari perencanaan, administrasi, instalasi dan pemeliharaan program untuk organisasi. Pekerjaan jangkar - Langkah pertama dalam memperkenalkan program ini adalah persiapan deskripsi pekerjaan yang akurat berdasarkan tugas pekerjaan, seperti yang sebenarnya sedang dilakukan. Beberapa deskripsi pekerjaan kemudian dipilih, yang memiliki rekanan di organisasi serupa di bidang *cum industri*.

Pekerjaan ini biasanya digambarkan sebagai pekerjaan jangkar. Mayoritas usaha industri besar mengikuti kebijakan membayar tingkat upah yang sebanding atau berlangsung di suatu daerah. Pekerjaan yang sebanding, oleh karena itu, diperiksa dengan perusahaan lain dan perbandingan menyeluruh dibuat dari isi pekerjaan tanpa menempatkan ketergantungan pada judul pekerjaan. Pekerjaan jangkar, setelah pemilihan yang tepat, diurutkan berdasarkan tingkat kesulitannya oleh masing-masing faktor umum berikut untuk menentukan kedudukan relatif mereka di bawah setiap faktor, yaitu persyaratan mental, persyaratan keterampilan, tanggung jawab, persyaratan fisik, dan kondisi kerja. Gaji rata-rata tertimbang - Langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa gaji rata-rata tertimbang untuk setiap pekerjaan jangkar atas lima faktor didistribusikan secara merata, sehubungan dengan peringkat yang diterima. Hal ini memungkinkan untuk menetapkan nilai uang tertinggi ke faktor pekerjaan peringkat tertinggi.

Nilai untuk kelima faktor pekerjaan kemudian dijumlahkan. Totalnya, yang setara dengan tarif rata-rata tertimbang area untuk pekerjaan itu, mewakili total poin kesulitan pekerjaan. Semua pekerjaan lain kemudian dipasang ke dalam skala, faktor dan masing-masing, dengan demikian diberi evaluasi titik kesulitan, yang memiliki total lima faktor sebagai dasarnya. Berbagai faktor umum dapat dijelaskan sebagai berikut:

*(a) Persyaratan mental berkaitan dengan:*

- Sifat-sifat mental yang melekat seperti kecerdasan, ingatan, penalaran, imajinasi, kemampuan untuk bergaul dan bergaul.
- Memperoleh pengetahuan khusus seperti teknik, kimia, akuntansi, periklanan dan mekanik.
- Memperoleh pendidikan formal atau yang setara dalam pengalaman praktis yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif.

*(b) Keterampilan mengacu pada:*

- Tingkat kemampuan yang melekat atau praktis, penilaian, keahlian, ketangkasan, pelatihan dan pengalaman masa lalu.
- Tingkat waktu belajar atau latihan yang diperlukan (setelah penugasan awal) pada pekerjaan untuk memperoleh kemahiran.
- Pengetahuan kerja tentang bagaimana mengatur dan mengarahkan pekerjaan orang lain, penanganan formulir dan prosedur khusus untuk pekerjaan itu, pengetahuan tentang produk yang terlibat, keselamatan, keakraban dengan area

dan persyaratan pelanggan, kondisi persaingan, peraturan pemerintah, fasilitas distribusi, analisis penjualan, pengetahuan tentang manual, prosedur audit, pelaporan manajemen dan kerahasiaan.

(c) *Tanggung jawab dapat dijelaskan dalam hal:*

- Pria-Seleksi, penempatan, pelatihan, promosi, keselamatan, kinerja, disiplin, hubungan kerja, tarif, lembur, kewajiban hukum dan kesejahteraan dll.
- Bahan-Mentah, jadi, diproses, dipasok, diselamatkan, konstruksi, pengadaan, penyimpanan, pembuangan, pemeriksaan, pemrosesan, penjagaan, pemindahan, pengujian dan penggunaan dll.
- Peralatan-Mengadakan, membuang, membangun, memeriksa, menyimpan, merencanakan, mengoperasikan, menjaga, memelihara, menguji, mentransfer sehubungan dengan manufaktur, penyimpanan, transportasi, komunikasi, laboratorium, kantor, pemasaran, produksi dan keselamatan dll.

(d) *Persyaratan fisik meliputi:*

- Standar yang diperlukan untuk posisi seperti jenis kelamin, usia, tinggi badan, berat badan, penampilan dan kesehatan umum dll.
- Derajat dan kontinuitas upaya fisik yang dikeluarkan atau ketegangan yang dipertahankan dalam kinerja pekerjaan seperti duduk, berdiri, berjalan, memanjat, menarik, mengangkat, berbicara, dan mengemudi, dll.

(e) *Kondisi kerja berkaitan dengan:*

- Sejauh mana pekerjaan tersebut menghadapkan kandidat/karyawan pada pengaruh lingkungan yang tidak diinginkan seperti atmosfer, kebisingan, ventilasi, penerangan, dan kemacetan.
- Bahaya kerja seperti luka bakar, jatuh, tegang, patah atau menawarkan cedera tubuh.
- Paparan pekerjaan pada jam-jam yang tidak biasa, sering bepergian, panggilan darurat, lembur, transportasi yang tidak memadai, dll.

Penting bagi manajemen puncak untuk memutuskan jumlah kelompok gaji, yang sesuai untuk administrasi yang baik. Keputusan juga harus dibuat mengenai persentase spread antara batas gaji minimum dan maksimum masing-masing kelompok. Banyak perusahaan di India, telah mengadopsi sistem variasi 60 persen antara kisaran minimum dan maksimum dan 25 persen pada setiap tingkat. Rumus ini biasanya berlaku untuk eksekutif eselon menengah.

Sebagai contoh:

**Tabel 8.3** menunjukkan:

Nilai	Perbedaan jangkauan	Minimum	Maksimum	Sebaran
5	25%	500	800	60%
4	-melakukan-	625	1000	-do-

3	-melakukan-	780	1250	-do-
2	-melakukan-	975	1560	-do-
1	-melakukan-	1220	1950	-do-

*Timbangan dibulatkan dan pecahan dihindari. Setiap perbedaan bervariasi antara Rs. 1 & 5 diabaikan.*

Penetapan harga pekerjaan- Penetapan harga pekerjaan yang sebenarnya tergantung pada hasil survei. Sebuah bagan disiapkan, di mana garis dasar mewakili titik-titik kesulitan dan garis vertikal menunjukkan area gaji dalam rupee. Rata-rata tertimbang area untuk setiap pekerjaan jangkar kemudian diplot pada grafik. Sebuah garis ditarik, yang hampir harus sesuai dengan data dan ini akan mewakili kurva laju area. Faktanya, pada titik inilah kurva akan menunjukkan garis harga untuk semua pekerjaan dalam skala titik kesulitan.

Ada kelebihan dan kekurangan tertentu dari metode perbandingan faktor evaluasi pekerjaan, yang telah diringkas lebih lanjut sebagai berikut:

**Kelebihan metode perbandingan faktor:** Metode perbandingan faktor memiliki kelebihan tersendiri dibandingkan dengan metode evaluasi pekerjaan sebelumnya, yang telah ditulis sebagai berikut:

- Keuntungan prinsip dari metode perbandingan faktor adalah memungkinkan organisasi untuk memperkenalkan program evaluasi pekerjaan, yang mencerminkan perbedaan pekerjaan dan pekerjaan yang berbeda dapat dievaluasi. Metode ini dapat digunakan untuk mengevaluasi posisi tenaga kerja, klerikal dan manajemen.
- Kedua, bobot tidak dipilih secara sembarangan. Bobot diberikan berdasarkan analisis aktual berdasarkan praktik upah dan gaji saat ini.
- Ketiga, memungkinkan organisasi memiliki rencana yang fleksibel sehingga memungkinkan untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan kondisi dan tugas pekerjaan.
- Keempat, juga memungkinkan untuk membayar kepada karyawan setidaknya tarif area yang berlaku untuk posisi dengan kesulitan dan tanggung jawab yang sama dalam masalah yang sebanding.
- Meskipun merupakan sistem yang rumit, namun dapat dengan mudah dijelaskan kepada karyawan.
- Metode ini lebih dapat diandalkan dan ilmiah daripada metode evaluasi pekerjaan lainnya.
- Pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain untuk menentukan nilai relatifnya.

**Kelemahan metode perbandingan faktor:** Ada beberapa kelemahan metode perbandingan faktor evaluasi pekerjaan, yang telah diuraikan sebagai berikut:

- Kerugian utama adalah bahwa seluruh sistem sangat rumit dan dengan demikian instalasi rencana menjadi mahal.

- Kesulitan kedua berkaitan dengan kebutuhan manajemen puncak untuk mengandalkan para ahli teknis karena program semacam itu tidak dapat dikembangkan oleh manajemen tanpa bantuan para ahli.
- Ketiga, hampir tidak mungkin untuk menjelaskan komplikasi kepada karyawan karena komunikasi yang efektif sangat terancam oleh kurangnya pemahaman.
- Tingkat upah berubah dari waktu ke waktu dan inkonsistensi kecilnya dapat disesuaikan untuk menyelaraskan semua pekerjaan.
- Pemasangannya mahal dan sulit dioperasikan bagi siapa pun yang tidak mengetahui sifat umum dari teknik evaluasi.
- Kurs uang cenderung lebih mempengaruhi kurs aktual daripada poin abstrak dan
- Sistem ini bersifat kompleks dan sangat sulit untuk mendidik karyawan tentang seluk-beluk yang melekat dalam sistem. Rata-rata karyawan merasa sangat sulit untuk memahami metode perbandingan faktor evaluasi pekerjaan.

#### 8.6 PERKEMBANGAN TERAKHIR DALAM EVALUASI PEKERJAAN

Pertanyaan tentang memilih dan menimbang faktor adalah salah satu masalah yang paling sulit dihadapi dalam metode kualitatif dasar. Beberapa skema evaluasi pekerjaan ditolak karena faktor yang dipilih dan yang lain dikategorikan tidak jelas dan membingungkan karena terlalu banyak faktor dan sub faktor. Akibatnya, beberapa peneliti dan praktisi evaluasi pekerjaan telah mengusulkan dan bereksperimen dengan skema faktor tunggal, yang secara singkat diuraikan berikutnya.

**Metode profil bagan Hay Guide:** Tidak diragukan lagi, variasi perbandingan faktor yang paling terkenal, metode profil bagan Hay Guide dilaporkan digunakan oleh lebih dari 4000 organisasi profit dan nonprofit di sekitar 30 negara. Hal ini dijelaskan oleh Hay Group (tim konsultan manajemen) sebagai bentuk perbandingan faktor karena alasan berikut:

- Menggunakan faktor universal.
- Mendasarkan nilai pekerjaan pada interval 15 persen.
- Membuat perbandingan pekerjaan dengan pekerjaan.
- Rencana disesuaikan dengan organisasi.
- Pembuatan profil digunakan untuk menyesuaikan bagan panduan dan untuk memeriksa evaluasi pekerjaan.
- Rencana tersebut dapat digunakan untuk semua jenis pekerjaan.

Metode ini digunakan untuk semua pekerjaan dalam suatu organisasi dan faktor universal dalam rencana Hay adalah pengetahuan, pemecahan masalah dan akuntabilitas. Ketiga faktor ini dipecah menjadi delapan dimensi.

Pengetahuan melibatkan:

- 1) Prosedur dan teknik.
- 2) Luasnya keterampilan manajemen.

3) Keterampilan orang ke orang.

Dua dimensi pemecahan masalah adalah:

- 1) Lingkungan berpikir.
- 2) Tantangan berpikir.

Akuntabilitas memiliki tiga dimensi sebagai berikut:

- 1) Kebebasan untuk bertindak.
- 2) Dampak pada hasil dan
- 3) Besaran.

Faktor keempat, kondisi kerja, terkadang digunakan untuk pekerjaan di mana bahaya, lingkungan atau tuntutan fisik dianggap penting. Inti dari rencana Hay adalah bagan panduannya yang menggunakan interval 15 persen. Meskipun grafik ini tampak seperti skala titik dua dimensi, kelompok Hay menegaskan bahwa, kecuali untuk skala pemecahan masalah, mereka dapat diperluas untuk mencerminkan ukuran dan kompleksitas organisasi. Ini juga menyatakan bahwa definisi faktor-faktor tersebut dimodifikasi sesuai kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Pembuatan profil digunakan untuk mengembangkan hubungan di antara ketiga skala dan untuk memberikan perbandingan tambahan dengan poin-poin yang ditetapkan dari bagan panduan. Pekerjaan diasumsikan memiliki bentuk atau profil karakteristik dalam hal pemecahan masalah dan persyaratan akuntabilitas. Pekerjaan penjualan dan produksi, misalnya, menekankan akuntabilitas daripada pemecahan masalah. Pekerjaan penelitian lebih menekankan pada pemecahan masalah daripada akuntabilitas. Biasanya, pekerjaan staf cenderung menyamakan keduanya.

Metode chart-profile Hay Guide terdiri dari:

- Mempelajari organisasi serta memilih dan menyesuaikan bagan panduan.
- Memilih pekerjaan benchmark yang mencakup semua level dan fungsi.
- Menganalisis pekerjaan dan menulis deskripsi pekerjaan dalam tiga faktor universal.
- Memilih komite evaluasi pekerjaan yang terdiri dari manajer lini dan staf, perwakilan departemen pribadi, seringkali karyawan dan konsultan Hay dan
- Mengevaluasi pekerjaan benchmark dan kemudian semua pekerjaan lainnya.

Nilai poin dari tiga bagan panduan ditambahkan, menghasilkan nilai poin tunggal untuk setiap pekerjaan. Profil kemudian dikonstruksi dan dibandingkan pada pemecahan masalah dan akuntabilitas, sebagai evaluasi tambahan.

## 8.7 RINGKASAN

Seperti yang Anda ketahui, evaluasi pekerjaan merupakan upaya untuk menentukan nilai relatif dari setiap pekerjaan di pabrik dan untuk menentukan upah dasar yang adil untuk pekerjaan semacam itu. Ini adalah seperangkat prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif pekerjaan dalam organisasi. Ini menganalisis dan memuji konten pekerjaan, yang diatur dalam keluarga pekerjaan lain, sehingga menempatkannya dalam urutan peringkat yang sesuai, yang kemudian dapat digunakan untuk pemasangan struktur upah yang dapat diterima dalam

suatu organisasi. Tujuan utama evaluasi pekerjaan adalah untuk mengetahui nilai pekerjaan, tetapi nilai ini bervariasi dari waktu ke waktu dan dari tempat ke tempat, di bawah pengaruh tekanan ekonomi tertentu. Tujuan lain dari evaluasi pekerjaan adalah untuk menyediakan dasar bagi negosiasi upah yang didasarkan pada fakta dan bukan pada gagasan yang kabur. Teknik evaluasi pekerjaan juga dapat digunakan untuk menentukan tidak hanya nilai pekerjaan, tetapi juga nilai dari setiap aspek seperti tingkat keterampilan dan tanggung jawab.

Langkah selanjutnya dalam proses evaluasi pekerjaan adalah memilih atau merancang metode evaluasi pekerjaan. Empat metode dasar secara tradisional telah disebutkan. Ini adalah peringkat, klasifikasi, perbandingan faktor dan metode poin. Tergantung pada kebutuhan dan keinginan setiap organisasi dapat menggabungkan fitur dari dua atau lebih dari dua metode dan metode yang dipilih harus menjamin kepuasan semua pihak, yaitu manajemen, karyawan dan serikat pekerja dll sehingga evaluasi pekerjaan merupakan bagian penting dari manajemen Sumber Daya Manusia di setiap organisasi.

#### **Latihan Soal**

- Q1. Jelaskan konsep evaluasi pekerjaan, tujuan dan kelebihanannya beserta contohnya.
- Q2. Jelaskan secara singkat berbagai metode evaluasi pekerjaan dengan contoh dan batasan evaluasi pekerjaan, jika ada.

## **BAB 9**

### **ANALISIS PEKERJAAN DAN DESKRIPSI PEKERJAAN**

#### **9.1 PENDAHULUAN**

Analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan keduanya merupakan bagian penting dari mempelajari pekerjaan tertentu dari berbagai perspektif penting, sehingga mendapatkan informasi yang lengkap tentang pekerjaan tertentu atau pekerjaan yang berbeda. Membantu kegiatan Manajemen sumber daya manusia karena meminimalkan berbagai kekurangan dalam berbagai proses rekrutmen dan seleksi. Nilai sebenarnya dari analisis pekerjaan dimulai ketika informasi dikompilasi ke dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan untuk digunakan di hampir semua aktivitas Sumber Daya Manusia. Analisis pekerjaan juga berguna dalam mengidentifikasi faktor pekerjaan dan tugas yang dapat berkontribusi pada masalah kesehatan dan keselamatan di tempat kerja. Lebih lanjut deskripsi pekerjaan memberikan informasi tentang tugas, tugas, dan tanggung jawab suatu pekerjaan. Selain itu, memberikan informasi tentang kode pekerjaan, tingkat gaji, pengecualian dan kebutuhan dalam pekerjaan tertentu. Analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan keduanya merupakan konsep penting dalam proses manajemen Sumber Daya Manusia.

#### **9.2 TUJUAN**

Setelah membaca unit ini, Anda akan dapat:

- Mengetahui tentang konsep analisis pekerjaan.
- Memiliki latar belakang konseptual deskripsi pekerjaan.

#### **9.3 ANALISIS PEKERJAAN**

Desain pekerjaan mencoba untuk mengembangkan pekerjaan yang sesuai secara efektif ke dalam aliran pekerjaan organisasi yang perlu dilakukan. Fokus analisis pekerjaan berpusat pada penggunaan sistem formal untuk mengumpulkan data tentang apa yang dilakukan orang dalam pekerjaan mereka. Data ini digunakan untuk menghasilkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Analisis pekerjaan telah didefinisikan sebagai berikut:

*“Analisis pekerjaan adalah cara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang konten, konteks, dan persyaratan pekerjaan manusia.”*

Analisis pekerjaan adalah studi formal dan rinci tentang pekerjaan. Ini mengacu pada analisis ilmiah dan sistematis dari suatu pekerjaan untuk mendapatkan semua fakta terkait tentang pekerjaan itu. Analisis pekerjaan selanjutnya didefinisikan sebagai:

*“Proses penentuan dengan mengamati dan mempelajari tugas-tugas, yang terdiri dari pekerjaan, metode & peralatan, yang digunakan dan keterampilan & sikap yang diperlukan untuk keberhasilan kinerja pekerjaan”.*

Analisis jabatan pada dasarnya adalah proses mengumpulkan dan menganalisis data yang berkaitan dengan suatu pekerjaan. Ini adalah bagian dari keseluruhan perencanaan kerja yang disebut desain kerja. Suatu pekerjaan dapat dianalisis hanya setelah pekerjaan itu dirancang dan seseorang telah melakukannya. Analisis pekerjaan karena itu dilakukan pada pekerjaan yang sedang berlangsung. Karena pekerjaan selalu dapat berubah, analisis pekerjaan dapat menjadi usang dalam waktu singkat. Analisis pekerjaan memberikan berbagai informasi tentang pekerjaan:

- Identifikasi pekerjaan dalam hal judul dan nomor kode.
- Berbagai operasi dan tugas yang terlibat dalam pekerjaan termasuk waktu, signifikansi, kompleksitas dan urutannya.
- Lokasi, pengaturan fisik, bahaya dan ketidaknyamanan, pengawasan yang diberikan dan diterima, dan karakteristik penting lainnya dari pekerjaan tersebut.
- Tugas-tugas yang terlibat dalam pekerjaan beserta frekuensi terjadinya masing-masing tugas.
- Bahan, metode dan peralatan yang digunakan dalam melakukan pekerjaan.
- Sifat operasi dalam pekerjaan tertentu seperti membersihkan, mengangkat, menangani, mengebor, memberi makan, mengemudi, membimbing dan merakit dll.
- Hubungan pekerjaan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan
- Atribut pribadi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan seperti kekuatan fisik, pendidikan, keterampilan mental, sikap, pengalaman dan pelatihan, dll.

Menggunakan analisis pekerjaan untuk mendokumentasikan aktivitas Sumber Daya Manusia adalah penting karena pertahanan hukum dari prosedur rekrutmen dan seleksi pemberi kerja, sistem penilaian kinerja, tindakan disipliner karyawan, dan praktik pembayaran sebagian bertumpu pada dasar analisis pekerjaan. Berbagai metode dan sumber data dapat digunakan untuk melakukan analisis pekerjaan. Nilai sebenarnya dari analisis pekerjaan dimulai ketika informasi dikompilasi menjadi deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan untuk digunakan dalam berbagai aktivitas Sumber Daya Manusia. Untuk membenarkan tindakan SDM sebagai pekerjaan yang terkait dengan kesempatan kerja yang sama (EEO), rincian yang akurat tentang persyaratan pekerjaan diperlukan. Agar efektif, perencanaan Sumber Daya Manusia, rekrutmen dan seleksi, semua harus didasarkan pada kebutuhan spesifik pekerjaan. Analisis pekerjaan juga berguna dalam mengidentifikasi faktor pekerjaan dan tugas yang dapat berkontribusi pada masalah kesehatan dan keselamatan di tempat kerja.

Misalnya, satu studi menggunakan analisis pekerjaan untuk mengidentifikasi tuntutan fisik yang menyebabkan cedera terkait pekerjaan dan langkah-langkah yang harus diambil untuk mengurangi cedera tersebut. Akhirnya, analisis pekerjaan memainkan peran kunci dalam masalah

hubungan kerja dan karyawan. Analisis pekerjaan melibatkan pengumpulan informasi tentang karakteristik pekerjaan yang membedakannya dari pekerjaan lain. Informasi yang dihasilkan oleh analisis pekerjaan mungkin berguna dalam mendesain ulang pekerjaan, tetapi tujuan utamanya adalah untuk menangkap pemahaman yang jelas tentang apa yang dilakukan pada pekerjaan dan kemampuan apa yang diperlukan untuk melakukannya seperti yang dirancang. Ada dua pendekatan untuk analisis pekerjaan, satu berfokus pada tugas yang dilakukan dalam pekerjaan, yang lain pada kompetensi yang dibutuhkan untuk kinerja pekerjaan.

Dalam setiap organisasi dengan ukuran berapa pun, struktur organisasi, tugas kerja, tugas dan tanggung jawab pekerjaan dapat berubah. Pekerjaan baru ditetapkan dan pekerjaan yang ada dapat berubah baik secara tiba-tiba sebagai akibat dari reorganisasi atau secara bertahap lembur. Dalam kasus seperti itu, perlu untuk menganalisis dan menggambarkan pekerjaan baru atau yang direvisi untuk memastikan evaluasi yang tepat. Ketika pekerjaan baru telah ditetapkan di bawah struktur organisasi yang disetujui atau tugas pekerjaan yang ada telah berubah secara signifikan, supervisor yang bersangkutan akan mengajukan permintaan formulir analisis pekerjaan dan menyerahkannya melalui saluran yang tepat kepada kepala departemen yang bersangkutan. Dalam permintaannya, supervisor pekerjaan akan menguraikan tugas utama pekerjaan baru atau prinsip-prinsip revisi.

Selanjutnya, kepala departemen terkait akan meninjau permintaan tersebut, memastikan validitasnya dan meneruskannya ke departemen Manajemen sumber daya manusia untuk tindakan yang diperlukan. Setelah menerima permintaan persetujuan untuk analisis pekerjaan, departemen Manajemen sumber daya manusia akan memastikan bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan bagan organisasi yang disetujui, melakukan wawancara analisis pekerjaan yang diperlukan dan mengumpulkan informasi pada formulir analisis pekerjaan. Dalam melakukan analisis suatu pekerjaan dan mengisi formulir yang dipersyaratkan, aspek-aspek dasar berikut harus diperhatikan:

- Fakta-fakta yang diperoleh dan dicatat harus mengacu pada pekerjaan dan bukan pekerjaan incumbent (necessary duty).
- Tugas dan tanggung jawab harus untuk pekerjaan itu, seperti yang ada saat ini dan bukan untuk pekerjaan yang seharusnya atau yang dipikirkan. Persyaratan minimum harus memadai untuk mendukung kinerja yang memuaskan dari tugas dan tanggung jawab tersebut.
- Fakta pekerjaan harus, dalam semua kasus, diverifikasi untuk memastikan bahwa mereka akurat, faktual dan realistis.
- Tugas setiap pekerjaan harus dikoordinasikan dengan tugas pekerjaan lain, di atas dan di bawah dalam unit organisasi dan dengan pekerjaan terkait di bagian lain organisasi.
- Setiap tugas harus dianalisis untuk memastikan bahwa tugas tersebut penting untuk pengoperasian unit.

- Pekerjaan, yang sifatnya serupa dan tingkat kesulitan yang sama, sedapat mungkin harus digabungkan di bawah judul pekerjaan yang sama untuk memberikan keseragaman sambil tetap memungkinkan fleksibilitas dalam penugasan kerja.
- Jika ada lebih dari satu pemegang jabatan dalam suatu pekerjaan, hanya satu wawancara analisis pekerjaan yang diperlukan.
- Jika pekerjaan memiliki lebih dari satu lamaran, seperti sekretaris atau juru tulis, disarankan untuk mendapatkan rincian lamaran di berbagai unit untuk memastikan cakupan yang memadai.

Akhirnya formulir analisis pekerjaan, yang akan digunakan, harus berisi instruksi yang diperlukan, yang cukup jelas.

### **Pendekatan Terhadap Analisis Pekerjaan**

Ada dua jenis atau pendekatan analisis jabatan, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- Analisis pekerjaan berbasis tugas.
- Analisis pekerjaan berbasis kompetensi.

Analisis pekerjaan berbasis tugas adalah bentuk yang paling umum dan berfokus pada tugas, tugas dan tanggung jawab yang dilakukan dalam suatu pekerjaan. Tugas adalah aktivitas kerja yang berbeda dan dapat diidentifikasi yang terdiri dari gerakan, sedangkan tugas adalah segmen kerja yang lebih besar yang terdiri dari beberapa tugas yang dilakukan oleh seorang individu. Karena tugas dan kewajiban menggambarkan aktivitas, tidak selalu mudah atau perlu untuk membedakan keduanya. Misalnya, jika salah satu tugas supervisor pekerjaan adalah mewawancarai pelamar, satu tugas yang terkait dengan tugas itu adalah mengajukan pertanyaan. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melakukan tugas dan tugas tertentu.

Berbeda dengan pendekatan tradisional untuk menganalisis pekerjaan, yang mengidentifikasi tugas, tugas, pengetahuan dan keterampilan yang terkait dengan pekerjaan, pendekatan kompetensi mempertimbangkan bagaimana pengetahuan dan keterampilan digunakan. Kompetensi adalah kemampuan individu yang dapat dikaitkan dengan peningkatan kinerja oleh individu atau tim. Semakin banyak organisasi menggunakan beberapa fakta analisis kompetensi pada berbagai aktivitas SDM. Tiga alasan utama organisasi menggunakan pendekatan kompetensi adalah untuk mengkomunikasikan perilaku yang dihargai dalam organisasi, untuk meningkatkan tingkat kompetensi di seluruh organisasi dan untuk menekankan kemampuan orang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. Konsep kompetensi sangat bervariasi dari organisasi ke organisasi. Kompetensi teknis sering mengacu pada pengetahuan dan keterampilan khusus yang dimiliki karyawan.

Misalnya, keterampilan untuk menggunakan perangkat lunak khusus untuk merancang halaman web atau untuk mengoperasikan mesin dan peralatan yang sangat kompleks dapat disebut sebagai kompetensi. Beberapa hal berikut telah diidentifikasi sebagai kompetensi perilaku:

- Fokus pelanggan.
- Orientasi tim.

- Keahlian teknis.
- Orientasi hasil.
- Efektivitas komunikasi.
- Kepemimpinan.
- Resolusi konflik.
- Inovasi.
- Kemampuan beradaptasi dan
- Ketegasan.

Pendekatan kompetensi juga mencoba untuk mengidentifikasi faktor-faktor tersembunyi yang sering penting untuk kinerja yang unggul. Misalnya, banyak supervisor berbicara tentang sikap karyawan, tetapi mereka mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi secara tepat apa yang mereka maksud dengan sikap. Pendekatan kompetensi menggunakan berbagai metodologi untuk membantu supervisor memberikan contoh yang jelas tentang apa yang dimaksud dengan sikap dan bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi kinerja. Di beberapa industri, penelitian telah dilakukan untuk mengidentifikasi kompetensi kritis, seperti yang ditunjukkan oleh perspektif Sumber Daya Manusia.

### **Proses Analisis Pekerjaan**

Proses analisis pekerjaan dapat dilakukan dengan cara yang logis, mengikuti manajemen yang tepat dan praktik psikometri profesional. Oleh karena itu analisis biasanya mengikuti proses multi-tahap, terlepas dari metode analisis pekerjaan tertentu yang digunakan. Tahapan untuk analisis pekerjaan tipikal mungkin agak berbeda dengan jumlah pekerjaan yang disertakan.

Berbagai tahapan tersebut telah disebutkan sebagai berikut:

- 1) Merencanakan analisis jabatan.
- 2) Mempersiapkan dan memperkenalkan analisis pekerjaan.
- 3) Melakukan analisis jabatan.
- 4) Mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
- 5) Memelihara dan memperbarui deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Berbagai tahapan yang terlibat dalam proses analisis pekerjaan dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) **Merencanakan analisis pekerjaan:** Seperti yang Anda ketahui, perencanaan diperlukan setiap saat sebelum melakukan tugas atau penugasan tertentu, jadi aspek penting dari proses analisis pekerjaan adalah perencanaan yang dilakukan sebelum mengumpulkan data dari manajer dan karyawan. Mungkin pertimbangan yang paling penting adalah untuk mengidentifikasi tujuan analisis pekerjaan, dari hanya memperbarui deskripsi pekerjaan hingga merevisi program kompensasi dalam organisasi. Apapun tujuan yang diidentifikasi, sangat penting untuk mendapatkan dukungan dari manajemen puncak.
- 2) **Mempersiapkan dan memperkenalkan analisis pekerjaan:** Persiapan untuk analisis pekerjaan dimulai dengan identifikasi pekerjaan yang sedang ditinjau. Misalnya, apakah pekerjaan yang akan dianalisis adalah pekerjaan per jam, pekerjaan klerikal, semua pekerjaan di satu divisi atau semua pekerjaan di seluruh organisasi? Meninjau deskripsi

pekerjaan yang ada, bagan organisasi, informasi analisis pekerjaan sebelumnya, dan sumber daya terkait industri lainnya adalah bagian dari perencanaan. Fase ini mengidentifikasi mereka yang akan terlibat dalam melakukan analisis pekerjaan dan metode yang akan digunakan. Langkah penting adalah mengomunikasikan dan menjelaskan prosesnya kepada manajer, karyawan yang terpengaruh, dan orang-orang terkait lainnya, seperti pengurus serikat pekerja. Penjelasan harus mengatasi kekhawatiran dan kecemasan alami yang dimiliki orang ketika seseorang mengamati pekerjaan mereka dengan cermat. Ketika karyawan diwakili oleh serikat pekerja, perwakilan serikat pekerja harus dilibatkan dalam meninjau deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, untuk mengurangi kemungkinan konflik di masa depan. Tindakan pencegahan semacam itu sangat membantu organisasi dalam hal operasi manajemen Sumber Daya Manusia mereka. Ini juga membantu dalam membangun kepercayaan berbagai karyawan untuk organisasi.

- 3) **Melakukan analisis jabatan:** Setelah persiapan selesai, analisis jabatan dapat dilakukan. Metode yang dipilih akan menentukan timeline untuk proyek. Jika kuesioner digunakan, seringkali akan membantu jika karyawan mengembalikannya kepada penyelia atau manajer untuk ditinjau sebelum memberikannya kembali kepada mereka yang melakukan analisis pekerjaan. Kuesioner harus disertai dengan surat yang menjelaskan proses dan petunjuk pengisian dan pengembaliannya. Setelah data dari analisis pekerjaan dikompilasi, informasi tersebut harus diurutkan berdasarkan pekerjaan, unit organisasi dan keluarga pekerjaan. Langkah ini memungkinkan untuk perbandingan data dari pekerjaan serupa di seluruh organisasi. Data harus ditinjau kelengkapannya, dengan tindak lanjut yang diperlukan dalam bentuk wawancara tambahan atau pertanyaan yang harus dijawab oleh manajer atau karyawan.
- 4) **Mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan:** Pada tahap keempat, analisis pekerjaan menyusun deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Umumnya, organisasi menemukan bahwa meminta manajer dan karyawan menulis deskripsi pekerjaan tidak disarankan karena beberapa alasan. Pertama, ini mengurangi konsistensi dalam format dan detail, yang keduanya penting mengingat konsekuensi hukum dari deskripsi pekerjaan. Kedua, manajer dan karyawan berbeda dalam keterampilan menulis mereka. Juga, mereka dapat menulis deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan untuk mencerminkan apa yang mereka lakukan dan apa kualifikasi pribadi mereka, bukan apa yang dibutuhkan pekerjaan itu. Draf yang sudah selesai harus ditinjau dengan manajer dan penyelia. Apakah karyawan meninjau draf atau menunggu untuk menerima uraian tugas akhir sering ditentukan oleh gaya manajerial supervisor/manajer dan budaya organisasi mengenai partisipasi dan komunikasi karyawan. Ketika deskripsi pekerjaan selesai, departemen SDM mendistribusikannya kepada manajer, supervisor, dan karyawan. Supervisor atau manajer kemudian harus meninjau deskripsi lengkap dengan karyawan

yang sesuai untuk memastikan pemahaman dan kesepakatan tentang konten yang akan dikaitkan dengan penilaian kinerja, serta semua kegiatan lainnya.

- 5) **Memelihara dan memperbarui deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan:** Setelah deskripsi dan spesifikasi pekerjaan telah diselesaikan dan ditinjau oleh semua individu yang sesuai, sebuah sistem harus dikembangkan untuk menjaganya agar tetap mutakhir. Salah satu cara efektif untuk memastikan bahwa tinjauan yang tepat terjadi adalah dengan menggunakan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dalam aktivitas SDM lainnya. Misalnya, setiap kali terjadi kekosongan, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi harus ditinjau dan direvisi seperlunya sebelum upaya rekrutmen dan seleksi dimulai. Demikian pula, di beberapa organisasi, manajer dan karyawan meninjau deskripsi pekerjaan mereka selama setiap wawancara penilaian kinerja.



**Gambar 9.1** Tahapan analisis jabatan dalam flowchart.

### Metode Analisis Pekerjaan

Informasi analisis pekerjaan tentang apa yang orang lakukan dalam pekerjaan mereka dapat dikumpulkan dalam berbagai cara. Salah satu pertimbangannya adalah siapa yang akan melakukan analisis jabatan. Paling sering, seorang anggota staf SDM mengoordinasikan upaya ini. Tergantung pada metode mana yang dibahas selanjutnya digunakan, orang lain yang sering

berpartisipasi adalah manajer, supervisor, dan karyawan yang melakukan pekerjaan. Untuk analisis yang lebih kompleks, insinyur industri dapat melakukan studi waktu dan gerak. Pertimbangan lain adalah metode yang akan digunakan. Metode apa pun yang dipilih, harus berbasis konten dan tidak mencerminkan bias penilai. Metode umum adalah observasi, wawancara, kuesioner dan sistem komputerisasi. Penggunaan kombinasi pendekatan ini tergantung pada situasi dan organisasi.

Berbagai metode analisis jabatan diuraikan sebagai berikut:

- Pengamatan.
- Wawancara.
- Kuesioner.
- Sistem komputerisasi.
- Analisis pekerjaan fungsional.
- Informasi online dan
- Metode kombinasi.

Dengan metode observasi, seorang manajer, analis pekerjaan atau insinyur industri mengamati individu yang melakukan pekerjaan dan membuat catatan untuk menggambarkan tugas dan tugas yang dilakukan. Penggunaan metode observasi terbatas karena banyak pekerjaan tidak memiliki tugas pekerjaan yang lengkap dan mudah diamati atau siklus pekerjaan yang lengkap. Dengan demikian, observasi mungkin lebih berguna untuk pekerjaan yang berulang dan dalam hubungannya dengan metode lain.

Ini lebih lanjut dari dua jenis sebagai:

- Pengambilan sampel kerja.
- Buku harian/log karyawan.

Salah satu jenis pengamatan mis. pengambilan sampel kerja, tidak memerlukan perhatian pada setiap tindakan terperinci di seluruh siklus kerja. Metode ini memungkinkan seorang manajer untuk menentukan konten dan kecepatan hari kerja yang khas melalui pengambilan sampel statistik dari tindakan tertentu daripada melalui pengamatan terus menerus dan pengaturan waktu dari semua tindakan. Pengambilan sampel kerja sangat berguna untuk pekerjaan rutin dan berulang. Metode lain yang dikenal sebagai buku harian/log karyawan mengharuskan karyawan untuk mengamati kinerja mereka sendiri dengan membuat buku harian/log tugas pekerjaan mereka, mencatat seberapa sering tugas tersebut dilakukan dan waktu yang dibutuhkan untuk masing-masing tugas. Meskipun pendekatan ini terkadang menghasilkan informasi yang berguna, mungkin memberatkan karyawan untuk menyusun log yang akurat. Juga, karyawan terkadang menganggap pendekatan ini sebagai menciptakan dokumentasi yang tidak perlu yang mengurangi kinerja pekerjaan mereka.

Metode wawancara untuk mengumpulkan informasi mengharuskan seorang manajer atau spesialis SDM untuk mengunjungi setiap lokasi kerja dan berbicara dengan karyawan yang melakukan setiap pekerjaan. Formulir wawancara standar paling sering digunakan untuk merekam informasi. Seringkali, baik karyawan maupun supervisor karyawan harus diwawancarai

untuk mendapatkan pemahaman yang lengkap tentang pekerjaan tersebut. Terkadang, wawancara kelompok atau panel digunakan. Sebuah tim ahli materi pelajaran, yang memiliki berbagai wawasan tentang sekelompok pekerjaan yang berkumpul untuk memberikan informasi analisis pekerjaan. Opsi ini mungkin sangat berguna untuk pekerjaan yang sangat teknis dan lainnya yang dapat diberikan masukan oleh berbagai individu. Metode wawancara bisa sangat memakan waktu, terutama jika pewawancara berbicara dengan dua atau tiga karyawan yang melakukan setiap pekerjaan. Pekerjaan profesional dan manajerial seringkali lebih rumit untuk dianalisis dan biasanya memerlukan wawancara yang lebih lama. Untuk alasan ini, disarankan untuk menggabungkan metode wawancara dengan salah satu metode lainnya.

Kuesioner adalah metode yang banyak digunakan untuk mengumpulkan data tentang pekerjaan. Instrumen survei dikembangkan dan diberikan kepada karyawan dan manajer untuk diselesaikan. Kuesioner pekerjaan yang khas sering mencakup bidang-bidang seperti tugas dan persentase waktu yang dihabiskan untuk setiap tugas reguler dan tugas khusus, pengawasan yang diberikan kepada orang lain, pengawasan yang diterima dari orang lain, keputusan yang dibuat mengenai bahan dan peralatan yang digunakan, keputusan yang dibuat tentang keuangan dan anggaran, kontak dengan orang lain (kontak internal/eksternal), dimensi fisik seperti tuntutan fisik dan kondisi kerja dan karakteristik pemegang pekerjaan seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan pelatihan yang dibutuhkan. Metode kuesioner menawarkan keuntungan besar karena informasi tentang sejumlah besar pekerjaan dapat dikumpulkan dengan murah dalam waktu yang relatif singkat. Namun, metode kuesioner mengasumsikan bahwa karyawan dapat secara akurat menganalisis dan mengkomunikasikan informasi tentang pekerjaan mereka.

Karyawan mungkin berbeda dalam persepsi mereka tentang pekerjaan dan bahkan dalam literasi mereka. Menggunakan wawancara dan observasi dalam kombinasi dengan metode kuesioner memungkinkan analisis untuk mengklarifikasi dan memverifikasi informasi yang dikumpulkan dalam kuesioner.

Ada dua jenis kuesioner:

- Kuesioner Analisis Jabatan (PAQ).
- Kuesioner Analisis Pekerjaan Manajerial.

Kuesioner analisis posisi adalah instrumen khusus yang menggabungkan daftar periksa. Setiap job dianalisis pada 27 dimensi yang terdiri dari 187 elemen. Kuesioner analisis posisi memiliki sejumlah divisi, masing-masing berisi banyak elemen pekerjaan. Divisi tersebut antara lain:

- Input informasi: Di mana dan bagaimana pekerja mendapatkan informasi untuk melakukan pekerjaan?
- Proses mental: Tingkat penalaran apa yang diperlukan dalam pekerjaan?
- Hasil kerja: Aktivitas fisik apa yang dilakukan di tempat kerja?
- Hubungan dengan orang lain: Hubungan apa yang dibutuhkan saat melakukan pekerjaan?
- Konteks pekerjaan: Kondisi kerja dan konteks sosial apa yang terlibat dalam pekerjaan itu?
- Lainnya: Apa lagi yang relevan dengan pekerjaan?

Kuesioner analisis posisi berfokus pada elemen berorientasi pekerja yang menggambarkan perilaku yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, bukan pada elemen berorientasi pekerjaan yang menggambarkan aspek teknis pekerjaan. Meskipun kompleksitasnya dapat menghalangi banyak pengguna potensial, PAQ mudah diukur dan dapat digunakan untuk melakukan studi validitas pada tes seleksi. Ini juga dapat berkontribusi pada keadilan gaji internal karena mempertimbangkan berbagai tuntutan pekerjaan yang berbeda.

Dalam hal Kuesioner Analisis Pekerjaan Manajerial karena pekerjaan manajerial berbeda karakternya dari pekerjaan dengan rutinitas dan prosedur yang dapat diamati dengan jelas, beberapa metode khusus telah berkembang untuk analisisnya. Salah satu metode yang terkenal dan banyak digunakan adalah Kuesioner Deskripsi Jabatan Manajemen (MPDQ). Terdiri dari lebih dari 200 pernyataan, MPDQ memeriksa berbagai dimensi manajerial, termasuk pengambilan keputusan dan pengawasan. Dengan perluasan teknologi informasi, sistem analisis pekerjaan yang terkomputerisasi telah dikembangkan. Semua sistem ini memiliki beberapa karakteristik umum, termasuk cara pengelolaannya.

Pertama, analisis menyusun pernyataan tugas yang berhubungan dengan semua pekerjaan. Kemudian, pernyataan-pernyataan tersebut dituangkan dalam kuesioner, yang dibagikan kepada karyawan. Selanjutnya, karyawan merespons dokumen yang dapat dipindai komputer, yang dimasukkan ke dalam layanan berbasis komputer yang mampu menilai, merekam, menganalisis, dan melaporkan ribuan informasi tentang pekerjaan apa pun. Fitur penting dari analisis pekerjaan terkomputerisasi adalah kekhususan data yang dapat dikumpulkan. Semua data spesifik ini dikompilasi ke dalam database analisis pekerjaan. Akibatnya, sistem analisis pekerjaan yang terkomputerisasi seringkali dapat mengurangi waktu dan upaya yang terlibat dalam penulisan deskripsi pekerjaan.

Sistem ini sering menyimpan bank pernyataan tugas pekerjaan yang berhubungan dengan masing-masing pernyataan tugas dan ruang lingkup kuesioner. Menariknya, sebuah penelitian menemukan sedikit variasi dalam hasil data analisis pekerjaan yang diperoleh dengan kuesioner kertas dan dengan metode komputerisasi. Dengan demikian, penggunaan metode komputerisasi kemungkinan akan tumbuh. Berbagai sumber daya yang terkait dengan analisis pekerjaan tersedia. Ini telah dikembangkan dan digunakan selama bertahun-tahun oleh berbagai entitas dalam departemen tenaga kerja di Amerika Serikat, terutama untuk administrasi ketenagakerjaan dan pelatihan. Dimulai dengan Analisis Pekerjaan Fungsional, metode ini merupakan pendekatan komprehensif untuk analisis pekerjaan. FJA mempertimbangkan berbagai hal yang tercantum di bawah ini:

- Tujuan organisasi.
- Apa yang dilakukan pekerja untuk mencapai tujuan tersebut dalam pekerjaan mereka?
- Tingkat dan orientasi apa yang dilakukan pekerja?
- Standar kinerja dan
- Konten pelatihan.

Definisi fungsional tentang apa yang dilakukan dalam suatu pekerjaan dapat dihasilkan dengan memeriksa tiga komponen data, orang, dan benda. Tingkat komponen ini digunakan untuk mengidentifikasi dan membandingkan elemen penting dari pekerjaan.

Fasilitas online memberikan informasi tentang keterampilan, kemampuan, pengetahuan, aktivitas kerja, dan minat yang terkait dengan berbagai pekerjaan dan jabatan. Basis data online menyediakan data pekerjaan dasar bagi siapa saja yang berminat. Ini juga menyediakan hubungan dengan sumber daya tambahan tentang masalah tempat kerja. Ini adalah sumber yang berharga dan menghemat waktu untuk analisis pekerjaan dan untuk menulis deskripsi dan spesifikasi yang baik. Ada sejumlah cara berbeda untuk memperoleh dan menganalisis informasi tentang suatu pekerjaan. Oleh karena itu, dalam menangani masalah yang mungkin berakhir di pengadilan, spesialis SDM dan pihak lain yang melakukan analisis pekerjaan harus dengan cermat mendokumentasikan semua langkah yang diambil. Setiap metode memiliki kekuatan dan kelemahan dan kombinasi metode umumnya mungkin lebih tepat daripada satu metode saja. Terlepas dari metode yang digunakan, dalam bentuknya yang paling mendasar, analisis pekerjaan memberikan informasi yang diperlukan untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

#### **Aspek Perilaku Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan melibatkan penentuan apa pekerjaan 'inti' itu. Pemeriksaan terperinci atas pekerjaan, meskipun perlu, terkadang dapat menjadi pengalaman yang menuntut dan mengganggu baik bagi manajer maupun karyawan, sebagian karena analisis pekerjaan dapat mengidentifikasi perbedaan antara apa yang sedang dilakukan dalam suatu pekerjaan dan apa yang harus dilakukan. Akibatnya, sejumlah faktor perilaku dapat mempengaruhi analisis pekerjaan. Berbagai aspek perilaku telah dibahas sebagai:

- Inflasi pekerjaan dan jabatan.
- Kecemasan karyawan dan manajerial.
- Penekanan petahana saat ini.

Aspek perilaku analisis pekerjaan ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

**1) Inflasi pekerjaan dan jabatan:** Karyawan dan manajer memiliki beberapa kecenderungan untuk meningkatkan kepentingan dan signifikansi pekerjaan mereka. Karena informasi analisis pekerjaan digunakan untuk tujuan kompensasi, baik manajer maupun karyawan berharap bahwa pekerjaan yang berlebihan akan menghasilkan tingkat gaji yang lebih tinggi dan status yang lebih tinggi untuk resume dan peluang promosi yang lebih besar. Judul pekerjaan juga sering meningkat. Beberapa perusahaan memberikan gelar mewah sebagai ganti kenaikan gaji dan yang lain melakukannya untuk menjaga karyawan yang dibayar dengan baik agar tidak pergi karena alasan status. Beberapa industri, seperti perbankan dan hiburan terkenal dengan inflasi judulnya. Misalnya, perbankan dan lembaga keuangan menggunakan sebutan pejabat untuk meningkatkan status. Di satu bank kecil, seorang karyawan yang memiliki pengalaman tiga tahun sebagai teller diminta tanpa kenaikan gaji kepada wakil presiden kedua dan koordinator layanan pelanggan senior. Dia pada dasarnya menjadi teller utama ketika supervisornya keluar dari bank

dan sekarang dapat menandatangani beberapa formulir rekening pelanggan, tetapi tugasnya pada dasarnya tetap sama. Seperti yang diidentifikasi SDM secara global, masalah jabatan tidak terbatas pada norma.

**2) Kecemasan karyawan dan manajerial:** Baik manajer maupun karyawan memiliki kekhawatiran tentang analisis pekerjaan. Melalui informasi yang dikembangkan dalam analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan idealnya dimaksudkan untuk mengidentifikasi sifat pekerjaan. Namun, sulit untuk menangkap semua aspek pekerjaan, terutama untuk pekerjaan di mana karyawan melakukan berbagai tugas dan beroperasi dengan tingkat kemandirian yang tinggi. Ini adalah dua jenis; satu adalah pengekangan manajerial dan kedua adalah ketakutan karyawan. Salah satu perhatian utama manajer dan supervisor adalah bahwa analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan secara tidak realistis akan membatasi fleksibilitas manajerial. Karena beban kerja dan tuntutan berubah dengan cepat, manajer dan supervisor ingin dapat memindahkan tugas ke karyawan lain, melatih karyawan secara silang, dan memiliki cara yang lebih dinamis dan fleksibel untuk menyelesaikan pekerjaan.

Jika deskripsi pekerjaan ditulis secara terbatas, beberapa karyawan mungkin menggunakan penghilangan untuk membatasi fleksibilitas manajerial. Sikap yang dihasilkan, tidak ada dalam deskripsi pekerjaan saya, membuat seorang manajer mengekang. Di beberapa organisasi dengan tenaga kerja serikat pekerja ada deskripsi pekerjaan yang sangat ketat. Karena kesulitan-kesulitan seperti itu, pernyataan akhir dalam banyak deskripsi pekerjaan adalah klausa lain-lain, yang terdiri dari frasa yang mirip dengan, melakukan tugas lain yang diperlukan atas permintaan atasan langsung. Pernyataan ini mencakup situasi yang tidak biasa yang mungkin terjadi dalam pekerjaan seorang karyawan. Namun, tugas yang tercakup dalam frasa ini tidak dapat dianggap sebagai fungsi esensial. Satu ketakutan, bahwa karyawan mungkin memiliki kekhawatiran tentang tujuan penyelidikan rinci pekerjaan mereka.

Mungkin mereka merasa bahwa tampilan yang begitu mendetail berarti seseorang mengira mereka telah melakukan sesuatu yang salah. Sikap di balik ketakutan seperti itu mungkin, selama tidak ada yang tahu persis apa yang seharusnya saya lakukan, saya aman. Seringkali isi pekerjaan dapat mencerminkan keinginan dan keterampilan karyawan yang sedang menjabat. Misalnya, di satu perusahaan, seorang karyawan yang dipromosikan menjadi supervisor layanan pelanggan terus menghabiskan banyak waktu untuk menjawab panggilan pelanggan, daripada mengawasi karyawan yang menerima panggilan tersebut. Sebagai bagian dari diskusi analisis pekerjaan, manajer layanan pelanggan dan penyelia membahas perlunya penyelia untuk melatih karyawannya dalam menangani permintaan pelanggan khusus dan untuk mendelegasikan tugas yang lebih rutin kepada perwakilan layanan pelanggan. Juga, beberapa karyawan mungkin takut bahwa analisis pekerjaan mereka akan membebani mereka, membatasi kreativitas dan fleksibilitas mereka dengan memformalkan tugas mereka.

Namun, menganalisis pekerjaan tidak serta merta membatasi ruang lingkup atau kedalaman pekerjaan. Faktanya, memiliki deskripsi pekerjaan yang ditulis dengan baik dan dikomunikasikan dengan baik dapat membantu karyawan dengan memperjelas peran mereka

dan harapan dalam peran tersebut. Salah satu cara efektif untuk menangani kecemasan adalah dengan melibatkan karyawan dalam proses revisi.

**3) Penekanan pejabat saat ini:** Seperti yang diilustrasikan oleh contoh supervisor layanan pelanggan, analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang dihasilkan tidak boleh hanya menggambarkan apa yang dilakukan orang yang saat ini melakukan pekerjaan itu dan apa kualifikasinya. Pemegang jabatan mungkin memiliki kemampuan unik dan kemampuan untuk memperluas cakupan pekerjaan untuk memikul lebih banyak tanggung jawab. Perusahaan akan kesulitan menemukan seseorang yang persis seperti individu itu jika dia pergi. Oleh karena itu, akan berguna untuk berfokus pada tugas inti dan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (KSA) yang diperlukan dengan menentukan pekerjaan apa yang akan dilakukan jika pemegang jabatan berhenti atau tidak lagi tersedia untuk melakukan pekerjaan tersebut.

#### **Aspek Hukum Analisis Pekerjaan**

Biasanya, analisis pekerjaan mengidentifikasi persentase waktu yang dihabiskan untuk setiap tugas dalam suatu pekerjaan. Informasi ini membantu menentukan apakah seseorang harus diklasifikasikan sebagai orang yang dikecualikan atau tidak dikecualikan menurut undang-undang upah/jam. Upaya kepatuhan hukum lainnya, seperti yang melibatkan keselamatan dan kesehatan kerja, juga dapat dibantu melalui data yang disediakan oleh analisis pekerjaan. Singkatnya, sangat sulit bagi pemberi kerja untuk memiliki sistem kepegawaian yang sah tanpa melakukan analisis pekerjaan. Sungguh, analisis pekerjaan adalah aktivitas SDM yang paling dasar dan fondasi untuk sebagian besar tugas SDM lainnya.

#### **Penggunaan Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan memiliki banyak kegunaan dalam manajemen Sumber Daya Manusia dari berbagai organisasi; beberapa di antaranya dapat diringkas sebagai berikut:

- Ini membantu dalam penempatan karyawan yang tepat dengan mencocokkan persyaratan pekerjaan dan kasus personel yang tidak layak dan tidak cocok berkurang.
- Ini membantu untuk meningkatkan efisiensi karena penempatan yang lebih baik dan sering menyarankan metode untuk perbaikan.
- Analisis pekerjaan membantu dalam meningkatkan desain pekerjaan dan metode kerja. Ini membantu dalam menganalisis proses kerja dan penyederhanaan kerja. Ini juga berfungsi sebagai dasar untuk studi waktu dan gerak yang dilakukan untuk meletakkan pekerjaan untuk rencana insentif.
- Ini membantu manajemen dalam alokasi wewenang dan tanggung jawab yang tepat dengan menjelaskan tugas setiap pekerjaan dan keterkaitan antar pekerjaan.
- Ini memberikan dasar untuk perencanaan tenaga kerja dan perekrutan cerdas dan seleksi pribadi. Ini mengungkapkan sifat dan kualitas orang yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan.
- Analisis pekerjaan membantu dalam merancang program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

- Ini memfasilitasi evaluasi pekerjaan dan penilaian kinerja, yang diperlukan untuk penentuan upah, untuk menilai kondisi kerja dan promosi dan transfer.
- Dengan memfasilitasi pencocokan keterampilan karyawan dengan persyaratan pekerjaan, analisis pekerjaan membantu meningkatkan kepuasan kerja, motivasi dan semangat kerja karyawan, ketidakhadiran dan pergantian personel dapat dikurangi.
- Membantu dalam membangun dasar untuk kompensasi.

#### 9.4 DESKRIPSI PEKERJAAN

Deskripsi pekerjaan yang khas berisi beberapa bagian utama. Praktek SDM memberikan beberapa saran untuk menulis deskripsi pekerjaan. Gambaran umum dari komponen yang paling umum adalah identifikasi, ringkasan umum, fungsi dan tugas penting, spesifikasi pekerjaan dan penolakan dan persetujuan. Selanjutnya uraian jabatan dapat dituliskan sebagai berikut: “Uraian jabatan merupakan dokumen penting yang pada dasarnya bersifat deskriptif dan memuat pernyataan analisis jabatan. Ini adalah dokumen terorganisir, pernyataan tertulis dan faktual tentang isi pekerjaan dalam bentuk tugas dan tanggung jawab pekerjaan tertentu. Ini menggambarkan ruang lingkup dan fungsi pekerjaan dan merangkum sifat dan jenis pekerjaan.”

Data yang dikumpulkan melalui analisis pekerjaan ini memberikan dasar untuk mempersiapkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan adalah deskripsi fungsional tentang apa yang diperlukan oleh pekerjaan itu. Ini bersifat deskriptif dan mendefinisikan tujuan dan ruang lingkup pekerjaan. Ini adalah pernyataan faktual dan terorganisir yang menggambarkan pekerjaan dalam hal judul, lokasi, tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, bahaya dan hubungannya dengan pekerjaan lain. Ini memberitahu kita apa yang harus dilakukan, bagaimana hal itu harus dilakukan dan mengapa. Objek utama dari deskripsi pekerjaan adalah untuk membedakannya dari pekerjaan lain dan untuk menetapkan batas luarnya. Deskripsi pekerjaan adalah dokumen penting karena membantu mengidentifikasi pekerjaan dan memberikan gambaran yang jelas tentang apa pekerjaan itu.

Selanjutnya, uraian tugas harus disusun dengan mempertimbangkan hal-hal berikut:

- Berikan gambaran yang jelas, singkat dan mudah dimengerti dari keseluruhan pekerjaan.
- Jelaskan secara cukup rinci setiap tugas dan tanggung jawab.
- Menekankan akurasi, singkat dan sederhana daripada gaya yang elegan.
- Gunakan kata kerja yang efektif mis. mengetik surat, memilah surat, mendistribusikan surat, melatih pekerja dll sebelum setiap pernyataan.
- Hindari pernyataan pendapat.
- Contoh pekerjaan yang dilakukan dapat dikutip.
- Tunjukkan sejauh mana pengawasan yang diterima dan diberikan.
- Pastikan bahwa karyawan baru dapat memahami pekerjaan dengan membaca deskripsi pekerjaan.

### Contoh Deskripsi Pekerjaan

Contoh deskripsi pekerjaan telah ditulis di bawah ini untuk memperjelas konsep Anda sebagai:

**Jabatan:** Direktur gaji dan administrasi gaji agen perjalanan ABC.

**Ringkasan pekerjaan:** Bertanggung jawab atas program upah dan gaji agen, termasuk analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, survei upah dan administrasi tunjangan.

**Tugas pekerjaan:**

- Mengawasi studi analisis pekerjaan dan menyetujui bentuk akhir deskripsi pekerjaan.
- Mengembangkan, melaksanakan dan memantau prosedur evaluasi pekerjaan bekerja sama dengan manajemen operasi.
- Bertindak sebagai ketua komite evolusi pekerjaan di seluruh perusahaan.
- Melakukan survei upah dan gaji secara berkala di masyarakat dan industri.
- Mengelola program manfaat tambahan perusahaan. Merekomendasikan perubahan dan penambahan manfaat yang ada.
- Mengawasi anggota divisi pengupahan dan gaji.

**Kondisi kerja:** Kondisi kerja normal, delapan jam per hari. Ini menjelaskan judul pekerjaan, ringkasan pekerjaan, tugas pekerjaan dan kondisi kerja. Menurut Earnest Dale, berikut kekurangan untuk menulis deskripsi:

- a) Uraian pekerjaan harus jelas mengenai pekerjaan posisi, tugas, dll.
- b) Uraian pekerjaan harus menunjukkan ruang lingkup dan sifat pekerjaan termasuk semua hubungan penting.

### Proses/Tahap Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan adalah bagian penting dari manajemen Sumber Daya Manusia dan melibatkan berbagai tahap seperti identifikasi, ringkasan umum, fungsi dan tugas penting, spesifikasi pekerjaan dan penolakan dan persetujuan tentang pekerjaan tertentu. Berbagai tahapan telah dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Identifikasi.
- 2) Ringkasan umum.
- 3) Fungsi dan tugas pokok.
- 4) Spesifikasi pekerjaan dan
- 5) Sangkalan dan persetujuan.

Tahapan ini merupakan bagian penting dari proses deskripsi pekerjaan dan harus dipelajari dengan cermat:

**Identifikasi:** Bagian pertama dari deskripsi pekerjaan adalah bagian identifikasi, di mana judul pekerjaan, departemen, hubungan pelaporan, lokasi dan tanggal analisis dapat diberikan. Biasanya, disarankan untuk mencatat informasi lain yang berguna dalam melacak pekerjaan dan karyawan melalui sistem SDM. Item tambahan yang biasa dicatat di bagian identifikasi adalah; kode pekerjaan, tingkat gaji, status bebas/tidak bebas, dll.

**Ringkasan umum:** Bagian kedua, ringkasan umum, adalah pernyataan singkat tentang tanggung jawab umum dan komponen yang membuat pekerjaan itu berbeda dari yang lain. Seorang spesialis SDM telah mengkarakterisasi pernyataan ringkasan umum sebagai berikut, Dalam tiga puluh kata atau kurang, jelaskan esensi pekerjaan|. Secara umum direkomendasikan bahwa ringkasan ditulis setelah semua bagian lain selesai, sehingga gambaran yang lebih lengkap disiapkan.

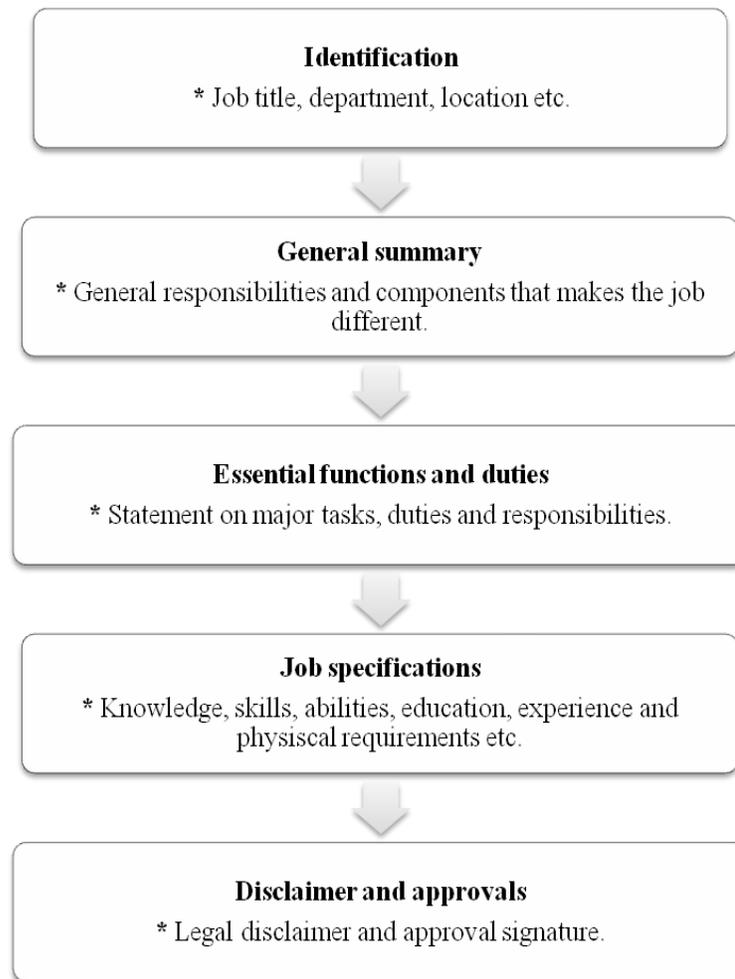
**Fungsi dan tugas esensial:** Bagian ketiga dari deskripsi pekerjaan tipikal mencantumkan fungsi dan tugas esensial. Ini berisi pernyataan yang jelas dan tepat tentang tugas utama, tugas dan tanggung jawab yang dilakukan. Ini tetap menjadi pertimbangan, pekerjaan dan tugas utama yang harus dilakukan oleh individu tertentu saat melakukan pekerjaan tertentu. Fungsi dan tugas ini tidak dapat diabaikan karena ini termasuk tema pekerjaan. Menulis bagian ini adalah aspek yang paling memakan waktu dalam mempersiapkan deskripsi pekerjaan.

**Spesifikasi pekerjaan:** Bagian berikutnya dari deskripsi pekerjaan memberikan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan memuaskan. Spesifikasi pekerjaan biasanya dinyatakan sebagai:

- Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan.
- Pendidikan dan pengalaman dan
- Persyaratan fisik atau kondisi kerja.

Komponen spesifikasi pekerjaan memberikan informasi yang diperlukan untuk menentukan akomodasi apa yang mungkin dan tidak mungkin dilakukan berdasarkan undang-undang tersebut.

**Penafian dan persetujuan:** Bagian terakhir pada banyak deskripsi pekerjaan berisi tanda tangan persetujuan oleh manajer yang sesuai dan penafian hukum. Penafian ini memungkinkan pemberi kerja untuk mengubah tugas pekerjaan karyawan atau meminta karyawan untuk melakukan tugas yang tidak tercantum, sehingga uraian tugas tidak dipandang sebagai kontrak antara pemberi kerja dan karyawan.



**Gambar 9.2** Tahapan job description dalam flowchart.

### Menulis Deskripsi Pekerjaan

Meskipun bukan bagian yang paling menarik dari manajemen SDM, mengembangkan dan memelihara deskripsi pekerjaan saat ini adalah penting. Beberapa saran kunci untuk menulis fungsi dan tugas penting dari suatu pekerjaan adalah sebagai berikut:

- Menyusun pernyataan tugas khusus yang mengandung sebagian besar elemen berikut:
  - (1) Sebuah kata kerja tindakan yang tepat.
  - (2) Sebuah objek dari kata kerja.
  - (3) Hasil yang diharapkan.
  - (4) Alat, perlengkapan, bantuan dan proses yang akan digunakan dan
  - (5) Frekuensi tugas.
- *Bersikaplah logis:* Buat deskripsi pekerjaan mudah dipahami pembaca. Jika pekerjaan itu berulang, jelaskan tugas-tugas itu seperti yang terjadi dalam siklus kerja. Untuk pekerjaan yang bervariasi, buat daftar tugas utama terlebih dahulu dan ikuti tugas yang kurang sering dan/atau kurang penting secara berurutan.

- *Gunakan detail yang tepat:* Pastikan deskripsi mencakup semua tugas pekerjaan yang berarti. Namun ketahuilah bahwa detail yang berlebihan membuat deskripsi sulit dibaca dan digunakan dalam aktivitas SDM lainnya.
- *Gunakan kalimat aktif:* Mulailah setiap pernyataan dengan kata kerja fungsional dalam present tense (orang ketiga tunggal). Misalnya, Menekuk||, Menyetujui||, Menganalisis||. Hindari 'bertanggung jawab' karena setiap tugas sudah dianggap sebagai tanggung jawab.
- *Hilangkan kata-kata yang tidak perlu:* Jangan gunakan kata ganti orang, karena tidak menambah deskripsi dan jenis kelamin pemegang pekerjaan tidak relevan.
- *Hitung:* Misalnya, alih-alih mengatakan, Mengangkat paket berat||, katakanlah. Sering mengangkat paket berat yang beratnya mencapai 50 pon.||
- *Jelaskan, jangan mereseapkan:* Katakan, Mengoperasikan mesin pencitraan elektronik||, bukan, Harus tahu cara mengoperasikan mesin gambar elektronik||. Surat itu adalah spesifikasi pekerjaan, bukan deskripsi pekerjaan.
- *Spesifik:* Tentukan apa yang dilakukan oleh karyawan. Jangan katakan, Melakukan perhitungan klerikal||; lebih baik katakan, Persentase frekuensi penjualan komputer||.
- *Hindari istilah yang tidak jelas:* Hindari istilah seperti mempersiapkan, menangani, memelihara, dan memproses. Pengganti aktif, kata kerja tindakan seperti cek dan ulasan.
- *Konsisten:* Definisikan istilah-istilah seperti mungkin, kadang-kadang dan berkala. Misalnya, katakan, May digunakan untuk menggambarkan tugas-tugas yang hanya dilakukan oleh beberapa karyawan dalam suatu pekerjaan; kadang-kadang dapat menggambarkan tugas yang dilakukan sekali||.
- *Siapkan klausa lain-lain:* Klausul ini memungkinkan fleksibilitas dan dapat diutarakan seperti Melakukan tugas terkait lainnya yang ditugaskan oleh personel pengawas.

Secara keseluruhan, Anda mungkin mengatakan bahwa deskripsi pekerjaan yang ideal harus memberikan gambaran yang jelas, ringkas dan mudah dimengerti dari keseluruhan pekerjaan, detail yang cukup dari setiap tugas dan tanggung jawab, akurasi, singkatnya, kesederhanaan daripada gaya yang elegan, penggunaan kata kerja aktif seperti tipe surat, melatih pekerja dll. menghindari pernyataan pendapat, contoh pekerjaan yang dilakukan dan mudah dipahami oleh karyawan baru dll.

Selanjutnya, deskripsi pekerjaan harus didasarkan pada informasi yang diperoleh melalui wawancara analisis pekerjaan. Ini disiapkan terutama untuk mendefinisikan tugas dan tanggung jawab dan untuk evaluasi pekerjaan. Hal ini juga berguna untuk tujuan seperti analisis organisasi, rekrutmen, penempatan karyawan, penilaian kinerja dan pelatihan dan pengembangan. Berbagai kegiatan yang berhubungan dengan job description adalah sebagai berikut:

- 1) Kebijakan.
- 2) Penyusunan deskripsi pekerjaan oleh departemen Sumber Daya Manusia.
- 3) Review dan persetujuan oleh manajemen departemen.
- 4) Pedoman umum.
- 5) Formulir deskripsi pekerjaan.

6) Pertimbangan dasar.

**Kebijakan:** Ini adalah kebijakan bahwa setiap pekerjaan yang disetujui harus dijelaskan pada formulir yang ditentukan dan dievaluasi di bawah rencana evaluasi pekerjaan.

**Penyusunan deskripsi pekerjaan oleh manajemen Sumber Daya Manusia:** Deskripsi pekerjaan akan disiapkan oleh departemen Manajemen sumber daya manusiaberdasarkan fakta yang ditunjukkan pada formulir analisis pekerjaan. Dalam hal deskripsi pekerjaan yang ada memerlukan revisi pada bagian tertentu dari isinya, revisi akan dilakukan oleh departemen Manajemen sumber daya manusiamelalui wawancara yang dilakukan dengan supervisor pekerjaan. Tidak perlu melengkapi formulir analisis pekerjaan untuk revisi tersebut.

**Tinjauan dan persetujuan oleh manajemen departemen:** Uraian pekerjaan yang disiapkan atau direvisi oleh departemen Manajemen sumber daya manusia tunduk pada tinjauan dan persetujuan kepala bagian dan persetujuan kepala departemen terkait.

**Pedoman umum:** Dalam menyusun uraian tugas, berbagai aspek harus dipertimbangkan dengan cermat seperti identifikasi, presisi, keringkasan, organisasi, koordinasi, dan standarisasi. Sejauh identifikasi yang bersangkutan, deskripsi harus dibatasi pada tugas-tugas, tanggung jawab dan kualifikasi khusus yang berkaitan dengan pekerjaan yang membedakannya dari pekerjaan lain. Ini memungkinkan perbandingan pekerjaan yang tepat. Deskripsi pekerjaan harus tepat dan menggunakan istilah tertentu. Pernyataannya harus jelas dan dalam bahasa yang tepat, yang ditujukan untuk mendefinisikan setiap fungsi secara penuh dan menunjukkan di mana tugas pekerjaan berakhir dan tugas pekerjaan terkait lainnya dimulai.

Deskripsi pekerjaan dapat bervariasi panjangnya tergantung pada konten dan persyaratan pekerjaan, tetapi penekanan harus ditempatkan pada singkatnya (penggunaan kata yang singkat dan tepat), keringkasan dan penghapusan detail yang membosankan. Informasi yang terkandung dalam deskripsi pekerjaan harus diatur dan disajikan dalam urutan yang logis. Tugas terkait harus dikelompokkan dalam satu fungsi. Itu selalu disarankan untuk menggambarkan siklus penuh tugas yang terlibat dalam setiap fungsi. Setiap pekerjaan merupakan bagian dari struktur organisasi. Tugas, tanggung jawab, dan persyaratan minimumnya terkait dengan pekerjaan lain. Dengan demikian, deskripsi pekerjaan harus disiapkan, tidak secara terpisah, tetapi dalam koordinasi yang erat dengan pekerjaan lain dalam organisasi. Setiap pekerjaan harus dijelaskan secara seragam dan disajikan pada formulir deskripsi pekerjaan. Gaya dan terminologi yang digunakan dalam setiap deskripsi pekerjaan harus sesuai dengan pola atau standar yang ditetapkan, jika memungkinkan.

**Formulir deskripsi pekerjaan:** Deskripsi pekerjaan harus disusun menurut format standar dan formulir harus dikelola secara ideal, menggambarkan setiap hal tentang pekerjaan tertentu.

**Pertimbangan dasar:** Dalam penyusunan deskripsi pekerjaan, perlu untuk mengamati pedoman tertentu yang memastikan kecukupan informasi yang dijelaskan dengan cara yang

memungkinkan evaluasi yang tepat. Ini disajikan di bawah ini dalam urutan judul yang muncul pada formulir deskripsi pekerjaan sebagai:

- Fungsi dasar.
- Tugas dilakukan.
- Kontak kerja.
- Independensi operasi dan tanggung jawab untuk keselamatan.
- Tanggung jawab pengawasan dan arah kerja.
- Upaya fisik.
- Kondisi kerja.
- Persyaratan minimum.
- Tinjauan dan revisi selanjutnya.
- Persetujuan deskripsi pekerjaan.

Selanjutnya tesis telah dijelaskan sebagai berikut:

- **Fungsi dasar:** Merupakan pernyataan singkat tentang tujuan pekerjaan secara keseluruhan untuk membedakannya dari pekerjaan lain. Ini harus diikuti dengan gambaran umum tentang ruang lingkup atau jangkauan kegiatan dan tanggung jawab yang diberikan pada pekerjaan. Untuk memastikan cakupan yang memadai, disarankan untuk mempersiapkan fungsi dasar setelah semua bagian lain dari deskripsi pekerjaan telah ditulis.
- **Tugas yang dilakukan:** Pilih tugas utama dan tanggung jawab pekerjaan. Ini biasanya dikelompokkan tujuh sampai sepuluh judul. Jelaskan tugas utama pekerjaan dengan cara yang spesifik dan ringkas yang menunjukkan pekerjaan apa yang dilakukan. Bagaimana hal itu dilakukan dan mengapa hal itu dilakukan, kecuali detail-detail ini terbukti dengan sendirinya. Contoh dapat sangat membantu dalam menggambarkan dengan jelas aktivitas kerja dan dapat dimasukkan ke dalam deskripsi tugas dengan menggunakan pernyataan seperti seperti atau mis. Tugas dan tanggung jawab harus dicantumkan dalam urutan yang logis. Misalnya, mereka terdaftar dalam urutan kinerja yang tepat mengikuti siklus kerja yang lengkap, atau dalam urutan kepentingan dari yang tertinggi ke terendah. Tugas yang lebih rendah harus dijaga seminimal mungkin, karena pekerjaan akan dinilai terutama pada fungsi utama.

Tunjukkan secara singkat ruang lingkup dan pentingnya setiap tugas dengan memberikan rincian jumlah personel, wilayah geografis, ukuran atau nilai pabrik, volume, nilai keuangan, dll. yang terlibat dalam setiap fungsi. Jelaskan apa dampak pekerjaan terhadap kegiatan unit. Semua paragraf harus dimulai dengan kata kerja tindakan, seperti mengoperasikan, merekomendasikan, merencanakan, menjadwalkan atau memberi saran, dll. Ini membantu menjaga deskripsi pekerjaan tetap singkat dan menekankan sifat aktivitas setiap pekerjaan. Kejelasan dan akurasi sangat penting. Kata-kata khusus kuantitatif harus digunakan, bukan kata-kata umum yang kabur. Misalnya, kata-kata membantu, menangani, bertanggung jawab, tidak dengan sendirinya cukup untuk

menunjukkan sifat dan tingkat fungsi pekerjaan dan karenanya harus memenuhi syarat untuk menunjukkan tindakan spesifik yang terlibat. Tentukan untuk setiap tugas, di mana tanggung jawab incumbent berakhir dan tanggung jawab supervisor dimulai. Keputusan apa yang dibuat petahana tanpa merujuk ke atas? Perhatikan bahwa beberapa pekerjaan di kelas yang berbeda memiliki fungsi yang sangat mirip tetapi tingkat tanggung jawab yang berbeda untuk pekerjaan tersebut dan mungkin juga ruang lingkup yang berbeda, mis. akuntan 1 dan akuntan 2.

- **Kontak kerja:** Nyatakan kontak utama yang terlibat dalam pekerjaan bersama dengan individu dan unit di luar unit kerja langsung. Pernyataan tersebut harus spesifik dalam hal judul pekerjaan dan unit yang dihubungi oleh pekerjaan tersebut. Selain itu, harus mencakup sifat, frekuensi dan sarana serta tujuan dan pentingnya kontak tersebut. Apakah pekerjaan itu mewakili bagian, departemen, dll.
- **Independensi operasi:** Jelaskan secara singkat tingkat kebebasan untuk tindakan independen yang berkaitan dengan pekerjaan secara keseluruhan dan dampak dari tindakan, keputusan, dan rekomendasi pada operasi dan hubungan. Ini harus mencakup garis lintang dan dampak. Sifat instruksi, prosedur, standar dan tujuan yang harus diikuti, tingkat pengawasan yang diterima dan sifat hal-hal yang dirujuk ke atas untuk tindakan atau keputusan. Efek potensial dari tindakan pemegang jabatan mungkin memiliki uang, fasilitas, peralatan, bahan, operasi atau hubungan. Tunjukkan tingkat dan sifat tanggung jawab tersebut dan kemungkinan efek tindakan pemegang pekerjaan terhadap keselamatan orang lain (pasien, rekan kerja, dan bawahan).
- **Tanggung jawab pengawasan dan arahan kerja:** Buat daftar judul pekerjaan yang segera diawasi, yang menunjukkan perkiraan jumlah personel dalam pekerjaan tersebut. Sebutkan juga jumlah personel yang disupervisi oleh masing-masing, baik secara langsung maupun melalui level supervisi bawahan. Berdasarkan tenaga kerja yang berwenang untuk organisasi. Jika tidak ada pengawasan yang dilakukan tetapi pemegang jabatan diharuskan untuk memberikan arahan kerja dan bertanggung jawab untuk mengendalikan kuantitas dan kualitas pekerjaan orang lain, ini harus dinyatakan dan judul pekerjaan yang dikendalikan, ditentukan. Ini termasuk arahan kerja yang diberikan kepada personel lain dan pemantauan pekerjaan personel kontraktor.
- **Upaya fisik:** Nyatakan secara singkat sifat atau intensitas upaya fisik yang diperlukan oleh pekerjaan, serta durasi upaya tersebut. Tunjukkan durasi setiap upaya sebagai persentase dari periode kerja harian.
- **Kondisi kerja:** Jelaskan tingkat keterpaparan terhadap kondisi kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, dengan merinci intensitas kondisi tersebut dan durasi persentase periode kerja harian.
- **Persyaratan minimum:** Tentukan tingkat pendidikan, pelatihan, dan kualifikasi minimum yang diperlukan untuk memungkinkan pemegang jabatan normal melakukan pekerjaan dengan memuaskan. Standar pendidikan dan kualifikasi Lebanon harus dinyatakan.

Pengalaman terkait yang diperlukan juga harus ditunjukkan, dengan merinci bidang pekerjaan dan jumlah tahun minimum dalam pekerjaan tersebut. Di mana pun alternatif untuk kualifikasi tingkat yang lebih tinggi dapat diterima, yaitu kualifikasi akademik tingkat yang lebih rendah dengan pengalaman bertahun-tahun, ini juga dapat ditunjukkan pada formulir deskripsi pekerjaan.

- **Tinjauan dan revisi selanjutnya:** Diakui bahwa konten pekerjaan terus berubah. Untuk memenuhi tujuannya dalam proses evaluasi pekerjaan, deskripsi pekerjaan harus ditinjau dan diperbarui secara berkala dan ketika terjadi perubahan.
- **Persetujuan uraian tugas:** Uraian tugas yang telah dilengkapi harus ditinjau oleh supervisor pekerjaan atau kepala bagian yang bersangkutan dan disetujui oleh kepala departemen.

### **Penggunaan Deskripsi Pekerjaan**

Deskripsi pekerjaan sangat membantu dalam bidang manajemen Sumber Daya Manusia berikut ini:

- Penilaian dan klasifikasi pekerjaan.
- Penempatan karyawan baru pada suatu pekerjaan.
- Orientasi karyawan baru terhadap tugas pokok dan tanggung jawab.
- Promosi dan transfer.
- Mendefinisikan dan menguraikan jalur karir.
- Penanganan keluhan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab.
- Investigasi kecelakaan.
- Menemukan prosedur kerja yang salah dan kertas duplikasi.
- Investigasi kecelakaan.
- Pengukuran kerja dan peningkatan kerja.
- Mendefinisikan batas kewenangan.
- Studi kesehatan dan kelelahan.
- Mengembangkan standar kinerja.
- Membangun pemahaman yang sama tentang pekerjaan antara manajemen dan pekerja.
- Perubahan dan pengembangan organisasi.
- Membingkai pertanyaan yang akan diajukan dalam wawancara seleksi.
- Konseling karyawan dan bimbingan kejuruan.
- Ketersediaan tenaga kerja yang mudah melalui pemahaman pekerjaan yang mudah oleh calon pelamar, dll

### **Spesifikasi Pekerjaan**

Keluaran dari analisis pekerjaan digunakan untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaannya. Bersama-sama, ini merangkum informasi analisis pekerjaan dalam format yang dapat dibaca dan memberikan dasar untuk tindakan terkait pekerjaan yang dapat dipertahankan. Mereka juga mengidentifikasi pekerjaan individu untuk karyawan dengan memberikan dokumentasi dari manajemen. Dalam kebanyakan kasus, deskripsi pekerjaan dan

spesifikasi pekerjaan digabungkan menjadi satu dokumen yang berisi beberapa bagian. Sebuah deskripsi pekerjaan mengidentifikasi tugas, tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Ini menjelaskan apa yang dilakukan, mengapa hal itu dilakukan, di mana hal itu dilakukan dan secara singkat, bagaimana hal itu dilakukan. Standar kinerja mengalir langsung dari deskripsi pekerjaan dan menunjukkan apa yang diselesaikan pekerjaan dan bagaimana kinerja diukur dalam bidang utama deskripsi pekerjaan.

Alasan untuk menetapkan standar kinerja yang terkait dengan deskripsi pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan sudah jelas. Jika karyawan tahu apa yang diharapkan dan bagaimana kinerja diukur, mereka memiliki peluang yang jauh lebih baik untuk berkinerja memuaskan. Sayangnya, standar kinerja sering tidak dikembangkan sebagai item tambahan dari deskripsi pekerjaan. Bahkan, jika standar kinerja telah diidentifikasi dan dicocokkan dengan deskripsi pekerjaan, mereka mungkin tidak dikomunikasikan kepada karyawan jika deskripsi pekerjaan tidak diberikan kepada karyawan tetapi hanya digunakan sebagai alat. Pendekatan seperti itu membatasi nilai deskripsi pekerjaan. Sementara deskripsi pekerjaan menjelaskan kegiatan yang harus dilakukan, spesifikasi pekerjaan mencantumkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (KSA) yang dibutuhkan individu untuk melakukan pekerjaan dengan memuaskan. KSA mencakup pendidikan, pengalaman, persyaratan keterampilan kerja, kemampuan pribadi dan persyaratan mental serta fisik. Penting untuk dicatat bahwa spesifikasi pekerjaan yang akurat mengidentifikasi KSA apa yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan itu, belum tentu kualifikasi karyawan saat ini.

*“Spesifikasi pekerjaan adalah pernyataan tertulis tentang kualifikasi, sifat, karakteristik fisik dan mental yang harus dimiliki seorang individu, untuk melakukan tugas pekerjaan dan melaksanakan tanggung jawab secara efektif.”*

Contoh spesifikasi pekerjaan telah diberikan di bawah ini:

- *Persyaratan fisik:* Kesehatan yang baik, energi otot.
- *Pendidikan-pengetahuan:* Harus memiliki pendidikan minimal delapan kelas.
- *Pengalaman kerja:* Tidak diperlukan pengalaman kerja sebelumnya, namun, riwayat pekerjaan yang dilakukan dalam kapasitas apa pun akan diinginkan.
- *Bakat:* Harus memiliki kemampuan untuk mempelajari dan mempertahankan instruksi.
- *Karakteristik pribadi:* Harus stabil secara emosional dan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan dirinya dengan berbagai kondisi dan bekerja secara harmonis dengan individu lain.

Spesifikasi pekerjaan menentukan pengetahuan, keterampilan, latar belakang, bakat dan pengalaman, yang harus dimiliki seorang individu untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Spesifikasi pekerjaan berfungsi sebagai panduan untuk seleksi, pelatihan dalam pengembangan karyawan. Dengan demikian spesifikasi pekerjaan juga merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan.

### **Batasan Deskripsi Pekerjaan**

Selain kegunaan deskripsi pekerjaan, ada juga batasan tertentu yang telah diuraikan sebagai berikut:

- Deskripsi pekerjaan tidak dapat memberikan rincian lengkap tentang sifat pekerjaan, tugas dan tanggung jawab karyawan.
- Banyak kali karyawan mengalami konfrontasi antara pekerjaan yang sebenarnya dan pekerjaan sesuai deskripsi pekerjaan.
- Karyawan diharapkan memainkan peran yang lebih luas daripada yang disebutkan dalam deskripsi pekerjaan.
- Deskripsi pekerjaan digunakan sebagai pedoman dan bukan sebagai penjelasan rinci tentang tugas dan tanggung jawab.

### **9.5 RINGKASAN**

Analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan saling terkait erat. Analisis pekerjaan adalah proses menentukan melalui pengamatan dan studi tugas, yang terdiri dari pekerjaan, metode & peralatan yang digunakan dan keterampilan & sikap yang dibutuhkan untuk keberhasilan kinerja pekerjaan. Karena analisis pekerjaan adalah cara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang konten, konteks, dan persyaratan manusia dari pekerjaan, di sisi lain, deskripsi pekerjaan adalah dokumen penting, yang pada dasarnya bersifat deskriptif dan berisi pernyataan analisis pekerjaan. Ini adalah dokumen terorganisir, pernyataan tertulis dan faktual tentang isi pekerjaan dalam bentuk tugas dan tanggung jawab pekerjaan tertentu.

Ini menggambarkan ruang lingkup dan fungsi pekerjaan dan merangkum sifat dan jenis pekerjaan. Informasi yang dikumpulkan pada setiap pekerjaan melalui analisis pekerjaan selanjutnya diatur dan disusun dalam deskripsi pekerjaan. Kecukupan deskripsi pekerjaan dengan demikian sangat tergantung pada sejauh mana informasi yang diperoleh melalui analisis pekerjaan. Pentingnya kedua langkah ini dalam proses evaluasi pekerjaan cukup jelas. Mereka mewakili starter untuk tindakan yang diperlukan dan merupakan masukan yang menjadi dasar keputusan evaluasi. Penilaian yang tidak akurat terhadap suatu pekerjaan sering kali disebabkan oleh kesalahan pada data dasar yang terdapat dalam deskripsi pekerjaan. Oleh karena itu, penting untuk memastikan analisis pekerjaan dan deskripsi tugas dan spesifikasi pekerjaan yang akurat.

## BAB 10

### TEKNIK MOTIVASI SDM DAN TEORI PENTINGNYA MOTIVASI

#### 10.1 TUJUAN

1. Untuk menjelaskan apa itu motivasi
2. Memahami sifat motivasi dan menggambar model untuk memahami motivasi dengan cara yang lebih baik
3. Menjelaskan pentingnya dan kebutuhan motivasi dalam organisasi
4. Bandingkan dan kontraskan berbagai teori motivasi
5. Menjelaskan berbagai teknik motivasi yang digunakan oleh organisasi untuk memotivasi karyawannya

#### 10.2 PENDAHULUAN

Setelah karyawan telah dipekerjakan, dilatih dan dibayar, mereka perlu dimotivasi untuk kinerja yang lebih baik. Spesialis SDM harus menggunakan beberapa cara untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

**Apa itu Motivasi:** Istilah motivasi pada awalnya berasal dari kata latin *movere* yang berarti menggerakkan. Motivasi adalah cerminan dari alasan mengapa orang melakukan sesuatu. Motivasi adalah proses penyaluran dorongan dari dalam diri seseorang agar ia mau mencapai tujuan organisasi. Motivasi adalah konsep perilaku dimana kita mencoba untuk memahami mengapa orang berperilaku seperti yang mereka lakukan.

##### **Definisi:**

Mullins (1993) merangkum konsep yang mendasari motivasi sebagai beberapa kekuatan pendorong dalam individu dimana mereka berusaha untuk mencapai beberapa tujuan untuk memenuhi beberapa kebutuhan atau harapan.

Luthans (1986) melihat motivasi sebagai kombinasi kebutuhan, dorongan dan insentif. Ini didefinisikan sebagai proses yang dibintangi dengan kebutuhan fisiologis atau psikologis yang mengaktifkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif.

**Ensiklopedia mendefinisikannya sebagai Motivasi** adalah istilah yang mengacu pada proses yang memunculkan, mengontrol, dan menopang perilaku tertentu. Misalnya: Seseorang belum makan, dia merasa lapar, sebagai respons dia makan dan mengurangi rasa lapar. Menurut berbagai teori, motivasi mungkin berakar pada kebutuhan dasar untuk meminimalkan rasa sakit fisik dan memaksimalkan kesenangan, atau mungkin mencakup kebutuhan khusus seperti makan dan istirahat, atau objek, tujuan, keadaan, ideal, atau mungkin yang diinginkan. dikaitkan dengan alasan yang kurang jelas seperti altruisme, keegoisan, moralitas, atau menghindari kematian. Secara konseptual, motivasi tidak boleh disamakan dengan kemauan atau optimisme.

### 10.3 SIFAT MOTIVASI

1. **Individu berbeda dalam motivasi mereka:** Sudut pandang bahwa hanya ada satu 'dorongan ekonomi' yang memotivasi individu tidak sepenuhnya benar. Banyak tujuan yang dicita-citakan seseorang dan begitu pula motivasinya
2. **Kadang-kadang individu itu sendiri tidak menyadari motivasinya:** Freud menemukan fenomena ini saat menganalisis pasien kritisnya. Dia menemukan bahwa dalam banyak hal manusia seperti gunung es hanya sebagian kecil yang sadar dan terlihat sisanya di bawah permukaan. Konsep di bawah permukaan ini adalah motivasi bawah sadar. Kehadiran ini menjelaskan mengapa manusia tidak selalu dapat mengungkapkan motivasinya untuk mencapai tujuan tertentu atau bahkan mengatakan apa tujuannya.
3. **Motivasi berubah:** Motivasi setiap individu berubah dari waktu ke waktu meskipun ia terus berperilaku dengan cara yang sama seperti misalnya. pegawai honorer yang baru terus bekerja keras untuk menjadi pegawai tetap nanti saat menjadi pegawai tetap ia terus bekerja keras untuk mendapatkan promosi.
4. **Motivasi diekspresikan secara berbeda:** Cara kebutuhan pada akhirnya diterjemahkan ke dalam tindakan juga sangat bervariasi antara satu individu dengan individu lainnya. Seorang individu dengan kebutuhan keamanan yang kuat mungkin bermain aman dan menghindari menerima tanggung jawab karena takut gagal dan dipecat. Individu lain dengan kebutuhan keamanan yang sama mungkin mencari tanggung jawab karena takut dipecat karena kinerjanya rendah.
5. **Motivasi itu kompleks**

### 10.4 PENTINGNYA MOTIVASI

1. Karyawan yang termotivasi selalu mencari cara yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan.
2. Karyawan yang termotivasi umumnya lebih berorientasi pada kualitas.
3. Pekerja yang bermotivasi tinggi lebih produktif daripada pekerja apatis
4. Setiap organisasi membutuhkan Sumber Daya Manusia, selain sumber daya keuangan dan fisik agar dapat berfungsi.
5. Motivasi sebagai sebuah konsep mewakili fenomena yang sangat kompleks yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh banyak faktor dalam lingkungan organisasi.
6. Namun alasan lain peningkatan perhatian diberikan terhadap motivasi dapat ditemukan di masa sekarang dan masa depan teknologi yang dibutuhkan untuk produksi. Seiring dengan meningkatnya teknologi dalam kompleksitas mesin cenderung menjadi kendaraan yang diperlukan namun tidak mencukupi untuk operasi yang efektif dan efisien.

### 10.5 TANTANGAN MOTIVASI

Kerangka motivasi menunjukkan bahwa motivasi adalah proses yang sederhana. Namun pada kenyataannya tugas ini lebih menakutkan:

1. Motivasi adalah tugas yang sulit karena angkatan kerja berubah, karyawan bergabung dengan organisasi dengan kebutuhan dan harapan yang berbeda. Nilai, keyakinan,

latar belakang, persepsi gaya hidup dan sikap mereka berbeda. Tidak banyak organisasi yang jelas tentang hal ini dan pakar SDM jelas tentang cara memotivasi tenaga kerja yang beragam tersebut.

2. Mereka membatasi dan tidak mempertimbangkan masalah yang lebih luas yang mempengaruhi orang-orang dalam organisasi.
3. Model motivasinya sempit. Ini menempatkan tanggung jawab untuk tindakan pada individu daripada konteks di mana mereka menemukan diri mereka sendiri.
4. Teori-teori ini tidak mampu menjelaskan kualitas yang buruk, produktivitas yang rendah, dan ketidakhadiran yang tinggi.
5. Resesi mengurangi mobilitas pekerjaan karena pekerja tetap bertahan daripada mengambil risiko dengan berganti pekerjaan. Mungkin ada korelasi tinggi antara stabilitas pekerjaan dan ketidakpuasan.
6. Penelitian cenderung berfokus pada motivasi pekerja kelas bawah daripada manajemen.
7. Makna yang dilampirkan orang pada pekerjaan sangat bervariasi dan dapat menjelaskan mengapa kontribusi individu terhadap pekerjaan sangat bervariasi.
8. Teori dan pendekatan motivasi memiliki pandangan individu yang homogen. Namun, motivasi dan sikap orang untuk bekerja dipengaruhi oleh usia, jenis kelamin, pendapatan, jenis pekerjaan dan perbedaan struktur organisasi.
9. Manajer perlu menemukan bagaimana motivasi bervariasi dalam budaya yang berbeda.

## 10.6 TEORI MOTIVASI

Ada beberapa pendekatan untuk mempelajari motivasi. Sebuah teliti teori akan membantu kita memahami sifat motivasi yang lebih baik. Beberapa teori penting adalah -

### TEORI KONTEN:

Empat dari teori konten motivasi kerja yang paling menonjol akan dibahas di sini mereka adalah

- a) Hirarki kebutuhan Maslow
- b) Pertumbuhan keterkaitan keberadaan Alderfer (ERG)
- c) Model motivator-kebersihan Herzberg
- d) Teori Prestasi Me Clelland

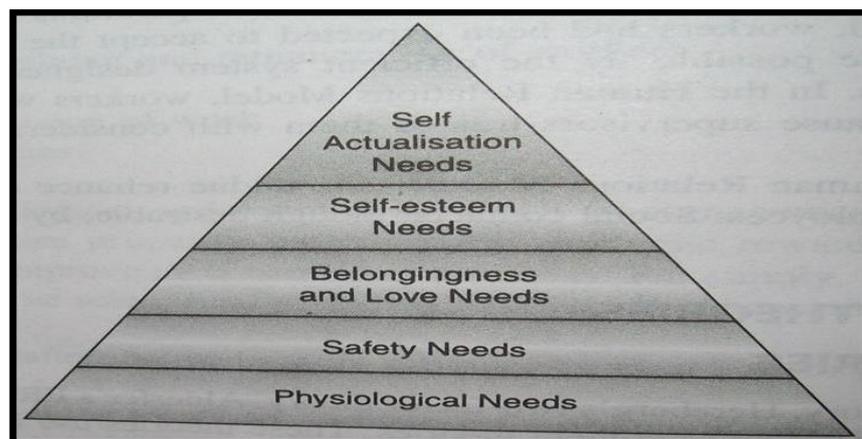
#### a) Hirarki kebutuhan Maslow

Hirarki kebutuhan motivasi, dikemukakan oleh Abraham Harold Maslow (1954-68) tidak diragukan lagi teori motivasi yang paling sederhana dan paling banyak dibahas. Menurut Maslow semua orang memiliki berbagai kebutuhan dan ketika seseorang memiliki kebutuhan yang tidak terpuaskan ia berusaha mengidentifikasi sesuatu yang akan memuaskan kebutuhan ini disebut tujuan. Setelah tujuan telah diidentifikasi, orang tersebut mengambil tindakan untuk mencapai tujuan itu dan dengan demikian memenuhi kebutuhan.

Menurut Maslow, kebutuhan yang disusun dalam suatu hierarki atau tangga dari lima kategori berturut-turut yang bekerja dari bawah piramida ke atas menunjukkan kebutuhan dan

motivasi paling dasar di tingkat terendah dan yang diciptakan oleh atau dipupuk oleh peradaban dan masyarakat menuju puncak. dia. Adapun kebutuhannya sebagai berikut:

- **Fisiologis** – Kebutuhan akan makanan, minuman, udara, kehangatan, tempat tinggal yang merupakan kebutuhan dasar untuk bertahan hidup berhubungan dengan naluri mempertahankan diri
- **Safety & Security** – Yaitu perlindungan dari bahaya, ancaman atau perampasan dan kebutuhan akan stabilitas lingkungan
- **Sosial** - Yaitu rasa memiliki terhadap suatu masyarakat dan kelompok-kelompok di dalamnya
- **Kebutuhan akan penghargaan** – Ini adalah kebutuhan akan harga diri, harga diri, penghargaan, pengakuan dan status baik dari individu yang bersangkutan maupun masyarakat, kelompok di mana mereka saling berhubungan, bagian dari kebutuhan penghargaan karena itu dorongan untuk mendapatkan rasa hormat, penghargaan dan penghargaan yang diberikan oleh orang lain.
- **Aktualisasi Diri** - Yaitu kebutuhan untuk pemenuhan diri, realisasi diri, pengembangan pribadi, pencapaian mental, pertumbuhan material dan sosial dan pengembangan dan pemenuhan fakultas kreatif.



**Gambar 10.1** Hirarki kebutuhan Maslow

Hirarki kategori kebutuhan Maslow adalah contoh yang paling terkenal: contoh spesifik dari jenis ini diberikan di bawah ini, baik dalam konteks pekerjaan maupun rumah. (Beberapa contoh, seperti "pendidikan" sebenarnya adalah pemuas kebutuhan.)

**Tabel 10.1** Kategori Kebutuhan manusia

<b>Aktualisasi diri</b>	pendidikan, agama, hobi, pertumbuhan pribadi	pelatihan, kemajuan, pertumbuhan, kreativitas
<b>Menghargai</b>	persetujuan keluarga, teman, komunitas	pengakuan, status tinggi, tanggung jawab

<b>Sosial</b>	keluarga, teman, klub	tim, rekan kerja, klien, supervisor, bawahan
<b>Keamanan</b>	kebebasan dari perang, racun, kekerasan	keselamatan kerja, keamanan kerja, asuransi kesehatan
<b>Fisiologis</b>	air makanan	Panas, udara, gaji pokok

Menurut Maslow, kebutuhan yang lebih rendah diprioritaskan. Mereka harus dipenuhi sebelum yang lain diaktifkan. Ada beberapa akal sehat dasar di sini -- tidak ada gunanya khawatir tentang apakah warna tertentu terlihat bagus saat Anda sekarat karena kelaparan, atau terancam nyawa Anda. Ada beberapa hal dasar yang didahulukan dari yang lainnya.

**Kelebihan teori:**

- 1) Teori ini membantu menjelaskan mengapa seorang pria berperilaku berbeda dari orang lain dalam situasi yang sama, dan pada saat yang sama menyarankan sesuatu yang dimiliki semua pria.
- 2) Teori ini meluas ke semua bidang kehidupan manusia dan tidak terbatas pada situasi kerja saja.
- 3) Teori ini memberikan beberapa wawasan tentang sejarah dan tren masa depan.

**Kekurangan teori:**

- 1) Hirarki kebutuhan dasar tidak selalu tetap.
- 2) Sulit untuk mengetahui kebutuhan dan motif individu dari analisis perilakunya
- 3) Teorinya hampir merupakan teori yang tidak dapat diuji

**b) teori ERG Alderfer**

Teori ERG adalah singkatan dari Existence, Relatedness and growth - tiga set kebutuhan yang menjadi fokus teori alternatif kebutuhan manusia dalam organisasi. Teori ERG yang dikembangkan oleh Alderfer berpendapat seperti yang dilakukan Maslow bahwa orang memang memiliki kebutuhan yang kebutuhan tersebut diatur dalam hierarki dan kebutuhan itu merupakan penentu penting dari perilaku manusia. Namun teori ERG berbeda dari teori kebutuhan Maslow dalam tiga hal.

**Pertama**, alih-alih lima hierarki kebutuhan, teori ERG hanya memiliki tiga.

**Kedua**, teori hierarki kebutuhan mendalilkan langkah kaku seperti kemajuan. Teori ERG sebaliknya bahwa lebih satu kebutuhan dapat beroperasi pada waktu yang sama.

**Ketiga**, Maslow telah menyatakan bahwa seseorang akan bertahan pada tingkat tertentu sampai kebutuhannya terpuaskan. Teori ERG melawan ini dengan mencatat bahwa ketika kebutuhan tingkat yang lebih tinggi membuat frustrasi keinginan individu untuk meningkatkan kebutuhan tingkat yang lebih rendah terjadi. Ketidakmampuan untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial misalnya dapat meningkatkan keinginan untuk lebih banyak uang atau untuk kondisi kerja yang lebih baik. Dengan demikian teori ERG mengandung dimensi regresi frustrasi. Frustrasi pada kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dapat menyebabkan kemunduran ke tingkat kebutuhan yang lebih rendah.

Alderfer mengklasifikasikan kebutuhan ke dalam tiga kategori, juga diurutkan secara hierarkis:

- Pertumbuhan kebutuhan (pengembangan kompetensi dan realisasi potensi)

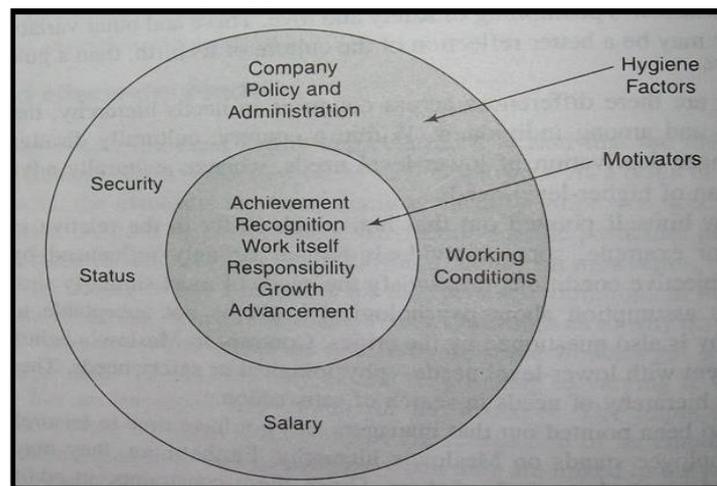
- Kebutuhan keterkaitan (hubungan yang memuaskan dengan orang lain)
- Kebutuhan eksistensi (kesejahteraan fisik)

### c) Teori Dua Faktor Herzberg

Teori higiene motivator Herzberg atau teori dua faktor mungkin merupakan teori motivasi kerja yang paling kontroversial. Penelitian dilakukan pada beberapa ratus akuntan dan insinyur, itu didasarkan pada menanyai orang-orang dalam organisasi dalam pekerjaan yang berbeda pada tingkat yang berbeda untuk menetapkan

- a) Faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan yang ekstrem terhadap pekerjaan, lingkungan, dan tempat kerja: dan
- b) Faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan ekstrim dengan pekerjaan, lingkungan dan tempat kerja

Faktor yang menimbulkan kepuasan disebut sebagai motivator dan faktor yang menimbulkan ketidakpuasan disebut faktor higiene. Herzberg berargumen atas dasar hasil ini bahwa menghilangkan penyebab ketidakpuasan melalui faktor kebersihan tidak akan menghasilkan keadaan kepuasan melainkan akan menghasilkan keadaan netral. Kepuasan dan motivasi akan terjadi hanya sebagai akibat dari penggunaan motivator.



**Gambar 10.2** Faktor Kebersihan Dan Motivator

Jadi menurut Herzberg, dua macam faktor mempengaruhi motivasi, dan mereka melakukannya dengan cara yang berbeda:

- **Faktor kebersihan.** Ini adalah faktor-faktor yang ketidakhadirannya memotivasi, tetapi kehadirannya tidak memiliki efek yang dirasakan. Itu adalah hal-hal yang ketika Anda mengambilnya, orang menjadi tidak puas dan bertindak untuk mendapatkannya kembali. Contoh yang sangat baik adalah heroin untuk pecandu heroin. Pecandu jangka panjang tidak berusaha untuk menjadi tinggi; mereka bangkit untuk berhenti sakit untuk menjadi normal. Contoh lain termasuk kondisi kerja yang layak, keamanan, gaji, tunjangan (seperti asuransi kesehatan), kebijakan perusahaan, hubungan interpersonal. Secara umum, ini adalah item ekstrinsik yang rendah dalam hierarki Maslow/Alderfer.

- **Motivator.** Ini adalah faktor-faktor yang kehadirannya memotivasi. Ketidakhadiran mereka tidak menyebabkan ketidakpuasan tertentu, hanya gagal memotivasi. Contohnya adalah semua hal di puncak hierarki Maslow, dan motivator intrinsik.

#### **d) Teori Prestasi Mc Clelland**

Hal ini juga dikenal sebagai Teori Tiga Kebutuhan, Teori Motivasi pencapaian yang dianjurkan oleh David C. McClelland dan rekan-rekannya. Dia berpendapat bahwa individu memperoleh kebutuhan tertentu dari budaya masyarakat dengan belajar dari peristiwa yang mereka alami, terutama di awal kehidupan. Kebutuhan yang mungkin dipelajari orang adalah kebutuhan berprestasi (n Ach), kebutuhan akan kekuasaan (n Pow) dan kebutuhan berafiliasi (n Aff). yaitu.-

- Need for achievement, mencapai sesuatu yang sulit. Sebagai anak-anak didorong untuk melakukan sesuatu untuk diri mereka sendiri.
- Kebutuhan untuk berafiliasi, membentuk hubungan pribadi yang erat. sebagai anak-anak dihargai untuk membuat teman-teman.
- Kebutuhan akan kekuasaan, kendalikan orang lain. sebagai anak-anak, bisa mendapatkan apa yang mereka inginkan dengan mengendalikan orang lain. Sekali lagi mirip dengan Maslow dan Alderfer.

Seseorang dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi mencerminkan keinginan untuk berinteraksi secara sosial dengan orang lain. Seseorang dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi memperhatikan kualitas hubungan pribadi yang penting. Jadi hubungan sosial lebih diutamakan daripada penyelesaian tugas untuk orang seperti itu.

Seseorang dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi berkonsentrasi untuk memperoleh dan menjalankan kekuasaan dan otoritas. Kekuasaan berkaitan dengan mempengaruhi orang lain dan memenangkan argumen kekuasaan dan otoritas. Orang tersebut peduli dengan mempengaruhi orang lain dan memenangkan argumen. Seseorang dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi memperoleh kepuasan dari pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, berhasil dalam suatu tugas adalah penting bagi orang yang berprestasi tinggi. Teori ini menyatakan bahwa setiap orang memiliki kebutuhan untuk ketiganya tetapi orang berbeda dalam tingkat di mana berbagai kebutuhan memotivasi perilaku mereka, oleh karena itu penting untuk mengidentifikasi perilaku yang diperlukan untuk melakukan serangkaian tugas secara efektif dan kemudian menentukan apa yang individu karakteristik yang paling terkait dengan perilaku ini.

#### **Teori Proses Motivasi**

Pada bagian ini tiga proses teori motivasi yang dibahas adalah:-

- a) Teori ekuitas
- b) Teori Harapan Vroom
- c) Porter – Model Lawler

#### **a) Teori ekuitas**

Pertama diartikulasikan oleh J. Stacey Adams, teori keadilan didasarkan pada premis sederhana bahwa orang ingin diperlakukan secara adil. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa individu dimotivasi oleh keinginan mereka untuk diperlakukan secara adil dalam hubungan kerja mereka. Ketika karyawan bekerja di suatu organisasi, mereka pada dasarnya menukar

pekerjaan atau jasa mereka dengan imbalan gaji atau gaji dan tunjangan lainnya. Teori ini mengusulkan bahwa upaya individu untuk mengurangi ketidakadilan yang mungkin mereka rasakan sebagai akibat dari hubungan pertukaran ini misalnya jika karyawan merasa mereka dibayar lebih atau kurang, mereka akan termotivasi untuk memulihkan ekuitas.

Empat istilah penting dalam teori tersebut adalah

- 1) Orang- Individu untuk siapa keadilan atau ketidaksetaraan ada
- 2) Perbandingan dengan orang lain- Setiap kelompok atau individu yang digunakan oleh seseorang sebagai referensi mengenai masukan dan hasil
- 3) Input- karakteristik yang dibawa oleh individu ke dalam pekerjaan – pendidikan, keterampilan, pengalaman, dll. Semua itu diasumsikan oleh orang tersebut
- 4) Hasil- Gaji, promosi, manfaat yang diterima dari pekerjaan ini juga dirasakan secara subjektif oleh seseorang

Untuk mengurangi ketegangan, seseorang akan mengambil tindakan seperti dia akan mulai mengubah input dan outputnya, akan mencoba meninggalkan lapangan, dll.

Jadi teori ekuitas menawarkan manajemen tiga pesan: pertama setiap orang dalam organisasi perlu memahami dasar penghargaan dan manajemen jika ingin memberikan penghargaan kepada karyawan berdasarkan kualitas kerja daripada kuantitas pekerjaan yang perlu dikomunikasikan. Karyawan kedua memiliki pandangan yang berbeda untuk penghargaan mereka, beberapa dimotivasi oleh barang-barang berwujud sementara yang lain oleh tidak berwujud dan akhirnya orang mendasarkan tindakan mereka pada persepsi mereka tentang kenyataan jika dua orang mendapatkan gaji yang persis sama tetapi masing-masing berpikir bahwa yang lain mendapatkan lebih banyak, mereka masing-masing akan mendasarkan mereka perasaan kesetaraan pada persepsi mereka sendiri daripada pada kenyataan. Oleh karena itu, jika manajer berpikir dua karyawan sama-sama dihargai, tidak perlu karyawan merasakan hal yang sama.

#### **b) teori harapan Vroom**

Model harapan juga dikenal dengan nama seperti teori instrumentalitas, teori tujuan jalur, dan teori harapan instrumentalitas valance (VIE). Teori ini dirumuskan oleh Victor H Vroom. Teori harapan didasarkan pada gagasan bahwa upaya kerja diarahkan pada perilaku yang diyakini individu akan menghasilkan hasil yang diinginkan Melalui pengalaman, kita mengembangkan harapan tentang apakah kita dapat mencapai berbagai tingkat kinerja pekerjaan yaitu karyawan secara rasional mengevaluasi berbagai perilaku kerja seperti bekerja lembur versus pulang lebih awal dari pekerjaan dan kemudian memilih yang mereka yakini akan mengarah pada penghargaan terkait pekerjaan yang paling mereka hargai, mis promosi. Atau secara sederhana, karyawan mencoba untuk memberikan upaya pada tugas yang mereka anggap menarik dan yang mereka yakini dapat dilakukan dan daya tarik tugas tertentu tergantung pada sejauh mana karyawan percaya bahwa pencapaiannya akan memberi mereka hasil yang berharga.

Empat variabel penting yang perlu dipahami untuk menjelaskan model harapan mereka adalah-

- 1) Hasil tingkat pertama dan kedua Kinerja yang dicapai sebagai hasil dari upaya adalah hasil tingkat pertama Kinerja meliputi kualitas kerja, produktivitas dll dan penghargaan

seperti promosi, kenaikan gaji yang diterima berdasarkan upaya hasil tingkat pertama adalah tingkat kedua hasil

- 2) Harapan Keyakinan bahwa tingkat usaha tertentu akan diikuti oleh tingkat kinerja tertentu disebut harapan. Ini berkisar dari 0 hingga +1 di mana +1 menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama tertentu akan mengikuti perilaku

**Upaya – untuk – Kinerja (E → P)**

- 3) Instrumentalitas Ini adalah persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama dikaitkan dengan hasil tingkat kedua. Yaitu. instrumentalitas adalah hubungan antara hasil tingkat pertama dan hasil tingkat kedua berkisar dari -1 hingga +1 di mana -1 menunjukkan bahwa hasil tingkat kedua (hadiah) lebih kecil dibandingkan dengan hasil tingkat pertama (kinerja) sedangkan +1 menunjukkan bahwa hasil tingkat kedua telah dicapai jika hasilnya 0 menunjukkan tidak ada hubungan antara hasil tingkat pertama dan kedua.

**Kinerja – hingga – hasil (P → O)**

- 4) Valensi Ini adalah sejauh mana hasil yang diantisipasi tampak menarik atau tidak menarik bagi pekerjaan individu terkait hasil seperti gaji yang baik, pekerjaan yang baik, dipecah dll mereka bervariasi dalam daya tarik mereka dari orang ke orang.

Dalam kulit kacang menurut teori harapan

$$\text{Motivasi} = \text{Harapan} \times \text{Instrumentalitas} \times \text{Valensi}$$

### c) Model Porter Lawler

Porter & Lawler keluar dengan teori motivasi yang komprehensif, mereka menyarankan bahwa motivasi, kinerja dan kepuasan adalah semua variabel yang terpisah dan berhubungan dengan cara yang berbeda dari apa yang diasumsikan secara tradisional.

Model Porter & Lawler berpendapat bahwa upaya mungkin tidak selalu menghasilkan kinerja pekerjaan karena dua alasan pertama, individu mungkin tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang merupakan pekerjaannya. Kedua, orang tersebut mungkin tidak memiliki pemahaman yang baik tentang tugas yang harus dilakukan, mungkin ada ketidakjelasan peran. Motivasi yang tinggi tidak akan menghasilkan prestasi kerja jika karyawan tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang cara-cara di mana upaya dapat diarahkan dengan tepat.

Selanjutnya model Porter & Lawler menunjukkan bahwa sifat tugas memiliki implikasi untuk kepuasan kinerja linkage. ie kinerja pada tugas dapat memberikan karyawan dengan penghargaan intrinsik, penghargaan ekstrinsik atau keduanya. Selain itu, model tersebut menyatakan bahwa penilaian diri karyawan terhadap kinerja memiliki dampak besar pada keyakinan ini tentang tingkat penghargaan yang adil. Akhirnya, Porter & Lawler menyarankan apa yang mungkin terjadi setelah seorang karyawan melakukan. Jadi model ini menunjukkan bahwa kinerja mengarah pada kepuasan, bukan sebaliknya. Ini adalah penyimpangan yang signifikan dari pemikiran tradisional.

## 10.7 TEKNIK MOTIVASI

Setelah membahas berbagai teori motivasi, mari kita bahas empat teknik motivasi utama yang memotivasi seseorang dalam praktik

- Uang
  - Pengayaan pekerjaan
  - Penetapan tujuan
  - Jadwal kerja alternatif
- **Uang:** Uang yang bertindak sebagai motivator yang diterima karyawan sebagai imbalan atas keanggotaan organisasi pada kenyataannya merupakan paket yang terdiri dari gaji dan berbagai tunjangan yang diterima oleh karyawan. Menurut Maslow dan Aderfer, bayaran harus terbukti secara khusus memotivasi orang-orang yang memiliki kebutuhan tingkat rendah yang kuat. Tetapi pada saat yang sama juga harus membuktikan bahwa manajemen Anda peduli dengan Anda, Anda menerima prestise di antara teman dan keluarga Anda dan kompetensi Anda sebagai pekerja akan dikonfirmasi. Dengan demikian, penggunaan terminologi hierarki kebutuhan, pembayaran juga dapat berfungsi untuk memenuhi kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Menurut teori harapan, jika gaji dapat memuaskan berbagai kebutuhan, itu harus sangat valen, itu harus menjadi motivasi yang baik sejauh itu jelas terkait dengan kinerja.
- **Pengayaan Pekerjaan:** itu adalah desain pekerjaan untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan kualitas kehidupan kerja banyak skema pengayaan pekerjaan menggabungkan tugas-tugas membangun hubungan klien mengurangi pengawasan membentuk tim, atau membuat umpan balik, lebih langsung. Terlepas dari daya tarik teoritis pengayaan pekerjaan sebagai pengayaan strategi motivasi dapat menghadapi sejumlah masalah yang menantang
- **Penetapan Tujuan:** Penetapan tujuan sebagai motivator Jika karyawan ingin mencapai kinerja yang dapat diterima, beberapa metode untuk menerjemahkan tujuan organisasi ke dalam tujuan individu harus diimplementasikan. Penetapan tujuan adalah jenis teknik motivasi yang menggunakan tujuan tertentu yang menantang dan dapat diterima serta memberikan umpan balik untuk meningkatkan kinerja.
- **Jadwal kerja alternatif:** Tujuan penggunaan teknik motivasi ini adalah untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang beragam dan meningkatkan kepuasan kerja. Salah satu alternatif untuk jadwal kerja adalah waktu Fleksibel di mana waktu kedatangan dan keluar fleksibel. Hal ini sangat dapat diterima oleh karyawan karena memungkinkan karyawan untuk mengelola kebutuhan pribadi mereka sendiri seperti pengasuhan anak dll dan dapat melakukan tugasnya juga.

Alternatif kedua untuk jadwal kerja tradisional adalah memahami minggu kerja Sistem ini memadatkan jam mengompresi jam kerja setiap minggu menjadi lebih sedikit hari kerja terkompresi yang paling umum adalah sistem 4-40 di mana karyawan bekerja sepuluh jam sehari setiap minggu daripada tradisional lima delapan jam sehari. Lain adalah Job Sharing terjadi ketika karyawan paruh waktu membagi pekerjaan dari pekerjaan penuh waktu.

Keduanya dapat berbagi pekerjaan mereka sebagai satu melakukan setengah pekerjaan dan yang lain melakukan pekerjaan yang tersisa.

### 10.8 MOTIVASI MANAJER

Manajer juga memiliki dorongan motivasi yang sama seperti karyawan biasa lainnya, Koontz berpandangan bahwa hierarki kebutuhan manusia Maslow tidak berlaku untuk manajer seperti misalnya. beberapa manajer mungkin lebih memilih untuk mendapatkan pengakuan atas pencapaian mereka bahkan sebelum kebutuhan mereka akan rasa aman terpenuhi. Menurut para penulis ini, sistem motivasi bagi manajer harus cukup komprehensif untuk memasukkan berbagai penghargaan yang menarik bagi dorongan produktif manajer individu. Penghargaan ini dapat berupa pengakuan yang cepat, penghindaran kebosanan, peningkatan kontrol atas pekerjaan dan penyediaan kesempatan bagi manajer untuk mempersiapkan diri mereka untuk tanggung jawab yang lebih besar.

Dalam studi baru-baru ini telah ditemukan bahwa motivasi manajer dalam faktor motivasi organisasi berukuran besar seperti pertumbuhan dan perkembangan pribadi, pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik dan pencapaian dianggap oleh eksekutif tingkat senior dan menengah sebagai motivator yang lebih penting daripada faktor-faktor seperti keamanan kerja, promosi, gaji, wewenang pengambilan keputusan tetapi dalam kasus eksekutif tingkat junior, motivator yang lebih penting adalah keamanan kerja dan pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

### 10.9 RINGKASAN

Motivasi adalah konsep penting yang telah menerima banyak perhatian dari masa lalu karena merupakan fakta yang disadari bahwa seorang karyawan yang termotivasi keluar dengan cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan. Mereka berorientasi pada kualitas. Mereka lebih produktif.

Beberapa pendekatan atau teori motivasi tersedia. Di antara teori konten, hierarki kebutuhan Maslow, model dua faktor Herzberg dan ERG Alderfer sangat populer. Maslow percaya bahwa ada hierarki kebutuhan dan seseorang termotivasi untuk memenuhinya dalam urutan hierarki. Herzberg menyarankan bahwa dua set faktor yang berbeda mempengaruhi motivasi. Meningkatkan kebersihan dan memberikan motivator agar motivasi berlangsung. Inilah inti dari teori Herzberg. Alderfer telah membedakan kebutuhan menjadi – kebutuhan keberadaan, keterkaitan, dan pertumbuhan.

Dia berargumen bahwa begitu kebutuhan yang lebih rendah terpuaskan, orang pindah ke kebutuhan yang lebih tinggi tetapi pada saat yang sama dia dapat dipengaruhi oleh beberapa kebutuhan lain juga dan terlebih lagi frustrasi pada satu tingkat dapat mendorong seseorang turun ke kebutuhan tingkat yang lebih rendah. Teori motivasi berprestasi McClelland menunjukkan bahwa individu dimotivasi oleh tiga kebutuhan – kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan untuk berafiliasi.

Teori proses mencakup model harapan Vroom di mana Vroom menyarankan motivasi adalah produk dari tiga variabel yaitu valensi (preferensi individu untuk suatu hasil), harapan (keyakinannya bahwa upaya akan mengarah pada persaingan tugas) dan instrumentalitas

(keyakinannya akan mengarah pada persaingan tugas). / keyakinannya bahwa kinerja akan menghasilkan hasil yang diinginkan). Teori ekuitas Adam menekankan bahwa motivasi individu tergantung pada ketidakadilan yang dirasakannya. Ketimpangan dikatakan ada ketika rasio hasil terhadap inputnya lebih rendah daripada yang lain. Ketidaksetaraan yang dirasakan memotivasinya untuk memulihkan keadilan. Model kepuasan kinerja Porter & Lawler menunjukkan bahwa valensi dan harapan mengarah pada usaha. Usaha yang disertai dengan kemampuan, keterampilan, dan kejelasan peran akan menghasilkan kinerja yang pada akhirnya mengarah pada kepuasan.

Meskipun tidak ada teori tunggal yang berhasil memberikan gambaran yang jelas tentang motivasi, tetapi secara kolektif teori tersebut membantu kita memahami perilaku karyawan. Uang saja bukanlah metode memotivasi karyawan ada beberapa cara lain untuk memotivasi karyawan dan manajer sehingga membantu dalam memotivasi karyawan dan dengan demikian meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi.

### Arti Istilah

- **Motivasi:** adalah proses penyaluran dorongan dari dalam diri seseorang sehingga ingin mencapai tujuan organisasi
- **Valensi:** Ini adalah sejauh mana hasil yang diantisipasi tampak menarik atau tidak menarik bagi pekerjaan individu terkait hasil seperti gaji yang baik, pekerjaan yang baik, dipecah dll. Mereka bervariasi dalam daya tarik mereka dari orang ke orang
- **Motivator:** Ini adalah faktor yang kehadirannya memotivasi. Harapan Keyakinan bahwa tingkat upaya tertentu akan diikuti oleh tingkat kinerja tertentu disebut harapan
- **Faktor kebersihan:** Ini adalah faktor-faktor yang ketidakhadirannya memotivasi, tetapi kehadirannya tidak memiliki efek yang dirasakan
- **Kebutuhan berprestasi (n Ach):** Seseorang dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi memperoleh kepuasan dari pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, keberhasilan dalam suatu tugas penting bagi orang yang berprestasi tinggi
- **Kebutuhan akan Kekuasaan (n Pow):** Kekuasaan berkaitan dengan mempengaruhi orang lain dan memenangkan argumen kekuasaan dan otoritas.
- **Kebutuhan akan afiliasi (nAf):** Seseorang dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi mencerminkan keinginan untuk berinteraksi secara sosial dengan orang lain.

### Latihan dan Soal

Q1 Mendefinisikan motivasi. Mengapa isu penting yang menarik bagi manajer dalam organisasi?

.....

Q2. Membahas apa teori motivasi ERG?

.....

Q3 Apa inti dari harapan dan model motivasi Vroom?

.....

**Isi bagian yang kosong:**

Q4 Hirarki kebutuhan Maslow menyarankan \_\_\_\_\_ jenis kebutuhan pada tahap ketiga diikuti oleh kebutuhan psikologis dan keamanan.

Q5 \_\_\_\_\_ telah membedakan kebutuhan menjadi kebutuhan keberadaan, keterkaitan, dan pertumbuhan.

Q6. Herzberg menyarankan bahwa dua set faktor yang berbeda mempengaruhi motivasi. Tingkatkan kebersihan dan berikan \_\_\_\_\_ agar motivasi berlangsung

Q7. Teori motivasi berprestasi McClelland menunjukkan bahwa individu dimotivasi oleh tiga kebutuhan - \_\_\_\_\_, kebutuhan akan kekuasaan,

Q8. \_\_\_\_\_ motivasi yang disarankan adalah produk dari tiga variabel yaitu valensi, harapan dan instrumentalitas.

Q9 Model kepuasan kinerja \_\_\_\_\_ menunjukkan bahwa valensi dan harapan mengarah pada usaha

Q10 \_\_\_\_\_ bertindak sebagai salah satu teknik motivasi utama untuk memotivasi karyawan.

Q11 \_\_\_\_\_ adalah proses penyaluran dorongan batin seseorang sehingga ia ingin mencapai tujuan organisasi

Q12 \_\_\_\_\_ terjadi ketika karyawan paruh waktu membagi pekerjaan dari pekerjaan penuh waktu. Keduanya dapat berbagi pekerjaan mereka sebagai satu melakukan setengah pekerjaan dan yang lain melakukan pekerjaan yang tersisa.

**Soal Uraian**

Q1. Definisikan Motivasi? Jelaskan teori hierarki kebutuhan maslow?

Q2. Motivasi adalah inti dari manajemen. Apa yang dapat dilakukan manajemen untuk memotivasi karyawannya?

Q3. Kaji secara kritis Teori Prestasi – Motivasi?

Q4. Jelaskan teori motivasi dua faktor Herzberg dan tunjukkan kesamaannya dengan Teori Hirarki Kebutuhan Maslow?

Q5. Jelaskan berbagai teknik memotivasi karyawan?

Q6. Diskusikan sifat dan pentingnya motivasi?

Q7. Tunjukkan esensi dari teori motivasi Porter dan Lawler? Apakah menurut Anda model itu komprehensif? Ya atau tidak? Membenarkan

## **BAB 11**

### **KESEJAHTERAAN KARYAWAN DAN MANAJEMEN KOMPENSASI**

#### **11.1 TUJUAN**

- Untuk memahami arti, sifat dan pentingnya Kesejahteraan Karyawan
- Mengidentifikasi jenis skema kesejahteraan
- Identifikasi langkah-langkah dalam administrasi skema kesejahteraan
- Uraikan tujuan perencanaan kompensasi
- Jelaskan kebijakan upah di India
- Membahas prinsip-prinsip Administrasi Upah & Gaji
- Diskusikan praktik Kompensasi yang diterapkan di India

#### **11.2 PENDAHULUAN**

Dua konsekuensi yang tak terhindarkan dari urbanisasi dan industrialisasi adalah bahwa

- a) Di pabrik telah membuat pekerja tidak berdaya: mereka kehilangan kendali atas proses dan produk kerja mereka karena semua keputusan mengenai produksi dibuat oleh pengusaha.
- b) Itu membuat pekerjaan menjadi tidak berarti: Pekerjaan telah menjadi begitu terspesialisasi sehingga mereka membutuhkan sangat sedikit keterampilan dari bagian pekerja dan tidak memberi mereka kesempatan untuk menunjukkan keterampilan mereka sehingga pekerjaan mereka menjadi lebih membosankan

Kondisi ini bila dibarengi dengan praktik manajemen yang eksploitatif menyebabkan penurunan minat diri dan peningkatan karir terhadap pekerjaan sehingga membuat tugas manajer personalia menjadi lebih berat untuk memuaskan karyawan dan mempertahankannya sehingga memunculkan kebutuhan akan adanya kesejahteraan karyawan. Dalam hal kesejahteraan karyawan, karyawan menikmati layanan seperti kantin, crèche, fasilitas pendidikan dan rekreasi tanpa mengacu pada pekerjaan tertentu yang dilakukan. Dalam hal manfaat ekonomi seperti pengangguran, kompensasi, kompensasi untuk cedera kerja, tunjangan medis dan bersalin dll, jumlahnya tidak tetap dan dapat dipastikan hanya setelah acara.

#### **11.3 DEFINISI KESEJAHTERAAN KARYAWAN**

Kesejahteraan berarti melakukan dengan baik. Ini adalah istilah komprehensif yang mencakup mental, fisik, moral, kesejahteraan emosional individu. Kamus Oxford mendefinisikan 'kesejahteraan karyawan sebagai upaya untuk membuat hidup layak dijalani bagi pekerja'.

Kesejahteraan tenaga kerja juga disebut sebagai pekerjaan perbaikan bagi karyawan yaitu berkaitan dengan semua upaya pengusaha, serikat pekerja, organisasi sukarela dan lembaga pemerintah yang membantu karyawan merasa lebih baik dan berkinerja lebih baik. Definisi menurut Komisi Kerajaan tentang tenaga kerja Kesejahteraan buruh adalah istilah

yang tentu harus elastis, dengan interpretasi yang agak berbeda di satu negara dengan negara lain, menurut kebiasaan sosial yang berbeda, tingkat industrialisasi dan tingkat pendidikan pekerja||

Namun ILO pada Konferensi Regional Asia mendefinisikan kesejahteraan tenaga kerja sebagai istilah yang dipahami untuk mencakup layanan, fasilitas dan fasilitas yang mungkin didirikan di atau di sekitar perusahaan untuk memungkinkan orang yang dipekerjakan di dalamnya untuk melakukan pekerjaan mereka dalam keadaan sehat, menyenangkan. lingkungan dan untuk menyediakan mereka dengan fasilitas konduktif untuk kesehatan yang baik dan moral yang tinggi.

**Pokok Pelayanan Kesejahteraan Karyawan**

1. Layanan harus memenuhi kebutuhan nyata pekerja
2. Layanan harus sedemikian rupa sehingga dapat ditangani dengan baik dengan pendekatan kelompok
3. Majikan tidak boleh mengambil sikap yang baik hati
4. Biaya layanan harus dihitung dan pembiayaannya ditetapkan atas dasar yang kuat
5. Manajemen harus memastikan kerjasama dan partisipasi aktif serikat pekerja dan pekerja dalam merumuskan dan melaksanakan layanan
6. Harus ada evaluasi atau penilaian layanan yang tepat waktu dan perbaikan yang diperlukan dan tepat waktu harus dilakukan.

#### **11.4 PENTINGNYA UKURAN KESEJAHTERAAN**

1. Pekerja industri memang seorang prajurit yang menjaga faktor-faktor sosial & ekonomi dari ekonomi industri dan tindakan serta gangguannya dalam kerangka industri akan memiliki dampak dan pengaruh yang besar terhadap perkembangan industri. Aspek sosial & ekonomi dari kehidupan seorang pekerja memiliki pengaruh langsung pada pembangunan sosial dan ekonomi bangsa. Ada setiap kebutuhan untuk lebih berhati-hati dari pekerja yang menyediakan fasilitas untuknya
2. Kesejahteraan karyawan menyediakan lingkungan yang sehat dan higienis membantu memotivasi karyawan dan dengan demikian mengurangi pergantian dan mempertahankan karyawan
3. Kesejahteraan dapat membantu meminimalkan kejahatan sosial seperti alkoholisme, perjudian, kecanduan narkoba dll seolah-olah karyawan frustrasi dan tidak puas dengan manajemen dapat terlibat dalam kejahatan sosial ini
4. Kegiatan kesejahteraan cenderung membuat karyawan senang, ceria, & percaya diri l.
5. Kegiatan kesejahteraan yang diikuti oleh organisasi juga membangun dan menampilkan citra organisasi yang baik di pasar dan dengan demikian membantu dalam perekrutan.
6. Kesejahteraan mungkin tidak secara langsung meningkatkan produktivitas tetapi dapat menambah perasaan kepuasan karyawan secara umum sehingga mengurangi pergantian karyawan.

## 11.5 JENIS KEGIATAN KESEJAHTERAAN

Sebuah daftar lengkap kegiatan kesejahteraan diberikan oleh Moorthy dalam karyanya yang monumental tentang kesejahteraan tenaga kerja, ia membagi kesejahteraan menjadi dua kelompok besar yaitu:

### A) Tindakan Kesejahteraan Di Dalam Tempat Kerja

#### (I) Kondisi Lingkungan Kerja

- a) Keamanan dan kebersihan lingkungan: perhatian pada pendekatan
- b) Tata graha: pemeliharaan dinding kompleks, tanah kebun, dll
- c) Bengkel (sanitasi & kebersihan ruangan; suhu, kelembaban, ventilasi, penerangan, penghilangan debu, asap, asap 7 gas
- d) Pengendalian limbah cair
- e) Meyakinkan dan nyaman selama bekerja yaitu postur operasi, pengaturan tempat duduk
- f) Pembagian jam kerja dan ketentuan waktu istirahat makan dan istirahat kita
- g) Tindakan keselamatan pekerja, yaitu pemeliharaan mesin dan peralatan, pemagaran mesin, penyediaan pelindung, helm, celemek, kaca mata dan perlengkapan P3K
- h) Penyediaan minuman dan pil dan tablet yang diperlukan yaitu tablet garam, susu, soda
- i) Papan pengumuman gambar poster: slogan informasi atau komunikasi

#### (II) Kenyamanan

- a) Urinal dan wc, wastafel, kamar mandi, tempat pembuangan sampah
- b) Penyediaan air minum
- c) Layanan kantin
- d) Pengelolaan ruang jubah pekerja, ruang istirahat, ruang baca dan perpustakaan.

#### (III) Tenaga kerja dan pelayanan kesehatan

Puskesmas pabrik; Apotek Ambulans, Pertolongan Gawat Darurat, Pemeriksaan Kesehatan bagi tenaga kerja untuk pelayanan kesehatan, Penelitian kesehatan, Pelayanan KB

#### (IV) Kesejahteraan Perempuan dan Anak;

- a) Perawatan antenatal dan postnatal, pertolongan persalinan, penitipan anak dan perawatan anak
- b) Pendidikan umum wanita
- c) Pelayanan terpisah bagi pekerja wanita yaitu ruang makan siang, urinoir, kamar kecil, rekreasi wanita, dan pelayanan Keluarga Berencana.

#### (V) Rekreasi Pekerja; Permainan dalam ruangan dll.

#### (VI) Ketenagakerjaan tindak lanjut:

Kemajuan operatif dalam pekerjaannya, masalah yang berdekatan dengannya sehubungan dengan mesin dan beban kerja, supervisor dan rekan kerja.

#### (VII) Jasa Ekonomi;

Koperasi, pinjaman, hibah keuangan; hemat dan skema tabungan; pengetahuan anggaran, asuransi pengangguran, biro ketenagakerjaan, skema bagi hasil dan bonus; layanan transportasi; dana simpanan dan pensiun; penghargaan dan insentif; kompensasi pekerja untuk cedera; bantuan keluarga pada saat dibutuhkan.

### **(VIII) Partisipasi Buruh-Manajemen**

- a) Pembentukan dan kerja berbagai komite, yaitu komite keselamatan kerja, komite kantin; konsultasi di bidang kesejahteraan, di bidang produksi, di bidang administrasi, di bidang hubungan masyarakat.
- b) Dewan arbitrase pekerja.
- c) Biro penelitian.

### **(IX) Pendidikan Pekerja;**

Ruang baca, perpustakaan, perpustakaan sirkulasi; pendidikan visual; pendidikan orang dewasa kelas sastra. Pendidikan sosial; ulasan berita harian; buletin berita pabrik; kerjasama dengan tenaga kerja di bidang jasa pendidikan.

## **B) Upaya Kesejahteraan Di Luar Tempat Kerja**

- 1) Perumahan: tempat tinggal bujangan; tempat tinggal keluarga menurut tipe dan kamar
- 2) Sanitasi air, pembuangan limbah
- 3) Jalan, penerangan, taman, rekreasi, taman bermain
- 4) Sekolah: Taman Kanak-Kanak, SD, SMP dan SMA
- 5) Pasar, koperasi, konsumen dan masyarakat kredit
- 6) Bank
- 7) Transportasi
- 8) Komunikasi: pos telegraf dan telepon
- 9) Pelayanan kesehatan & medis: apotik, ruang gawat darurat, rawat jalan, dan rawat inap, kunjungan keluarga, keluarga berencana
- 10) Rekreasi: permainan, klub, pusat kerajinan, program budaya klub musik, lingkaran minat dan hobi, perayaan festival, lingkaran belajar, ruang baca dan perpustakaan, teater terbuka
- 11) Jaga & jaga keamanan
- 12) Pengembangan kepemimpinan masyarakat: dewan tetua, komite perwakilan, administrasi layanan & masalah masyarakat: klub pemuda & wanita

- **Fasilitas Kesejahteraan oleh Pemerintah:** Dengan maksud untuk mewajibkan pemberi kerja, untuk memberikan fasilitas kesejahteraan tertentu kepada karyawan, pemerintah telah mengesahkan beberapa Undang-undang dari waktu ke waktu. Undang-undang ini adalah Undang-Undang Pabrik 1948, Undang-Undang Pertambangan 1952, Undang-Undang Buruh Perkebunan 1951, Undang-Undang Bidi & Cerutu 1970. Langkah penting lain yang diambil oleh pemerintah adalah membentuk dana kesejahteraan untuk kepentingan karyawan. , mika, bijih besi dll tambang. fasilitas yang ditanggung oleh dana ini adalah perumahan, kesehatan, pendidikan, rekreasi bagi karyawan dan tanggungannya

- **Kegiatan Kesejahteraan oleh Serikat Pekerja:** Serikat pekerja telah menyumbangkan bagian mereka untuk kemajuan karyawan. Kegiatan kesejahteraan Asosiasi Buruh Tekstil, Ahmadabad patut diketahui yang dijalankan Asosiasi
  1. Dua Puluh Lima pusat budaya & sosial.
  2. Sekolah untuk anak pekerja. Ruang baca, perpustakaan, gimnasium
  3. Apotik, & Rumah bersalin
  4. Bank Koperasi
  5. Kantor menawarkan bantuan hukum kepada anggota
  6. Program pelatihan tentang prinsip-prinsip \$ praktik serikat pekerja
  7. Dua mingguan, Mazdoor Sandesh
- **Pekerjaan kesejahteraan oleh lembaga Sukarela**  
Banyak lembaga layanan sosial sukarela telah melakukan pekerjaan kesejahteraan tenaga kerja yang bermanfaat seperti Liga Layanan Sosial Bombay, YMCA, Masyarakat Seva Sadan, dll. Kegiatan kesejahteraan organisasi ini mencakup sekolah malam, perpustakaan, promosi kesehatan masyarakat, dll.
- **Wajib & Non-Hukum**
- **Ketentuan Hukum**  
Ini diamanatkan oleh UU Pabrik 1948, UU Pertambangan 1952, UU Buruh Perkebunan 1951 dan beberapa UU lainnya.
- **Undang-undang Pabrik 1948**  
Ketentuan kesejahteraan di bawah undang-undang diberikan di bawah ini: -
  1. Fasilitas Cuci
  2. Fasilitas untuk menyimpan dan mengeringkan pakaian
  3. Fasilitas tempat duduk untuk istirahat sesekali bagi pekerja yang wajib bekerja berdiri
  4. Kotak atau lemari P3K – satu untuk setiap 150 pekerja dan fasilitas ambulans jika lebih dari 500 pekerja
  5. Kantin jika lebih dari 250 pekerja
  6. Shelter, kamar kecil, & ruang makan siang- jika lebih dari 150 pekerja
  7. Shelter, Ruang Istirahat, & ruang makan siang jika lebih dari 150 pekerja
  8. Crèches jika lebih dari 30 wanita
  9. Petugas Kesejahteraan jika lebih dari 500 pekerja atau lebih
- **Undang-Undang Pertambangan 1952**
  - 1) Pemeliharaan crèche jika lebih dari 50 wanita dipekerjakan
  - 2) Penyediaan tempat berteduh jika mempekerjakan lebih dari 150 pekerja.
  - 3) Penyediaan kantin di tambang jika lebih dari 250 karyawan
  - 4) Pemeliharaan kotak P3K atau ruang jika lebih dari karyawan dipekerjakan
  - 5) Penyediaan di tambang batubara: - Pit head bath yang dilengkapi dengan shower bath, WC & loker terpisah untuk pekerja pria & wanita.
  - 6) Penunjukan petugas kesejahteraan di tambang jika lebih dari 500 karyawan dipekerjakan

- **Undang-Undang Buruh Perkebunan 1951**
  - 1) Kantin di perkebunan yang mempekerjakan 150 orang atau lebih
  - 2) Crèches di perkebunan yang mempekerjakan 50 atau lebih pekerja perempuan.
  - 3) Fasilitas rekreasi bagi pekerja & anak-anaknya
  - 4) Fasilitas pendidikan di perkebunan
  - 5) Fasilitas perumahan bagi setiap pekerja yang tinggal di perkebunan
  - 6) Pemerintah negara bagian dapat membuat peraturan yang mewajibkan setiap pengusaha perkebunan untuk memberikan kepada para pekerja jumlah dan jenis payung, selimut, jas hujan atau fasilitas sejenis lainnya untuk melindungi pekerja dari hujan atau dingin.
  - 7) Penunjukan petugas kesejahteraan di perkebunan yang mempekerjakan lebih dari 300 pekerja atau lebih
- **Manfaat Non-Hukum:** Ini juga disebut sebagai manfaat sukarela termasuk pinjaman, untuk membangun rumah, pendidikan anak, izin perjalanan cuti, toko harga wajar, pinjaman untuk pembelian alat angkut pribadi dan fasilitas lainnya.

#### **11.6 PETUGAS KESEJAHTERAAN TENAGA KERJA**

Jadwal 49 Undang-undang menetapkan bahwa di setiap pabrik di mana 500 atau lebih pekerja biasanya dipekerjakan, majikan harus menunjuk setidaknya satu petugas kesejahteraan. Petugas diharapkan bertindak sebagai penasihat, konselor, mediator dan petugas penghubung antara tenaga kerja dan manajemen  
Tugas dan tanggung jawabnya meliputi:

##### **1) Pengawasan**

- a) Program keselamatan, kesehatan dan kesejahteraan seperti perumahan, rekreasi dan sanitasi dll
- b) Kerja panitia bersama
- c) Pemberian cuti dengan upah
- d) Penanganan keluhan pekerja

##### **2) Pekerja konseling**

- a) Masalah pribadi dan keluarga
- b) Penyesuaian dengan lingkungan kerja mereka
- c) Memahami hak dan hak istimewa mereka

##### **3) Memberikan nasihat kepada Manajemen dalam hal :**

- (a) merumuskan kebijakan kesejahteraan
- (b) Program pelatihan pemagangan
- (c) Mematuhi kewajiban hukum kepada pekerja
- (d) Mengembangkan manfaat tambahan
- (e) Pendidikan pekerja

##### **4) Hubungan dengan pekerja sehingga mereka dapat**

- (a) Menghargai perlunya hubungan industrial yang harmonis di pabrik
- (b) Menyelesaikan perselisihan jika ada
- (c) Memahami batasan di mana mereka beroperasi

- (d) Menafsirkan kebijakan perusahaan secara langsung
- 5) **Berhubungan** dengan manajemen untuk menilai yang terakhir tentang sudut pandang pekerja tentang masalah organisasi.

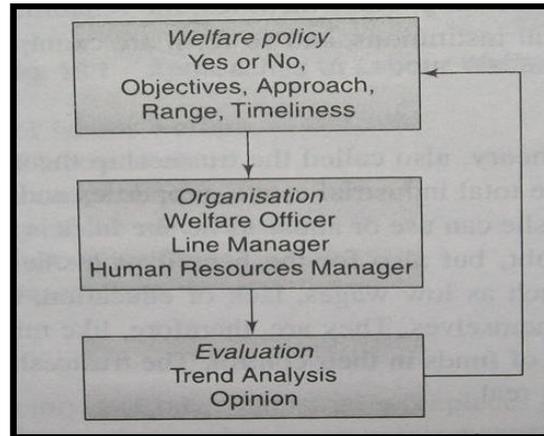
### 11.7 ADMINISTRASI FASILITAS KESEJAHTERAAN

Administrasi fasilitas kesejahteraan melibatkan keputusan tentang

- i. Kebijakan Kesejahteraan
- ii. Organisasi kesejahteraan
- iii. Penilaian efektivitas

Penjabaran:

- i. **Kebijakan Kesejahteraan:** Langkah pertama dalam administrasi kesejahteraan adalah memiliki kebijakan yang jelas tentangnya. Kebijakan tersebut harus mencakup kemauan manajemen, tujuan yang ingin dicapai, jangkauan fasilitas yang akan disediakan dan waktu pemberian fasilitas.
- ii. **Organisasi kesejahteraan:** Di sebagian besar organisasi, kesejahteraan adalah tanggung jawab petugas kesejahteraan. The Factory Act 1948 mengamanatkan bahwa setiap pendirian individu akan menunjuk petugas kesejahteraan jika jumlah karyawan adalah 500 atau lebih. Welfare Officer berpendidikan baik dan di bidangnya sehingga dalam posisi yang lebih baik untuk mengelola kesejahteraan dengan baik. Tetapi masalah utama dengan petugas ini adalah bahwa mereka lebih mementingkan kepatuhan terhadap ketentuan undang-undang. Ketentuan hukum selalu menetapkan bahwa fasilitas minimum tertentu yang harus diberikan kepada karyawan harus diberikan kepada karyawan di perusahaan industri. Minimnya fasilitas tidak memadai untuk melindungi kesejahteraan pekerja. Petugas kesejahteraan terlalu sering gagal untuk menegakkan kepatuhan bahkan persyaratan minimum.
- iii. **Penilaian efektivitas:** Efektivitas kesejahteraan harus dinilai secara berkala. Umpan balik yang diperoleh harus bertindak sebagai dasar untuk memulai tindakan perbaikan di mana hasil yang diinginkan belum diperoleh. Penilaian efektivitas kesejahteraan agak sulit karena kesejahteraan karyawan bersifat abstrak dan tidak mungkin diukur. Namun dua metode penilaian dapat berupa analisis Tren dan survei Opini. Analisis tren menunjukkan bahwa SDM harus segera mengambil reaksi pasca implementasi dari karyawan mengenai pengenalan skema kesejahteraan baru jika diterima oleh karyawan harus dilanjutkan atau sebaliknya harus dihentikan. Survei Opini menunjukkan bahwa karyawan dapat diminta untuk mengungkapkan pandangan mereka tentang kegunaan atau kesiapan skema kesejahteraan tertentu. Pandangan yang diperoleh akan menentukan masa depan skema kesejahteraan.



**Gambar 11.1** Administrasi kesejahteraan

## 11.8 KOMPENSASI

Kompensasi adalah jumlah uang dan barang berharga lainnya (misalnya, tunjangan, bonus, tunjangan) yang diberikan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan dan paket Kompensasi adalah jumlah total uang dan barang berharga lainnya yang diberikan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan.

## 11.9 KONSEP

Kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada organisasi. Umumnya karyawan menawarkan jasa mereka untuk menerima tiga jenis penghargaan: Pembayaran mengacu pada gaji pokok dan gaji yang biasanya diterima karyawan. Bentuk lain dari kompensasi seperti bonus, komisi, & rencana pembagian keuntungan adalah insentif yang dirancang untuk mendorong karyawan untuk bekerja melebihi harapan. Manfaat seperti asuransi, medis, rekreasi, pensiun, dll merupakan jenis kompensasi yang lebih tidak langsung. Jadi ada istilah kompensasi yang komprehensif yang meliputi gaji, insentif yang ditawarkan oleh majikan saat mempekerjakan karyawan. Selain itu manajemen harus mematuhi formalitas hukum yang menawarkan keamanan fisik dan finansial kepada karyawan.

## 11.10 TUJUAN PERENCANAAN KOMPENSASI

- 1) Tujuan terpenting dari setiap struktur gaji adalah keadilan atau kesetaraan, Istilah ekuitas memiliki tiga aspek:
  - Ekuitas Internal Ini memastikan bahwa pekerjaan yang paling sulit dibayar lebih tinggi
  - Pemerataan Eksternal Ini memastikan bahwa pekerjaan diberi kompensasi yang adil dibandingkan dengan pekerjaan serupa di pasar tenaga kerja
  - Kesetaraan Individu Ini memastikan pembayaran yang sama untuk pekerjaan yang sama yaitu gaji setiap individu adil dibandingkan dengan orang lain yang melakukan pekerjaan yang sama/serupa

Selain itu ada tujuan lain juga. Tujuan akhir dari manajemen kompensasi adalah untuk menghargai perilaku yang diinginkan dan mendorong orang untuk melakukannya dengan baik dalam pekerjaan mereka.

Dengan demikian tujuan lain dari manajemen kompensasi adalah:

- 1) Menarik bakat: Kompensasi perlu cukup tinggi untuk menarik orang-orang berbakat jika perusahaan menawarkan gaji tinggi akan memotivasi karyawan yang lebih berbakat untuk melamar
- 2) Pertahankan bakat: Jika tingkat kompensasi turun atau tidak banyak menarik atau kompetitif, karyawan dapat berhenti karena frustrasi
- 3) Pastikan keadilan Pembayaran harus sama dengan nilai pekerjaan. Pekerjaan serupa harus mendapatkan gaji yang sama
- 4) Perilaku baru dan yang diinginkan: Pembayaran harus menghargai loyalitas, komitmen, pengalaman, pengambilan risiko, inisiatif, dan perilaku yang diinginkan jika perusahaan gagal memberi penghargaan kepada karyawan tersebut, karyawan dapat berhenti karena frustrasi
- 5) Biaya Pengendalian: Biaya perekrutan karyawan tidak boleh terlalu tinggi Manajemen kompensasi yang efektif memastikan bahwa karyawan tidak dibayar lebih atau kurang dibayar
- 6) Mematuhi aturan hukum: Program kompensasi harus selalu memenuhi aturan pemerintah mengenai upah minimum, bonus, tunjangan tunjangan, dll.
- 7) Kemudahan Pengoperasian: Manajemen kompensasi harus mudah dipahami dan dioperasikan, hanya itu yang akan membantu pemahaman yang lebih baik mengenai hal-hal terkait gaji antara serikat pekerja, manajer, dan karyawan.

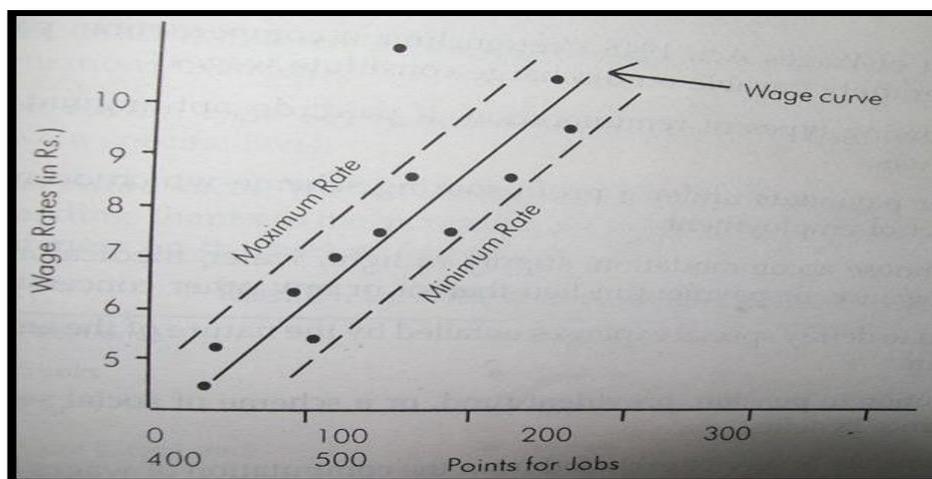
### 11.11 EKUITAS DAN HARGA PEMBAYARAN

Kebutuhan akan keadilan merupakan faktor terpenting dalam menentukan tingkat gaji. Ini dicapai melalui langkah-langkah berikut:

1. Temukan nilai setiap pekerjaan melalui evaluasi pekerjaan
  2. Lakukan survei gaji untuk menemukan karyawan lain yang membayar untuk pekerjaan yang sebanding
  3. Kelompokkan pekerjaan serupa ke dalam tingkat gaji
  4. Harga setiap tingkat pembayaran dengan menggunakan kurva upah
  5. Tarif pembayaran fine tune
- **Evaluasi pekerjaan:** Analisis pekerjaan memberikan informasi berharga untuk mengembangkan sistem kompensasi dengan memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh karyawan. Nilai pekerjaan ditentukan oleh evaluasi pekerjaan. Sebuah komite ditunjuk untuk mengumpulkan informasi dan menghasilkan hierarki pekerjaan sesuai dengan nilainya. Evaluasi dilakukan melalui penggunaan metode penetapan harga pasar, pemeringkatan, atau perbandingan faktor.
  - **Survei Upah & Gaji:** Evaluasi pekerjaan memastikan kesetaraan internal, survei upah dan gaji memastikan kesetaraan eksternal. Survei upah dan gaji memberikan informasi tentang apa yang dibayar oleh organisasi lain yang bersaing untuk mendapatkan karyawan. Survei formal & informal dapat dilakukan untuk mengumpulkan data,

sumber yang dipublikasikan juga memberikan informasi berharga mengenai tren bijaksana industri dalam struktur gaji di dalam dan di sekitar wilayah tersebut.

- **Mengelompokkan pekerjaan serupa ke dalam Tingkat Gaji:** Pada langkah ini, item pekerjaan serupa dari peringkat atau poin nomor mereka seperti yang dipastikan oleh komite evaluasi pekerjaan, dikelompokkan ke dalam nilai untuk tujuan pembayaran Harga masing-masing
- **Tingkat Gaji – Kurva Upah:** Pada langkah berikutnya, tingkat gaji ditetapkan ke tingkat gaji melalui kurva upah. Kurva upah menunjukkan secara grafis tingkat pembayaran yang saat ini dibayarkan untuk pekerjaan di setiap tingkat gaji relatif terhadap poin atau peringkat yang diberikan untuk setiap pekerjaan atau tingkatan.



**Gambar 11.2** Merencanakan kurva upah

- **Sesuaikan Tarif Pembayaran & Tentukan Struktur Upah:** Di sini karyawan menetapkan kisaran gaji untuk setiap tingkatan (Petugas kelas I, II & III misalnya di Sektor Pemerintah) Struktur upah perusahaan tidak lain adalah skala gaji yang menunjukkan kisaran gaji dalam setiap kelas.
- **Komponen Struktur Penggajian Di India:** Struktur penggajian sebuah perusahaan bergantung pada beberapa faktor seperti kondisi pasar tenaga kerja, kemampuan membayar perusahaan dan ketentuan hukum.

### 11.12 PENTING SISTEM KOMPENSASI

Mengelola kompensasi, sebagian besar, adalah pengelolaan ekspektasi dan persepsi karyawan. Untuk melakukan ini dengan baik, MSDM harus merancang sistem kompensasi yang efektif. Agar bermanfaat, sistem seperti itu biasanya mencakup:

1. **Pengkategorian pekerjaan:** Tidak semua karyawan melakukan pekerjaan yang sama, dan hasilnya adalah perbedaan gaji karyawan memang ada. Juga benar bahwa sebagian besar karyawan akan dengan mudah menerima alasan ini sebagai alasan untuk variasi gaji. Mudah bagi sebagian besar karyawan untuk memahami, misalnya, karyawan pasti akan mengerti bahwa koki eksekutif operasi fine dining akan dibayar

lebih dari sous chef operasi itu. Ketika karyawan memahami perbedaan nyata dalam tanggung jawab pekerjaan, mereka dapat lebih memahami alasan perbedaan gaji. MSDM dapat menambahkan fleksibilitas dan meningkatkan pemahaman karyawan tentang program kompensasi mereka dengan membuat beberapa kategori dalam pekerjaan yang sama, yang masing-masing mungkin memiliki kisaran gajinya sendiri. Misalnya, agen meja di sebuah hotel dapat diklasifikasikan sebagai peserta pelatihan, menengah, senior, dan seterusnya untuk menunjukkan pengalaman atau tingkat keterampilan yang berbeda. Setiap klasifikasi akan, di bawah sistem ini, memiliki kisaran gajinya sendiri. Karyawan juga dapat secara rutin disadarkan tentang keterampilan atau pengalaman yang dibutuhkan untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan setiap peluang yang ditawarkan oleh pemberi kerja untuk membantu mereka menjadi terlatih atau memenuhi syarat untuk posisi yang lebih tinggi ini.

2. **Perbandingan gaji karyawan dengan pasar tenaga kerja lokal:** Kompensasi didasarkan pada tingkat upah lokal yang berlaku, masing-masing berdasarkan komunitas individu dan pasar tenaga kerja di mana operasi berada. MSDM dapat mengikuti tingkat upah lokal dengan melakukan gaji berkala survei. Anda dapat dengan mudah melakukan survei gaji Anda sendiri dengan berbicara dengan rekan kerja Anda yang bekerja di operasi perhotelan lain di wilayah Anda. Mereka biasanya akan dengan senang hati membagikan informasi tersebut, karena mereka ingin mendapatkan manfaat dari data Anda sama seperti Anda menginginkan akses ke nomor mereka. Selain itu, manajer mungkin dapat membeli survei gaji komersial di beberapa lokasi. Survei gaji dapat memberi tahu Anda banyak hal. Pertama, mereka menyediakan cara untuk menetapkan kisaran gaji untuk berbagai pekerjaan. Kedua, mereka dapat mengetahui bagaimana upah atau gaji Anda dibandingkan dengan pasar tenaga kerja. Ketiga, survei dapat memberi Anda gambaran tentang berapa banyak kategori pekerjaan yang harus ditetapkan untuk setiap kelompok pekerjaan. Manajer tidak perlu mengikuti kondisi pasar lokal dengan mencocokkan tingkat upah yang ditemukan dalam survei gaji.
3. **Manajemen ekuitas gaji internal:** Sebagian besar MSDM setuju bahwa mengelola ekuitas gaji internal lebih penting daripada memastikan ekuitas eksternal. Hal ini terjadi karena karyawan lebih mungkin mengetahui gaji atau gaji per jam dari orang-orang yang bekerja dengan mereka daripada jumlah yang dibayarkan kepada seseorang dalam operasi lain. Juga, banyak karyawan menyadari bahwa sulit untuk membandingkan, misalnya, gaji di dua restoran yang berbeda karena masing-masing mungkin menawarkan paket manfaat yang berbeda yang membantu menjelaskan perbedaan gaji. Karyawan biasanya merasa bahwa mereka dapat membuat perbandingan tentang rekan kerja dalam operasi mereka sendiri. Selain itu, karyawan akan memiliki dasar yang lebih baik untuk perbandingan gaji karena mereka memiliki gagasan yang lebih baik tentang apa yang sebenarnya dilakukan rekan kerja mereka dalam pekerjaan dan seberapa baik mereka melakukannya. Semua faktor ini menciptakan potensi masalah moral dan turnover yang jauh lebih tinggi jika tingkat gaji tidak dipandang adil.

4. **Keterkaitan gaji dengan kinerja pekerjaan:** Sebagian besar manajer dan karyawan setuju bahwa pekerja yang melakukan pekerjaan mereka lebih baik harus menerima gaji yang lebih besar dan lebih besar. Kenaikan gaji daripada rekan-rekan mereka yang tidak. Pada saat yang sama, mereka mungkin tidak percaya bahwa perusahaan mereka sendiri melakukan pekerjaan yang baik untuk menghargai usaha yang superior.
5. **Pemeliharaan komunikasi terbuka:** Sementara beberapa MSDM merasa tidak nyaman untuk berbicara dengan karyawan tentang gaji, itu adalah topik yang dibicarakan atau dipikirkan oleh setiap karyawan secara terus-menerus. Jumlah pembayaran - komunikasi terkait yang sesuai akan bervariasi antar operasi. Banyak perusahaan tidak secara efektif mengkomunikasikan mekanisme rencana kompensasi dalam organisasi.

### 11.13 KOMPONEN STRUKTUR PEMBAYARAN DI INDIA

- ❖ **Upah:** Di India, Undang-undang yang berbeda mencakup item-item yang berbeda di bawah upah meskipun semua Undang-undang mencakup upah dasar dan tunjangan mahal di bawah istilah upah. Di bawah Undang-undang Kompensasi Pekerja 1923 upah untuk masa cuti, uang liburan, uang lembur, bonus, bonus kehadiran, dan bonus perilaku baik|| merupakan bagian dari upah.
- ❖ **Upah Dasar:** Upah dasar di India sesuai dengan apa yang telah direkomendasikan oleh Komite Upah yang Adil (1948) dan konferensi Buruh India ke-15 (1957). Saat memutuskan upah dasar, kriteria berikut dapat dipertimbangkan (1) kebutuhan keterampilan pekerja pekerjaan (2) Pengalaman yang dibutuhkan (3) Kesulitan pekerjaan; mental dan fisik (4) Diperlukan pelatihan (5) Tanggung jawab yang terlibat (6) Sifat pekerjaan yang berbahaya.
- ❖ **Tunjangan yang terhormat:** Tunjangan yang diberikan kepada karyawan agar mereka mampu menghadapi kelangkaan bahan pokok yang semakin meningkat. Ini berfungsi sebagai bantalan, semacam asuransi terhadap kenaikan tingkat harga komoditas. Alih-alih menaikkan upah setiap kali ada kenaikan tingkat harga, DA dibayar untuk menetralkan efek inflasi saat harga turun DA selalu bisa ditebang sesuai ukuran.

### 11.14 ADMINISTRASI UPAH & GAJI

Kompensasi Karyawan dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis:

1. Kompensasi Pokok
2. Kompensasi Tambahan

Kompensasi Dasar mengacu pada pembayaran moneter kepada karyawan dalam hal upah dan gaji di mana istilah upah menyiratkan remunerasi kepada pekerja yang melakukan pekerjaan manual. Istilah gaji mengacu pada kompensasi kepada staf kantor, manajerial, teknis dan profesional. Namun perbedaannya jarang diamati dalam praktik yang sebenarnya. Kompensasi dasar adalah pembayaran tetap dan non-insentif berdasarkan waktu yang dihabiskan oleh seorang karyawan di tempat kerja. Kompensasi Tambahan menyarankan pembayaran insentif berdasarkan kinerja aktual karyawan atau kelompok karyawan. Istilah Administrasi kompensasi atau administrasi upah dan gaji menunjukkan proses pengelolaan program kompensasi perusahaan. Tujuan dari administrasi kompensasi adalah untuk

merancang struktur gaji yang efektif biaya yang akan menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang kompeten.

### 11.15 TUJUAN

Rencana administrasi kompensasi yang baik berusaha untuk mencapai tujuan berikut:

- Untuk menetapkan imbalan yang adil dan setara dengan menawarkan upah yang sama untuk pekerjaan serupa.
- Untuk menarik personel yang berkualitas dan kompeten
- Untuk mempertahankan karyawan saat ini dengan menjaga tingkat upah selaras dengan unit yang bersaing
- Untuk mengontrol biaya tenaga kerja dan administrasi
- Untuk memotivasi karyawan meningkatkan semangat kerja karyawan
- Untuk memproyeksikan citra perusahaan yang baik dan untuk memenuhi kebutuhan hukum yang berkaitan dengan upah dan gaji.

### 11.16 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TINGKAT KOMPENSASI

Mereka adalah sebagai berikut:

1. **Kebutuhan Pekerjaan:** Pekerjaan sangat bervariasi dalam kesulitan, kompleksitas dan tantangannya. Beberapa membutuhkan keterampilan dan pengetahuan tingkat tinggi sementara yang lain dapat ditangani oleh hampir semua orang. Tugas sederhana dapat dilakukan oleh pekerja yang kurang terampil dan dapat dibayar lebih sedikit, sementara mereka yang memiliki pekerjaan yang lebih kompleks dibayar lebih tinggi.
2. **Kemampuan untuk membayar:** Proyek menentukan kemampuan membayar suatu perusahaan. Tingkat keuntungan yang tinggi memungkinkan perusahaan untuk membayar upah yang lebih tinggi. Hal ini dapat menjelaskan bahwa industri perangkat lunak komputer membayar gaji yang lebih baik daripada industri berbasis komoditas.
3. **Biaya hidup:** Inflasi mengurangi daya beli karyawan. Untuk mengatasi hal ini serikat pekerja dan pekerja lebih memilih untuk menghubungkan upah dengan indeks biaya hidup. Ketika indeks naik karena kenaikan harga, upah mengikuti.
4. **Tingkat upah yang berlaku:** Tingkat upah yang berlaku di perusahaan pesaing dalam suatu industri diperhitungkan saat menetapkan upah. Sebuah perusahaan yang tidak membayar upah yang sebanding mungkin merasa sulit untuk mempertahankan bakat.
5. **Serikat pekerja:** Sektor yang memiliki serikat pekerja tinggi umumnya memiliki upah yang lebih tinggi karena serikat pekerja yang terorganisir dengan baik dapat memberikan tekanan pada manajemen dan dapat memperoleh manfaat dan konsesi bagi karyawan.
6. **Produktivitas:** Ini adalah tren saat ini di sebagian besar perusahaan sektor swasta. Ketika tingkat upah pekerja dikaitkan dengan tingkat produktivitas mereka. Jika kinerja pekerjaan Anda baik, Anda mendapatkan upah yang baik.
7. **Peraturan Negara:** Ketentuan hukum mengenai upah minimum, bonus, tunjangan, tunjangan dll menentukan struktur upah dalam suatu industri.

8. **Permintaan & Penawaran Tenaga Kerja:** Permintaan dan penawaran keterampilan tertentu menentukan tingkat upah yang berlaku. Permintaan tinggi untuk profesional perangkat lunak, insinyur memastikan upah tinggi.

Kebanyakan majikan sekarang hari ini tertarik untuk membayar upah yang adil untuk semua karyawan yang tidak terlalu tinggi atau sangat rendah.

### 11.17 KEBIJAKAN UPAH

Tagihan upah merupakan bagian penting dari biaya produksi. Untuk alasan apapun jika upah melebihi kemampuan membayar majikan, kelangsungan hidup perusahaan menjadi sulit. Dari sudut pandang karyawan, upah menentukan standar hidupnya. Oleh karena itu, kebijakan pengupahan merupakan isu penting dan mengakui pentingnya Konstitusi India menjamin 'upah yang sama untuk pekerjaan yang sama' bagi laki-laki dan perempuan dan menegaskan kembali bahwa Negara harus memastikan untuk menjamin bagi semua pekerja upah yang layak dan kondisi kerja yang menjamin standar hidup yang layak.

### 11.18 KEBIJAKAN UPAH DI INDIA

- ❖ **Upah Minimum:** Upah yang harus selalu dibayarkan baik perusahaan besar atau kecil, menghasilkan laba atau tidak. Ini adalah minimum yang bisa diharapkan seorang pekerja untuk mendapatkan layanan yang diberikan olehnya.
- ❖ **Upah Wajar:** Upah yang berada di atas upah minimum tetapi di bawah upah layak. Menurut komite Upah yang adil, upah yang adil tahun 1948 harus ditentukan dengan mempertimbangkan hal-hal berikut:
  - Produktivitas tenaga kerja
  - Tingkat upah yang berlaku dalam pekerjaan yang sama atau serupa di wilayah yang sama atau wilayah tetangga
  - Tingkat pendapatan nasional dan distribusinya
  - Tempat industri dalam perekonomian negara
  - Kemampuan majikan untuk membayar
- ❖ **Upah Layak:** Menurut komite upah yang adil, upah layak adalah jumlah tertinggi di antara ketiganya. Ini harus menyediakan:
  - Fasilitas dasar kehidupan
  - Efisiensi pekerja
  - Memenuhi kebutuhan sosial pekerja seperti kesehatan, pendidikan, pensiun, dll
  - Upah hidup meningkat sejalan dengan pertumbuhan ekonomi nasional.

#### Peraturan Negara Upah

Pemerintah telah mengadopsi beberapa metode untuk mengatur upah di India seperti menetapkan tingkat upah minimum, mengatur pembayaran upah, penyelesaian perselisihan terkait upah melalui proses adjudikasi, pengaturan dewan pengupahan, dll.

#### UU Upah Minimum, 1948

Undang-undang mengatur tingkat upah minimum sektor-sektor tertentu yang berkeringat dan tidak terorganisir yang tercakup dalam undang-undang tersebut. Undang-

undang upah minimum dapat ditetapkan berdasarkan jam, hari, bulan atau periode lain yang lebih lama. Undang-undang tersebut mengatur pembentukan badan rangkap tiga yang terdiri dari karyawan, serikat pekerja, dan pemerintah untuk memberi nasihat dan membantu dalam memperbaiki dan merevisi tingkat upah minimum. Tarif dapat direvisi dengan interval tidak lebih dari 5 tahun.

### **UU Pembayaran Upah, 1936**

Tujuan utama dari undang-undang ini adalah untuk menyediakan pembayaran upah secara teratur tanpa pengurangan yang tidak sah kepada orang yang bekerja di suatu perusahaan industri atau pabrik atau perkeretaapian atau oleh kontraktor perkeretaapian yang upah bulanannya kurang dari 1600. Undang-undang memberikan pengurangan berikut dari gaji majikan: denda, potongan cuti, potongan kehilangan barang yang dititipkan kepada pekerja, rumah yang diberikan oleh majikan, layanan yang diberikan oleh majikan, uang muka yang diberikan kepada pekerja, pajak yang harus dibayar oleh majikan, pemotongan atas perintah pengadilan, koperasi masyarakat, PF, premi asuransi dll.

### **11.19 DEWAN PENGUPAHAN**

Ini adalah salah satu lembaga penting yang didirikan oleh Pemerintah dan revisi pengupahan. Papan pengupahan terpisah dibentuk untuk industri yang terpisah. Dewan pengupahan tidak diatur oleh undang-undang apa pun tetapi diangkat secara adhoc oleh pemerintah.

Setiap dewan pengupahan terdiri dari satu Ketua netral, dua anggota independen dan masing-masing dua atau tiga perwakilan pekerja dan manajemen. Dewan Pengupahan mempertimbangkan beberapa faktor sebelum membuat rekomendasi pengupahan rekomendasi ini pertama-tama dirujuk ke Pemerintah untuk diterima, pemerintah dapat menerima dengan atau tanpa modifikasi atau menolak rekomendasi dewan pengupahan. Rekomendasi yang diterima oleh pemerintah dapat dilaksanakan oleh pihak-pihak terkait.

Dewan pengupahan mempertimbangkan faktor-faktor berikut untuk memperbaiki atau merevisi upah di berbagai industri:

1. Evaluasi pekerjaan
2. Tingkat upah untuk pekerjaan serupa di industri yang sebanding
3. Produktivitas karyawan
4. Kemampuan perusahaan untuk membayar
5. Berbagai undang-undang upah
6. Tingkat perbedaan upah yang ada dan keinginannya
7. Tujuan pemerintah mengenai keadilan sosial, kesetaraan sosial, keadilan ekonomi, dan kesetaraan ekonomi
8. Tempat industri dalam perekonomian dan masyarakat negara dan wilayah
9. Kebutuhan akan insentif, peningkatan produktivitas, dll.

Dewan Pengupahan memperbaiki dan merevisi berbagai komponen upah seperti gaji pokok, tunjangan mahal, pendapatan insentif, uang lembur, tunjangan sewa rumah dan semua tunjangan lainnya.

### 11.20 INSENTIF DAN BONUS

Selain gaji dan upah, banyak organisasi perhotelan yang berkomitmen untuk mengembangkan sistem kompensasi yang dirancang seputar pembayaran berbasis kinerja termasuk insentif dan bonus dalam keseluruhan program mereka. Program insentif atau bonus dapat dirancang untuk memberi penghargaan kepada individu, tim kerja, departemen, atau seluruh operasi. Program insentif dan bonus menjadi semakin umum di industri perhotelan, karena manajer percaya bahwa mereka meningkatkan output kualitas dan kuantitas pekerja mereka. Dari perspektif motivasi, mengikat kompensasi untuk pencapaian pekerjaan tertentu biasanya akan memfokuskan upaya karyawan pada tugas-tugas yang mengarah langsung ke peningkatan imbalan finansial. Jika dirancang dengan hati-hati, komponen pembayaran berbasis kinerja dapat meningkatkan pendapatan pekerja dan secara langsung mengarah pada peningkatan layanan tamu dan tingkat kualitas produk.

Selain kompensasi moneter langsung dalam bentuk gaji, upah dan insentif yang ditawarkan oleh organisasi mereka juga beberapa kompensasi moneter tidak langsung dalam bentuk fasilitas medis, rencana pensiun, skema kesejahteraan, skema kesejahteraan keluarga, liburan, rencana perjalanan dll untuk memotivasi mereka. karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan.

### 11.21 KOMPENSASI NONFINANSIAL

Pengalaman telah menunjukkan bahwa dalam banyak kasus insentif moneter yang biasanya dibangun di atas dasar rekayasa dan akuntansi yang rasional gagal mencapai produksi yang tinggi. Menurut Mason Haire ada dua alasan kegagalan karena ini menyiratkan implikasi positif dan negatif seperti yang dikatakan jika Anda bekerja lebih banyak saya akan membayar Anda lebih banyak ini positif itu mewakili rasa terima kasih, tetapi jika Anda bekerja lebih sedikit Anda akan dibayar lebih sedikit ini negatif itu mewakili rasa takut dan terbukti fakta bahwa rasa syukur dan rasa takut tidak dapat dipertahankan untuk waktu yang lama dan kedua insentif moneter biasanya mengabaikan kepuasan kebutuhan tingkat tinggi dari individu yang sebagian besar bertanggung jawab atas peningkatan pencapaiannya.

Jika uang adalah satu-satunya kekuatan untuk memotivasi karyawan, mengapa dia melakukan hobi yang tidak dibayar. Orang memiliki keinginan dan aspirasi untuk hal-hal selain uang. Pentingnya pemenuhan kebutuhan sosial dan egoistik dalam meningkatkan produktivitas telah dibuktikan dengan demikian manusia bukan hanya 'manusia ekonomi' tetapi juga 'manusia ego', oleh karena itu tidak hanya uang yang dapat memuaskan atau memotivasi karyawan tetapi juga barang-barang non moneter seperti

- Peningkatan partisipasi dalam pengambilan keputusan
- Kebebasan kerja yang lebih besar untuk bekerja
- Lebih banyak tanggung jawab
- Jam kerja yang fleksibel
- Peluang untuk pertumbuhan pribadi
- Keragaman tugas

Mungkin bagian paling penting dari paket kompensasi intrinsik yang efektif disediakan hanya dengan memberi karyawan lebih banyak tanggung jawab dalam tugas kerja mereka. MSDM

yang efektif menentukan saran karyawan mereka tentang perubahan yang dapat menghasilkan efisiensi, produktivitas, layanan pelanggan, atau peningkatan lainnya, dan kemudian menentukan apakah mungkin untuk membuat perubahan ini.

### **11.22 KOMPENSASI MANAJERI**

Organisasi memutuskan paket kompensasi eksekutif, yang terdiri dari gaji pokok, tunjangan, penghasilan tambahan, saham, opini dll berdasarkan sejumlah faktor. Rencana kompensasi institut Phoenix Amerika Serikat menggunakan 28 faktor yang dapat dikompensasikan yaitu:

- Pengalaman terkait pekerjaan
- Waktu pelatihan diperlukan
- Frekuensi peninjauan pekerjaan
- Pemanfaatan pilihan mandiri
- Frekuensi referensi pedoman yang dialami
- Frekuensi kereta kerja yang dialami melalui supervisor,
- Kompleksitas Analitis
- Waktu yang dihabiskan dalam memproses informasi
- Pengawasan nepoling ke posisi
- Bepergian ke luar lokasi kerja
- Nilai gaji yang dilaporkan oleh posisi ini
- Tingkat gaji dari posisi yang diawasi
- Tanggung jawab manajemen
- Ukuran pendapatan
- Ukuran aset,
- Ukuran pekerjaan
- Ukuran anggaran,
- Ukuran gaji
- Waktu yang dihabiskan dalam perencanaan
- Kontak dengan pemasok/pelanggan
- Mengarahkan orang lain
- Melatih stres fisik staf
- Waktu yang dihabiskan untuk bekerja di bawah tenggat waktu
- Waktu yang dihabiskan dalam kondisi berbahaya

Grup Hay, badan khusus AS lainnya menggunakan tiga faktor yang dapat dikompensasi, yaitu akuntabilitas, pemecahan masalah, dan tahu caranya. Sibson dan perusahaan menentukan kompensasi dasar tergantung pada nilai pasar pekerjaan, hubungannya dengan posisi orang lain dalam organisasi dan nilai orang tersebut dalam organisasi berdasarkan kinerja dan pengalaman jangka panjang.

#### **Praktek India**

Kompensasi eksekutif di India pada dasarnya dibangun di sekitar tiga faktor penting: kompleksitas pekerjaan, kemampuan pemberi kerja untuk membayar, dan modal manusia eksekutif. Kompleksitas pekerjaan kepala eksekutif akan tergantung pada ukuran perusahaan yang diukur dengan volume penjualan, pendapatan dan pertumbuhan aset, penyebaran

geografis unit, dll. Kemampuan majikan untuk membayar juga merupakan faktor utama saat mempertimbangkan eksekutif kompensasi seperti misalnya perusahaan yang sakit tidak mampu membayar kepada para eksekutifnya jenis gaji yang sama dengan gaji perusahaan yang sehat. Ini sebagian menjelaskan mengapa kompensasi eksekutif dalam usaha sektor publik lebih kecil dibandingkan dengan unit sektor swasta. Teori ekonomi modal manusia mengatakan bahwa kompensasi pekerja harus sama dengan produktivitas marginalnya.

Produktivitas seorang eksekutif tergantung pada kualifikasi, pengetahuan pekerjaan, pengalaman dan kontribusinya. Perusahaan India biasanya menyusun kompensasi eksekutif berdasarkan faktor-faktor berikut: gaji, bonus, komisi, PF, pensiun keluarga, penggantian biaya pengobatan, bantuan perjalanan cuti, sewa rumah, tunjangan dan penghasilan tambahan lainnya. Dalam beberapa tahun terakhir, alih-alih meningkatkan kompensasi dasar, perusahaan telah meningkatkan nilai seorang eksekutif melalui rencana pembayaran baru berdasarkan pendapatan/aset atau pertumbuhan penjualan perusahaan selama periode waktu tertentu, didukung dengan baik oleh daftar tunjangan dan tunjangan yang terus berkembang. tambahan termasuk opsi saham, tunjangan akademik rekreasi pendidikan dan inisiatif pengembangan lainnya yang ditujukan untuk pengembangan keseluruhan seorang eksekutif.

### 11.23 RINGKASAN

Kesejahteraan tenaga kerja mengacu pada menjaga kesejahteraan pekerjaan oleh karyawan, serikat pekerja dan lembaga pemerintah dan non-pemerintah. Mengakui tempat unik pekerja dalam masyarakat dan merawat mereka, memotivasi mereka, memuaskan kebutuhan psikologis dan sosial karyawan, meminimalkan kejahatan sosial dan membangun niat baik perusahaan di mata karyawan dengan demikian di mata karyawan. masyarakat dan pesaing.

Fasilitas kesejahteraan mungkin terbatas pada tempat kerja atau mungkin disediakan di luar tempat kerja. Administrasi kesejahteraan melibatkan tiga langkah:

1. Mendefinisikan kebijakan kesejahteraan
2. Organisasi untuk kesejahteraan
3. Penilaian efektivitas kesejahteraan.

Rencana kompensasi yang baik membuat karyawan lebih bahagia dalam bekerja, meningkatkan output dan kualitas mereka dan membuat mereka loyal kepada organisasi. Seluruh topik kompensasi dapat ditangani dengan tiga bagian (a) Kompensasi primer (b) Kompensasi insentif dan (c) Kompensasi non moneter.

Kompensasi primer adalah gaji pokok yang berupa upah atau gaji. Struktur kompensasi utama yang baik adalah fungsi dari penyesuaian internal dan eksternal. Keselarasan internal berarti bahwa harus ada hubungan yang tepat antara upah dan gaji dari berbagai posisi dalam perusahaan. Ini akan tergantung pada evaluasi pekerjaan yang benar. Keselarasan eksternal berarti bahwa tingkat upah perusahaan harus sebanding dengan tingkat di perusahaan lain. Ini akan tergantung pada survei yang benar tentang tingkat upah yang berlaku di masyarakat. Kompensasi insentif adalah alat untuk meningkatkan produktivitas pekerja. Insentif non

moneter diperlukan untuk memenuhi kebutuhan sosial dan egoistik pekerja Kompensasi manajerial berarti bagian manajer dari kompensasi utama.

Di India ada sejumlah undang-undang yang mengatur upah. Ini adalah UU upah Minimum, UU Pembayaran upah dll.

#### Daftar Istilah

- **Kesejahteraan Karyawan:** Kesejahteraan berarti bekerja dengan baik. Ini adalah istilah komprehensif yang mencakup mental, fisik, moral, kesejahteraan emosional individu.
- **Tunjangan Non Wajib:** Ini juga disebut tunjangan sukarela termasuk pinjaman, untuk membangun rumah, pendidikan anak, izin perjalanan cuti, toko harga wajar, pinjaman untuk pembelian alat angkut pribadi dan fasilitas lainnya
- **Analisis tren:** Menyarankan agar SDM segera mengambil reaksi pasca implementasi dari karyawan mengenai pengenalan skema kesejahteraan baru jika diterima oleh karyawan harus dilanjutkan atau sebaliknya harus dihentikan.
- **Survei Opini:** Ini menunjukkan bahwa karyawan dapat diminta untuk mengungkapkan pandangan mereka tentang kegunaan atau kesia-siaan skema kesejahteraan tertentu. Pandangan yang diperoleh akan menentukan masa depan skema kesejahteraan
- **Kompensasi:** Ini adalah apa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada organisasi
- **Insentif:** Perangkat motivasi yang digunakan untuk mendorong upaya kerja khusus seperti bonus atau komisi
- **Upah:** Jumlah yang dibayarkan oleh majikan untuk layanan karyawan per jam, harian, mingguan, dua minggu.
- **Gaji:** Remunerasi yang dibayarkan kepada staf administrasi dan manajemen yang dipekerjakan secara bulanan atau tahunan
- **Penghasilan:** Jumlah total remunerasi yang diterima oleh seorang karyawan selama periode tertentu.
- **Upah Minimum:** Upah yang cukup untuk menopang dan mempertahankan efisiensi pekerja dan untuk memberikannya fasilitas dasar
- **Tingkat Upah:** Ini adalah jumlah remunerasi untuk unit waktu yang ditukarkan dengan upah lembur pusat, dll
- **Kebijakan Pengupahan:** Prinsip-prinsip yang menjadi pedoman untuk menentukan struktur upah
- **Struktur Upah:** Terdiri dari berbagai skala gaji yang menunjukkan kisaran gaji dalam setiap tingkatan.

#### Latihan soal

Q1 Sebutkan tugas dari Petugas Kesejahteraan Tenaga Kerja?

.....

Q2. Tentukan kompensasi? Apa itu struktur gaji? Bagaimana itu dirancang?

.....

Q3 Jelaskan dan Bedakan antara upah layak dan upah minimum?

.....

- Q4. \_\_\_\_\_ berarti melakukan dengan baik. Ini adalah istilah komprehensif yang mencakup mental, fisik, moral, kesejahteraan emosional individu.
- Q5. Jumlah uang dan barang berharga lainnya (misalnya, tunjangan, bonus, tunjangan) yang diberikan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan disebut sebagai \_\_\_\_\_ .
- Q6 \_\_\_\_\_ Jumlah total uang dan barang berharga lainnya yang diberikan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan.
- Q7 Alat motivasi yang digunakan untuk mendorong usaha kerja khusus seperti bonus atau komisi disebut sebagai \_\_\_\_\_ .
- Q8 \_\_\_\_\_ adalah jumlah yang dibayarkan oleh majikan untuk layanan karyawan per jam, harian, mingguan, dua minggu
- Q9 Remunerasi yang dibayarkan kepada pegawai administrasi dan manajemen yang dipekerjakan secara bulanan atau tahunan dikenal sebagai \_\_\_\_\_ .
- Q10 \_\_\_\_\_ menyarankan bahwa karyawan dapat diminta untuk mengungkapkan pandangan mereka tentang kegunaan atau kesia-siaan skema kesejahteraan tertentu. Pandangan yang diperoleh akan menentukan masa depan skema kesejahteraan.

## **BAB 12**

### **DISIPLIN KARYAWAN DAN PENANGANAN KELUHAN**

#### **12.1 TUJUAN**

1. Uraikan ciri-ciri Keluhan dan identifikasi penyebab dan Akibat
2. Diskusikan penyelesaian Keluhan di Industri India
3. Menyajikan konsep Disiplin
4. Pahami penyebab perilaku menyimpang
5. Jelaskan Hukuman
6. Berbagai Bentuk Hukuman Suspensi & Pemberhentian

#### **12.2 PENDAHULUAN**

Setiap karyawan memiliki harapan-harapan tertentu yang menurutnya harus dipenuhi oleh organisasi tempatnya bekerja. Ketika organisasi gagal melakukan ini karyawan mengembangkan perasaan tidak puas atau tidak puas dan ketika seorang karyawan merasa bahwa sesuatu yang tidak adil dalam organisasi dikatakan memiliki keluhan, ini mengakibatkan keresahan karyawan dan dengan demikian mengurangi efisiensi pekerja dan pada akhirnya menghambat kinerja karyawan. pertumbuhan organisasi. Dengan demikian SDM telah mengembangkan beberapa metode untuk mengidentifikasi dan menangani keluhan karyawan.

Disiplin meskipun pada kenyataannya bukanlah istilah cinta telinga tetapi tanpa kehadirannya kehidupan dapat membahayakan seperti setiap koin memiliki dua wajah dengan cara yang sama disiplin dapat diterima sebagai disiplin positif dan disiplin negatif. Telah ditemukan bahwa terkadang hukuman sangat penting bagi karyawan untuk membuatnya memahami pentingnya disiplin dan kode etik.

#### **12.3 KELUHAN**

Menurut Julius, keluhan adalah setiap ketidakpuasan atau ketidakpuasan, baik yang diungkapkan maupun tidak, baik yang sah maupun tidak, yang timbul dari sesuatu yang berhubungan dengan perusahaan yang dianggap, diyakini, atau bahkan dirasakan oleh seorang karyawan, tidak adil, tidak adil, atau tidak adil. Jika salah satu analisis definisi ini beberapa fitur yang muncul adalah: Keluhan mengacu pada segala bentuk ketidakpuasan atau ketidakpuasan dengan aspek apa pun dari organisasi. Ketidakpuasan tersebut harus timbul dari pekerjaan dan bukan karena masalah pribadi atau Keluarga. Ketidakpuasan dapat muncul dari alasan nyata atau imajiner Ketika karyawan merasa bahwa ketidakadilan telah dilakukan padanya h memiliki keluhan meskipun alasan itu mungkin sah atau tidak. Secara garis besar dengan demikian suatu keluhan dapat dilacak pada persepsi tidak terpenuhinya harapan seseorang dari organisasi.

### **Bentuk Keluhan**

Sebuah keluhan dapat berbicara dalam satu bentuk:

- **Faktual:** Keluhan faktual muncul ketika kebutuhan sah karyawan tetap tidak terpenuhi, mis. kenaikan upah disepakati tetapi karena alasan tertentu tidak dilaksanakan
- **Imajiner:** Ketika ketidakpuasan seorang karyawan bukan karena alasan yang sah tetapi karena persepsi yang salah, sikap yang salah atau informasi yang salah dia memiliki situasi seperti itu akan menciptakan keluhan imajiner.
- **Terselubung:** Seorang karyawan mungkin memiliki ketidakpuasan karena alasan yang tidak diketahui oleh dirinya sendiri. Jika dia di bawah tekanan dari keluarga, teman, rekan kerja dll orang tersebut akan mencapai tempat kerja dengan berat hati, jika seorang karyawan baru mendapat meja dan almira baru ini bisa menjadi mata melambung bagi orang lain yang belum pernah diperlakukan sama sebelumnya.

### **Penyebab Keluhan**

Keluhan dapat terjadi karena beberapa alasan, beberapa di antaranya adalah:

#### **A) Keluhan akibat Kondisi Kerja**

- i. Pencocokan pekerja dengan pekerjaan yang tidak tepat
- ii. Perubahan jadwal atau prosedur
- iii. Tidak tersedianya alat, mesin, dan peralatan yang tepat untuk melakukan pekerjaan
- iv. Standar produksi yang ketat
- v. Kondisi fisik tempat kerja yang buruk
- vi. Gagal mempertahankan disiplin yang tepat
- vii. Hubungan yang buruk dengan supervisor

#### **B) Keluhan akibat Kebijakan Manajemen**

- i. Pembayaran upah & tingkat pekerjaan
- ii. Daun
- iii. Lembur
- iv. Bonus
- v. Senioritas
- vi. transfer
- vii. Promosi, demosi & pemberhentian
- viii. Kurangnya perencanaan karir & rencana pengembangan karyawan
- ix. Permusuhan terhadap serikat pekerja

#### **C) Keluhan akibat dugaan pelanggaran terhadap**

- i. Hukum pusat atau negara bagian
- ii. Praktik masa lalu
- iii. Aturan perusahaan
- iv. Tanggung jawab manajemen
- v. Ambisi berlebihan
- vi. Tim mandiri yang berlebihan
- vii. Sikap hidup yang tidak praktis

Dengan demikian Penetapan Upah Ekonomi, lembur, bonus Karyawan mungkin merasa dibayar lebih rendah dibandingkan dengan yang lain, Lingkungan Kerja Kondisi fisik tempat

kerja yang buruk, norma produksi yang ketat, alat dan perlengkapan yang cacat, Pengawasan Terkait dengan sikap atasan terhadap karyawan mis. Favoutisim, bias dll Karyawan kelompok kerja tidak dapat menyesuaikan diri dengan rekan-rekannya, menderita perasaan diabaikan, Korban dan menjadi objek ejekan dan penghinaan dan akhirnya Lain-lain ini termasuk masalah yang berkaitan dengan kekerasan tertentu sehubungan dengan promosi, metode keselamatan, dan fasilitas medis.

### **Dampak Keluhan**

Keluhan, jika tidak diidentifikasi dan kemudian perawatan dapat berdampak buruk pada manajer dan pekerja di organisasi, efeknya adalah:

1. Pada Produksi termasuk:
  - Kualitas produksi rendah
  - Rendahnya kualitas produktivitas dan produksi
  - Peningkatan pemborosan material, pembusukan/kebocoran mesin
  - Kenaikan biaya produksi per unit
2. Pada karyawan
  - Meningkatkan tingkat ketidakhadiran dan pergantian
  - Mengurangi tingkat komitmen, ketulusan dan ketepatan waktu
  - Mengurangi tingkat moral karyawan
3. Pada manajer
  - Merenggangkan hubungan atasan-bawahan
  - Meningkatkan tingkat pengawasan, pengendalian dan tindak lanjut
  - Meningkatkan kasus indisipliner
  - Peningkatan kerusakan dan dengan demikian mesin untuk menjaga perdamaian industri

### **12.4 KEBUTUHAN PROSEDUR PENGADUAN**

Sangat penting untuk memiliki penanganan yang tepat terhadap keluhan karyawan sebagai

- (a) Ini mempengaruhi keharmonisan organisasi
- (b) Ini menciptakan ketidakpercayaan di antara karyawan dan manajer
- (c) Ini menghambat hubungan yang sehat antara manajer-karyawan
- (d) Menyebabkan penurunan produksi
- (e) Ini berpengaruh pada margin keuntungan organisasi
- (f) Ini mengakibatkan kurangnya motivasi di antara karyawan
- (g) Dapat mengakibatkan perselisihan antara karyawan dan manajemen.

### **Pentingnya Prosedur Penanganan Keluhan**

Berikut ini adalah beberapa alasan penting untuk memiliki prosedur penanganan keluhan yang efektif:

- (a) Manajemen dapat mengetahui perasaan dan pendapat karyawan tentang kebijakan dan praktik perusahaan
- (b) Dengan bantuan prosedur penanganan keluhan karyawan mendapat kesempatan untuk melampiaskan perasaannya
- (c) Ini membantu karyawan untuk melepaskan stres mereka

- (d) Itu terus memeriksa sikap dan perilaku atasan terhadap karyawan.
- (e) Semangat kerja karyawan akan tinggi dengan adanya prosedur penanganan keluhan yang tepat.
- (f) Ini membantu dalam mencegah keluhan dari asumsi proporsi besar. Manajemen berusaha menyelesaikan keluhan sebelum menjadi sengketa.
- (g) Membantu dalam membangun dan memelihara budaya kerja atau cara hidup,
- (h) Itu terus memeriksa tindakan manajemen yang sewenang-wenang dan berubah-ubah

## 12.5 IDENTIFIKASI PENGADUAN

Kabin pengaduan terungkap dalam beberapa cara

- a) **Observasi:** Seorang manajer / Supervisor biasanya dapat melacak perilaku orang-orang yang bekerja di bawahnya. Jika seorang karyawan tertentu tidak bergaul dengan orang-orang, merusak bahan karena kecerobohan menunjukkan ketidakpedulian terhadap perintah, ketidakhadiran itu dengan jelas menunjukkan, dan penyelia dekat dengan tempat kejadian dia selalu dapat mengetahui perilaku yang tidak biasa tersebut dan segera melaporkannya.
- b) **Prosedur Pengaduan.** Prosedur pengaduan yang tepat adalah cara terbaik untuk mengatasi ketidakpuasan karyawan di berbagai tingkatan. Manajemen untuk tujuan ini harus mendorong untuk menggunakannya setiap kali mereka memiliki sesuatu untuk dikatakan. Dengan tidak adanya prosedur seperti itu, keluhan menumpuk dan meledak di depan manajemen. Jika manajemen gagal menyelesaikan keluhan karyawan, serikat pekerja akan mengambil alih dan muncul sebagai perwakilan perundingan yang kuat.
- c) **Kotak Pengaduan/ Kotak Pengaduan:** Kotak pengaduan dapat disimpan di tempat-tempat yang menonjol di pabrik untuk menampung pengaduan anonim yang berkaitan dengan segala aspek yang berkaitan dengan pekerjaan. Karena pengadu tidak perlu mengungkapkan identitasnya sehingga mereka dapat mengungkapkan perasaan mereka tanpa ragu-ragu.
- d) **Kebijakan Pintu Terbuka** Ini adalah semacam walk in meeting dengan manajer ketika karyawan dapat mengungkapkan perasaannya secara terbuka tentang segala keluhan terkait pekerjaan. Manajer dapat memeriksa silang rincian keluhan melalui berbagai cara yang tersedia.
- e) **Exit Interview:** Karyawan biasanya meninggalkan pekerjaan mereka saat ini karena ketidakpuasan atau prospek yang lebih baik di luar. Jika manajer mencoba dengan tulus melalui wawancara keluar, dia mungkin dapat mengetahui alasan sebenarnya mengapa karyawan tersebut meninggalkan organisasi.
- f) **Survei pendapat** dapat dilakukan secara berkala untuk memperoleh pendapat karyawan tentang organisasi dan kebijakannya.

### Persyaratan Penting Untuk Prosedur Pengaduan

Setiap organisasi harus memiliki prosedur pengaduan yang efektif untuk menangani pengaduan secara efektif. Untuk itu, pengaduan harus memiliki prasyarat tertentu.

- (a) kesesuaian dengan ketentuan perundang-undangan; Pertimbangan yang tepat harus diberikan pada undang-undang yang berlaku saat merancang prosedur penanganan keluhan
- (b) Ketidakjelasan: setiap aspek prosedur pengaduan harus jelas. Karyawan harus tahu siapa yang harus didekati dan bagaimana didekati.
- (c) Kesederhanaan Prosedur penanganan keluhan harus sederhana dan singkat. Jika prosedurnya rumit, hal itu dapat membuat karyawan putus asa dan mereka mungkin gagal memanfaatkannya dengan cara yang benar.
- (d) Ketepatan Keluhan karyawan harus segera ditangani dan tindakan yang diperlukan harus segera diambil.
- (e) Pelatihan Para penyelia dan perwakilan serikat pekerja harus dilatih dengan baik untuk menangani prosedur pengaduan.
- (f) Tindak lanjut Departemen Personalia harus melacak efektivitas dan fungsi prosedur penanganan keluhan dan membuat perubahan yang diperlukan untuk memperbaikinya dari waktu ke waktu.

#### **Langkah Prosedur Pengaduan**

- a) Identifikasi keluhan: Ketidakpuasan atau keluhan karyawan harus diidentifikasi oleh manajemen jika tidak diungkapkan. Jika mereka berventilasi, manajemen harus segera mengakuinya.
- b) Mendefinisikan dengan benar manajemen harus dengan jelas mendefinisikan masalah setelah diidentifikasi.
- c) Kumpulkan Data Informasi lengkap harus dikumpulkan dari semua poin yang berkaitan dengan keluhan.
- d) Analyze & Solve: Informasi harus dianalisis, solusi alternatif untuk masalah harus dikembangkan dan solusi terbaik harus dipilih
- e) Perbaiki Segera Keluhan harus diatasi dengan menerapkan solusi
- f) Implementasi & tindak lanjut Implementasi solusi harus ditindaklanjuti pada setiap tahapan untuk memastikan implementasi yang efektif dan cepat.

#### **12.6 MODEL PROSEDUR PENANGANAN KELUHAN**

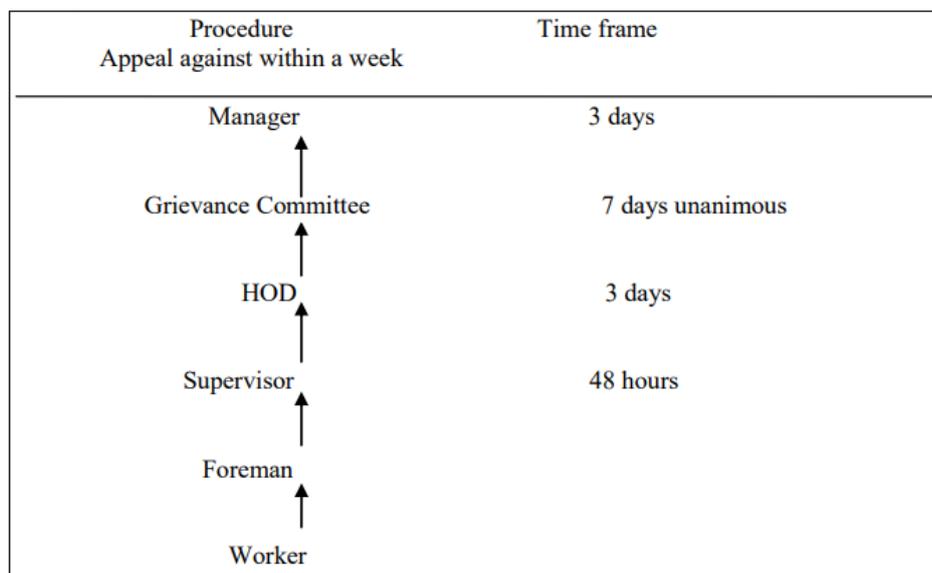
Model Prosedur Keluhan yang disarankan oleh Komisi Nasional Tenaga Kerja melibatkan enam langkah terikat waktu berturut-turut yang masing-masing mengarah ke yang berikutnya seperti:

Pekerja yang dirugikan pertama-tama akan pergi ke mandor dengan masalahnya yang akan mendengarkan dan mencoba mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan jika tidak memungkinkan keluhan akan diteruskan ke supervisor yang akan memberikan jawaban yang memuaskan dalam waktu 48 jam. Dalam penyelesaiannya supervisor tidak dapat diterima atau jika supervisor tidak menjawab maka pekerja akan naik ke tingkat berikutnya (baik sendiri atau didampingi oleh perwakilan departemen) ke Kepala Departemen yang harus memberikan jawaban dalam waktu tiga hari.

Jika Hod gagal memberikan jawaban atau jika jawabannya tidak memuaskan, pekerja dapat mengajukan banding ke Komite Keluhan, yang terdiri dari perwakilan pemberi kerja dan

karyawan. Rekomendasi komite ini harus dikomunikasikan kepada manajer dalam waktu tujuh hari sejak tanggal pengaduan diterima. Manajer dapat menerima keputusan bulat komite atau dapat mengambil keputusannya sendiri tetapi harus memberi tahu pekerja dalam waktu tiga hari.

Pekerja dapat mengajukan banding atas keputusan manajer dan banding tersebut harus diputuskan dalam waktu seminggu. Seorang pejabat dapat menemani pekerja tersebut ke manajer untuk berdiskusi dan jika tidak ada keputusan yang diambil pada tahap ini, baik serikat pekerja maupun manajemen dapat merujuk keluhan tersebut ke arbitrase sukarela dalam waktu seminggu setelah diterimanya keputusan manajemen.



**Gambar 12.1** Model Prosedur Penanganan Keluhan

## 12.7 PANDUAN PENANGANAN KELUHAN

Pedoman berikut dapat dipegang oleh supervisor saat menangani keluhan sehingga poin-poin berikut perlu diperhatikan:

- Perlakukan setiap kasus sebagai hal yang penting dan sampaikan keluhan secara tertulis
- Bicaralah dengan karyawan secara langsung Dorong dia untuk mengatakan yang sebenarnya. Beri dia pendengaran yang sabar.
- Diskusikan di tempat pribadi Pastikan kerahasiaannya jika perlu
- Tangani setiap kasus dalam kerangka waktu
- Periksa ketentuan perusahaan dalam setiap kasus
- Dapatkan semua fakta yang relevan tentang keluhan
- Kumpulkan informasi dari perwakilan serikat pekerja
- Kumpulkan informasi dari perwakilan serikat pekerja tentang apa yang dia katakan, apa yang dia inginkan, dll
- Kendalikan emosi Anda, ucapan & perilaku Anda
- Memelihara catatan yang tepat dan menindaklanjuti tindakan yang diambil dalam setiap kasus.

## Disiplin

Disiplin diperlukan baik untuk organisasi maupun individu. Dalam organisasi diperlukan untuk mengatur perilaku orang, menjaga perdamaian dan menyalurkan upaya mereka menuju tujuan organisasi.

### Konsep

Disiplin bukanlah istilah yang menarik. Orang takut dari istilah dalam organisasi. Berbagai penjelasan yang dikemukakan oleh para ahli yang berbeda di lapangan hanya menambah kebingungan yang ada.

- **Disiplin Negatif:** Pada dasarnya Disiplin diartikan sebagai semacam pengekangan atau pengekangan terhadap kebebasan seseorang. Ini mengacu pada tindakan menjatuhkan hukuman untuk perilaku yang salah. Jika karyawan gagal mengikuti aturan dihukum, ketakutan akan hukuman membuat karyawan kembali ke rel. Disiplin adalah kekuatan yang mendorong individu atau kelompok untuk mematuhi aturan. Disiplin adalah kekuatan yang mendorong individu atau kelompok untuk mematuhi aturan, peraturan, dan prosedur yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan||.
- **Disiplin Positif:** Dewasa ini definisi disiplin mendapatkan dimensi baru saat ini karyawan mematuhi aturan bukan karena takut akan hukuman tetapi karena keinginan yang melekat untuk bekerja sama dan mencapai tujuan Dimana iklim organisasi ditandai dengan komunikasi dua arah, tujuan yang jelas, efektif kepemimpinan, kompensasi yang memadai membantu karyawan tidak perlu disiplin.
- **Disiplin & Kontrol Diri:** Menurut Megginson disiplin diri berarti pelatihan yang mengoreksi cetakan dan memperkuat. Ini mengacu pada upaya seseorang untuk mengendalikan diri dengan tujuan menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan tuntutan tertentu. Bentuk disiplin ini dibangkitkan pada dua prinsip psikologis pertama hukuman tidak selalu menghasilkan hasil yang diinginkan dan kedua orang yang menghargai diri sendiri cenderung menjadi pekerja yang lebih baik daripada yang tidak.
- **Disiplin Progresif:** Konsep disiplin progresif menyatakan bahwa hukuman harus sesuai dengan pelanggaran. Jika perilaku yang tidak pantas adalah jenis kecil dan tidak pernah dilakukan sebelum hukuman diberikan, peringatan lisan sudah cukup. Jika pelanggaran memerlukan teguran tertulis, maka harus dilakukan sesuai prosedur. Setelah peringatan tertulis, jika karyawan masih tidak mengikuti maka tindakan hukuman yang serius dapat dimulai. Dalam kasus pelanggaran berat, pemutusan hubungan kerja karyawan dapat dilakukan hukuman.

## 12.8 ATURAN KOMPOR MERAH PANAS

Dengan dukungan terus-menerus dari para junior, para manajer tidak dapat menyelesaikan pekerjaan, tetapi tindakan disipliner terhadap karyawan yang nakal itu menyakitkan dan menimbulkan kebencian di pihaknya. Oleh karena itu, penting untuk dipahami bahwa bagaimana menerapkan tindakan disipliner tanpa ada dendam dari karyawan

lain. Untuk ini Douglas McGregor memberikan Aturan Kompor Merah Panas yang menyatakan tindakan disipliner harus memiliki konsekuensi sebagai berikut:

Luka Bakar Segera Jika tindakan disipliner akan diambil, tindakan itu harus segera diambil dan alasan yang tepat harus diberitahukan kepada orang tersebut sehingga tidak ada kebingungan. Memberikan Peringatan Penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa Anda perlu mengubah atau konsekuensinya bisa pahit yaitu hukuman akan mengikuti setelah perilaku tidak disiplin terus-menerus. Memberikan Hukuman yang Konsisten Tindakan disipliner juga harus konsisten karena setiap orang yang berperilaku sama akan dihukum sesuai. Burns Impersonally Tindakan disipliner harus impersonal yaitu tidak boleh ada bias.

### **Pendekatan Peradilan Terhadap Disiplin**

Undang-undang Ketenagakerjaan Industri (Ketertiban Tetap) disahkan pada tahun 1946 dengan maksud untuk iklim hubungan industrial. Undang-undang mensyaratkan bahwa semua pendirian harus menetapkan aturan layanan dan menyiapkan ketertiban tetap. Yang dimaksud dengan Tata Tertib adalah peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang kondisi ketenagakerjaan pekerja. Mereka menunjukkan tugas dan tanggung jawab di pihak majikan dan karyawan.

### **Penyalahgunaan Atau Indisip**

Misconduct adalah pelanggaran terhadap aturan dan prosedur yang telah ditetapkan. Ini adalah tindakan yang merugikan kepentingan organisasi. Ini adalah bentuk serius jika ketidakdisiplinan terhadap manajemen. Pelanggaran termasuk

- Tidak menjalankan tugasnya dengan baik
- Tetap absen tanpa cuti
- Terlibat dalam tindakan yang tidak aman bagi majikan
- Sangat tidak bermoral, tidak jujur
- Menghina, melecehkan, dan mengganggu kedamaian orang lain
- Tidak setia, korup, tidak setia
- Terlibat dalam pencurian, penyuapan penipuan
- Tidak mematuhi perintah dan melakukan pemogokan ilegal
- Menyebabkan kerusakan properti yang disengaja

## **12.9 PENYEBAB PELANGGARAN**

Sebagian besar non kerjasama menghasilkan ketidakdisiplinan. Penyebab umum ketidakdisiplinan adalah:

- (a) Tidak adanya kepemimpinan yang efektif: Tidak adanya kepemimpinan yang efektif mengakibatkan manajemen yang buruk di bidang arahan, bimbingan, instruksi dll, mengakibatkan ketidakdisiplinan.
- (b) Tindakan disipliner yang tidak seragam Manajemen harus memperlakukan semua kasus ketidakdisiplinan secara adil dan merata.
- (c) Praktik Manajemen yang Tidak Adil Manajemen terkadang terlibat dalam praktik yang tidak adil seperti diskriminasi upah, penanganan keluhan, kebijakan transfer dan promosi dll yang mengakibatkan kualitas kerja rendah dan dengan demikian tidak disiplin

- d) Hambatan Komunikasi Hambatan Komunikasi terutama komunikasi ke atas, tidak adanya pendekatan pemahaman terutama dari para senior menyebabkan frustrasi di antara bawahan yang mengarah pada ketidakdisiplinan
- e) Kebijakan Pembagian dan Aturan Manajer sering membagi karyawan ke dalam kelompok dan mengumpulkan informasi tentang orang lain dan mendorong mata-mata, membagi karyawan dalam kelompok mengarah pada ketidakdisiplinan
- f) Perhatian yang tidak memadai terhadap masalah personel dan keterlambatan dalam memecahkan masalah pribadi menciptakan frustrasi di antara pekerja individu.
- g) Pengorbanan dan tekanan yang berlebihan pada pekerjaan bawahan juga dapat menyebabkan pemuridan.

### Tindakan Disiplin

Tidak ada prosedur yang kaku dan spesifik untuk mengambil tindakan disipliner, prosedur disiplin yang diikuti di Industri India biasanya terdiri dari langkah-langkah berikut:

- **Mengeluarkan surat tuntutan:** Ketika ada karyawan yang melakukan kesalahan yang menyebabkan tindakan disipliner akan diambil, surat tuntutan atau lembar tuntutan harus dikeluarkan kepadanya, dengan jelas menjelaskan alasan penerbitan dan semua tuntutan harus disebutkan dengan jelas, selanjutnya tuntutan tersebut lembar harus meminta penjelasan dari karyawan, waktu untuk menjawab harus diberikan kepada karyawan.
- **Pertimbangan Penjelasan:** Setelah mendapat jawaban dari karyawan atas surat perubahan, penjelasan harus dipertimbangkan dan jika manajemen puas dengan penjelasan tentang tindakan disipliner harus diambil tetapi jika tidak puas maka perlu ada pertunjukan menyebabkan pemberitahuan
- **Show Cause Notice:** Show cause notice dikeluarkan oleh manajer ketika dia yakin bahwa ada cukup bukti prima facie atas perilaku buruk karyawan. Namun ini memberi karyawan kesempatan lain untuk mendengar, sekali untuk membalas kesalahan dan menghapus tuduhan kepadanya. Penyelidikan juga harus dimulai dengan terlebih dahulu memberikan pemberitahuan penyelidikan yang menunjukkan dengan jelas nama petugas penyelidikan, waktu, tanggal dan tempat penyelidikan.
- **Menyelenggarakan penyelidikan penuh:** Ini harus serupa dengan prosedur pengadilan, di sini juga karyawan harus diberi kesempatan yang sama untuk berbicara dan menjernihkan diri dan dia harus didengar dengan benar. Ketika proses penyelidikan selesai dan temuan yang sama dicatat, petugas penyelidikan harus menyarankan sifat tindakan disipliner yang akan diambil.
- **Membuat peraturan hukuman terakhir:** Pada saat tindakan disipliner akan diambil terhadap karyawan, ketika kesalahannya terbukti catatan sebelumnya, preseden, efek tindakan pada karyawan lain juga harus dipertimbangkan.

Ketika karyawan merasa bahwa penyelidikan yang dilakukan tidak tepat dan tindakan yang diambil tidak dapat dibenarkan, dia harus diberi kesempatan untuk mengajukan banding. Dia selanjutnya dapat mengajukan banding ke pengadilan perburuhan atau pengadilan industri

- **Tindak lanjut:** Setelah mengambil tindakan disipliner, tindakan tindak lanjut yang tepat harus diambil dan konsekuensi dari pelaksanaan tindakan disipliner harus dicatat dan diperhatikan.

### 12.10 HUKUMAN UNTUK PELANGGARAN

Bergantung pada beratnya pelanggaran, manajemen dapat memulai tindakan hukuman berikut terhadap karyawan yang terbukti bersalah:

1. Pemberhentian: Pemutusan hubungan kerja karena salah satu pelanggaran yang disebutkan dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan Industri (Peraturan Tetap), 1946
2. Pemberhentian: Pemberhentian karena kesalahan apa pun
3. Penyederhanaan Pemberhentian: Pemutusan hubungan kerja pegawai karena kehilangan kepercayaan dan kepercayaan serta tidak membawa stigma perbuatan tercela
4. Suspensi: Melarang seorang pekerja untuk masuk kerja, mencegahnya dari melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dan menahan upah yang harus dibayarkan kepadanya untuk jangka waktu tertentu, itu tidak berarti pemutusan hubungan kerja sama sekali.
5. Penurunan pangkat ke kelas yang lebih rendah
6. Pemotongan kenaikan
7. Kehilangan Hak Istimewa: Untuk pelanggaran seperti meninggalkan pekerjaan tanpa izin dll, karyawan dapat kehilangan berbagai hak istimewa seperti penugasan yang baik, hak untuk memilih mesin atau peralatan lainnya.
8. Peringatan: Ini termasuk
  - a) Teguran Lisan: Ini adalah bentuk hukuman paling ringan di mana atasan menjelaskan dengan memberi tahu bawahan bahwa dia tidak menyetujui perilakunya dan dia perlu berubah menjadi lebih baik.
  - b) Teguran Tertulis: Peringatan atau teguran lisan mungkin tidak cukup jika terjadi ketidakefisienan atau kesalahan kebiasaan. Dalam situasi seperti itu sebaiknya dikeluarkan secara tertulis dan dicatat sehingga dapat mendukung, jika perlu, hukuman substantif apa pun yang mungkin diberikan kepada karyawan di masa depan, jika ia terus mengulangi perilakunya.

### 12.11 ESSENSI SISTEM DISIPLIN YANG BAIK

Ini adalah seperti di bawah ini:

- 1) Pengetahuan tentang aturan: Karyawan harus diberi tahu dengan jelas tentang apa yang merupakan perilaku yang baik dan imbalan yang mungkin muncul darinya.
- 2) Tindakan Segera: Semua pelanggaran atau kesalahan baik kecil atau besar harus diselidiki dengan benar
- 3) Tindakan Adil: Semua tindakan disipliner yang diambil harus tepat dan dapat dibenarkan.
- 4) Prosedur yang Ditetapkan dengan Baik: Prosedur yang harus diikuti untuk mencapai keputusan penalti harus ditetapkan dengan hati-hati.

- 5) Penanganan Tindakan Disiplin yang Konstruktif: Tindakan disipliner harus ditangani secara konstruktif.

**12.12 RINGKASAN**

Setiap karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi memiliki harapan-harapan tertentu yang menurutnya harus diperhatikan atau dipenuhi oleh organisasi tempatnya bekerja, tetapi ketika organisasi gagal melakukan hal ini, ia mengembangkan perasaan tidak puas atau tidak puas. Keluhan dapat dipahami sebagai perasaan ketidakpuasan dan ketidakadilan yang nyata atau imajiner yang dimiliki seorang karyawan tentang hubungan kerja. Keluhan adalah tanda ketidakpuasan karyawan dengan pekerjaan dan sifatnya. Manajemen keluhan yang efektif merupakan bagian penting dan integral dari MSDM. Pendekatan terbaik untuk penanganan keluhan adalah dengan mengantisipasinya dan mengambil langkah-langkah untuk menanganinya sebelum dianggap sebagai proporsi yang berbahaya. Keluhan adalah hal yang wajar bagi setiap manusia, tetapi satu-satunya obat adalah dengan segera menyelesaikannya. Disiplin dalam arti luas berarti keteraturan - kebalikan dari kebingungan. Ada dua aspek disiplin – positif dan negatif. Pelanggaran atau ketidakdisiplinan adalah pelanggaran serius terhadap aturan atau peraturan organisasi. Tindakan disiplin yang tepat perlu diambil untuk menjaga karyawan, hukuman meskipun tidak banyak istilah diterima tetapi harus diambil untuk membawa hal-hal dalam ketertiban.

**Daftar Istilah**

- **Keluhan:** Setiap ketidakpuasan atau ketidakpuasan baik yang diungkapkan maupun tidak, sah atau tidak, yang timbul dari segala sesuatu yang berhubungan dengan perusahaan yang dianggap, diyakini, atau bahkan dirasakan tidak adil oleh karyawan
- **Disiplin:** Dalam arti terbatas, itu adalah tindakan menjatuhkan hukuman untuk perilaku yang salah
- **Pelanggaran:** Pelanggaran terhadap aturan dan norma perilaku yang telah ditetapkan
- **Pemberhentian:** Pemutusan hubungan kerja karena salah satu pelanggaran yang disebutkan dalam Pekerjaan Industri
- **Penangguhan:** Melarang seorang karyawan untuk menghadiri pekerjaan yang mencegahnya melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dan menahan upah yang harus dibayarkan kepadanya
- **Lock Out:** Penutupan Sementara unit

**Latihan dan Soal**

Q1. Apa saja macam-macam bentuk pengaduan?

.....

Q2. Bedakan Disiplin Positif & Negatif

.....

Q3. Bagaimana langkah-langkah prosedur penanganan keluhan?

.....

Q4 Mencegah karyawan untuk bekerja dan menahan upahnya untuk jangka waktu tertentu adalah \_\_\_\_\_.

Q5 Sebuah \_\_\_\_\_ mengacu pada segala bentuk ketidakpuasan atau ketidakpuasan dengan aspek apapun dari organisasi.

Q6 \_\_\_\_\_ melanggar aturan dan prosedur yang ditetapkan dalam organisasi.

Q7 Pemberhentian untuk setiap pelanggaran adalah \_\_\_\_\_ .

Q8 Ketika karyawan dapat mengungkapkan keluhannya langsung kepada manajer yang disebut sebagai \_\_\_\_\_ .

Q9 \_\_\_\_\_ mengacu pada aturan dan ketentuan yang mengatur kondisi ketenagakerjaan pekerja.

Q10 \_\_\_\_\_ pemberitahuan dikeluarkan oleh manajer ketika dia yakin bahwa ada cukup bukti prima facia tentang perilaku buruk karyawan.

## **BAB 13**

### **AKUNTANSI DAN AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **13.1 PENDAHULUAN**

Pada unit sebelumnya kita telah mempelajari tentang Disiplin Karyawan dan Penanganan Keluhan. Dalam hal ini kita akan membahas pengukuran nilai potensi Manajemen sumber daya manusia atau kontribusinya terhadap organisasi. Kami telah melihat pergeseran global dari manufaktur ke ekonomi berbasis layanan dalam beberapa dekade terakhir. Dalam ekonomi berbasis layanan, kompetensi karyawan lebih signifikan. Dalam layanan seperti perhotelan, pariwisata, perusahaan rekreasi, dll., efektivitas organisasi bergantung pada keterampilan karyawannya dan layanan yang mereka berikan. Oleh karena itu kemakmuran bisnis berbanding lurus dengan kualitas dan pengelolaan Sumber Daya Manusia. Ini juga berlaku untuk industri lain karena semua bisnis membutuhkan orang.

Dengan demikian Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen vital dari aset perusahaan dan disebut - 'Human Capital'. Untuk sampai pada nilai atau nilai nyata dari Sumber Daya Manusia, beberapa metode untuk mengukur nilai atau nilai Manajemen sumber daya manusia dan proses terkait yaitu. perekrutan, pelatihan dll telah dikembangkan. Metode atau proses pengukuran atau kuantifikasi Manajemen sumber daya manusia ini disebut sebagai Akuntansi Sumber Daya Manusia.

Unit ini juga menginformasikan kepada Anda tentang poin-poin penting yang perlu Anda ketahui sebelum melakukan Audit SDM. Tanpa melakukan Audit SDM, kebijakan dan praktik SDM tidak dapat dievaluasi. Audit dapat membantu mengevaluasi seberapa efektif program dan layanan: seberapa baik SDM memberikan program dan layanan; atau jika ada peluang untuk meningkatkan, mengubah, atau menghapus program dan proses. Unit yang hadir merupakan upaya untuk menonjolkan Akuntansi dan Audit Sumber Daya Manusia dalam organisasi bisnis.

#### **13.2 TUJUAN**

Setelah membaca Unit ini, Anda akan dapat:

- Membahas konsep akuntansi Sumber Daya Manusia.
- Memahami kebutuhan, signifikansi dan tujuan akuntansi Sumber Daya Manusia
- Jelaskan keuntungan dari akuntansi Sumber Daya Manusia
- Jelaskan pengukuran dalam akuntansi Sumber Daya Manusia
- Mengetahui konsep Audit SDM
- Menentukan kebutuhan dan ruang lingkup Audit SDM
- Memahami proses Audit SDM

#### **13.3 PENGERTIAN AKUNTANSI SUMBER DAYA MANUSIA (ASDM)**

Komite Asosiasi Akuntansi Manajemen sumber daya manusia Amerika (1973) telah mendefinisikan Akuntansi Manajemen sumber daya manusia sebagai 'proses mengidentifikasi

dan mengukur data tentang Manajemen sumber daya manusia dan mengkomunikasikan informasi ini kepada pihak yang berkepentingan'. ASDM, dengan demikian, tidak hanya melibatkan pengukuran semua biaya/investasi yang terkait dengan perekrutan, penempatan, pelatihan dan pengembangan karyawan, tetapi juga kuantifikasi nilai ekonomi orang-orang dalam organisasi. Menurut Flamholtz (1971) ASDM didefinisikan sebagai "pengukuran dan pelaporan biaya dan nilai orang dalam sumber daya organisasi".

Sejauh persyaratan undang-undang pergi, Companies Act, 1956 tidak menuntut pemberian informasi terkait ASDM dalam laporan keuangan perusahaan. Institute of Chartered Accountants of India juga, belum mampu membawa standar atau ukuran yang pasti dalam pelaporan biaya Sumber Daya Manusia. Sementara pernyataan kualitatif tentang pentingnya Manajemen sumber daya manusia sering dibuat oleh para ketua, dalam RUPS, informasi kuantitatif tentang kontribusi mereka jarang dicatat atau dikomunikasikan. Namun, ada beberapa organisasi yang mengakui nilai Manajemen sumber daya manusia mereka, dan memberikan informasi terkait dalam laporan tahunan mereka. Di India, beberapa dari perusahaan tersebut adalah: Infosys, Bharat Heavy Electricals Ltd (BHEL); Steel Authority of India Ltd. (SAIL), Minerals and Metals Trading Corporation of India Ltd. (MMTC), Southern Petrochemicals Industries Corporation of India (SPIC), Associated Cement Companies Ltd, Madras Refineries Ltd, Hindustan Zinc Ltd. ., Engineers India Ltd, Komisi Minyak dan Gas Alam, Oil India Ltd., Cement Corporation of India Ltd. dll.

#### **13.4 KEBUTUHAN, SIGNIFIKANSI, TUJUAN UNTUK ASDM**

##### **Kebutuhan Asdm:**

Kebutuhan akuntansi Manajemen sumber daya manusia berasal dari keyakinan sederhana bahwa apa pun yang perlu ditingkatkan perlu diukur terlebih dahulu. Begitu organisasi menyadari nilai Manajemen sumber daya manusia dan kontribusinya terhadap efektivitas bisnis, mereka merasa perlu untuk mempertahankan dan meningkatkan nilai ini. Untuk mengidentifikasi apakah mereka bergerak ke arah ini atau tidak, sangat penting untuk mengukur nilai orang-orang dalam organisasi. Untuk mengukur ini beberapa metode dikembangkan dan digunakan. Metode atau proses ini membentuk Akuntansi Sumber Daya Manusia.

##### **Signifikansi ASDM:**

Dalam organisasi mana pun, manajemen mengambil keputusan tentang berbagai aspek bisnis. Keputusan ini memiliki implikasi jangka panjang dan jangka pendek. Akuntansi Manajemen sumber daya manusia membantu manajemen mengambil keputusan yang tepat untuk kemajuan organisasi. Dengan tidak adanya ASDM mungkin ada keputusan yang tampaknya menguntungkan dalam jangka pendek tetapi mungkin memiliki efek buruk dalam jangka panjang. Misalnya sebuah organisasi menaikkan insentif penjualan untuk merapikan penjualan untuk bulan tertentu. Target yang diinginkan tercapai untuk bulan itu. Namun, dalam beberapa bulan ke depan kinerjanya memburuk secara drastis karena organisasi tidak dapat menawarkan insentif yang sama karena tekanan pada bottom line.

ASDM memberikan informasi penting kepada manajemen dan membantu dalam manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif. Ini juga menambah nilai pada proses SDM

yang penting - Mempekerjakan, Melatih, Mengembangkan, Mempertahankan, Menghargai, dll.

**Tujuan ASDM:**

Menurut Likert (1971), ASDM melayani tujuan berikut dalam sebuah organisasi:

- 1) Ini memberikan informasi biaya/nilai untuk membuat keputusan manajemen tentang memperoleh, mengalokasikan, mengembangkan, dan memelihara Sumber Daya Manusia untuk mencapai efektivitas biaya;
- 2) Memungkinkan personel manajemen untuk memantau penggunaan Sumber Daya Manusia secara efektif;
- 3) Ini memberikan dasar yang kuat dan efektif untuk pengendalian aset manusia, yaitu, apakah aset tersebut dihargai, dikuras atau dilestarikan;
- 4) Ini membantu dalam pengembangan prinsip-prinsip manajemen dengan mengklasifikasikan konsekuensi keuangan dari berbagai praktik.

Pada dasarnya, ASDM adalah alat manajemen yang dirancang untuk membantu manajemen senior dalam memahami implikasi biaya dan manfaat jangka panjang dari keputusan SDM mereka sehingga keputusan bisnis yang lebih baik dapat diambil. Jika akuntansi tersebut tidak dilakukan, maka manajemen menanggung risiko mengambil keputusan yang dapat meningkatkan keuntungan dalam jangka pendek tetapi mungkin juga memiliki dampak yang parah di masa depan. Misalnya, sangat sering organisasi mempekerjakan orang-orang muda dari luar dengan gaji yang sangat tinggi karena kebutuhan bisnis yang mendesak. Namun kemudian, mereka menemukan bahwa dampak demotivasi dari langkah ini pada staf berpengalaman yang ada telah menyebabkan kerugian jangka panjang yang sangat besar dengan mengurangi produktivitas mereka dan dengan menciptakan distorsi gaji di seluruh struktur organisasi.

ASDM juga menyediakan informasi bagi para profesional dan manajemen SDM untuk mengelola Manajemen sumber daya manusia secara efisien dan efektif. Informasi tersebut sangat penting untuk melakukan fungsi SDM yang kritis dalam memperoleh, mengembangkan, mengalokasikan, melestarikan, memanfaatkan, mengevaluasi, dan memberi penghargaan dengan cara yang tepat. Fungsi-fungsi ini adalah proses transformasi utama yang mengubah Manajemen sumber daya manusia dari input 'mentah' (dalam bentuk individu, kelompok, dan organisasi manusia total) menjadi output dalam bentuk barang dan jasa. ASDM menunjukkan apakah proses ini menambah nilai atau meningkatkan biaya yang tidak perlu. Selain memfasilitasi proses pengambilan keputusan internal, ASDM juga memungkinkan pengambil keputusan eksternal yang kritis, terutama investor dalam membuat keputusan investasi yang realistis.

Investor membuat keputusan investasi berdasarkan total nilai organisasi. ASDM memberi investor akun yang lebih lengkap dan akurat tentang nilai total organisasi, dan oleh karena itu, memungkinkan keputusan investasi yang lebih baik. Misalnya, laporan keuangan konvensional memperlakukan investasi SDM sebagai 'pengeluaran'. Akibatnya, laporan laba rugi mereka memproyeksikan pengeluaran untuk memperoleh, menempatkan dan melatih Manajemen sumber daya manusia sebagai pengeluaran selama tahun berjalan daripada memanfaatkan dan mengamortisasi mereka selama masa kerja yang diharapkan. Neraca,

dengan demikian, menjadi terdistorsi karena tidak akurat menyajikan 'total Aset' serta 'laba bersih' dan, dengan demikian, 'tingkat pengembalian' yang merupakan rasio laba bersih terhadap total aset. ASDM membantu menghilangkan distorsi ini.

Selain itu, dalam lingkungan bisnis di mana tanggung jawab sosial perusahaan berkembang pesat, ASDM mencerminkan sejauh mana organisasi berkontribusi pada Manajemen sumber daya manusia masyarakat dengan berinvestasi dalam pengembangannya. Akhirnya, di era di mana kinerja terkait erat dengan penghargaan dan, oleh karena itu, kinerja semua kelompok/departemen/fungsi perlu diukur sejauh mungkin, ASDM membantu dalam mengukur kinerja fungsi SDM seperti itu.

### 13.5 KEUNTUNGAN DARI ASDM

Selain melaporkan nilai SDM dan proses MSDM, ASDM juga menyiratkan apakah proses tersebut benar-benar diperlukan dan memberikan nilai tambah. Ini juga menyoroti biaya yang dapat dikurangi dan tidak perlu.

ASDM tidak hanya membantu pengambilan keputusan internal tetapi juga mempengaruhi keputusan eksternal. Ini membantu Investor dan pemangku kepentingan untuk membuat keputusan investasi. Misalnya biaya pelatihan dan pengembangan akan ditampilkan di bawah 'pengeluaran' di neraca; sedangkan pengembalian investasi (ROI) pelatihan tidak akan ditampilkan di neraca. Sehingga tidak memberikan gambaran yang utuh kepada investor. Jadi, jika organisasi dapat memasukkan informasi tersebut dalam laporan tahunan/triwulanan, itu akan menambah banyak nilai kinerja dan menggambarkan gambaran potensi yang sebenarnya. Ini memberi promotor dan investor ukuran upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dan pendekatan rasa futuristik.

ASDM juga dapat digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif atas organisasi lain. Sebagai contoh, mari kita pertimbangkan perusahaan A dan perusahaan B bersaing satu sama lain di pasar. Saat ini perusahaan A lebih baik daripada perusahaan B karena memiliki keunggulan produk. Namun, perusahaan B telah mengubah penelitiannya untuk menutup kesenjangan keunggulan produk ini. Juga perusahaan B telah melembagakan ASDM dalam organisasi. Dalam jangka panjang, perusahaan B lebih pasti untuk lebih sukses karena telah menutup kesenjangan teknis dan juga berkonsentrasi pada penilaian Sumber Daya Manusia. Hal ini memungkinkan untuk tetap di depan yang lain karena lebih preventif terhadap kerugian atau inefisiensi karena Sumber Daya Manusia.

ASDM menyoroti upaya organisasi terhadap pengembangan karyawannya dan mengukur kinerja Fungsi Pengembangan Sumber Daya Manusia. Kesimpulannya, manfaat ASDM adalah:

1. Penerapan sistem ASDM mengungkapkan nilai Sumber Daya Manusia. Ini membantu dalam interpretasi yang tepat dari Pengembalian modal yang digunakan. Informasi tersebut akan memberikan perspektif jangka panjang dari kinerja bisnis yang akan lebih dapat diandalkan daripada pengembalian modal yang digunakan di bawah sistem akuntansi konvensional.
2. Pemeliharaan catatan terperinci yang berkaitan dengan Manajemen sumber daya manusia internal (yaitu karyawan) meningkatkan pengambilan keputusan manajerial

khususnya lembaga seperti rekrutmen langsung versus promosi; transfer versus retensi penghematan atau pelepasan versus retensi; utilitas program pengurangan biaya mengingat kemungkinan dampaknya pada hubungan manusia dan dampak pengendalian anggaran pada hubungan manusia dan perilaku organisasi. Dengan demikian, penggunaan ASDM pasti akan meningkatkan kualitas manajemen.

3. Penerapan sistem ASDM melayani tujuan sosial dengan mengidentifikasi Sumber Daya Manusia sebagai aset berharga yang akan membantu pencegahan penyalahgunaan dan penggunaan yang tidak tepat karena pemindahan, penurunan pangkat, pemutusan hubungan kerja, dan penganiayaan sehari-hari oleh supervisor dan atasan lainnya dalam hierarki administratif; alokasi sumber daya yang efisien dalam perekonomian; efisiensi dalam penggunaan Sumber Daya Manusia; dan pemahaman yang tepat tentang efek buruk dari kerusakan/perselisihan tenaga kerja yang dapat dihindari terhadap kualitas Sumber Daya Manusia internal.
4. Sistem ASDM tidak diragukan lagi, membuka jalan bagi peningkatan produktivitas Sumber Daya Manusia, karena, fakta bahwa nilai moneter melekat pada Sumber Daya Manusia dan bahwa pengabdian dan keterampilan bakat manusia dianggap sebagai aset berharga dan diberikan tempat di laporan keuangan organisasi, akan meningkatkan moral, loyalitas dan inisiatif karyawan, menciptakan dalam pikiran mereka rasa memiliki terhadap organisasi dan akan bertindak sebagai insentif yang besar, sehingga meningkatkan produktivitas.

### **13.6 MANAJEMEN INFORMASI DALAM ASDM**

Seperti latihan akuntansi lainnya, ASDM juga sangat bergantung pada ketersediaan informasi yang relevan dan akurat. ASDM pada dasarnya adalah alat untuk memfasilitasi perencanaan dan pengambilan keputusan yang lebih baik berdasarkan informasi mengenai biaya SDM aktual dan pengembalian organisasi. Jenis data yang perlu dikelola secara sistematis tergantung pada tujuan penggunaan ASDM oleh organisasi.

Misalnya, jika tujuannya adalah untuk mengendalikan biaya personel, sistem biaya standar untuk rekrutmen, seleksi, dan pelatihan personel harus dikembangkan. Ini membantu dalam menganalisis biaya tenaga kerja yang diproyeksikan dan aktual dan dengan demikian, dalam mengambil tindakan perbaikan, di mana pun diperlukan. Informasi tentang biaya pergantian menghasilkan kesadaran mengenai biaya pergantian yang sebenarnya dan menyoroti perlunya upaya manajemen untuk mempertahankan tenaga kerja. Akuntabilitas dalam proses manajemen sering ditingkatkan ketika informasi yang melibatkan evaluasi efektivitas manajerial dihasilkan.

Akhirnya, informasi tentang hal-hal yang tidak berwujud seperti modal intelektual/modal manusia menjadi penting untuk mengukur nilai sebenarnya dari organisasi. Informasi ini, meskipun tidak diaudit, perlu dikomunikasikan kepada dewan dan pemegang saham.

### 13.7 PENGUKURAN DALAM ASDM

Tantangan terbesar dalam ASDM adalah menetapkan nilai moneter ke berbagai dimensi biaya SDM, investasi, dan nilai karyawan. Dua pendekatan utama yang biasanya digunakan untuk ini adalah:

1. Pendekatan biaya yang melibatkan metode berdasarkan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, berkenaan dengan seorang karyawan.
2. Pendekatan nilai ekonomi yang meliputi metode berdasarkan nilai ekonomi Sumber Daya Manusia dan kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan. Pendekatan ini memandang Sumber Daya Manusia sebagai aset dan mencoba mengidentifikasi aliran manfaat yang mengalir dari aset tersebut.

#### Pendekatan Biaya

Biaya adalah pengorbanan yang terjadi untuk memperoleh manfaat atau jasa yang diharapkan. Semua biaya memiliki dua bagian, yaitu bagian biaya dan bagian aset. Bagian beban adalah bagian yang memberikan manfaat selama periode akuntansi berjalan (biasanya tahun buku berjalan), sedangkan bagian aset adalah bagian yang diharapkan memberikan manfaat di masa depan. Sampai pada perbedaan yang jelas antara keduanya, bagaimanapun, tetap menjadi masalah akuntansi bahkan hari ini.

Dua jenis biaya sangat penting dalam ASDM. Ini adalah biaya asli atau historis, dan biaya penggantian. Biaya historis Manajemen sumber daya manusia adalah pengorbanan yang dilakukan untuk memperoleh dan mengembangkan sumber daya. Ini termasuk biaya perekrutan, seleksi, perekrutan, penempatan, orientasi, dan pelatihan kerja. Sementara beberapa biaya seperti gaji, misalnya, adalah biaya langsung, biaya lain seperti waktu yang dihabiskan oleh supervisor selama induksi dan pelatihan, adalah biaya tidak langsung.

Kadang-kadang, metode biaya peluang, yaitu, perhitungan apa yang akan menjadi hasil jika uang yang dihabiskan untuk SDM dihabiskan untuk hal lain, juga digunakan. Namun cara ini dirasa belum seobjektif yang diinginkan. Oleh karena itu penggunaannya dibatasi untuk pelaporan internal dan bukan pelaporan eksternal.

Biaya penggantian Manajemen sumber daya manusia adalah biaya yang harus dikeluarkan jika karyawan yang ada akan diganti. Misalnya, jika seorang karyawan pergi hari ini, beberapa biaya perekrutan, seleksi, perekrutan, penempatan, orientasi, dan pelatihan kerja harus dikeluarkan untuk menggantikannya. Biaya tersebut memiliki dua dimensi- biaya penggantian posisi atau biaya yang dikeluarkan untuk menggantikan layanan yang diberikan oleh seorang karyawan hanya untuk posisi tertentu; dan biaya penggantian pribadi atau biaya yang dikeluarkan untuk mengganti semua jasa yang diharapkan akan diberikan oleh karyawan pada berbagai posisi yang mungkin telah didudukinya selama masa kerjanya di organisasi. Meskipun metode biaya penggantian dapat diadaptasi untuk menentukan biaya penggantian kelompok, metode ini pada dasarnya digunakan untuk menentukan biaya penggantian individu.

Metode berbasis biaya lainnya yang dapat digunakan adalah metode biaya standar dan metode penawaran kompetitif. Dalam metode biaya standar, biaya standar yang terkait dengan perekrutan, perekrutan, pelatihan dan pengembangan per kelas karyawan ditentukan setiap tahun. Total biaya untuk semua personel menandakan nilai Sumber Daya Manusia.

### **Pendekatan Nilai Ekonomi:**

Nilai suatu objek, dalam istilah ekonomi, adalah nilai sekarang dari layanan yang diharapkan akan diberikan di masa depan. Demikian pula, nilai ekonomi Sumber Daya Manusia adalah nilai sekarang dari layanan yang mungkin mereka berikan di masa depan. Ini mungkin nilai individu, kelompok atau organisasi manusia secara keseluruhan. Metode untuk menghitung nilai ekonomi individu dapat diklasifikasikan ke dalam metode moneter dan non-moneter.

#### **A. Metode Moneter:**

- 1) **Model Nilai Individu Flamholtz:** Menurut Flamholtz nilai individu adalah nilai layanan yang ditawarkan oleh individu dalam peran/profilnya saat ini dan peran/profil yang mungkin dia pegang di masa depan karena transfer atau promosi.

Nilai ini sulit diturunkan karena memiliki dua dimensi. Yang pertama adalah Expected Conditional Value yang merupakan produktivitas, transferabilitas dan kemampuan promosi karyawan. Hal ini tergantung pada motivasi dan tingkat energi karyawan serta faktor organisasi seperti lingkungan, peluang dan kebutuhan organisasi. Dimensi kedua adalah Expected Realizable Value yang diturunkan dari nilai kondisional yang diharapkan dan probabilitas bahwa karyawan akan dikaitkan dengan organisasi sampai pensiun atau sampai saat ia produktif. Karyawan bebas untuk berpindah dari satu organisasi ke organisasi lainnya: jadi penting untuk menentukan kemungkinan pergantian mereka.

Faktor individu dan organisasi yang dibahas di atas mengarah pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja berbanding terbalik dengan perputaran karyawan dan oleh karena itu berbanding lurus dengan nilai realisasi yang diharapkan. Sehingga kepuasan kerja semakin besar. Lebih tinggi adalah nilai realisasi yang diharapkan.

- 2) **Model Penilaian Hadiah Stochastic Flamholtz:** Pergerakan atau kemajuan karyawan melalui peran/tingkat organisasi yang berbeda disebut sebagai Proses Stochastic. Model ini mengasumsikan bahwa karyawan menghasilkan nilai selama proses stokastik. Namun ada anggapan bahwa karyawan akan berpindah dari satu peran/keadaan ke yang lain, dalam jangka waktu tertentu. 'Keluar' juga dianggap sebagai keadaan dalam model ini.

Ada beberapa prasyarat untuk model ini:

- Struktur pembeda yang jelas dari peran/keadaan/posisi yang akan dipindahkan/dimajukan karyawan selama kariernya di organisasi
- Nilai posisi ini bagi organisasi
- Masa kerja yang diharapkan karyawan dengan organisasi
- Probabilitas perpindahan dari satu peran ke peran lain pada durasi tertentu

- 3) **Model Penawaran Kompetitif Hekimian dan Jones:** Dalam metode ini, pasar tenaga kerja internal dikembangkan dan nilai karyawan ditentukan oleh manajer. Manajer menawarkan satu sama lain untuk Sumber Daya Manusia yang sudah tersedia dalam organisasi. Penawar tertinggi 'memenangkan' sumber daya. Tidak ada kriteria yang menjadi dasar tawaran. Sebaliknya, para manajer hanya mengandalkan penilaian mereka.

#### **B. Metode Non Moneter:**

Metode non-moneter untuk menilai nilai ekonomi Sumber Daya Manusia juga mengukur Sumber Daya Manusia tetapi tidak dalam dolar atau uang. Sebaliknya mereka

mengandalkan berbagai indeks atau peringkat dan peringkat. Metode ini dapat digunakan sebagai pengganti metode moneter dan juga memiliki nilai prediksi. Metode non-moneter dapat merujuk pada inventaris sederhana keterampilan dan kemampuan orang-orang dalam suatu organisasi atau penerapan beberapa teknik pengukuran perilaku untuk menilai manfaat yang diperoleh dari Manajemen Sumber Daya Manusia suatu organisasi.

1. Persediaan keterampilan atau kemampuan adalah daftar sederhana dari pendidikan, pengetahuan, pengalaman dan keterampilan Manajemen sumber daya manusia perusahaan.
2. Ukuran evaluasi kinerja yang digunakan dalam ASDM meliputi penilaian, dan pemeringkatan. Peringkat mencerminkan kinerja seseorang dalam kaitannya dengan serangkaian skala. Mereka adalah skor yang ditetapkan untuk karakteristik yang dimiliki oleh individu. Karakteristik ini termasuk keterampilan, penilaian, pengetahuan, keterampilan interpersonal, kecerdasan, dll. Peringkat adalah bentuk peringkat ordinal di mana atasan memberi peringkat bawahan mereka pada satu atau lebih dimensi, yang disebutkan di atas.
3. Penilaian potensi menentukan kapasitas seseorang untuk promosi dan pengembangan. Biasanya menggunakan pendekatan sifat di mana sifat-sifat penting untuk suatu posisi diidentifikasi. Sejauh mana orang tersebut memiliki sifat-sifat ini kemudian dinilai.
4. Pengukuran sikap digunakan untuk menilai sikap karyawan terhadap pekerjaan, gaji, kondisi kerja, dll., untuk menentukan kepuasan dan ketidakpuasan kerja mereka.

### **13.8 AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Kata audit berasal dari kata kerja bahasa Latin *audire*, yang berarti mendengarkan. Mendengarkan menyiratkan upaya untuk mengetahui keadaan saat mereka ada dan seperti yang diharapkan/dijanjikan untuk ada. Audit sebagai proses formal berakar pada fitur mendengarkan ini. Akibatnya, ini adalah alat diagnostik untuk mengukur tidak hanya status saat ini tetapi juga kesenjangan antara status saat ini dan status yang diinginkan di area yang diaudit. Auditing telah menjadi kegiatan rutin di bidang keuangan, terutama karena merupakan kewajiban hukum.

Namun, dalam hal Manajemen Sumber Daya Manusia, tidak ada ikatan hukum untuk mengadopsi audit. Beberapa perusahaan tetap lebih memilih untuk melakukan audit MSDM. Seperti audit lainnya, Audit Sumber Daya Manusia juga merupakan proses formal yang sistematis, yang dirancang untuk memeriksa strategi, kebijakan, prosedur, dokumentasi, struktur, sistem, dan praktik sehubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia organisasi. Secara sistematis dan ilmiah menilai kekuatan, keterbatasan, dan kebutuhan pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia yang ada dari sudut pandang yang lebih besar untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia didasarkan pada premis bahwa proses Manajemen sumber daya manusia bersifat dinamis dan harus terus diarahkan dan direvitalisasi agar tetap responsif terhadap kebutuhan yang terus berubah. Audit Sumber Daya Manusia bukanlah praktik rutin yang ditujukan untuk pemecahan masalah. Alih-alih

memecahkan masalah secara langsung, audit SDM, seperti audit keuangan, membantu memberikan wawasan tentang kemungkinan penyebab masalah saat ini dan masa depan.

Temuan audit ini membantu pengambilan keputusan dalam organisasi dan biasanya merupakan dokumen internal yang tidak perlu dibagikan kepada publik. Selain itu, tidak seperti Audit Keuangan yang rutin, diatur dan distandarisasi, Audit Sumber Daya Manusia tidak rutin dan dapat dirancang untuk memenuhi kebutuhan unik organisasi pada titik waktu tertentu. Ini sebenarnya, studi yang sifatnya tidak biasa. Cara Audit dilakukan dapat bervariasi dari survei yang diarahkan sendiri hingga intervensi oleh konsultan luar.

### **13.9 KEBUTUHAN AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Praktik dan fungsi Manajemen sumber daya manusia memiliki dampak yang luas terhadap moral dan kinerja karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Inilah sebabnya mengapa mereka diklaim terkait erat dengan 'balance scorecard' bisnis melalui 'produktivitas, orang, dan proses' (Ulrich,). Mengingat kekritisannya, penilaian rutin fungsi SDM, seperti fungsi keuangan, menjadi penting untuk mempertahankan kesehatan dan pertumbuhan organisasi. Kebutuhan akan penilaian tersebut semakin besar dalam lingkungan yang dinamis dan terkadang bergejolak, di mana Manajemen Sumber Daya Manusia membutuhkan peningkatan dan penyesuaian ulang yang berkelanjutan.

Selain itu, dengan semakin pentingnya kontribusi manusia terhadap keunggulan kompetitif organisasi, terutama dalam ekonomi yang didorong oleh pengetahuan, fungsi Manajemen sumber daya manusia itu sendiri sedang dalam transformasi. Ini secara bertahap bergerak dari peran penyedia layanan menjadi mitra bisnis strategis. Untuk melakukan peran yang muncul ini secara efektif, fungsi SDM harus terus menilai:

1. Apakah itu menambah nilai nyata bagi organisasi melalui strategi, kebijakan, proses, dan praktiknya;
2. Apakah itu dilakukan dengan biaya yang kompetitif; dan
3. Apakah itu dilakukan dengan cara yang memuaskan masyarakatnya, dapat diterima oleh masyarakat dan hukum, dan, dari perspektif jangka panjang, berkelanjutan.

Jawaban atas semua pertanyaan ini membutuhkan Audit SDM secara teratur.

Selain itu, Audit MSDM menjadi sangat penting dalam situasi Merger atau Akuisisi. Seringkali Manajemen Sumber Daya Manusia bahkan tidak diberitahu tentang transaksi tersebut sampai mereka selesai. Namun, paling sering jika merger atau akuisisi gagal, itu karena masalah terkait manusia. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk meluangkan waktu dan energi yang cukup untuk mempelajari komponen Manajemen sumber daya manusia dari perusahaan sasaran. Audit atau uji tuntas sebelum penutupan kesepakatan dapat berdampak langsung pada keberhasilan atau kegagalan akuisisi.

Kepatuhan Peraturan adalah bidang lain yang menjadi perhatian utama bagi sebagian besar organisasi. Dengan pengawasan yudisial yang meningkat dan tekanan untuk mematuhi persyaratan undang-undang negara, menjadi penting bagi MSDM untuk terus waspada sehubungan dengan kepatuhan hukum. Ia harus tetap mengikuti undang-undang dan peraturan baru, memastikan bahwa mereka diikuti dan juga menghilangkan kesenjangan

antara apa yang dilakukannya dan apa yang dikatakannya, karena hal itu dengan sendirinya membawa tanggung jawab hukum.

### **13.10 RUANG LINGKUP AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Audit MSDM biasanya mencakup tiga parameter, yaitu kebijakan dan praktik MSDM, profesional MSDM, dan departemen MSDM. Sehubungan dengan masing-masing, Audit mencoba untuk mengetahui:

- Keadaan sebenarnya;
- Kesesuaian antara keadaan yang diinginkan/diakui dan keadaan yang sebenarnya;
- Penyelarasan dengan strategi dan tujuan organisasi secara keseluruhan; dan
- Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan.

#### **Mengaudit MSDM**

Semua departemen MSDM menyediakan beberapa layanan yang dapat dikelompokkan ke dalam enam domain utama (Ulrich dan Lake, 1990), kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, penilaian, penghargaan, tata kelola organisasi dan komunikasi. Untuk masing-masing dari enam domain ini, Ulrich merekomendasikan empat jenis penilaian. Yang pertama adalah penilaian aktivitas yang tidak hanya menggambarkan layanan yang diberikan oleh departemen MSDM tetapi juga menilai fokus strategi MSDM, distribusi tanggung jawab, pemanfaatan sumber daya, dan kompetensi portofolio MSDM.

Jenis penilaian kedua adalah nilai pelanggan. Departemen MSDM dapat dikatakan menyediakan berbagai layanan kepada pelanggan, yang merupakan karyawan perusahaan. Survei pelanggan dilakukan untuk menangkap persepsi karyawan tentang pentingnya dan kualitas layanan MSDM. Seringkali analisis manfaat biaya atau utilitas fungsi MSDM dibuat untuk menentukan nilai masing-masing fungsi MSDM. Formula yang dapat melacak biaya dan manfaat layanan, dikembangkan dan hasilnya dibandingkan dari waktu ke waktu dan dengan hasil perusahaan lain, untuk membuat penilaian.

Penelitian yang melibatkan eksperimen MSDM juga terkadang dilakukan dengan menggunakan kelompok eksperimen dan kontrol. Kelompok-kelompok ini dapat dibentuk lintas situs, atau lintas departemen. Tujuan dari studi penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi praktik MSDM yang efektif dengan menghasilkan data komparatif. Data ini memungkinkan organisasi untuk mengadopsi praktik MSDM terbaik.

#### **Mengaudit Profesional MSDM**

Audit profesional MSDM pada dasarnya adalah penilaian sejauh mana profesional menunjukkan kompetensi untuk fungsi MSDM. Penilaian semacam itu membutuhkan umpan balik 360 derajat, dan menurut Ulrich, biasanya menggunakan lima langkah berikut:

1. Mengembangkan Model Kompetensi: Sebelum memulai penilaian kompetensi, perlu ditentukan terlebih dahulu kompetensi apa yang membuat MSDM profesional yang sukses. Kompetensi ini biasanya berasal dari pengetahuan bisnis, pengetahuan MSDM, pengetahuan tentang perubahan dan akhirnya kredibilitas pribadi. Selain menentukan kompetensi yang menjelaskan profesional MSDM yang sukses, penting juga untuk menentukan atribut perilaku yang mencerminkan kompetensi ini. Sebuah model yang

mencerminkan kedua aspek ini dapat dikatakan sebagai model yang komprehensif untuk audit profesional MSDM.

2. Kumpulkan data menggunakan Model: Beberapa teknik dapat digunakan untuk mengumpulkan data tentang sejauh mana seorang profesional MSDM menunjukkan kompetensi yang dimodelkan. Ini termasuk wawancara, kuesioner dan kelompok terfokus.
3. Meringkas data dan memberikan umpan balik kepada profesional SDM: Data kuantitatif dan kualitatif, yang dikumpulkan dengan cara yang disebutkan di atas, perlu disintesis dan dikodifikasikan sehingga tema-tema spesifik muncul. Tema-tema ini kemudian digunakan sebagai alat bantu untuk membantu para profesional SDM mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya.
4. Salah satu kegiatan utama dari audit SDM adalah memberikan umpan balik. Hal ini perlu dilakukan dengan cara yang melindungi kerahasiaan para peserta. Cara umpan balik harus memperhitungkan kepekaan penerima. Tenor umpan balik tidak boleh menuduh atau defensif. Selain itu, data individu yang dikumpulkan dapat diintegrasikan ke dalam audit untuk fungsi MSDM secara keseluruhan.
5. Buat rencana tindakan: Audit MSDM lebih dari sekadar mendefinisikan kompetensi dan kekurangan fungsi MSDM. Ini juga mengidentifikasi langkah-langkah untuk mengembangkan kompetensi di tingkat individu dan departemen. Di tingkat institusi, ini mungkin melibatkan melakukan 'MSDM untuk MSDM.' Di tingkat individu, rencana aksi akan berkonsentrasi pada pengembangan serangkaian pelatihan, bacaan, tugas, dan peluang pelatihan yang disesuaikan.
6. Peningkatan Berkesinambungan: Audit terhadap profesional MSDM bukanlah kegiatan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia yang hanya dilakukan satu kali, tetapi proses berkelanjutan yang berkelanjutan di mana para profesional MSDM dapat terus-menerus membangun kompetensi MSDM mereka dan memperkuat fungsi MSDM dalam organisasi.

### **Mengaudit Fungsi atau Departemen MSDM**

Mengaudit fungsi MSDM dan departemen MSDM dapat menjadi integrasi kompetensi MSDM individu. Namun, pada saat yang sama, ada indikator keseluruhan tambahan fungsi MSDM, seperti rasio total karyawan terhadap profesional MSDM, kinerja departemen terhadap rencana, rasio pengeluaran MSDM terhadap total penjualan, biaya umum dan lainnya. Pengukuran. Analisis temporal dan spasial ini dapat memberikan penilaian keseluruhan departemen MSDM. Perbandingan terhadap tolok ukur juga merupakan teknik yang sering digunakan dalam audit MSDM.

### **13.11 MELAKUKAN AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Audit dapat dilakukan secara internal atau dengan bantuan konsultan eksternal. Jika dilakukan secara internal, ada empat hal yang sangat penting:

- kecuali ruang lingkup Audit sangat terbatas, Audit harus dilakukan oleh tim dan bukan individu;

- tim harus mewakili seluruh staf organisasi, termasuk personel lini, manajemen menengah dan atas, dan mereka yang bertanggung jawab atas fungsi SDM;
- tim harus dilatih dalam teknik survei dan analisis data; dan
- budaya organisasi harus berbasis kepercayaan dan terbuka. Jika tidak, informasi yang diberikan akan terdistorsi dan seluruh diagnosis akan menjadi tidak akurat.

Banyak perusahaan lebih memilih untuk melibatkan konsultan independen untuk melakukan audit. Hal ini dilakukan terutama dengan tujuan untuk mendapatkan objektivitas dan ketidakberpihakan yang lebih besar dalam diagnosis dan pelaporan. Selain itu, konsultan diharapkan memiliki pengalaman dan spesialisasi yang lebih luas di bidangnya. Oleh karena itu, mereka cenderung memiliki mata yang luar biasa untuk detail dan data yang mungkin dianggap tidak penting oleh personel internal. Audit mereka, dengan demikian, seharusnya bebas dari prasangka dan lebih profesional dan akurat.

### 13.12 PROSES AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Proses Audit adalah fungsi dari tujuan dan ruang lingkup Audit, sifat organisasi dan tingkat keterlibatan manajemen puncak. Meskipun proses ini dapat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya, pada dasarnya mengikuti tahapan yang dijelaskan di bawah ini.

- 1) **Pengarahan dan orientasi:** Ini adalah pertemuan persiapan anggota staf kunci untuk:
  - i. mendiskusikan isu-isu tertentu yang dianggap signifikan
  - ii. memetakan prosedur audit, dan
  - iii. mengembangkan rencana dan program audit
- 2) **Memindai informasi material:** Ini melibatkan pemeriksaan semua catatan dan dokumen yang tersedia yang berkaitan dengan personel serta buku pegangan dan manual personel, panduan, formulir penilaian, materi tentang rekrutmen, kemampuan komputer, dan semua informasi lain yang dianggap relevan. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia adalah analisis kritis dari manajemen Sumber Daya Manusia yang ada dalam organisasi. Untuk dapat melakukan itu, audit harus disajikan dengan data yang kuantitatif, otentik, dan komprehensif. Dengan kata lain, keberhasilan tahap perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia ini semata-mata bergantung pada cara di mana catatan personel dan informasi lainnya dipelihara. Oleh karena itu, kualitas SDMIS menjadi kritis.
- 3) **Survei karyawan:** Survei karyawan melibatkan wawancara dengan manajer kunci, eksekutif fungsional, fungsionaris puncak dalam organisasi, dan bahkan perwakilan karyawan, jika perlu. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan menghitung isu-isu yang menjadi perhatian, kekuatan saat ini, kebutuhan yang diantisipasi dan filosofi manajerial pada Sumber Daya Manusia.
- 4) **Melakukan wawancara:** Masalah utama di sini adalah membuat daftar pertanyaan yang relevan dan menyelidik. Keputusan atas pertanyaan-pertanyaan ini tergantung pada ruang lingkup dan tujuan Audit serta budaya organisasi. Keterampilan pewawancara terletak pada mendapatkan informasi yang relevan dan benar tanpa mengancam orang yang diwawancarai.
- 5) **Sintesis:** Data yang dikumpulkan kemudian disintesis untuk menyajikan:

- Situasi saat ini
- prioritas
- pola staf, dan
- masalah yang diidentifikasi.

Demikian pula, kebutuhan masa depan diidentifikasi dan kriteria yang sesuai dikembangkan untuk menyoroti prioritas Manajemen sumber daya manusia dan rekomendasi khusus yang dibuat.

- 6) **Pelaporan:** Seperti rapat perencanaan untuk pengarah dan orientasi, hasil audit dibahas dalam beberapa putaran dengan manajer dan staf spesialis. Dalam prosesnya, masalah semakin mengkristal. Berdasarkan temuan dan pembahasan dalam rapat, selanjutnya disusun laporan akhir dan disampaikan secara formal kepada Manajemen. Laporan ini harus mencakup, laporan 'keadaan organisasi', penilaian efektivitas dan efisiensi berbagai bidang yang dicakup oleh Audit, laporan kepatuhan hukum/bidang yang menjadi perhatian, dan rekomendasi penting untuk perbaikan.

### 13.13 RINGKASAN

Ada upaya yang dilakukan untuk mengukur nilai modal manusia, modal intelektual dan modal hubungan. Ada berbagai metode yang digunakan untuk mendapatkan nilai ini. ASDM dan manfaatnya sangat bergantung pada ketersediaan informasi yang lengkap, akurat, tepat waktu dan relevan. Organisasi, di mana sumber daya untuk membuat ini tersedia tidak memadai. Menemukan apa yang tidak memadai adalah langkah pertama menuju perbaikan. Demikian pula, tidak ada artinya melakukan Audit jika manajemen tidak berniat mengambil tindakan untuk menutup celah yang ditunjukkan oleh Audit. Audit MSDM, oleh karena itu, harus dilakukan hanya sebagai bagian dari strategi perbaikan/perubahan keseluruhan organisasi daripada sebagai aktivitas yang terisolasi.

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pendekatan penting untuk perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia. Praktis karena, jika dilakukan dengan benar, dapat meningkatkan efektivitas desain dan implementasi kebijakan, perencanaan, dan program Sumber Daya Manusia. Audit berkala dan sistematis membantu perencana Manajemen Sumber Daya Manusia mengembangkan dan memperbarui pekerjaan dan rencana program.

Audit MSDM meninjau berbagai aktivitas MSDM, termasuk bagaimana organisasi disusun untuk menjalankan fungsi MSDM, rekrutmen/seleksi, administrasi kompensasi dan tunjangan, manajemen kinerja, komunikasi karyawan, keselamatan, dan pencatatan. Mengidentifikasi 'kesenjangan' antara kebijakan dan praktik tidak hanya dapat meningkatkan kepatuhan hukum tetapi juga meningkatkan efisiensi dan produktivitas kegiatan MSDM organisasi. Ini dapat secara signifikan berkontribusi pada proses peningkatan kualitas dan kepuasan karyawan.

#### Daftar Istilah

- **PENGEMBANGAN SDM:** singkatan dari pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, ini adalah kerangka kerja untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pribadi dan organisasi mereka.

- **MSDM:** singkatan dari Manajemen Sumber Daya Manusia, itu adalah fungsi dalam suatu organisasi yang berfokus pada perekrutan, pengelolaan, dan memberikan arahan bagi orang-orang yang bekerja dalam organisasi.
- **ASDM:** Akuntansi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mengidentifikasi dan mengukur data tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.
- **AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA:** Ini adalah penilaian sistematis kekuatan, keterbatasan, dan kebutuhan pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia yang ada dalam konteks kinerja organisasi.
- **TIM AUDIT SDM:** Ini adalah sekelompok individu yang benar-benar melakukan Audit MSDM

### Latihan Soal

1. Apa itu akuntansi Sumber Daya Manusia? Diskusikan dengan mengacu pada beberapa definisi akuntansi Sumber Daya Manusia.
2. Menjelaskan kebutuhan, tujuan dan ruang lingkup Audit MSDM.
3. Menjelaskan proses pelaksanaan Audit MSDM?
4. Di era lingkungan bisnis yang dinamis saat ini, audit MSDM adalah alat penting untuk mengelola tenaga kerja dalam organisasi.

## **BAB 14**

### **KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **14.1 PENDAHULUAN**

Pada unit-unit sebelumnya Anda telah mempelajari Akuntansi dan Audit Sumber Daya Manusia. Unit ini terdiri dari diskusi tentang Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan referensi khusus untuk operasi dan manajemen hotel.

Karyawan dan organisasi akan mengalami perubahan yang tak terelakkan. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meningkatkan kompetensi karyawan dalam pekerjaannya dengan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan. Dalam lingkungan ini, karyawan akan bertanggung jawab terutama untuk pengembangan karir tetapi perusahaan juga akan memiliki tanggung jawab yang mencakup dengan jelas menyatakan strategi perusahaan, tujuannya dan memberikan informasi tentang bisnisnya. Organisasi harus mengikuti jenis kebijakan yang membantu dalam mencapai tujuan organisasi dengan tambahan untuk mengembangkan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Kebijakan bisnis harus dikaitkan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia. Penting untuk mempertimbangkan karakteristik orang yang berbeda ketika menetapkan rencana untuk diikuti oleh suatu organisasi. Tahap pengembangan-embrio, pertumbuhan tinggi matang, atau menua- di mana perusahaan berada akan menentukan tujuan PENGEMBANGAN MSDM.

Unit ini merupakan upaya untuk menonjolkan kebijakan terkait dengan Manajemen sumber daya manusia organisasi perhotelan/pariwisata.

#### **14.2 TUJUAN**

Setelah membaca Unit ini, Anda akan dapat:

- Memiliki gambaran tentang Kebutuhan Memahami kebijakan MSDM,
- Mengetahui Masalah Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia,
- Tahu tentang Fasilitator MSDM Strategis,
- Pengembangan MSDM di bidang pariwisata

#### **14.3 KEBUTUHAN MEMAHAMI KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Perusahaan yang baru memulai tertarik pada manajer yang kuat. Tahap selanjutnya ditandai dengan pertumbuhan yang tinggi. Sementara bersaing untuk mendapatkan tempat untuk produk mereka di pasar, mereka juga menghabiskan banyak waktu untuk mengembangkan modal intelektual mereka, yaitu orang-orang mereka. Ketika pada tahap dewasa, perusahaan mulai lebih membatasi tindakan karyawan. Manajer yang baik pada tahap ini dapat mengumpulkan karyawan untuk dapat melakukan tugas dengan sebaik mungkin. Perusahaan yang sudah menua akan sangat memperhatikan kelangsungan ekonomi dan akan membutuhkan staf yang dapat merevitalisasinya.

Budaya organisasi akan semakin kuat ketika perusahaan berada pada tahap kedewasaan. Budaya adalah pola asumsi dasar yang dikembangkan oleh kelompok tertentu dalam belajar untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan internalnya|| [Cascio, 1998]. Komitmen perusahaan harus ada untuk membangun dan mengkomunikasikan budaya organisasi dengan jelas. Manajer yang memiliki keterampilan Manajemen sumber daya manusia yang berkembang dengan baik akan mengenali nilai-nilai dalam budaya yang kuat. Mereka akan lebih cocok dan cenderung membantu staf mereka dalam pengembangan karir pribadi. Mungkin ada berbagai budaya di seluruh organisasi. Orang yang memilih pekerjaan yang sesuai dengan nilai dan budaya mereka sendiri cenderung lebih produktif dan cocok untuk bekerja sama [Blake]. Manajemen Sumber Daya Manusia yang sukses harus mengikat Sumber Daya Manusia dengan tujuan bisnis.

Pengembangan MSDM dapat membantu manajer dalam mengadopsi pemikiran strategis dan dapat memfasilitasi implementasi strategi bisnis [Garavan, Heraty, dan Morley]. Peran staf Manajemen sumber daya manusia berubah sepanjang waktu. Tanggung jawab mereka di masa depan adalah menjadi staf proyek dengan orang-orang yang berkomitmen untuk memenuhi strategi bisnis. Fungsi Manajemen sumber daya manusia seperti kompensasi, tunjangan dan perekrutan dapat di-out-source. Penilaian, pengetahuan, dan pandangan ke depan yang dibutuhkan untuk staf secara efektif dan efisien akan menjadi peran paling penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia.

Mengembangkan keterampilan staf yang dipilih dengan cermat ini sangat penting untuk mencapai strategi bisnis. Pendidikan berkelanjutan bagi karyawan adalah salah satu tujuan strategis organisasi yang paling vital. Ketika orang yang tepat dipekerjakan dan keterampilan mereka dikembangkan secara berkelanjutan, Manajemen Sumber Daya Manusia mengasuransikan kebutuhan staf untuk proyek dan tujuan masa depan. Masuk akal untuk menjaga orang-orang berkualitas baik dan mengembangkan keterampilan mereka untuk menjadi apa yang Anda butuhkan. Kemampuan mereka untuk beradaptasi dan berubah untuk proyek-proyek baru akan menjadi cerminan dari persiapan pembangunan yang telah mereka terima.

Karyawan perlu memiliki keterampilan orang yang baik di setiap organisasi. Hal ini tentu membantu mereka untuk berhubungan dengan pelanggan. Ini juga membantu organisasi dengan memiliki staf yang dapat bekerja sama dengan baik. Pengembangan keterampilan hubungan manusia dapat membantu meningkatkan komunikasi, yang mengurangi konflik dalam jangka panjang.

Pemahaman yang lebih baik dan kemampuan komunikasi yang efektif tidak diragukan lagi akan meningkatkan produktivitas di antara staf. Ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif yang memotivasi karyawan. Pengembangan keterampilan hubungan manusia berarti peningkatan kinerja, yang merupakan tujuan utama strategi bisnis.

#### **14.4 MASALAH KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Kebijakan adalah serangkaian tindakan yang direncanakan untuk dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kebijakan Pengembangan MSDM menunjukkan tindakan yang diinginkan yang direncanakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan Pengembangan

MSDM atau hasil Pengembangan MSDM. Jalannya tindakan mungkin berhubungan dengan pilihan berbagai cara untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan rencana untuk mengimplementasikan tindakan yang dipilih. Dengan demikian kebijakan Pengembangan MSDM yang diadopsi oleh suatu organisasi dapat menangani dimensi-dimensi berikut:

- Apa tujuan Pengembangan MSDM? Apa tujuan utama yang seharusnya dilayani oleh kebijakan Pengembangan MSDM?
- Instrumen apa yang diharapkan digunakan? Dalam urutan apa mereka diharapkan untuk digunakan?
- Apa tujuan utama dari kebijakan Pengembangan MSDM?
- Metode apa yang diharapkan dari instrumen yang akan diimplementasikan?

Sekarang diakui secara luas bahwa integrasi kebijakan SDM dengan kebijakan bisnis penting untuk keberhasilan organisasi. Kebijakan SDM yang tertanam dalam strategi bisnis organisasi tidak hanya berfungsi untuk mencapai tujuan organisasi tetapi juga bertindak sebagai sumber daya utama untuk keunggulan kompetitif.

Pada tahun 1950-an para penulis seperti Peter Drucker dan McGregor menekankan perlunya kepemimpinan visioner yang diarahkan pada tujuan dan manajemen integrasi. Itu digantikan oleh Maslow, Argyris, Herzberg, kontributor Behavioral Science Movement pada tahun 1960. Asal MSDM sebagai aliran pemikiran yang didefinisikan biasanya ditelusuri kembali ke tahun 1970-an dengan perkembangan teori Akuntansi Sumber Daya Manusia yang diusulkan oleh Flamholtz pada tahun 1974.

### **Penilaian Karyawan:**

Bagian dari pengembangan termasuk mewujudkan keterampilan dan kemampuan yang sudah dimiliki karyawan. Bahkan karyawan yang paling terlatih pun akan berkinerja buruk jika mereka tidak dinilai dengan benar. Memperkuat informasi yang telah dicakup sebelumnya, mengajarkan konsep baru, dan memperkenalkan ide-ide baru merupakan aspek pengembangan yang harus diukur dan dinilai. Karyawan perlu mengetahui apa yang diharapkan dari mereka. Kinerja yang dapat diterima hanya dapat diketahui jika karyawan dinilai dan jika informasi penilaian dikomunikasikan kepada mereka. Kemudian, pengukuran dari apa yang telah dicapai orang setelah pelatihan akan lebih akurat. Umpan balik dari manajer kepada bawahan dan sebaliknya sangat penting untuk fungsi pengembangan.

Penelitian yang dilakukan selama 70 tahun terakhir menunjukkan tes untuk mengevaluasi kemampuan intelektual, kemampuan untuk menarik kesimpulan dari informasi verbal atau numerik, dan minat individu dapat membantu dalam memilih manajer yang sukses. Seorang karyawan perlu dinilai kesiapannya untuk menerima tanggung jawab manajemen. Pusat penilaian dapat berfokus pada simulasi bisnis serta penilaian formal. Program-program ini memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keterampilannya dalam proses yang terstruktur dan terfokus. Perkembangan semacam ini mendorong promosi dan meningkatkan kepuasan kerja. Kelemahan diidentifikasi dan karyawan diberdayakan untuk menyesuaikan pengembangan agar sesuai dengan rencana karir masa depannya.

Pusat-pusat ini menggunakan beberapa teknik penilaian, seperti tes situasional, tes kemampuan mental, dan inventaris minat. Mereka juga menggunakan metode standar untuk membuat kesimpulan dari teknik ini serta penilaian yang dikumpulkan dari beberapa penilai

untuk menilai perilaku masing-masing kandidat. Prediksi pusat penilaian tidak banyak membantu jika Anda hanya mencoba memprediksi kinerja dalam manajemen seperti klarifikasi dan evaluasi sistem promosi dalam suatu organisasi. Mereka, bagaimanapun, membantu dalam menangkap kebijakan promosi organisasi. Analisis pekerjaan dan orang perlu dimasukkan dalam penilaian peserta pelatihan [Cavanaugh]. Penting untuk diingat bahwa tidak ada satu pun prediktor kinerja yang benar-benar valid dan beberapa kesalahan dalam pemilihan tidak dapat dihindari. Pemilihan manajer dan karyawan tingkat bawah secara sadar berdasarkan kesesuaian mereka dengan persyaratan pekerjaan yang ditunjukkan, arah strategis bisnis, dan budaya organisasi akan meminimalkan kesalahan dan memungkinkan Anda membuat pilihan yang optimal.

### **Pengembalian investasi**

Dengan mempertahankan karyawan, nilai pengembangan mereka meningkat. Mereka akan meningkatkan produktivitas dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Pengetahuan mereka yang diperluas menjadikan mereka aset berharga bagi perusahaan. Lembur, nilai tambah ini akan lebih dari menutupi biaya pengembangan mereka.

Ini mencerminkan model pengembalian dengan penekanan pada hasil kuantitatif dan nyata. Namun, manajer senior, penyedia pendidikan, dan spesialis MSDM dan Pengembangan MSDM percaya pada model pembayaran ke depan, yaitu, hasil harus bertambah dalam jangka panjang terutama sebagai perubahan budaya dan peningkatan penggabungan tujuan perusahaan oleh karyawan individu. Model pembayaran ... lebih selaras dengan kontribusi ... Spesialis Pengembangan SDM percaya bahwa mereka dapat membuat.

### **Teknologi**

Tanggung jawab untuk mengelola kemajuan teknologi baru telah jatuh pada Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengembangan keterampilan teknis yang tepat dari memahami cara menggunakan komputer hingga berinteraksi dengan jaringan semakin sulit. Jika tujuan dan kebijakan teknis diperluas, pekerjaan pengembangan karyawan akan lebih terfokus. Perubahan teknologi akan mengubah wajah komunikasi dan juga cara karyawan belajar. Masyarakat harus didorong untuk mengembangkan kemampuannya secara individu terutama dengan kemudahan penyampaian informasi melalui internet. Berbagi pengetahuan, bertukar sumber daya dan pembelajaran dapat ditingkatkan dalam suatu organisasi. Forum dan tutorial interaktif memungkinkan pembelajaran dilakukan bahkan dari daerah yang paling terpencil sekalipun. Konferensi waktu nyata memungkinkan karyawan menjadi siswa di ruang kelas virtual.

Semua tingkat fungsi bisnis membutuhkan perkembangan teknologi. Pengembangan SDM harus fokus pada pelatih yang kompeten. Ini akan menjadi orang-orang dengan tanggung jawab awal untuk mengerjakan keterampilan teknis. Kemudian, ketika program dikembangkan lebih lanjut, orang-orang akan menyambut baik perubahan teknologi yang masuk ke dalam budaya organisasi. Misalnya, jika departemen akuntansi sudah berjalan dengan sistem baru, mengapa tidak di tingkat administrasi? Karyawan akan menyambut kesempatan untuk mengembangkan keterampilan teknis mereka untuk menjaga iklim persaingan internal yang lebih setara.

Perubahan struktur organisasi akan memungkinkan manajemen untuk mengembangkan keterampilan teknis. Mereka harus memungkinkan organisasi untuk merestrukturisasi dengan memungkinkan karyawan untuk belajar, membuat kontak, dan berkembang lebih efisien. Hal ini dapat dilakukan dengan tujuan strategis yang efektif yang memungkinkan terjadinya pembangunan. Contohnya adalah memiliki pengembangan yang dirancang secara internal, tetapi pelatihan yang sebenarnya akan di-out-source.

#### **14.5 FASILITATOR STRATEGIS PENGEMBANGAN MSDM (PENGEMBANGAN MSDM)**

Manajemen puncak, serikat pekerja, petugas/pekerja garis depan, tanpa adanya kekhawatiran tentang isu-isu pembangunan mungkin memainkan peran fasilitator, sedangkan ketakutan para pemain ini menghambat praktik Pengembangan SDM. Faktor-faktor ini dibahas di sini secara rinci.

##### **Kepedulian Manajemen Puncak**

Keterlibatan timbal balik antara pekerja dan manajemen untuk mencapai tujuan bersama sulit dilakukan karena perbedaan kepentingan yang signifikan. Ini menciptakan konflik antara karyawan dan majikan. Meningkatnya komunikasi dengan karyawan, teknik partisipasi tim, harmonisasi syarat dan ketentuan, penilaian dan penghargaan dapat menyebabkan kesulitan antara manajemen dan karyawan. Diyakini bahwa hubungan manajemen serikat pekerja tidak bersifat sukarela. Manajemen diwajibkan oleh hukum untuk berunding dengan serikat pekerja. Inisiatif pembangunan juga bisa menjadi baik untuk serikat pekerja dan bukan untuk pengusaha. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa partisipasi Quality-of-work-life (QWL) menghasilkan hasil yang positif bagi serikat pekerja.

##### **Kepedulian terhadap Serikat Pekerja**

Hubungan antara serikat pekerja dan inisiatif Pengembangan SDM tidak sederhana. Ada dua argumen kuat yang saling bertentangan berdasarkan studi analitis dan empiris yang kuat. Salah satunya adalah hubungan positif dan lainnya adalah hubungan negatif.

**Hubungan positif:** Pendekatan ini mengasumsikan bahwa ada kompatibilitas timbal balik antara kebutuhan karyawan dan pemberi kerja. Dalam jangka panjang, ada kepentingan bersama antara karyawan, manajemen, dan pemegang saham. Jika mereka memiliki beberapa konflik kepentingan dalam jangka pendek, itu akan diabaikan sebagai pengganti kepentingan bersama dalam jangka panjang. Pada dasarnya, kepentingan serikat pekerja dan manajemen adalah sama dan kompatibel. Mereka akan cenderung dapat dipercaya, saling mendukung dan membantu jika mereka diberi kesempatan. Dalam hubungan pro-aktif, tidak perlu mengambil sikap yang berlawanan antara serikat pekerja dan manajemen. Dengan cara itu, serikat pekerja dapat menjadi unit yang suportif dan kolaboratif dengan manajemen untuk inisiatif Pengembangan MSDM, menciptakan iklim yang tepat daripada menentang pendekatan dan pendirian.

Ada beberapa perusahaan yang benar-benar mengadopsi sistem IR konsultatif, melengkapi perundingan dan menciptakan forum partisipatif yang substantif. Contohnya adalah Pabrik Durgapur Steel, yang mencapai program modernisasi besar melalui metode konsultatif di setiap tahap. Intervensi perkembangan di bidang HI dapat sangat membantu

dalam menciptakan iklim kepercayaan dan pemecahan masalah yang mendasar serta membawa HI keluar dari kekacauan, kekerasan, konflik, dan litigasi tradisional.

**Hubungan negatif:** MSDM menimbulkan ancaman bagi serikat pekerja dengan cara berikut:

- Kebijakan lunak MSDM menekankan pada pembentukan komitmen, yang cenderung mengurangi representasi kolektif dan negosiasi dengan serikat pekerja.
- Kebijakan lunak MSDM memperlakukan karyawan sebagai aset berharga organisasi, mengurangi peran protektif serikat pekerja terhadap tindakan sewenang-wenang dan eksploitatif Serikat.
- Kebijakan MSDM dapat meniadakan kebutuhan akan serikat pekerja di pabrik serikat pekerja yang ada dan di lokasi lapangan hijau.

Menurut Hyman, tujuan dari konsultasi bersama adalah menggantikan perundingan bersama dengan komunikasi dan keterlibatan langsung yang bertujuan untuk menyediakan hubungan antara manajemen dan individu karyawan tanpa mediasi serikat pekerja. MSDM pada dasarnya adalah pengembangan seperangkat kebijakan, praktik dan pengaturan yang dirancang pada dasarnya untuk mengindividualisasikan hubungan industrial, sehingga menghindari serikat pekerja dan melemahkan komitmen keanggotaan individu dan loyalitas kepada serikat pekerja.

#### **Kepedulian Petugas/Penyelia Garis Depan**

Drucker mencatat bahwa tidak ada pekerjaan yang akan berubah lebih banyak dalam dekade berikutnya selain dari supervisor garis depan. Dan beberapa orang dalam angkatan kerja kurang siap untuk perubahan dan cenderung tidak menyambut. Hilangnya otoritas, hilangnya identitas, kaburnya garis hierarki antara pekerja dan supervisor garis depan, munculnya pekerja individualistis baru, ketakutan akan substitusi kebutuhan untuk memperoleh keterampilan manajerial dan teknis baru tampaknya menjadi perhatian utama supervisor garis depan.

Tingkat kecanggihan bawahan mandor sudah sesuai dengan tingkat pendidikannya. Mungkin ada beberapa masalah seperti, konflik status r o l e a n d, hubungan teman sebaya antara supervisor, dan hubungan dengan atasan. Sejumlah prediksi masa depan otonomi dan pengaruh supervisor. Ini adalah peningkatan penekanan pada berbagai teknik manajemen partisipatif, peningkatan penggunaan kelompok kerja yang dikelola sendiri dan otonom, peningkatan penerapan otomatisasi berbasis komputer dan manajemen informasi di tempat kerja, pertumbuhan berkelanjutan dalam ukuran dan pentingnya unit staf khusus.

#### **Kepedulian Pekerja**

Kekhawatiran pekerja individu berkisar dari ketakutan akan substitusi, kehilangan pekerjaan, kemungkinan pemindahan, melanggar norma-norma tradisional, lebih banyak eksploitasi, dll. Dan kekhawatiran bahwa inisiatif pembangunan adalah kegiatan untuk menemukan hak prerogatif manajemen yang ada dan mempengaruhi implementasi dan efektivitas inisiatif PENGEMBANGAN MSDM. Ini menantang identifikasi pekerja dengan serikat pekerja karena pengembangan mekanisme internal. Partisipasi dalam kegiatan pembangunan mengarah pada situasi yang saling bertentangan bagi seorang pekerja individu dalam hal kesetiiaannya kepada serikat pekerja dan organisasi.

### **Skenario Hubungan Industrial**

Hubungan kerja di organisasi India tidak bersifat sukarela. Undang-undang perburuhan lebih menekankan pada peraturan, hubungan konfliktual. Ini menghambat inisiatif pembangunan. Pekerja dan pengusaha sama-sama menemukan bahwa sistem hubungan industrial di India sebagian besar tetap statis dan menunjukkan gambaran IR yang lebih tradisional dengan perubahan yang cepat. Pada tahun 1992 saja, sebanyak 16.44.882 pekerja terlibat dalam pemogokan dan penutupan.

### **Status Tenaga Kerja**

Bahwa undang-undang serikat pekerja dan IR kita sudah ketinggalan zaman adalah fakta dan didukung oleh pengalaman yang diakui setidaknya selama empat dekade. Sistem IR kami menganugerahkan Pemerintah untuk menengahi antara tenaga kerja dan manajemen. Pemerintah tidak ingin menyerahkan kekuasaannya sendiri, tetapi ingin orang lain berubah. Ada 150 undang-undang pusat dan negara bagian yang mengatur serikat pekerja dan serikat pekerja. Semuanya memberikan hak, hak istimewa, fasilitas, remunerasi dan kenaikan gaji dengan hubungan yang hampir dapat diabaikan dengan kinerja individu atau kontribusinya terhadap hasil bisnis perusahaan. Industri tidak dapat berkembang secara efektif dalam skenario saat ini.

Manajemen banyak perusahaan merasa kewalahan oleh undang-undang ketenagakerjaan yang ada dan berjuang sendiri dengan memenuhi kewajiban mereka yang disebutkan dalam undang-undang perburuhan dan dengan demikian tidak memeriksa kemungkinan untuk melampaui persyaratan undang-undang dan mengalokasikan sumber daya untuk pertumbuhan dan perkembangan pekerja. Kemajuan yang signifikan dalam produksi dan produktivitas perlu meninjau kembali undang-undang yang ada. Penyelesaian konflik di masa depan harus bebas dari pengaruh luar, memiliki karakter independen dan ketentuan undang-undang hubungan industrial harus menumbuhkan kepercayaan yang lebih besar pada para pihak.

Undang-undang tentang kesehatan dan keselamatan kerja di India meninggalkan kesenjangan yang lebar, dan sebagian besar populasi pekerja tidak terlindungi. Terkadang, terlihat bahwa peningkatan undang-undang dan peraturan pemerintah yang dirancang untuk memajukan tujuan sosial dan memastikan keadilan dalam praktik ketenagakerjaan, membahayakan fleksibilitas dan proaktif undang-undang. Ketika keputusan dibuat di perusahaan dengan perhatian utama untuk legalitas dan menghindari litigasi politik, keputusan penting lainnya mungkin diabaikan. Dengan demikian organisasi legalistik dapat meningkatkan mekanisme kontrol, kebijakan formal dan penerapan prosedur hukum yang dapat diterima secara budaya.

### **Keterlatihan**

Yang dimaksud dengan keterlatihan adalah kecakapan pekerja untuk mempelajari dan mempraktikkan hal-hal baru, standar kesehatan fisik, latar belakang akademik, dan usia yang mempengaruhi praktik pengembangan pekerja. Pekerja dengan bakat yang lebih baik; latar belakang kesehatan dan akademik akan lebih antusias dalam mengikuti kegiatan pengembangan tenaga kerja. Atau, para pekerja yang tidak memiliki ciri-ciri ini memiliki partisipasi yang terbatas dalam kegiatan tersebut.

## Eksternalisasi Ketenagakerjaan

Eksternalisasi pekerjaan dalam organisasi terjadi melalui dua bentuk yang berbeda: melalui pekerjaan kontingen pekerja, dan outsourcing layanan.

- i. **Pekerjaan Kontingen:** Penting untuk membawa tenaga kerja yang memiliki kemampuan untuk mencapai kesuksesan kompetitif yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh orang lain. Dalam menghadapi perubahan dasar keberhasilan kompetitif, tren baru-baru ini menggunakan bantuan sementara, karyawan paruh waktu, dan pekerja kontrak.

Studi pasar tenaga kerja dengan jelas menunjukkan bahwa sub-kontrak telah tumbuh secara signifikan selama sepuluh tahun terakhir. Dua dekade lalu, 19% dari tenaga kerja bekerja penuh waktu oleh perusahaan 'Fortune 500', proporsinya telah menyusut menjadi 10% pada tahun 1992, di mana banyak kasus, semua tenaga kerja langsung bersifat sementara atau kontrak.

Ada berbagai alasan untuk menggunakan tenaga kerja secara paruh waktu, seperti:

- Sektor jasa yang berkembang pesat menjadi lebih padat karya.
- Pekerja paruh waktu membuktikan alternatif staf yang lebih efisien dan fleksibel.
- Hanya untuk menurunkan biaya tenaga kerja
- Karyawan paruh waktu memungkinkan organisasi untuk merespons dengan cepat pola siklus ekonomi.

Ada tiga kategori besar di antara pekerja paruh waktu.

- 1) **Waktu singkat**- Karyawan digunakan oleh bisnis siklus mis. konstruksi, sebagian besar bekerja paruh waktu secara sukarela.
- 2) **Paruh waktu Sekunder** - Pekerjaan ditandai dengan persyaratan keterampilan yang rendah dan upah yang rendah. Pekerja paruh waktu ini adalah pasar tenaga kerja sekunder klasik yang relatif murah, tidak diberikan tunjangan tambahan dan tidak ada komitmen jangka panjang oleh organisasi.
- 3) **Kualitas retensi**- Untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang sangat terampil yang kehidupan pribadinya mencegah mereka bekerja penuh waktu.

Sebuah penelitian yang dilakukan terhadap tujuh ratus pekerja paruh waktu di Amerika Serikat menyimpulkan bahwa responden percaya bahwa mereka tidak diberi otonomi yang cukup untuk melakukan pekerjaan mereka dengan benar dan mereka tidak dibayar sesuai dengan kemampuan mereka. Banyak dari mereka berkomentar tentang sifat pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang dan mereka merasa bahwa ada kurangnya pelatihan dan pendidikan tentang prosedur dan peralatan baru. Studi oleh Belous, Kassalow, Nye dan Zeytinoglu menyimpulkan bahwa fleksibilitas yang diberikan pekerja paruh waktu kepada majikan mereka dan penghematan dalam upah dan tunjangan • adalah alasan utama pemberi kerja untuk mempekerjakan pekerja paruh waktu.

- ii. **Outsourcing:** Outsourcing mengacu pada situasi di mana perusahaan mensubkontrakkan kepada pemasok lain pekerjaan yang sebelumnya dilakukan di rumah. Ini berarti eksternalisasi produksi dan jasa. Dengan melakukan outsourcing aktivitas inti, kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kombinasi baru dapat dikurangi. Tetapi seringkali sulit untuk mengidentifikasi terlebih dahulu dari mana pembelajaran baru ini akan datang.

## Perampingan

Banyak ahli mendefinisikannya sebagai pengurangan ukuran angkatan kerja organisasi yang disengaja. Selama dekade terakhir, perampingan telah menjadi strategi yang disukai oleh banyak perusahaan dengan maksud untuk mengatasi perubahan fundamental dan struktural dalam ekonomi dunia. Faktor-faktor berikut memerlukan perampingan:

- Akuisisi dan merger yang mengarah pada pengurangan personel.
- Inovasi teknologi, yang menghasilkan produktivitas perlu perbaikan yang mengurangi jumlah pekerja yang terlibat.
- Persaingan internasional, menyebabkan redundansi produk dan karyawan.
- Pertumbuhan ekonomi yang lambat.
- Perlu biaya yang kompetitif.
- Mengubah tempat pasar.

Dalam beberapa tahun terakhir, banyak perusahaan meninjau kembali kebijakan mereka terhadap keamanan kerja. Perubahan teknologi yang memperpendek siklus hidup produk dan meningkatnya kepekaan konsumen terhadap kualitas produk semuanya menempatkan kebijakan SDM yang dapat mencapai tingkat motivasi, komitmen, dan fleksibilitas karyawan yang tinggi. Sebaliknya, persaingan biaya yang meningkat, perubahan persyaratan keterampilan dan kematangan pasar yang telah berkembang pesat semuanya mengarah pada tekanan untuk memangkas tingkat staf.

Banyak peneliti menyimpulkan bahwa masalah serius muncul di organisasi-organisasi di mana praktik perampingan diikuti. Ini karena hasil negatif dari perampingan seperti hilangnya moral, kepercayaan dan penurunan komunikasi dalam organisasi. Namun, beberapa penelitian menunjukkan hasil positif seperti pengambilan keputusan yang cepat, lebih banyak keterlibatan karyawan, dan peluang untuk pertumbuhan pribadi mereka.

## 14.6 SEKTOR JASA

Sektor jasa memiliki peran ekonomi yang penting untuk dimainkan dalam masyarakat. Jasa menciptakan nilai dengan menyediakan jembatan antara produsen barang dan penerima manfaat, atau antara segmen produksi dan konsumsi masyarakat. Inilah sebabnya mengapa pertumbuhan sektor jasa dalam masyarakat modern dikaitkan dengan peningkatan produktivitas sektor manufaktur. Nilai yang diberikan sektor jasa kepada konsumen, dapat berupa manfaat pribadi yang dibayar, atau dapat berupa manfaat publik yang gratis atau disubsidi, seperti, kesehatan, pendidikan, informasi, dll.

Ciri utama pembangunan sosial-ekonomi modern adalah semakin dominannya peran sektor jasa. Ketika suatu perekonomian berkembang, kontribusi relatif dari sektor primer dan sekunder terhadap total perekonomian menurun, sedangkan kontribusi sektor jasa meningkat. Jangkauan layanan di India telah meningkat baik secara luas maupun mendalam. Sebagai contoh, dalam layanan keuangan, kami telah melampaui perbankan simpanan dan asuransi jiwa. Kami sekarang memiliki sewa beli dan leasing. Bank memasuki pinjaman proyek, perbankan pedagang, valuta asing, dll. Berbagai risiko pribadi dan bisnis dapat diasuransikan. Dalam industri pariwisata, telah terjadi peningkatan dalam berbagai layanan. Layanan

kesehatan termasuk rumah sakit pemerintah, pusat kesehatan masyarakat, klinik swasta, dll. Salah satu sektor layanan yang tumbuh paling cepat di India adalah sektor pariwisata.

Dalam sektor jasa ada kebutuhan untuk mengembangkan budaya pelayanan. Di sinilah konsep layanan pelanggan menjadi sangat relevan. Perubahan lingkungan bisnis (baik eksternal maupun internal) memaksa banyak perusahaan untuk meninjau kembali hubungan mereka dengan pelanggan dan di sini menurut Warren Blanding (Editor Customer Service Newsletter), Layanan pelanggan telah menjadi alat strategis yang dianggap sebagai kekuatan positif bagi meningkatkan penjualan. Penekanan lebih pada layanan pelanggan dan layanan mengarah ke fokus pada keunggulan layanan dan semua ini dapat dicapai hanya jika ada sikap layanan dalam operasi layanan penanganan personel. Hal ini tentu saja mengarah pada isu pentingnya dan peran pengembangan MSDM di sektor jasa.

#### **14.7 PENTING DAN PERAN PENGEMBANGAN MSDM DI SEKTOR JASA**

Tidak seperti barang yang diproduksi di sektor pertanian dan industri, layanan tidak berwujud dan mudah rusak dalam arti tidak dapat disimpan untuk konsumsi di masa depan. Ini menyiratkan bahwa organisasi jasa bertanggung jawab tidak hanya untuk memproduksi produk tetapi juga untuk segera mentransmisikan, yaitu menyediakannya kepada konsumen. Dengan kata lain, pada sektor jasa produksi dan penyerahan barang dilakukan secara bersamaan. Oleh karena itu, konsumen merupakan bagian integral dari keseluruhan sistem pemberian layanan. Jasa seorang dokter atau guru melibatkan pasien atau siswa sebagai konsumen. Jasa seorang pemandu wisata akan membutuhkan seorang wisatawan, konsumen. Tidak seperti produk, tidak ada waktu tenggang dalam produksi dan konsumsi layanan. Pelanggan tidak memiliki produk berwujud apa pun saat membeli layanan dan nilai yang diterima juga dapat bervariasi dari pelanggan ke pelanggan. Tidak seperti produk yang buruk, layanan yang buruk tidak dapat diganti – yang terbaik dapat menjadi peka terhadap ketidakpuasan pelanggan dan memulihkan situasi dengan layanan yang sangat baik sehingga pelanggan dapat memaafkan dan melupakan layanan buruk yang baru saja diterima.

Sebenarnya semua karakteristik industri jasa ini memiliki implikasi penting bagi jenis Manajemen sumber daya manusia dan kompetensi manusia yang dibutuhkan untuk sektor jasa. Jika dibandingkan dengan sektor sekunder atau industri, sektor jasa mungkin kurang padat karya tetapi mungkin membutuhkan lebih banyak keterampilan dan kompetensi terkait manusia. Sementara teknologi telah berkembang pesat, keterampilan teknis dan operasional yang menjadi ciri masyarakat agraris atau industri sebelumnya, telah memberi jalan kepada penekanan pada kompetensi manusia dan manajerial pada tingkat ekonomi makro maupun pada tingkat organisasi.

Organisasi sektor jasa juga memainkan peran sosial yang sangat penting. Dengan memperluas manfaat kepada orang-orang dari semua segmen sosial dan ekonomi, memberikan kesempatan untuk pembangunan dan pengurangan kesenjangan sosial-ekonomi. Mereka memungkinkan bagian yang lebih lemah memiliki akses ke manfaat modernisasi. Dengan menyediakan layanan umum untuk semua sektor mereka mengurangi jarak sosial dan psikologis. Misalnya, layanan pemerintah, seperti, layanan administrasi dan peradilan tersedia untuk semua orang tanpa diskriminasi. Profesionalisasi industri jasa telah

membuat layanan, seperti, rumah sakit, agen perjalanan, hotel, bantuan hukum, rehabilitasi, dll., tersedia bagi semua orang yang dapat membayar biaya yang ditentukan tanpa memandang latar belakang sosial. Jadi, sebagai M.B. AtSDMeya menunjukkan, layanan itu sendiri memiliki efek Pengembangan MSDM – pertama dengan mengembangkan individu dan kelompok yang terpinggirkan, dan kedua dengan secara bertahap mengubah budaya masyarakat ke arah yang lebih egaliter dan demokratis.

Pengembangan MSDM memiliki aspek yang universal untuk semua organisasi serta beberapa yang khusus untuk sifat industri jasa. Sejauh aspek universal yang bersangkutan kita dapat mengatakan bahwa Pengembangan MSDM relevan untuk semua sektor karena merupakan dasar dari semua pembangunan. Sumber daya lainnya, seperti sumber daya fisik dan keuangan, hanya dapat diaktifkan melalui agen Sumber Daya Manusia. Apa pun yang Anda baca dalam kursus ini sampai sekarang pasti telah memperjelas bahwa Pengembangan MSDM bertujuan untuk mengembangkan individu, mencocokkan individu dengan peran, baik dengan mengembangkan individu dan peran, dan mengkatalisasi pembaruan diri individu dan organisasi. Model umum Pengembangan MSDM akan mencakup sub-sistem berikut: analisis peran, seleksi dan penempatan, transfer dan rotasi, penghargaan dan hukuman, yaitu, tindakan disipliner, penilaian kinerja dan potensi, umpan balik dan konseling, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, suksesi perencanaan, perangkat partisipatif, dan bank data Pengembangan SDM. Dari sistem ini, beberapa sangat penting untuk semua organisasi di sektor apa pun: seleksi dan penempatan, transfer, rotasi, dan penghargaan dan hukuman.

Setidaknya sub-sistem ini perlu dirancang dengan baik. Jika seseorang ingin melampaui birokrasi status-quo, di mana pada tahap itu banyak lembaga layanan macet, penilaian kinerja, penilaian potensi dan pelatihan dan pengembangan sangat relevan. Jika kinerja tingkat tinggi adalah tujuan, maka subsistem tambahan yang relevan adalah umpan balik dan konseling, dan perangkat partisipatif. Akhirnya, jika seseorang memperhatikan vitalitas jangka panjang dari institusi mana pun termasuk institusi layanan, sub-sistem yang tersisa menjadi penting, yaitu analisis peran, perencanaan karir, perencanaan suksesi, dan pengembangan database Pengembangan MSDM.

Kami telah menyebutkan sebelumnya layanan pelanggan dan kualitas layanan sebagai dua aspek yang unik. Ini bersama dengan beberapa fitur khusus lainnya memerlukan penekanan khusus dalam desain dan implementasi sistem Pengembangan SDM. Ini adalah:

- i. **Intangibility of product:** Layanan adalah pemberian nilai kepada pelanggan, tanpa produk fisik. Hal ini dapat menciptakan ketidakjelasan tentang tugas dan mengikis kepercayaan diri. Jadi Pengembangan MSDM harus menciptakan apresiasi terhadap kebutuhan klien, dan bangga akan potensi layanan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
- ii. **Paparan publik yang tinggi:** Industri jasa jauh lebih terbuka kepada pelanggannya. Bahkan jika industri tidak secara proaktif mempromosikan layanannya, klien dapat mengambil inisiatif dan mengalahkannya. Staf membutuhkan keterampilan hubungan dan toleransi reaksi pelanggan. Dalam hal layanan gratis yang disubsidi, beberapa pelanggan mungkin sombong dalam menuntut dan menyalahgunakan layanan,

sementara beberapa pelanggan lain mungkin kurang melek huruf, mudah tertipu, dan penakut.

- iii. **Kendala ukuran:** Agar efektif, industri jasa tidak boleh dianggap sebagai raksasa, lambat, monolit, di mana pelanggannya anonim dan tidak signifikan. Konseptualisasi peran sangat penting. Peran di lingkungan/gangguan pelanggan perlu dirancang sedemikian rupa, untuk meningkatkan layanan. Contohnya adalah teller bank dan konsep 'single window clearance' yang digunakan oleh beberapa organisasi baru-baru ini atau konsep staf Front Office dan Guest Relation Executive (GRE) di hotel.
- iv. **Teknologi ruang belakang:** Di sisi pelanggan, layanan harus mudah dipahami. Misalnya, perjalanan udara harus dibuat mudah, tetapi di balik itu mungkin ada aeronautika yang kompleks dan sistem reservasi real-time yang terkomputerisasi. Pengembangan SDM harus memastikan bahwa mereka yang berada di ujung pengiriman industri jasa memahami kekuatan dan keterbatasan teknologi cadangan ini, sementara pada saat yang sama para teknisi memahami kebutuhan, kemampuan, dan keterbatasan pelanggan.
- v. **Pengetahuan khusus:** Tingkat pendidikan umum dan khusus cenderung relatif tinggi dalam industri jasa. Faktanya, industri jasa seperti konsultan, harus secara intelektual beberapa langkah di depan kliennya untuk menjadi nilai nyata bagi mereka. Oleh karena itu, diperlukan suatu orientasi penelitian dan pembelajaran. Industri jasa cenderung memiliki lebih banyak pekerja kerah putih dan tenaga eksekutif. Motivasi mereka lebih kompleks. Selain imbalan uang, mereka sering kali juga mencari kepuasan ego, kualitas kerja dan juga kemewahan dan ketenaran.
- vi. **Kecenderungan untuk disintegrasi:** Industri jasa tampaknya memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk hancur. Bergantung pada ambisi pribadi, ego yang terluka, ketidakadilan, dll., kelompok pemberontak melepaskan diri dari organisasi induk dan membentuk organisasi baru. Misalnya, banyak perusahaan tur yang lebih kecil membuka diri dari organisasi induk yang mengarah ke penyok pelanggan organisasi induk. Ini mungkin sebagian karena biaya modal yang rendah, hambatan masuk yang rendah dan preferensi pelanggan untuk nara sumber tertentu. Oleh karena itu, Pengembangan SDM perlu menyediakan lebih banyak partisipasi dalam perencanaan dan pengendalian proyek, serta berbagi penghargaan, baik kepuasan psikis, ketenaran, visibilitas; keuntungan atau mobilitas ke atas.

#### 14.8 PENGEMBANGAN MSDM DI BIDANG PARIWISATA

Pariwisata merupakan sektor yang banyak membutuhkan Pengembangan MSDMD (Human Resource Planning and Development). Di India, sektor pariwisata memiliki baik Pemerintah India dan sektor swasta mencari dalam pengembangan Manajemen sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan sektor. Selama bertahun-tahun Pemerintah telah memperkenalkan banyak proyek ambisi untuk industri pariwisata seperti memperkenalkan Tahun Kunjungan India dan memberikan Pariwisata status Industri. Upaya untuk Pengembangan SDM dan Pengembangan MSDM di semua konstituen industri pariwisata. Contoh:

### 1) Sektor Transportasi

- Maskapai penerbangan: pilot, awak kabin, operasi darat, kantor depan, dll. (pelatihan intensif)
- Angkutan Jalan: pengemudi, pengawas, mekanik bengkel (pelatihan intensif)
- Rel: program orientasi layanan pelanggan untuk personel perkeretaapian.
- Air: persyaratan regional untuk pelatihan kapal pesiar air, dll.

### 2) Sektor Akomodasi

- House Keeper, Waiters, Front Office Staff, dll. (pelatihan di institut)
- Keuangan, Hubungan Masyarakat, Pemasaran, dll. (Program Pengembangan Manajemen)

### 3) Sektor Operasi Tur

- Pendamping, Pemandu, Perencana Tur, dll. (pelatihan kerja dan pelatihan ulang)

Pemerintah India telah membuka beberapa sekolah kejuruan dan institut untuk memenuhi pengembangan Manajemen sumber daya manusia khususnya untuk sektor pariwisata. Misalnya, Dewan Nasional Manajemen Hotel dan Teknologi Katering menjalankan lembaga untuk manajemen hotel dan pelatihan kerajinan makanan. Pengembangan tenaga kerja biasanya berkaitan dengan bidang-bidang berikut:

1. Pengembangan keterampilan khusus dan sesi pelatihan dan lokakarya diselenggarakan untuk mengembangkan keterampilan manajerial dan kewirausahaan. Kursus manajemen dijalankan oleh sektor Pemerintah dan swasta untuk memberikan keterampilan yang diperlukan.
2. Sektor pariwisata, seperti halnya sektor lainnya, mempekerjakan baik tenaga kerja terampil maupun tidak terampil. Paket khusus dikembangkan untuk memberikan kursus kejuruan jangka pendek sehingga mereka dapat beradaptasi dan bekerja di lingkungan yang cepat dan tidak terduga. Keterampilannya lebih banyak untuk menangani klien dan berbagai kebutuhan mereka.
3. Banyak lembaga di sektor swasta memberikan pelatihan untuk membentuk karyawan sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan mereka sendiri. Misalnya, sekelompok hotel tertentu memilih karyawan biasanya dari sekolah menengah itu sendiri dan kemudian melatih para mahasiswa baru sesuai dengan pekerjaan spesifik mereka, tetapi mereka juga mengambil dalam organisasi mereka, baik personel baru maupun berpengalaman dari IHM dan lembaga manajemen hotel lainnya.
4. Perencana MSDM harus mengingat tanggung jawab untuk mengembangkan personel semi-terampil dan terampil, seperti, pengemudi, pemandu, pengawal, penghibur, mekanik, pramugari, pilot, operator komputer, eksekutif penanganan operasi dan sebagainya. Hanya berurusan dengan pelatihan manajerial tidak membantu industri mana pun karena rencana yang tepat harus diwujudkan untuk melatih dan mengembangkan bawahan.

Sebuah organisasi dalam praktiknya harus tetap memperhatikan fakta bahwa bawahan hari ini adalah penyelia dan manajer masa depan. Pelatihan dan pekerjaan yang tepat harus diberikan sehingga ketika dibutuhkan mereka dapat mengambil alih dari senior mereka. Inilah alasan mengapa banyak akademisi mengatakan bahwa Pengembangan MSDM saja tidak bisa

bekerja tanpa Pengembangan MSDM. Dengan kata lain, Pengembangan MSDM dan Pengembangan SDM tidak boleh diperlakukan sebagai dua entitas yang terpisah tetapi mereka harus bekerja berdampingan. Sebaiknya Pengembangan MSDM dan Pengembangan SDM bekerja sama sebagai Perencana dan Pengembangan MSDMD (Human Resource Planning and Development). Proses perencanaan tidak boleh disimpan dalam pipa terlalu lama sehingga ketika rencana dipraktikkan menjadi usang. Perencanaan dan pengembangan yang tepat memberikan hasil terbaik ketika dipraktikkan secara berdampingan. Perencana dan Pengembangan MSDM sebuah organisasi di bidang pariwisata harus selalu ingat bahwa:

- 1) Pariwisata adalah sektor industri jasa yang interaksi manusianya maksimal. Keterampilan yang diajarkan harus lebih banyak berhubungan dengan sifat dan perilaku manusia dan kurang dari jenis teknis bagi mereka yang berhubungan langsung dengan klien. Bahkan staf teknis harus memiliki pengetahuan tentang berurusan dengan klien,
- 2) Bawahan hari ini adalah manajer masa depan. Beberapa otonomi harus diberikan kepada mereka untuk menangani pekerjaan sehari-hari. Kemampuan pengambilan keputusan harus dikembangkan agar lebih tegas dan percaya diri,
- 3) Para manajer tidak hanya untuk melihat keuntungan perusahaan tetapi juga untuk memeriksa kerja bawahan. Suasana kerja harus ditangani dengan baik agar tercipta suasana yang kondusif dan karyawan bekerja secara produktif,
- 4) Atasan dan manajer juga harus memeriksa pengembangan karir, konseling, pemantauan kinerja dan penilaian bawahan. Pembaruan karyawan secara teratur diperlukan untuk menguraikan pola kerja dan produktivitas mereka. Seorang supervisor harus mahir menangani semua ini dan banyak lagi.
- 5) Bahwa semua karyawan adalah manusia dan harus diperhatikan kesejahteraannya baik psikis maupun fisik.

Pengembangan MSDM adalah faktor terpenting dari sebuah organisasi dan meskipun banyak yang memiliki Pengembangan MSDM, yang lain tidak. Rencana yang komprehensif harus dibuat untuk melihat kebutuhan tenaga kerja dan pembangunan di sektor pariwisata di tingkat mikro maupun makro. Pelatihan pemuda lokal akan memenuhi tujuan partisipasi penduduk lokal dalam perencanaan dan pengembangan pariwisata.

#### **14.9. RINGKASAN**

Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi salah satu bagian integral dari Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan kebutuhan bahwa tenaga kerja / karyawan harus dikembangkan sedemikian rupa sehingga mereka membuktikan aset bagi organisasi. Dengan sumber daya minimum dan pemborosan yang lebih sedikit, produksi yang optimal dapat dilakukan. Pengembangan MSDM membantu organisasi untuk menyediakan kegiatan terkait pembelajaran kepada karyawan dan pemberi kerja. Pelajaran ini difokuskan pada pemahaman kerangka Pengembangan MSDM strategis. Sistem Pengembangan MSDM strategis terdiri dari dua komponen besar, yaitu praktik SP Pengembangan MSDM dan fasilitator Pengembangan MSDM. Praktek Pengembangan MSDM meliputi faktor perkembangan dan faktor inisiatif. Fasilitator Pengembangan MSDM meliputi, masalah manajemen, masalah pekerja, skenario hubungan industrial, status tenaga kerja, kemampuan

untuk dilatih, eksternalisasi pekerjaan, perampingan tenaga kerja. Pelajaran telah mencakup hasil positif dan negatif dari perampingan.

#### **Daftar Istilah**

- **Perampingan:** Proses mengurangi, biasanya secara dramatis, jumlah orang yang dipekerjakan oleh sebuah perusahaan.
- **Penilaian Kinerja:** Mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya.
- **Sumber Daya Manusia:** Pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian pekerja perusahaan.
- **Manajemen Sumber Daya Manusia:** Kebijakan dan praktik yang terlibat dalam pelaksanaan aspek 'manusia' atau Sumber Daya Manusia dari posisi manajemen, termasuk perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan, dan penilaian.
- **Strategi:** Rencana jangka panjang perusahaan untuk menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.
- **Outsourcing:** Membiarkan vendor luar menyediakan layanan.

## **BAB 15**

### **DATA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN SISTEM INFORMASI**

#### **15.1 PENDAHULUAN**

Pada unit sebelumnya Anda telah mempelajari tentang Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia. Unit ini terdiri dari diskusi tentang Catatan Manajemen sumber daya manusia dan Sistem Informasi. Sistem informasi adalah seperangkat prosedur dan proses yang saling terkait untuk menyediakan informasi bagi keputusan. Informasi adalah data yang telah diolah sehingga memiliki arti. Itu menambah representasi ide. Ini mengoreksi dan mengkonfirmasi informasi sebelumnya. Ini memberitahu kita sesuatu yang kita tidak tahu. Banyak organisasi memiliki sistem informasi berbantuan komputer.

Sistem informasi yang khusus dikembangkan untuk manajemen Sumber Daya Manusia disebut sebagai SDMIS – sistem informasi Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia, jika tidak mencakup fungsi perencanaan Sumber Daya Manusia, hanya memerlukan SDMIS dasar. Jika SDMIS dasar ini didukung komputer, kemungkinan besar akan mencakup sistem pemrosesan transisi atau sistem informasi manajemen. Sistem informasi menyediakan akumulasi dengan mengumpulkan, memproses dengan menghapus informasi asing, memutuskan di antara informasi yang berbeda dan menempatkan informasi dalam pengaturan logis yang mendorong pemahamannya. Akhirnya, informasi disimpan dalam konfigurasi yang mudah diakses. Informasi dipelihara dengan memastikan keamanannya dan dengan memperbaruinya. Informasi dikirimkan ke pengguna potensial dalam konfigurasi dan pada waktu yang paling sesuai untuk penggunaannya.

Unit ini akan membiasakan Anda dengan konsep mengelola Manajemen sumber daya manusia dengan bantuan aplikasi perangkat lunak. Oleh karena itu, dalam unit ini, Anda akan mempelajari lebih lanjut tentang fitur-fitur Sistem Informasi Manajemen sumber daya manusia (SDM) seperti penggajian, pelatihan, catatan kinerja, dan administrasi tunjangan. Sistem Informasi Manajemen sumber daya manusia (SDM) mencakup sistem dan proses yang menggabungkan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan perangkat teknologi informasi. SDMIS membantu organisasi untuk menjalankan fungsi administrasi Manajemen sumber daya manusia (SDM) mereka secara efektif dan mengurangi pekerjaan manual yang harus dilakukan oleh personel SDM. SDMIS membantu mengurangi biaya dan menghemat waktu.

Pada bagian berikut, kita akan melihat gambaran umum tentang Sistem Informasi Sumber Daya Manusia. Setelah itu, kita akan membahas fitur-fitur SDMIS dan pentingnya penerapan SDMIS dalam organisasi.

#### **15.2 TUJUAN**

Setelah membaca unit ini, Anda akan dapat:

- Menentukan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia.
- Jelaskan pentingnya SDMIS.
- Menjelaskan fitur-fitur SDMIS.

- Mengenal SDMIS
- Menilai pentingnya aplikasi SDMIS.
- Merancang dan mengimplementasikan SDMIS

### 15.3 KONSEP SISTEM INFORMASI MSDM

MSDMIS adalah alat manajemen kunci yang mengumpulkan, memelihara, menganalisis dan melaporkan informasi tentang orang dan pekerjaan. Ini adalah sebuah sistem karena mengintegrasikan semua data yang relevan, yang jika tidak mungkin telah terfragmentasi dan tersebar di berbagai titik dalam sistem yang lebih besar; mengubah data ini menjadi kesimpulan atau informasi yang berarti dan membuatnya dapat diakses oleh orang-orang yang membutuhkannya untuk keputusan mereka. Integrasi data ini bisa di tingkat makro di tingkat negara atau pengelompokan wilayah geografis- atau di tingkat mikro, yaitu di tingkat organisasi. SDMIS tingkat makro umumnya difokuskan pada perencanaan tenaga kerja dan mencakup informasi statistik tentang kependudukan, teknologi, dan ekonomi. Informasi tersebut dapat diperoleh dari beberapa sumber seperti publikasi Komisi Perencanaan, Kementerian Tenaga Kerja, Organisasi Survei Sampel Nasional, Institut Perburuhan Nasional, Forum Ekonomi Dunia, Organisasi Perburuhan Internasional dll.

Pada tingkat mikro, kebutuhan informasi mencakup modul rekrutmen, data pribadi, penilaian keterampilan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, penghargaan dan hukuman, penanganan keluhan dan sebagainya. Informasi ini digunakan untuk memahami pola kebijakan MSDM, tindakan, dan perilaku karyawan serta untuk mengidentifikasi kesenjangan dalam sistem MSDM dan efektivitas sistem MSDM. Seperti yang akan kita lihat di Unit berikutnya, Audit MSDM adalah kegiatan yang tidak dapat dilakukan kecuali SDMIS yang tepat telah tersedia.

Sistem Informasi Manajemen sumber daya manusia adalah aplikasi perangkat lunak yang memenuhi kebutuhan informasi Manajemen sumber daya manusia organisasi seperti memantau kehadiran karyawan, administrasi penggajian dan tunjangan, pengembangan karir, informasi karyawan, manajemen kinerja, dan pelatihan. SDMIS adalah kumpulan komponen yang bekerja sama untuk mengumpulkan, memproses, dan menyimpan informasi yang dapat digunakan departemen MSDM untuk membuat keputusan, mengoordinasikan, dan merencanakan aktivitasnya. SDMIS memfasilitasi akses mudah dan pengelolaan informasi terkait karyawan.

Awalnya, komputer mainframe digunakan oleh organisasi untuk mengelola fungsi manajemen Sumber Daya Manusia. Sejumlah besar modal diperlukan untuk mengoperasikan sistem ini. Munculnya arsitektur client-server dan model Software as a Service (SaaS) telah menurunkan biaya pemeliharaan MSDMIS. MSDMIS terdiri dari modul-modul berikut:

- **Penggajian:** Modul MSDMIS ini melacak tingkat gaji dan posisi karyawan. Rincian kenaikan gaji juga dicatat. Modul ini mengumpulkan informasi tentang waktu dan kehadiran karyawan. Ini menghitung pengurangan pajak dan menghasilkan slip gaji dan laporan pajak. Cek secara otomatis disimpan di rekening bank karyawan. Input untuk modul ini diperoleh dari modul MSDM dan timekeeping. Modul ini terintegrasi dengan sistem keuangan organisasi saat ini.

- **Administrasi Tunjangan:** Modul ini melacak dan mengelola program tunjangan karyawan. Program manfaat meliputi Asuransi, penggantian biaya, bagi hasil dan program pensiun.
- **Manajemen MSDM:** Modul ini mencakup banyak aspek SDM mulai dari rekrutmen karyawan hingga pensiun. Ini mencatat detail karyawan seperti alamat, program pelatihan yang dijalani, keterampilan, posisi, dan sebagainya. Fungsi-fungsi yang dibahas dalam modul ini adalah rekrutmen, penempatan, evaluasi dan pengembangan karir karyawan. Situs pekerjaan di Internet semakin banyak digunakan untuk perekrutan. Modul ini melacak lamaran pekerjaan. Wawancara dan rincian seleksi juga dipertahankan.
- **Pelatihan:** Modul ini mengelola dan melacak program pelatihan dan pengembangan karyawan. Catatan pendidikan, kualifikasi, dan keterampilan karyawan dipelihara. Ini juga menguraikan kursus pelatihan dan materi pelatihan (CD, buku, program pembelajaran berbasis web) yang membantu karyawan mengembangkan keterampilan mereka. Kursus dapat direncanakan dan dijadwalkan menggunakan data yang disimpan. Manajer dapat menyetujui pelatihan dan anggaran.
- **Performance Appraisal:** Modul ini mengevaluasi kinerja karyawan dari segi kualitas, waktu dan biaya. Ini membantu dalam analisis kekuatan dan kelemahan karyawan dan kesesuaian untuk promosi. Ini memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja dan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan. Ini juga mendokumentasikan kriteria yang dapat digunakan untuk penghargaan organisasi.
- **Waktu Kerja:** Modul ini membantu untuk melacak pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Modul ini menggabungkan fungsi manajemen kerja dan manajemen waktu di berbagai aktivitas yang mencakup proyek, tugas, permintaan, dan penerapan. Modul ini menyimpan rincian kehadiran dan cuti karyawan yang diekspor dalam berbagai format untuk diproses lebih lanjut.
- **Employee Self - Service:** Modul ini memungkinkan karyawan untuk memperbarui data pribadi mereka, menanyakan database MSDM dan melakukan transaksi SDM. Karyawan diizinkan untuk mengajukan cuti, mengajukan permintaan pembelian, mengajukan pengeluaran, melihat rincian gaji mereka, dan melacak aktivitas terkait proyek mereka. Karyawan menggunakan ini untuk memperbarui rincian tabungan pajak mereka dan informasi terkait bank. Tabel 15.1 menguraikan beberapa aplikasi yang digunakan dalam SDMIS.

**Tabel 15.1:** Aplikasi MSDMIS

<b>Aplikasi</b>	<b>Fungsi</b>	<b>Contoh</b>
Portal Internet	Menggabungkan data dari beberapa situs dalam satu situs. Pengguna dapat menyesuaikan data.	Negara bagian West Virginia (AS) menggunakan portal perusahaan untuk menawarkan informasi tepat waktu dan layanan e-government kepada warganya.

Pusat Layanan Bersama	Mengkonsolidasikan fungsi yang berbeda di satu lokasi. Ini menghilangkan redundansi dan mengurangi biaya administrasi.	'Allied Signal' menggabungkan berbagai fungsi keuangan dan SDM di pusat layanan bersama.
Penyedia Layanan Aplikasi (ASP)	Perusahaan membayar sewa dan menggunakan sistem komputer jarak jauh untuk mengelola aktivitas SDM mereka	KPMG menggunakan ASP untuk mengimplementasikan program pembelajaran karyawannya.
Intelijen Bisnis	Memberikan informasi tentang tren dan praktik bisnis dan memungkinkan pengambilan keputusan yang akurat	Waralaba hotel menggunakan intelijen bisnis untuk mengumpulkan data tentang tingkat hunian rata-rata dan memprediksi pendapatan.

#### 15.4 KEBUTUHAN SISTEM INFORMASI DAN KEPEGAWAIAN TERKOMPUTERISASI - SMDMIS

Kami telah mencatat bahwa analisis periodik dan sistematis dari catatan personel dapat digunakan untuk berbagai tujuan seperti:

- menyediakan data penting untuk perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia,
- membantu evaluasi kebijakan dan praktik personel saat ini,
- memungkinkan untuk menghasilkan inventarisasi tenaga kerja, dan
- persiapan beberapa laporan dan pengembalian untuk diserahkan ke berbagai lembaga pemerintah/non-pemerintah, dll.

Dalam sistem pencatatan personel yang dioperasikan secara manual, entri pada formulir dan penyisipan perubahan dari waktu ke waktu dalam catatan yang relevan sering tertinggal sehingga catatan tidak selalu menunjukkan posisi saat ini. Ini mengarah pada latihan baru menuju pengumpulan dan kompilasi elemen data asli, setiap kali informasi diperlukan. Semua itu bisa sangat memakan waktu. Oleh karena itu, mari kita lihat beberapa kekurangan yang melekat pada sistem pencatatan kepegawaian manual sehingga perspektif manfaat potensial dari pencatatan kepegawaian dan sistem informasi yang terkomputerisasi menjadi lebih jelas.

##### **Kekurangan Dan Kerugian Dari Sistem Manual:**

Ini termasuk yang berikut:

- i. **Biaya:** Sistem manual melibatkan beban kerja administrasi rutin dan administrasi yang signifikan, pemeliharaan dan pemutakhiran catatan menjadi padat karya dan mahal. Selain itu, dokumentasi yang relatif tidak standar, hal yang sama harus diberikan berulang kali; sama harus diproduksi secara terpisah.
- ii. **Akurasi:** Pindahkan data secara manual dari satu catatan ke catatan lain meningkatkan kemungkinan kesalahan. Tidak jarang ditemukan data yang dikumpulkan dari sumber yang sama pada waktu yang berbeda atau oleh orang yang berbeda memberikan gambaran yang hampir berbeda. Akibatnya, keakuratan dan keandalan sistem manual menjadi sangat diragukan.
- iii. **Fragmentasi:** Informasi yang disimpan secara manual seringkali disimpan dalam cara yang terfragmentasi dengan potongan informasi yang berbeda disimpan dalam file terpisah di

tempat yang berbeda. Dengan demikian, banyak sistem manual tidak dapat memberikan satu gambaran menyeluruh tentang seorang karyawan dalam satu catatan.

- iv. **Duplikasi:** Seperti yang terjadi, beberapa informasi yang disimpan dalam catatan personalia mungkin diperlukan secara bersamaan oleh sejumlah departemen pengguna lainnya, seperti, departemen penggajian/kelompok gaji, departemen pelatihan mungkin ingin menyimpan catatan duplikat untuk memenuhi kebutuhan mereka masing-masing. kebutuhan. Praktik semacam itu tidak hanya rentan terhadap duplikasi tetapi juga menambah biaya.
- v. **Kesulitan analisis:** Analisis manual data memakan waktu dan seringkali tidak tersedia tepat waktu untuk tujuan pengambilan keputusan. Akibatnya kesulitan dalam mengekstrak informasi segera dari sistem manual dapat menempatkan fungsi personel di posisi belakang panggung di mana dapat diabaikan atau dilewati sebagai sumber informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan. Sedemikian rupa, peran dan peluang fungsi personalia untuk mempengaruhi keputusan perencanaan tenaga kerja dapat dikurangi secara konsekuen. Pada akhirnya, dalam peristiwa itu, kemungkinan akan menciptakan ruang lingkup untuk keputusan yang diambil secara ad hoc – sehingga sangat merugikan perencanaan dan pengambilan keputusan yang sistematis, mengesampingkan mekanisme kontrol dan pengukuran yang berarti yang tersedia bagi manajemen. Masalah perlu dipertimbangkan dalam konteks organisasinya sendiri. Selain itu, ketika organisasi tumbuh lebih besar, sistem manual cenderung rusak di bawah beban pemrosesan manual.

#### **Manfaat Data/Sistem Informasi Karyawan Terkomputerisasi:**

Meskipun akan dianggap lancang untuk mengasumsikan bahwa komputerisasi akan secara otomatis menyelesaikan semua masalah yang terkait dengan sistem manual, dalam lingkungan pemrosesan informasi dan teknologi yang berubah dengan cepat, hal ini memberikan beberapa manfaat potensial:

- i. **Efektivitas biaya:** Dengan mempertimbangkan faktor waktu, kecepatan, dan jumlah data yang sangat besar yang dapat diproses oleh komputer, komputerisasi menawarkan opsi. Ketika fungsi personalia menghadapi tekanan yang saling bertentangan untuk memberikan lebih banyak informasi sementara pada saat yang sama untuk mengurangi biaya overhead administrasi, sistem komputerisasi dapat menjadi semakin hemat biaya karena dalam jangka panjang biaya perangkat keras komputer turun secara relatif terhadap biaya mempekerjakan pegawai administrasi yang terus meningkat. staf. Tetapi biarlah dipahami dengan jelas bahwa akan menjadi analogi yang salah untuk menarik perbandingan biaya langsung antara sistem yang dioperasikan secara manual dan sistem yang terkomputerisasi karena komputer mampu melakukan pekerjaan yang secara fundamental berbeda. Dengan demikian, untuk menempatkan konsep efektivitas biaya dalam perspektif yang benar, peningkatan kualitas pengambilan keputusan Sumber Daya Manusia yang dimungkinkan melalui komputerisasi, juga perlu dipertimbangkan.
- ii. **Informasi Manajemenn Sumber Daya Manusia yang efektif:** Mungkin lebih dari efektivitas biaya adalah potensi yang disediakan oleh komputerisasi untuk membangun sistem informasi Sumber Daya Manusia yang efektif. Tabel-15.2 berikut memperjelasnya:

**Tabel 15.2** Perbedaan Sistem manual dan Terkomputerisasi

<b>SISTEM MANUAL</b>	<b>SISTEM KOMPUTERISASI</b>
Mengambil informasi lambat dan tidak praktis	Mengambil informasi dengan cepat dan sederhana
Fungsi personel dilewati sebagai sumber informasi yang berguna	Personil dianggap sebagai sumber informasi yang dapat diandalkan yang berguna untuk pengambilan keputusan
Identitas fungsi personalia hilang	Dengan informasi sebagai alat kekuasaan, fungsi personel berada dalam posisi untuk mempengaruhi kebijakan dan keputusan
Duplikasi laporan menangani pekerjaan ganda dan banyak kertas	Karena banyak salinan laporan dapat dicetak tanpa banyak kertas kerja.
Tidak dapat menjawab pertanyaan ad hoc untuk informasi dan kebutuhan data yang kompleks	Informasi dapat dengan mudah dimanipulasi, digabungkan dan dipilah sebagai tanggapan terhadap tuntutan khusus dan kompleks dan disajikan dengan segera

- iii. **Peningkatan akurasi:** Selain itu, sistem informasi Manajemen sumber daya manusia yang terkomputerisasi dapat menghilangkan kekurangan dari sistem manual yang disebutkan sebelumnya. Secara signifikan, sistem komputerisasi tidak bergantung pada penyalinan data secara terus-menerus dari satu catatan ke catatan lain seperti pada sistem manual. Artinya, data yang dimasukkan hanya satu kali dengan ketentuan untuk dimutakhirkan secara berkala. Oleh karena itu, setelah data yang relevan telah dimasukkan secara akurat, mereka akan tetap dalam bentuk murni dan akurat sampai ada item yang diubah.
- iv. **Validasi deteksi kesalahan data:** Selanjutnya, ketersediaan sistem perangkat lunak yang baik harus memungkinkan validasi dan pengeditan data dan pendeteksian kesalahan dalam beberapa cara seperti:
- pemeriksaan kriteria untuk bidang-bidang tertentu, misalnya, peringatan kesalahan jika sebuah pos dicadangkan untuk kategori orang tertentu, jika gaji di atas atau di bawah minimum/maksimum tertentu, atau jika usia melebihi 58 tahun dan seterusnya.
  - cek link, misalnya gaji tidak sesuai dengan grade, tanggal bergabung minimal 18 tahun setelah tanggal lahir, dll.

Akhirnya, sistem komputerisasi dapat sangat mengurangi fragmentasi dan duplikasi data. Semua data dapat disimpan dalam satu sistem untuk memungkinkan pengambilan gambaran lengkap setiap karyawan atau setiap parameter yang ditentukan dalam jumlah permutasi dan kombinasi yang diinginkan. Dalam sistem tingkat lanjut, departemen pengguna lain di luar fungsi personalia dapat dilengkapi dengan tautan on-line ke basis data dari terminal kendali jarak jauh yang diprogram dengan kata sandi untuk membatasi akses dan memperbarui hanya bagian basis data yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan spesifik. kebutuhan.

## 15.5 PEDOMAN MEMILIH MSDMIS

Sistem Informasi Manajemen sumber daya manusia telah menjadi sangat penting bagi organisasi untuk mengelola informasi karyawan dan mengelola manfaat secara efektif. Di bagian ini, kita akan membahas bagaimana manajer memutuskan MSDMIS mana yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka. Panduan berikut membantu manajemen untuk memilih MSDMIS yang benar:

- Temukan tingkat fleksibilitas dan skalabilitas yang ditawarkan MSDMIS. MSDMIS harus mengizinkan pengimporan data dari berbagai sumber seperti spreadsheet, database, dan dokumen. MSDMIS harus memungkinkan interfacing dengan berbagai jenis sistem dan data.
- Cari tahu apakah MSDMIS memasukkan aturan perusahaan.
- Cari tahu apakah MSDMIS mampu tumbuh sebagai perusahaan membuat catatan karyawan baru, rincian manfaat baru dan aturan baru. Batas kemampuan ini untuk tumbuh harus dinilai.
- Cari tahu apakah MSDMIS mampu berintegrasi dengan sistem yang berbeda. Informasi dalam satu sistem perlu dibagi dengan sistem lain. Misalnya, modul penggajian dan modul tunjangan perlu membagikan detail karyawan.
- Menentukan tingkat pelatihan dan keahlian teknis yang diperlukan untuk menggunakan SDMIS. Biaya pelatihan harus dinilai.
- Menyelesaikan masalah kepemilikan data. Perusahaan harus dapat mentransfer data mereka ke Penyedia Layanan Aplikasi (ASP) mana pun. Jika data disimpan di server perusahaan pengembang MSDMIS, perusahaan dapat mengenakan biaya untuk mentransfer data ke ASP lain.
- Tentukan jenis perawatan yang diperlukan. Rencanakan metode pembaruan teknologi.
- Tentukan seberapa aman MSDMIS. Cari tahu apakah penyedia layanan (operator) memastikan pencadangan jika MSDMIS diterapkan secara online. Temukan sistem dan prosedur yang akan melindungi dan melindungi data. MSDM organisasi harus memiliki otoritas mutlak untuk menentukan izin akses informasi dalam MSDMIS.
- Cari tahu apakah karyawan dapat memperbarui detail pribadi mereka secara real time. Employee-self service harus diaktifkan dan karyawan harus dapat mengakses SDMIS kapan saja dan dari mana saja melalui Internet. Karyawan harus dipandu tentang cara menggunakan sistem.
- Temukan kemampuan pelaporan MSDMIS. Beberapa format pelaporan (PDF, HTML, spreadsheet) diperlukan untuk organisasi. Personil MSDM harus mampu menilai perubahan data karyawan dan mengambil keputusan.
- Menentukan fitur yang membantu MSDM menghemat waktu, Batch processing, self billing dan self notification merupakan fitur yang menghemat waktu.
- Cari tahu apakah MSDMIS meningkatkan komunikasi karyawan. MSDMIS menawarkan sarana komunikasi yang fleksibel seperti email massal, papan buletin elektronik, dan komunikasi yang disaring berdasarkan departemen, penunjukan, lokasi, rencana asuransi, status pensiun, dan sebagainya.

- Cari tahu apakah MSDMIS menyediakan pemeriksaan dan keseimbangan yang memungkinkan personel SMDM untuk mengaudit tagihan karier, membantu pendaftaran karyawan, menilai kelayakan karyawan untuk skema tunjangan.
- Temukan bagaimana informasi dipertukarkan dengan operator dan jenis koneksi yang memungkinkan pertukaran ini. Manajer perlu memilih operator yang menawarkan transfer bersih dan akurat.
- Tentukan tingkat layanan pelanggan yang ditawarkan. Bantuan online, obrolan online, bantuan telepon, percakapan langsung, dll. Bantuan layanan pelanggan.
- Menilai biaya dan manfaat MSDMIS. Nilai semua biaya satu kali, bulanan, dan tahunan. Pertimbangkan faktor-faktor seperti penghematan waktu, akurasi, dan kenyamanan.

Oleh karena itu, kami melihat bahwa sangat penting untuk menilai dan menimbang kelebihan dan kekurangan MSDMIS sebelum menentukan pilihan.

### 15.6 CONTOH SISTEM INFORMASI MANAJEMEN SDM

Ada banyak perangkat lunak MSDMIS yang tersedia di pasaran saat ini. Beberapa dari mereka terdaftar di bawah ini:

- **Sage Abra SDMIS:** Memiliki modul untuk pendaftaran tunjangan, utusan tunjangan, rekrutmen, layanan mandiri karyawan, penggajian, fitur SDM, dan fitur pelatihan. Ini menyederhanakan tugas manajemen karyawan rutin, memastikan kepatuhan terhadap peraturan pemerintah, melacak kehadiran karyawan, membuat rekrutmen lebih efektif, mengotomatiskan pelatihan karyawan dan memperbarui karyawan tentang program tunjangan.
- **Oracle MSDMS:** Ini memiliki modul yang berbeda untuk Sumber Daya Manusia, penggajian, administrasi pelatihan dan manajemen waktu. Manajemen sumber daya manusia Oracle mendukung pemrosesan aplikasi, profil karyawan, pengembangan karir, dan manajemen rencana kompensasi dan tunjangan.
- **SAP MSDM:** Ini memiliki modul untuk administrasi personalia, rekrutmen, pelatihan, manajemen waktu, penggajian, manajemen kompensasi, manajemen anggaran, manajemen perjalanan dan pengembangan personel.
- **Peoplesoft:** Ini memiliki modul untuk penggajian, administrasi tunjangan, Layanan Mandiri Karyawan dan Manajer, manajemen bakat, manajemen pembelajaran, dan Intelijen Bisnis MSDM.
- **iVantage MSDMIS:** Ini adalah manajemen bakat dan manajemen MSDM berbasis web yang menawarkan modul untuk rekrutmen, layanan mandiri kandidat, manajemen kinerja, alur kerja dengan perutean bersyarat, perencanaan gaji, peringatan, pemberitahuan, manajemen kompensasi, dan pelaporan.
- **Kronos:** MSDMIS berbasis web ini menawarkan berbagai solusi untuk waktu dan kehadiran, penjadwalan, manajemen absensi, analisis tenaga kerja, perekrutan, MSDM, dan penggajian.

Sekarang Anda sudah familiar dengan beberapa aplikasi SDMIS yang tersedia untuk dipilih oleh organisasi.

## 15.7 PENTINGNYA SISTEM INFORMASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Seperti yang Anda ketahui bahwa Manajemen sumber daya manusia memainkan peran yang sangat penting dalam semua organisasi. Departemen Manajemen sumber daya manusia terlibat dalam merumuskan kebijakan perusahaan dan merampingkan proses bisnis. Aplikasi yang efisien dan baru seperti MSDMIS membuat departemen Manajemen sumber daya manusia lebih efektif. MSDMIS membantu departemen Manajemen sumber daya manusia dalam pengambilan keputusan, rekrutmen, administrasi tunjangan, penggajian, dan analisis karyawan dan kinerja. SDMIS menyederhanakan proses MSDM. Ini mengatur data perusahaan dan karyawan dengan cara yang lebih baik. Dengan menggunakan MSDMIS, informasi rahasia dapat dilindungi. SDMIS mengintegrasikan aspek keuangan dan Manajemen sumber daya manusia dari sebuah bisnis.

Empat fungsi utama departemen MSDM adalah penggajian, manajemen waktu dan tenaga kerja, tunjangan karyawan, dan manajemen MSDM. Keuntungan penerapan SDMIS dalam fungsi-fungsi tersebut adalah sebagai berikut:

- **Penggajian:** MSDMIS mengotomatiskan seluruh proses penggajian dengan mengumpulkan dan memelihara data penggajian. Ini mengumpulkan informasi seperti kehadiran karyawan, menghitung pemotongan dan pajak dan menghasilkan cek gaji secara otomatis dan berkala.
- **Manajemen Waktu dan Tenaga Kerja:** Personil MSDM dapat mengumpulkan dan menilai waktu dan pekerjaan karyawan. Informasi. MSDMIS membantu dalam analisis kinerja karyawan. Ini membantu karyawan untuk tampil lebih baik melalui perencanaan karir yang efisien.
- **Tunjangan Karyawan:** Tunjangan karyawan sangat penting karena membantu memotivasi karyawan. Karyawan masuk ke sistem dan menemukan manfaat yang dapat mereka manfaatkan. Organisasi menggunakan MSDMIS untuk melacak manfaat yang diperoleh karyawan dan memberi tahu karyawan tentang keuntungan dari berbagai program tunjangan. Personil MSDM menggunakan data dan statistik yang relevan untuk menghitung tunjangan dan kompensasi karyawan atau tanggungan mereka. Kinerja karyawan dilacak dan insentif dihitung. Karyawan dapat melihat rincian insentif. Ini membantu dalam perencanaan dan pemantauan pelatihan karyawan. Biaya pelatihan dihitung. Misalnya, IBM menggunakan sistem pendaftaran tunjangan karyawan berbasis web yang memungkinkan karyawan mengakses sistem dan melihat tunjangan mereka kapan pun dan di mana pun.
- **Manajemen SDM:** MSDMIS mengurangi manual dan kertas kerja personel MSDM dalam melakukan tugas-tugas rutin mereka. Dengan demikian, personel MSDM dapat fokus pada tugas yang lebih penting. MSDMIS menyediakan dukungan data untuk keputusan MSDM. MSDMIS membantu dalam perencanaan suksesi. Ini membantu untuk mengintegrasikan kinerja karyawan, pengembangan dan modul penggajian dan dengan demikian mempertahankan karyawan kunci yang dapat memastikan keberhasilan organisasi. SDMIS membantu dalam manajemen karir dan manajemen bakat dengan mengidentifikasi keterampilan karyawan. Ini membantu dalam memantau produktivitas karyawan. MSDMIS membantu dalam menilai mengapa

karyawan meninggalkan organisasi. Dari bagian di atas Anda belajar bahwa dengan mengotomatisasi proses MSDM, MSDMIS memberikan penghematan waktu dan biaya, membuat proses kerja lebih efektif, menambah nilai strategis bagi organisasi dan membuat organisasi lebih kompetitif. Bisnis melihat MSDMIS sebagai aset besar dan berinvestasi di dalamnya.

## 15.8 FITUR SISTEM INFORMASI MSDM

Anda telah melihat bahwa MSDMIS membantu organisasi untuk melacak informasi terkait karyawan. Sekarang mari kita periksa ciri-ciri MSDMIS yang baik. Fitur penting dari SDMIS adalah sebagai berikut:

- **Riwayat Pekerjaan dan Pembayaran:** MSDMIS mendokumentasikan rincian dan gaji pekerjaan sebelumnya. Rincian pendidikan karyawan juga dicatat. Personil MSDM dapat melihat rincian gaji termasuk bonus yang diberikan dan pemotongan yang dilakukan. Mereka dapat melihat detail pekerjaan seperti posisi yang dipegang dan masa kerja di posisi tersebut. Perubahan gaji karyawan dicatat.
- **Kemampuan untuk Mengimpor dan Mengekspor Data:** MSDMIS memindai gambar resume, foto karyawan, tanda tangan karyawan, lamaran kerja, dan laporan kecelakaan. MSDMIS dapat menautkan ke berbagai format file seperti PDF, Excel, dan Word. Mengekspor data dalam format HTML atau XML juga didukung. Informasi karyawan diekspor ke program seperti 'Visio' atau 'OrgPlus' dan bagan organisasi grafis dibuat.
- **Penulisan Laporan Ad-Hoc:** Alat pelaporan yang canggih seperti 'Crystal Reports' digunakan. Pengguna memilih kriteria pelaporan seperti departemen, lokasi atau posisi. Laporan yang disesuaikan dibuat dan disimpan menggunakan pembuat laporan. Informasi yang perlu dimasukkan dalam laporan dapat dipilih. Daftar seperti direktori staf, daftar kantor, daftar posisi dihasilkan. Daftar tersebut dapat diurutkan atau disaring. Laporan termasuk tabel dan grafik. Laporan dapat diformat sebagai PDF untuk dicetak. Stempel waktu juga disertakan dalam laporan.
- **Pengingat dan Peringatan Otomatis:** Pengingat disetel untuk tanggal dan tenggat waktu penting. Personil MSDM menjadwalkan pengingat untuk ulang tahun, peringatan, acara perusahaan, ulasan kinerja, pelatihan, masa percobaan, dan promosi. Personil SMDM dapat mengirim email pengingat penting kepada karyawan.
- **Bidang yang Ditentukan Pengguna:** Pengguna menentukan struktur organisasi menurut masing-masing organisasi. Pengguna dapat memasukkan kebijakan perusahaan untuk perekrutan, struktur gaji, promosi, kenaikan, penilaian, transfer, konfirmasi, dan area lainnya. Pengguna menentukan aturan dan logika bisnis yang berlaku untuk perusahaan mereka.
- **Kehadiran dan Pelacakan Cuti:** Liburan karyawan, cuti dan ketidakhadiran dilacak dan didokumentasikan. Kebijakan perusahaan tentang cuti dan liburan didokumentasikan. Jumlah hari cuti yang tersedia dihitung berdasarkan masa kerja karyawan dan cuti yang diambil.

- **Layanan Mandiri Karyawan:** Karyawan diperbolehkan untuk mencatat dan memperbarui data pribadi mereka seperti nama, jenis kelamin, kebangsaan, alamat, status perkawinan, nomor paspor, tanggal lahir, jumlah tanggungan, pendidikan, dan nomor telepon kontak. Karyawan memiliki fasilitas untuk mencatat catatan dalam log. Karyawan dapat mengajukan cuti dan melihat detail cuti mereka. Karyawan dapat mengubah rincian rekening bank mereka dan melihat slip gaji mereka. Karyawan mengelola kotak masuk, kalender pribadi, dan permintaan layanan mereka. Karyawan dapat melihat jadwal kerja mereka. Karyawan diperbolehkan untuk mengajukan laporan pengeluaran mereka. Karyawan dapat melihat dan mendaftar di berbagai program tunjangan. Karyawan diizinkan untuk mendaftar pelatihan dan melihat jadwal pelatihan mereka. Karyawan diperbolehkan untuk membuat permintaan pembelian dan mengkonfirmasi penerimaan barang.
- **Administrasi Tunjangan:** Personil MSDM menentukan rencana tunjangan untuk setiap karyawan dan melacak rincian seperti kelayakan, premi yang dibayarkan, dan penerima manfaat. Organisasi dapat menganalisis dampak dari kebijakan administrasi tunjangan mereka dan melacak pendaftaran karyawan.
- **Manajemen Kinerja:** Personel MSDM atau supervisor dapat melacak semua tinjauan kinerja karyawan. Rincian ulasan sebelumnya dipertahankan. Manajer dapat memasukkan komentar mereka tentang setiap karyawan dan menjadwalkan peninjauan di masa mendatang. Kinerja karyawan dalam pelatihan juga dilacak. Sistem manajemen kinerja membantu menetapkan tujuan bagi karyawan, mengevaluasi kinerja karyawan, meningkatkan kinerja karyawan, dan mempromosikan karyawan ke posisi yang tepat. MSDMIS memungkinkan manajer untuk menetapkan tujuan untuk unit mereka dan menetapkan tujuan untuk individu dan tim. 'Modul perencanaan orang' membantu manajer untuk menilai dan melacak kemajuan.' Fitur manajemen kinerja menyederhanakan penilaian kinerja dan membuatnya lebih transparan. Manajemen menggunakan alat pelaporan dan analitik untuk Mengidentifikasi yang berkinerja terbaik dan yang tidak berkinerja.
- **Penggajian:** Sistem MSDMIS mengelola semua aspek fungsi penggajian seperti pemrosesan penggajian, penggantian biaya, laporan gaji, pembayaran asuransi, pajak penghasilan, dan sebagainya. Struktur gaji dapat dikonfigurasi sesuai kebijakan perusahaan. Karyawan dapat memilih rencana tunjangan mereka. Tunggakan dihitung dan e-mail dikirim ke karyawan pada pembayaran tunggakan. Kebijakan pinjaman dan prasyarat dikonfigurasi. Karyawan diperbolehkan membuat slip gaji, laporan pinjaman, dan laporan pajak. Karyawan dapat menggunakan kalkulator pajak untuk menghitung pajak. Penyelesaian akhir karyawan juga dihitung.
- **Keamanan:** Akses ke informasi rahasia dikontrol dengan ketat. Tingkat karyawan yang berbeda memiliki izin akses yang berbeda. Login yang dilindungi kata sandi memastikan akses yang sah. Kata sandi secara teratur diubah oleh administrator sistem. Integritas Data terjamin. Sebuah log dipelihara dari nama pengguna, tanggal dan waktu akses data untuk tujuan audit. Firewall dibuat untuk mencegah peretasan.

Data direplikasi pada server yang berbeda di situs yang berbeda untuk bertindak sebagai siaga. Data dicadangkan secara teratur.

- **Pustaka Dokumen:** MSDMIS mencakup templat surat dan formulir seperti surat penawaran, surat selamat datang untuk karyawan baru, surat pemutusan hubungan kerja, formulir wawancara keluar, survei karyawan, dan sebagainya.

Menurut Tang dkk. (1987) kunci perencanaan tenaga kerja yang efektif dan peningkatan produktivitas orang adalah MSDMIS yang efektif. Namun, agar efektif sistem informasi harus memperhitungkan hal-hal berikut:

- **Kecukupan informasi:** Terlalu banyak atau terlalu sedikit informasi, keduanya menyebabkan pengambilan keputusan yang salah. Oleh karena itu, harus ada pemahaman tentang informasi apa dan seberapa detail dan mencakup periode apa yang harus dipertahankan.
- **Spesifisitas:** Meskipun tidak mungkin untuk mengukur informasi, informasi harus dibuat sespesifik mungkin.
- **Relevansi:** Informasi harus dikelola sesuai dengan kebutuhan para pembuat keputusan. Oleh karena itu, MSDMIS harus fokus pada kebutuhan pengambil keputusan dan pemangku kepentingan daripada pada apa yang menarik atau mudah tersedia atau cocok untuk masyarakat. Oleh karena itu, sistem juga harus memiliki kemampuan bawaan untuk menghapus dan memperbarui data.
- **Kelengkapan:** Informasi harus lengkap dari sudut pandang pembuat keputusan yang memberikan rincian tentang siapa, apa, bagaimana, kapan, di mana dan mengapa.
- **Keandalan:** Karena informasi akan menjadi dasar keputusan kritis, informasi tersebut harus memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas.

Selain itu, untuk memastikan efektivitas, tidak hanya informasi yang diberikan harus relevan dan dapat diandalkan, tetapi sistem penyampaiannya juga harus yang paling memuaskan dan hemat biaya. Banyaknya informasi tetapi tidak dapat diakses saat dibutuhkan atau tersedia dengan biaya pribadi yang terbatas dalam hal energi dan waktu, hampir tidak ada gunanya. SDMIS, dengan demikian, bukan hanya masalah menyusun data tetapi juga memastikan kualitas dan interpretasi data serta kualitas penyampaian informasi kepada pengguna.

### 15.9 MERANCANG DAN MENGIMPLEMENTASIKAN MSDMIS

Menurut Mathis dan Jackson (2000) untuk merancang dan mengimplementasikan MSDMIS yang efektif, berikut adalah rincian yang diperlukan tentang data yang diperlukan, seperti:

- Informasi apa yang tersedia dan apa yang perlu dikumpulkan?
- Untuk apa informasi ini digunakan?
- Dalam format apa informasi ini disajikan?
- Siapa yang harus memiliki akses ke informasi apa?
- Kapan dan seberapa sering informasi ini dibutuhkan?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini akan membantu dalam pemilihan perangkat keras dan perangkat lunak. Pembentukan tim Proyek: berguna untuk membentuk tim proyek lintas fungsional untuk meninjau kebutuhan pengguna, mengidentifikasi kemampuan sistem

yang diinginkan, meminta dan memeriksa tawaran dari vendor perangkat lunak dan perangkat keras dan mengidentifikasi proses implementasi yang diperlukan untuk menginstal sistem.

Pelatihan bagi mereka yang akan mengelola dan menggunakan mSDMIS: Baik untuk memastikan input yang tepat ke dalam sistem dan output yang efektif dari sistem, pelatihan pengguna sangat dibutuhkan. Di beberapa perusahaan, di mana mSDMIS telah berhasil diterapkan, tim pelatih yang lengkap telah dibentuk untuk memberikan pelatihan yang tepat kepada karyawan.

Memastikan Keamanan dan Privasi: Kontrol yang tepat harus dibangun ke dalam sistem untuk melindungi hak privasi karyawan. Mereka diperlukan baik untuk mendapatkan penerimaan karyawan maupun untuk perlindungan hukum dan moral terhadap penggunaan informasi yang sembarangan.

### 15.10. RINGKASAN

Informasi adalah bahan mentah perencanaan. Upaya perencanaan kualitas tidak dapat dicapai tanpa informasi yang baik dan memadai. Informasi disediakan dalam suatu organisasi oleh seperangkat prosedur dan proses yang saling terkait yang dikenal sebagai sistem informasi. Sistem informasi yang khusus dikembangkan untuk fungsi manajemen Sumber Daya Manusia disebut MSDMIS – sistem informasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDMIS) adalah aplikasi perangkat lunak yang melayani kebutuhan informasi Manajemen sumber daya manusia organisasi seperti kehadiran karyawan, administrasi penggajian dan tunjangan, pengembangan karir, informasi karyawan, manajemen kinerja, dan pelatihan. MSDMIS sangat penting bagi organisasi karena merampingkan dan mengotomatisasi proses MSDM. MSDMIS memberikan penghematan waktu dan biaya, membuat proses kerja lebih efektif, menambah nilai strategis bagi organisasi dan membuat organisasi lebih kompetitif.

Fitur penting dari MSDMIS yang baik adalah riwayat pekerjaan dan gaji, kemampuan untuk mengimpor dan mengeksport data, penulisan laporan ad-hoc, peringatan dan pengingat otomatis, bidang yang ditentukan pengguna, pelacakan kehadiran dan cuti, administrasi tunjangan, swalayan karyawan, manajemen kinerja, penggajian, manajemen dokumen dan keamanan. Beberapa aplikasi umum dari MSDMIS adalah perencanaan (perencanaan personalia dan suksesi, perencanaan hubungan kerja, analisis target dan bagan organisasi), penempatan staf dan pekerjaan (rekrutmen, kesetaraan kerja), pelatihan dan pengembangan karir (menganalisis kebutuhan pelatihan, administrasi pelatihan, dan karir). perencanaan), manajemen kinerja (penilaian kinerja, pemantauan waktu dan kehadiran), kompensasi dan tunjangan.

#### Daftar Istilah

- **Penyedia Layanan Aplikasi:** Menyediakan layanan berbasis teknologi informasi dengan menggunakan jaringan
- **Intelijen Bisnis:** Ini mengacu pada teknik berbasis komputer yang digunakan dalam menemukan, mengungkap, dan menganalisis data bisnis.
- **HTML:** Hyper Text Markup Language, bahasa authoring yang digunakan untuk membuat World Web Documents.

- **PDF:** Sebuah format dokumen portabel yang dikembangkan oleh sistem Adobe, PDF adalah format file yang mempertahankan sebagian besar atribut dari dokumen sumber tidak peduli aplikasi, platform, dan jenis perangkat keras yang awalnya digunakan untuk membuatnya.
- **Model Perangkat Lunak sebagai Layanan (Saas):** Perangkat lunak digunakan sebagai layanan yang dihosting dan diakses melalui internet.

## **BAB 16**

### **MASALAH DAN TREN YANG MUNCUL DALAM MSDM**

#### **16.1 TUJUAN**

Setelah mempelajari unit ini Anda diharapkan dapat:

- Tentukan Manajemen Sumber Daya Manusia
- Memahami Peran Manajemen Sumber Daya Manusia
- Memahami Pentingnya MSDM
- Dan memahami fungsi dan komponen MSDM

#### **16.1 PENGANTAR**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah salah satu fitur terpenting dari banyak bisnis - terutama dalam ekonomi di mana ada peningkatan pergeseran menuju industri berbasis layanan. Sumber Daya Manusia bertanggung jawab atas sebagian besar biaya banyak bisnis dan orang-oranglah yang selalu mendorong bisnis. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya ini merupakan bagian integral dari kesuksesan bisnis.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berasal dari Amerika Serikat. Muncul dan berkembangnya MSDM seiring dengan perubahan organisasi. Perubahan tersebut tergantung pada tahap perkembangan ekonomi. Perubahan tersebut juga disebabkan oleh kemajuan teknologi dan campur tangan pemerintah. Isi MSDM terus ditingkatkan seiring dengan perubahan organisasi di lingkungan baru. Tujuan MSDM suatu perusahaan adalah untuk meningkatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.

MSDM mencakup berbagai konten. Ini menegaskan keterkaitan antara pemegang saham, manajer, karyawan, serikat pekerja dan pemerintah. Strategi pihak-pihak ini dalam MSDM memerintahkan kinerja MSDM. Ukuran, struktur, dan budaya organisasi merupakan latar belakang praktik MSDM di tingkat perusahaan.

#### **16.3 DEFINISI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang yang semakin menonjol yang mulai terbentuk di seluruh industri dan tempat kerja di seluruh dunia. Menyadari fakta bahwa manusia adalah aset terbesar perusahaan, para pemimpin bisnis di seluruh dunia semakin bergantung pada kebijakan manajemen yang efektif yang berlaku khusus untuk bidang Sumber Daya Manusia. Tapi sebenarnya apa sih definisi dari Sumber Daya Manusia itu? Pada dasarnya, MSDM berlaku untuk tenaga kerja yang dikelola oleh pemberi kerja mana pun. Bisnis dengan ukuran apa pun membutuhkan karyawan agar dapat berjalan. Sebagai aset penting – paling penting – bagi setiap pemimpin bisnis, karyawan perlu dikelola dengan baik agar dapat mencapai keberhasilan yang optimal.

Mengelola tenaga kerja dengan benar jauh lebih rumit daripada, katakanlah, pemeliharaan modal material perusahaan seperti mesin, sistem komputer, dll. Memang, pendekatan mekanistik terhadap hubungan karyawan sering kali gagal. Untungnya, kegagalan

ini telah mendorong studi mendalam tentang bagaimana melihat secara efektif bahwa Sumber Daya Manusia diperlakukan dengan benar dan mampu mencapai potensi penuhnya. Itu sebabnya penerapan manajemen Sumber Daya Manusia sebagian besar berfokus pada analisis yang lebih sensitif dan manusiawi untuk menentukan apa yang benar-benar berhasil dengan karyawan. Salah satu aspek utama pemeliharaan MSDM melibatkan rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan sebagai fungsi manajemen Sumber Daya Manusia.

Memastikan bahwa kemampuan karyawan dipelihara dengan benar dan optimal sangat penting untuk melihat pengembalian investasi yang berharga dari kontribusi mereka kepada perusahaan, setelah masa pelatihan mereka selesai. Seiring dengan pelatihan karyawan, departemen Manajemen Sumber Daya Manusia juga mempelajari bidang pelacakan pelamar. Bagaimana menemukan talenta terbaik yang tersedia di pasar tenaga kerja global sering kali menjadi masalah yang akan ditangani oleh departemen Manajemen Sumber Daya Manusia.

Selain itu, departemen Manajemen Sumber Daya Manusia menangani berbagai masalah seperti hubungan kerja – negosiasi yang sangat penting dan sangat sensitif antara karyawan dan manajemen – pembuatan deskripsi pekerjaan, pemantauan interaksi antar pekerja untuk merancang manajemen karyawan yang lebih efisien. sistem, penyusunan paket tunjangan serta berbagai fungsi vital lainnya yang berhubungan langsung dengan tenaga kerja karyawan perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah fungsi dalam suatu organisasi yang berfokus pada perekrutan, pengelolaan, dan memberikan arahan bagi orang-orang yang bekerja dalam organisasi. MSDM juga dapat didefinisikan sebagai bagian dari proses manajemen yang mengembangkan dan mengelola elemen manusia dari suatu perusahaan dengan mempertimbangkan sumber daya orang-orang organisasi itu sendiri dalam hal total pengetahuan, keterampilan, kemampuan kreatif, bakat, bakat dan potensi untuk efektif. menggerakkan.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) mencakup berbagai kegiatan, dan kunci di antaranya adalah memutuskan kebutuhan staf yang Anda miliki dan apakah akan menggunakan kontraktor independen atau mempekerjakan karyawan untuk memenuhi kebutuhan ini, merekrut dan melatih karyawan terbaik, memastikan mereka tinggi kinerja, menangani masalah kinerja, dan memastikan personel dan praktik manajemen Anda sesuai dengan berbagai peraturan. Aktivitas juga mencakup pengelolaan pendekatan Anda terhadap tunjangan dan kompensasi karyawan, catatan karyawan, dan kebijakan personalia. Biasanya usaha kecil (profit atau nonprofit) harus melakukan kegiatan ini sendiri karena mereka belum mampu membayar bantuan paruh waktu atau penuh waktu. Namun, mereka harus selalu memastikan bahwa karyawan memiliki -- dan mengetahui -- kebijakan personel yang sesuai dengan peraturan saat ini.

Kebijakan-kebijakan ini seringkali dalam bentuk manual karyawan, yang dimiliki semua karyawan. Manajemen Sumber Daya Manusia juga dapat dilakukan oleh manajer lini. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah fungsi organisasi yang menangani masalah yang berkaitan dengan orang-orang seperti kompensasi, perekrutan, manajemen kinerja, pengembangan organisasi, keselamatan, kesehatan, tunjangan, motivasi karyawan, komunikasi, administrasi, dan pelatihan.

#### 16.4 PERAN SPESIALIS SDM

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia berkembang dengan perubahan lingkungan pasar yang kompetitif dan kesadaran bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia harus memainkan peran yang lebih strategis dalam keberhasilan suatu organisasi. Organisasi yang tidak menekankan pada menarik dan mempertahankan bakat dapat menemukan diri mereka dalam konsekuensi yang mengerikan, karena pesaing mereka mungkin mengungguli mereka dalam pekerjaan strategis Sumber Daya Manusia mereka.

Dengan meningkatnya persaingan, secara lokal atau global, organisasi harus menjadi lebih mudah beradaptasi, tangguh, gesit, dan berfokus pada pelanggan agar berhasil. Dan dalam perubahan lingkungan ini, profesional SDM harus berkembang menjadi mitra strategis, sponsor atau advokat karyawan, dan mentor perubahan dalam organisasi. Agar berhasil, SDM harus menjadi fungsi yang digerakkan oleh bisnis dengan pemahaman menyeluruh tentang gambaran besar organisasi dan mampu memengaruhi keputusan dan kebijakan utama. Secara umum, fokus MSDM saat ini adalah pada retensi personel strategis dan pengembangan talenta. Profesional MSDM akan menjadi pelatih, konselor, mentor, dan perencana suksesi untuk membantu memotivasi anggota organisasi dan loyalitas mereka. MSDM juga akan mempromosikan dan memperjuangkan nilai, etika, keyakinan, dan spiritualitas dalam organisasi mereka, terutama dalam pengelolaan keragaman tempat kerja.

Menarik karyawan yang paling memenuhi syarat yang tersedia dan mencocokkan mereka dengan pekerjaan yang paling cocok bagi mereka adalah penting untuk keberhasilan organisasi mana pun. Namun, banyak perusahaan terlalu besar untuk memungkinkan kontak dekat antara manajemen puncak dan karyawan. Spesialis dan Manajemen Sumber Daya Manusia menyediakan tautan ini.

Orang-orang ini merekrut dan mewawancarai karyawan, dan memberi nasihat tentang keputusan perekrutan sesuai dengan kebijakan dan persyaratan yang telah ditetapkan bersama dengan manajemen puncak. Dalam upaya untuk meningkatkan moral dan produktivitas dan membatasi pergantian pekerjaan, mereka juga membantu perusahaan mereka menggunakan keterampilan karyawan secara efektif, memberikan kesempatan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan tersebut, dan meningkatkan kepuasan karyawan dengan pekerjaan dan kondisi kerja mereka. Meskipun beberapa pekerjaan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia hanya memerlukan kontak terbatas dengan orang-orang di luar kantor, sebagian besar melibatkan kontak yang sering. Berurusan dengan orang-orang adalah bagian penting dari pekerjaan.

Dalam sebuah organisasi kecil, seorang generalis Manajemen Sumber Daya Manusia dapat menangani banyak, atau semua, aspek pekerjaan Manajemen Sumber Daya Manusia, yang membutuhkan berbagai pengetahuan. Tanggung jawab generalis manajemen Sumber Daya Manusia dapat sangat bervariasi, tergantung pada kebutuhan majikan mereka. Dalam sebuah perusahaan besar, eksekutif Manajemen Sumber Daya Manusia puncak biasanya mengembangkan dan mengoordinasikan program dan kebijakan personalia. Seorang direktur atau Manajemen Sumber Daya Manusia dan, dalam beberapa kasus, seorang direktur hubungan industrial, biasanya menerapkan kebijakan ini. Direktur Sumber Daya Manusia

dapat mengawasi beberapa departemen, masing-masing dipimpin oleh seorang manajer berpengalaman, yang kemungkinan besar mengkhhususkan diri dalam satu aktivitas personalia seperti pekerjaan, kompensasi, tunjangan, pelatihan dan pengembangan, atau hubungan karyawan.

Manajer ketenagakerjaan dan penempatan mengawasi perekrutan dan pemisahan karyawan dan mengawasi berbagai pekerja. Perekrut memelihara kontak dalam komunitas dan dapat melakukan perjalanan secara ekstensif, sering kali ke kampus-kampus, untuk mencari pelamar kerja yang menjanjikan. Perekrut menyaring, mewawancarai, dan menguji pelamar. Mereka juga dapat memeriksa referensi dan memberikan tawaran pekerjaan kepada kandidat yang memenuhi syarat. Para pekerja ini harus benar-benar memahami organisasi dan kebijakan personelnnya untuk mendiskusikan upah, kondisi kerja, dan peluang promosi dengan calon karyawan.

**Peran lainnya termasuk:**

- Menjaga hubungan kerja dengan pengusaha lokal
- Pewawancara pekerjaan yang memiliki banyak jabatan termasuk konsultan personalia, spesialis pengembangan personalia, dan koordinator Sumber Daya Manusia—membantu mencocokkan pencari kerja dengan pemberi kerja.
- Analisis pekerjaan, kadang-kadang disebut klasifikasi posisi melibatkan pengumpulan dan pemeriksaan informasi rinci tentang tugas pekerjaan untuk menyiapkan deskripsi pekerjaan. Deskripsi ini menjelaskan tugas, pelatihan, dan keterampilan yang dibutuhkan setiap pekerjaan.
- Menetapkan dan memelihara sistem pembayaran perusahaan. Eksekutif SDM merancang cara untuk memastikan tingkat pembayaran yang adil dan merata. Mereka mungkin melakukan survei untuk melihat bagaimana tarif mereka dibandingkan dengan yang lain dan untuk melihat bahwa skala gaji perusahaan sesuai dengan undang-undang dan peraturan yang berubah. Selain itu, mereka sering mengawasi sistem evaluasi kinerja perusahaan mereka, dan mereka mungkin merancang sistem penghargaan seperti rencana pembayaran untuk kinerja.
- Manajer tunjangan karyawan menangani program tunjangan karyawan perusahaan, terutama asuransi kesehatan dan program pensiun. Keahlian dalam merancang dan mengelola program tunjangan terus menjadi penting karena tunjangan yang diberikan pemberi kerja menyumbang proporsi yang terus meningkat dari keseluruhan biaya kompensasi.
- Pelatihan diawasi oleh manajer pelatihan dan pengembangan. Semakin, manajemen mengakui bahwa pelatihan menawarkan cara untuk mengembangkan keterampilan, meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, dan membangun loyalitas kepada perusahaan. Pelatihan diterima secara luas sebagai metode untuk meningkatkan moral karyawan, tetapi ini hanya salah satu alasan pentingnya pelatihan tersebut. Faktor lain termasuk kompleksitas lingkungan kerja, laju perubahan organisasi dan teknologi yang cepat, dan meningkatnya jumlah pekerjaan di bidang yang terus-menerus menghasilkan pengetahuan baru. Selain itu, kemajuan dalam teori belajar telah memberikan wawasan

tentang bagaimana orang dewasa belajar, dan bagaimana pelatihan dapat diatur dengan paling efektif untuk mereka.

- Spesialis pelatihan merencanakan, mengatur, dan mengarahkan berbagai kegiatan pelatihan. Pelatih melakukan sesi orientasi dan mengatur pelatihan di tempat kerja untuk karyawan baru.
- Mereka membantu pekerja tingkat-dan-file mempertahankan dan meningkatkan keterampilan kerja mereka, dan mungkin mempersiapkan pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang lebih besar. Mereka membantu supervisor meningkatkan keterampilan interpersonal mereka untuk menangani secara efektif dengan karyawan. Mereka mungkin membuat rencana pelatihan individual untuk memperkuat keterampilan karyawan yang sudah ada atau untuk mengajarkan keterampilan baru. Spesialis pelatihan di beberapa perusahaan membuat program untuk mengembangkan potensi eksekutif di antara karyawan di posisi tingkat yang lebih rendah. Dalam program pelatihan yang didukung pemerintah, spesialis pelatihan berfungsi sebagai manajer kasus. Mereka pertama menilai kebutuhan pelatihan klien, kemudian membimbing mereka melalui metode pelatihan yang paling tepat. Setelah pelatihan, klien dapat dirujuk ke perwakilan hubungan pemberi kerja atau menerima bantuan penempatan kerja.
- Perencanaan dan pengembangan program merupakan bagian penting dari pekerjaan spesialis pelatihan. Untuk mengidentifikasi dan menilai kebutuhan pelatihan di dalam perusahaan, pelatih dapat berunding dengan manajer dan penyelia atau melakukan survei. Mereka juga secara berkala mengevaluasi efektivitas pelatihan.
- Bergantung pada ukuran, tujuan, dan sifat organisasi, pelatih mungkin sangat berbeda dalam tanggung jawab mereka dan dalam metode yang mereka gunakan. Metode pelatihan meliputi pelatihan di tempat kerja; sekolah di mana kondisi toko diduplikasi untuk peserta pelatihan sebelum menempatkan mereka di lantai toko; pelatihan magang; pelatihan kelas; instruksi terprogram, yang mungkin melibatkan video interaktif, videodisc, dan teknologi instruksional berbantuan komputer lainnya; simulator; konferensi; dan bengkel.
- Direktur hubungan industrial membentuk kebijakan perburuhan, mengawasi hubungan perburuhan industrial, merundingkan kesepakatan perundingan bersama, dan mengoordinasikan prosedur pengaduan untuk menangani pengaduan akibat perselisihan di bawah kontrak untuk perusahaan dengan karyawan yang berserikat. Direktur hubungan industrial juga memberi nasihat dan bekerja sama dengan direktur Sumber Daya Manusia, manajer lain, dan anggota staf mereka, karena semua aspek kebijakan kepegawaian—seperti upah, tunjangan, pensiun, dan praktik kerja—mungkin terlibat dalam penyusunan kontrak baru atau revisi.
- Program hubungan kerja industri dilaksanakan oleh manajer hubungan kerja dan staf mereka. Ketika kesepakatan perundingan bersama siap untuk dinegosiasikan, spesialis hubungan perburuhan menyiapkan informasi bagi manajemen untuk digunakan selama negosiasi, yang memerlukan pemahaman tentang data ekonomi dan upah serta pengetahuan luas tentang undang-undang perburuhan dan tren perundingan bersama. Staf hubungan perburuhan menafsirkan dan mengelola kontrak sehubungan dengan

keluhan, upah dan gaji, kesejahteraan karyawan, perawatan kesehatan, pensiun, praktik serikat pekerja dan manajemen, dan ketentuan kontrak lainnya. Karena keanggotaan serikat pekerja terus menurun di sebagian besar industri, personel hubungan industrial lebih banyak bekerja dengan karyawan yang bukan anggota serikat pekerja.

- Penyelesaian sengketa—mencapai kesepakatan diam-diam atau kontraktual—telah menjadi semakin penting karena pihak-pihak yang bersengketa berusaha menghindari litigasi yang mahal, pemogokan, atau gangguan lainnya. Penyelesaian sengketa juga menjadi lebih kompleks, melibatkan karyawan, manajemen, serikat pekerja, perusahaan lain, dan lembaga pemerintah. Spesialis yang terlibat dalam penyelesaian perselisihan harus memiliki pengetahuan dan pengalaman yang tinggi, dan sering melapor kepada direktur hubungan industrial. Konsiliator, atau mediator, menasihati dan menasihati tenaga kerja dan manajemen untuk mencegah dan, bila perlu, menyelesaikan perselisihan mengenai perjanjian perburuhan atau masalah hubungan perburuhan lainnya. Arbiter, kadang-kadang disebut wasit atau wasit, memutuskan perselisihan yang mengikat baik tenaga kerja maupun manajemen dengan syarat dan ketentuan tertentu dari kontrak kerja. Spesialis hubungan perburuhan yang bekerja untuk serikat pekerja melakukan banyak fungsi yang sama atas nama serikat pekerja dan anggotanya.
- Spesialis baru lainnya termasuk Manajemen Sumber Daya Manusia internasional, yang menangani masalah Sumber Daya Manusia yang terkait dengan operasi asing perusahaan, dan spesialis sistem informasi Sumber Daya Manusia, yang mengembangkan dan menerapkan program komputer untuk memproses informasi personel, mencocokkan pencari kerja dengan lowongan pekerjaan, dan menangani personel lain penting.

## 16.5 TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Poin-poin berikut menyoroti bagaimana seorang MSDM dapat menghadapi tantangan keragaman tempat kerja, bagaimana memotivasi karyawan melalui pembagian keuntungan dan sistem informasi eksekutif melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian Sumber Daya Manusia yang tepat.

### **Keragaman Tempat Kerja**

Menurut Thomas (1992), dimensi keragaman tempat kerja meliputi, tetapi tidak terbatas pada: usia, etnis, keturunan, jenis kelamin, kemampuan/kualitas fisik, ras, orientasi seksual, latar belakang pendidikan, lokasi geografis, pendapatan, status perkawinan, pengalaman militer, Keyakinan agama, status orang tua, dan pengalaman kerja.

Keberhasilan masa depan organisasi mana pun bergantung pada kemampuan untuk mengelola beragam talenta yang dapat membawa ide, perspektif, dan pandangan inovatif ke dalam pekerjaan mereka. Tantangan dan masalah yang dihadapi dari keragaman tempat kerja dapat diubah menjadi aset organisasi yang strategis jika organisasi mampu memanfaatkan peleburan talenta yang beragam ini. Dengan campuran bakat dari beragam latar belakang budaya, jenis kelamin, usia dan gaya hidup, sebuah organisasi dapat merespon peluang bisnis dengan lebih cepat dan kreatif, terutama di arena global (Cox, 1993), yang harus menjadi salah satu tujuan organisasi yang penting untuk menjadi tercapai. Lebih penting lagi, jika lingkungan organisasi tidak mendukung keragaman secara luas, seseorang berisiko kehilangan bakat

karena pesaing. Hal ini terutama berlaku untuk perusahaan multinasional (MNC) yang beroperasi dalam skala global dan mempekerjakan orang-orang dari berbagai negara, latar belakang etika dan budaya. Dengan demikian, seorang MSDM perlu berhati-hati dan dapat menggunakan pendekatan 'Berpikir Global, Bertindak Lokal' di sebagian besar situasi.

Untuk mengelola keragaman tempat kerja secara efektif, Cox (1993) menyarankan bahwa MSDM perlu berubah dari pandangan etnosentris ("cara kita adalah cara terbaik") ke perspektif budaya relatif ("mari kita ambil yang terbaik dari berbagai cara. "). Pergeseran filosofi ini harus tertanam dalam kerangka manajerial MSDM dalam perencanaannya, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi.

### **Mengontrol dan Mengukur Hasil**

MSDM harus melakukan penilaian organisasi secara teratur tentang masalah seperti gaji, tunjangan, lingkungan kerja, manajemen, dan peluang promosi untuk menilai kemajuan dalam jangka panjang. Ada juga kebutuhan untuk mengembangkan alat ukur yang tepat untuk mengukur dampak inisiatif keragaman di organisasi melalui survei umpan balik di seluruh organisasi dan metode lainnya.

### **Pendekatan Motivasi**

Motivasi tempat kerja dapat didefinisikan sebagai pengaruh yang membuat kita melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan organisasi: ini adalah hasil dari kebutuhan individu kita terpenuhi (atau terpenuhi) sehingga kita termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi secara efektif. Karena kebutuhan ini bervariasi dari orang ke orang, sebuah organisasi harus dapat menggunakan alat motivasi yang berbeda untuk mendorong karyawan mereka melakukan upaya yang diperlukan dan meningkatkan produktivitas bagi perusahaan.

Mengapa kita membutuhkan karyawan yang termotivasi? Jawabannya adalah kelangsungan hidup (Smith, 1994). Di tempat kerja kita yang berubah dan lingkungan pasar yang kompetitif, karyawan yang termotivasi dan kontribusi mereka adalah mata uang yang diperlukan untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi. Faktor motivasi dalam konteks organisasi termasuk lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, sistem penghargaan organisasi yang sesuai dan sebagainya.

Pengembangan sistem penghargaan organisasi yang tepat mungkin merupakan salah satu faktor motivasi terkuat. Hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Sistem penghargaan mempengaruhi kepuasan kerja dengan membuat karyawan lebih nyaman dan puas sebagai akibat dari penghargaan yang diterima. Sistem penghargaan mempengaruhi motivasi terutama melalui nilai yang dirasakan dari penghargaan dan kontingensi mereka pada kinerja.

### **Pembagian keuntungan**

Program pembagian keuntungan umumnya mengacu pada rencana insentif yang melibatkan karyawan dalam upaya bersama untuk meningkatkan kinerja organisasi, dan didasarkan pada konsep bahwa keuntungan ekonomi tambahan yang dihasilkan dibagi di antara karyawan dan perusahaan. Dalam kebanyakan kasus, pekerja secara sukarela berpartisipasi dalam manajemen untuk menerima tanggung jawab atas reformasi besar. Jenis pembayaran ini didasarkan pada faktor-faktor langsung di bawah kendali pekerja (yaitu, produktivitas atau biaya). Keuntungan diukur dan distribusi sering dibuat melalui formula yang

telah ditentukan. Karena pembayaran ini hanya dilaksanakan ketika keuntungan tercapai, rencana pembagian keuntungan tidak mempengaruhi biaya perusahaan.

Agar program pembagian keuntungan yang memenuhi persyaratan minimum untuk sukses berada di tempat, Paulsen (1991) dan Boyett (1988) telah menyarankan beberapa petunjuk dalam manajemen yang efektif dari program pembagian keuntungan. Mereka adalah sebagai berikut:

- MSDM harus memastikan bahwa orang-orang yang akan berpartisipasi dalam rencana tersebut mempengaruhi kinerja yang diukur dengan formula pembagian keuntungan secara signifikan melalui perubahan perilaku mereka sehari-hari. Gagasan utama dari pembagian keuntungan adalah untuk memotivasi anggota untuk meningkatkan produktivitas melalui perubahan perilaku dan sikap kerja mereka. Jika peningkatan pengukuran kinerja disebabkan oleh faktor eksternal, maka hal itu akan menggagalkan tujuan diadakannya program bagi hasil.
- Manajer yang efektif harus memastikan bahwa target pembagian keuntungan itu menantang tetapi sah dan dapat dicapai. Selain itu, target harus spesifik dan menantang tetapi masuk akal dan dapat dibenarkan mengingat kinerja historis, strategi bisnis, dan lingkungan persaingan. Jika peserta pembagian keuntungan menganggap target sebagai kemustahilan dan tidak termotivasi sama sekali, seluruh program akan menjadi bencana.
- Seorang manajer harus memberikan umpan balik yang berguna sebagai panduan kepada peserta pembagian keuntungan tentang bagaimana mereka perlu mengubah perilaku mereka untuk mewujudkan pembayaran bagi hasil. Umpan balik harus sering, objektif dan jelas berdasarkan kinerja anggota dalam kaitannya dengan target pembagian keuntungan.
- Seorang manajer harus memiliki mekanisme yang efektif untuk memungkinkan peserta pembagian keuntungan untuk memulai perubahan dalam prosedur dan metode kerja dan/atau meminta sumber daya baru atau tambahan seperti teknologi baru untuk meningkatkan kinerja dan merealisasikan keuntungan. Meskipun seorang manajer harus memiliki kontrol yang ketat atas sumber daya perusahaan, permintaan yang masuk akal dan dapat dibenarkan untuk sumber daya tambahan dan/atau perubahan metode kerja dari peserta pembagian keuntungan harus dipertimbangkan.

### **Pengaruh Teknologi**

Teknologi memiliki efek positif pada operasi internal untuk organisasi, tetapi juga mengubah cara Manajemen Sumber Daya Manusia bekerja. Mereka bekerja dan memberikan dukungan dalam apa yang telah menjadi pusat komunikasi integratif. Dengan menghubungkan komputer, telepon, mesin faks, mesin fotokopi, printer dan sejenisnya mereka menyebarkan informasi lebih cepat. Selain teknologi membantu mereka menghindari batas-batas fisik bekerja hanya di lokasi organisasi tertentu.

## **16.6 PRAKTIK TERBAIK SUMBER DAYA MANUSIA**

Praktik terbaik dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia adalah praktik yang mengoptimalkan tenaga kerja sehingga tidak hanya dapat menyelesaikan lebih banyak

pekerjaan, tetapi juga memastikan tingkat efisiensi, ketepatan waktu, dan kualitas yang lebih baik seiring dengan peningkatan produktivitas secara keseluruhan. Area penting di mana praktik Sumber Daya Manusia terbaik harus diterapkan mencakup penciptaan paket tunjangan dan kompensasi yang layak dan menarik, mengelola kinerja karyawan, memastikan bahwa praktik bisnis dan kondisi pekerja tetap sesuai dengan hukum, menciptakan lingkungan yang positif dan menyenangkan. lingkungan kerja, rekrutmen talenta dan pemetaan strategi Manajemen Sumber Daya Manusia terbaik untuk masa depan.

Saat menelusuri daftar pekerjaan, dua fitur pertama yang dicari oleh calon talenta adalah tingkat gaji dan paket tunjangan. Oleh karena itu, tugas perusahaan Sumber Daya Manusia dengan praktik terbaik adalah memastikan bahwa tunjangan dan skala gaji ini memenuhi anggaran perusahaan sambil tetap menarik dan cukup kompetitif untuk menarik bakat terbaik. Pastikan bahwa angka-angka ini menempatkan perusahaan dalam sorotan yang baik sambil juga menampilkan diri mereka sebagai perusahaan yang menarik dan kompetitif untuk upaya perekrutan perusahaan Anda. Aspek penting lain dari praktik terbaik dalam hal menyediakan layanan Manajemen Sumber Daya Manusia yang optimal adalah evaluasi dan peningkatan kinerja yang akurat dan produktif di antara basis karyawan. Memang, manajemen kinerja adalah salah satu fungsi utama dari departemen Manajemen Sumber Daya Manusia, dan harus didekati dengan salah satu dari sejumlah teknik metrik dan evaluasi yang telah terbukti yang berusaha menuju praktik terbaik di bidang manajemen kinerja.

Tetap mematuhi hukum juga merupakan aspek lain yang sangat menonjol dari Sumber Daya Manusia yang berperan penting ketika membahas praktik terbaik yang terlibat dalam menjaga tempat kerja bebas dari praktik bisnis yang berbahaya atau kontroversial. Itulah sebabnya departemen Sumber Daya Manusia yang baik akan benar-benar menuntut tempat kerja dengan membuatnya sesuai dengan sejumlah besar peraturan negara bagian dan pusat yang berlaku untuk perusahaan saat ini. Karena Sumber Daya Manusia adalah tentang menjaga lingkungan kerja yang positif dan produktif, praktik terbaik membantu memastikan bahwa karyawan merasa nyaman dengan perusahaan tempat mereka bekerja.

## **16.7 RUANG LINGKUP DAN PENTINGNYA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Persaingan global telah meningkatkan pentingnya meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan mencari pekerja berkualitas terbaik secara global. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan spesialis MSDM yang terlatih dalam psikologi, sosiologi, organisasi dan desain kerja dan hukum. Saat ini profesional dalam Sumber Daya Manusia adalah elemen penting dalam keberhasilan organisasi mana pun. Pekerjaan mereka membutuhkan tingkat kecanggihan baru. Tak heran, status mereka di beberapa organisasi juga meningkat. Bahkan namanya pun berubah. Meskipun istilah personel dan manajemen Sumber Daya Manusia sering digunakan secara bergantian, penting untuk dicatat bahwa keduanya berkonotasi aspek yang sangat berbeda. Kepala departemen Manajemen Sumber Daya Manusia, setelah satu orang memimpin fungsi personalia, hari ini dapat menjadi wakil presiden yang duduk di dewan eksekutif dan berpartisipasi dalam pengembangan strategi organisasi secara keseluruhan.

Mengelola orang di tempat kerja adalah pekerjaan yang paling penting dan pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia diakui secara universal dari sudut pandang yang berbeda.

Signifikansi sosial MSDM terbukti karena meningkatkan martabat orang di tempat kerja dengan memenuhi kebutuhan sosial mereka. MSDM memiliki signifikansi profesional karena menyediakan lingkungan kerja yang sehat dan mempromosikan kerja tim di antara orang-orang di tempat kerja. MSDM memiliki signifikansi langsung bagi organisasi karena membantu dalam mencapai tujuannya. Individu dalam organisasi juga menyadari pentingnya manajemen personalia karena memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan mereka sendiri dan memberikan mereka kepuasan maksimal dalam kaitannya dengan kinerja.

Jadi dalam pengelolaan Uang, Pasar, Material, Mesin dan Manusia, Manajemen Manusia adalah tugas yang paling mendasar dan dinamis sekaligus menantang. Manusalah, bukan mesin, bukan material, bukan uang, dan bukan pasar yang membuat atau merusak organisasi. Oleh karena itu, manajemen personalia menjadi sangat penting dalam memperoleh hasil yang efektif melalui orang-orang di tempat kerja dan dalam memperoleh hasil yang paling penting dalam memperoleh hasil yang efektif melalui orang-orang di tempat kerja dan dalam mendapatkan komitmen mereka serta memenangkan kerja sama mereka untuk keberhasilan pencapaian semua tujuan yang diinginkan. Arti penting dari MSDM sebagian besar disebabkan oleh fakta bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada layanan dari karyawan yang setia dengan keinginan yang tulus untuk bekerja sama dengan manajemen.

Ruang lingkup MSDM dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

1. Hubungan manajemen pekerja yang ramah akan dimungkinkan melalui MSDM yang tepat
2. Manajemen akan dapat memahami orang-orangnya dengan lebih baik
3. Situasi akan diciptakan dalam organisasi bagi karyawan untuk menikmati pekerjaan mereka dan mendapatkan kepuasan kerja yang substansial
4. Manajemen akan bisa mendapatkan kerjasama yang lebih baik dari para pekerjanya
5. Karyawan akan dapat memperoleh rasa pencapaian yang luar biasa melalui pekerjaan mereka
6. Efisiensi organisasi dan produktivitas pekerja akan meningkat
7. Ini akan membantu karyawan untuk mendapatkan rasa memiliki di tempat kerja mereka
8. Iklim dan budaya organisasi yang lebih baik dapat muncul sebagai hasil dari MSDM yang baik
9. Karena orang-orang dapat menumbuhkan rasa memiliki, rasa kepuasan dan pencapaian mereka akan tetap tinggi
10. Karena orang-orang dihormati sebagai individu, dan kontribusi mereka dihargai dan dihargai, mereka akan mendapatkan lebih banyak kepercayaan diri dan harga diri dan mereka akan belajar untuk menghormati orang lain, terutama atasan dan manajer mereka.
11. Karyawan dapat memperoleh kepercayaan diri bahwa kompetensi dan kinerja mereka dapat ditingkatkan dan mereka akan memiliki prospek untuk pertumbuhan karir yang lebih baik; dan menggunakan kompetensi dan bakatnya
12. Manajemen mendapatkan tenaga kerja yang tercerahkan

13. Saluran komunikasi yang baik akan menjadi mungkin sebagai hasil dari saling pengertian dan koordinasi yang lebih baik
14. Tingkat pengaruh manajemen dan manajer akan meningkat
15. Pengaruh buruk serikat pekerja, terutama pemimpin serikat pekerja militan yang mencari kepentingan sendiri dapat dikurangi
16. Jarak antara manajemen dan pekerja dapat dikurangi
17. Kebijakan MSDM yang baik akan meningkatkan kemungkinan perdamaian industri yang sangat dibutuhkan di India sekarang ini
18. Manajemen akan lebih mudah mengidentifikasi dan melatih talenta yang sesuai untuk setiap pekerjaan.

### **16.8 KOMPONEN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Berikut ini adalah komponen-komponen Manajemen Sumber Daya Manusia:

- **Perencanaan Tenaga Kerja**
  - Perencanaan Suksesi
  - Omset
- **Pengerahan**
  - memutuskan persyaratan janji
  - pemilihan kandidat
  - masa percobaan
- **Manajemen kinerja**
  - motivasi
  - penilaian kinerja
  - promosi
  - bimbingan dan pengawasan
  - mengatasi kinerja yang buruk
- **Pelatihan**
  - pelatihan
  - perkembangan
- **Hubungan Staf**
  - mengamankan komitmen staf
  - penyelesaian sengketa
  - mengatasi keluhan
  - kesejahteraan

#### **Perencanaan Tenaga Kerja**

Perencanaan tenaga kerja memungkinkan departemen untuk memproyeksikan kebutuhan jangka pendek hingga jangka panjang berdasarkan rencana departemennya sehingga dapat menyesuaikan kebutuhan tenaga kerja untuk memenuhi prioritas yang berubah. Semakin banyak perubahan lingkungan departemen, semakin departemen membutuhkan perencanaan tenaga kerja untuk menunjukkan:

- jumlah rekrutmen yang diperlukan dalam jangka waktu tertentu dan ketersediaan bakat

- indikasi awal potensi kesulitan perekrutan atau retensi
- kelebihan atau kekurangan dalam peringkat atau nilai tertentu
- ketersediaan penerus yang memenuhi syarat dan berpengalaman yang sesuai

### **Komponen-komponen kunci**

*Perencanaan tenaga kerja terdiri dari dua komponen utama:*

- *perencanaan suksesi*
- *omset*

### **Perencanaan Suksesi**

Perencanaan suksesi menilai kemungkinan pergantian di pos-pos utama, mengidentifikasi kandidat yang cocok untuk mengisi pos-pos ini di masa depan, dan memastikan bahwa mereka memiliki pelatihan dan paparan yang tepat untuk pekerjaan masa depan mereka. Mengingat upaya dan dukungan yang diperlukan untuk melakukan perencanaan suksesi, biasanya terbatas pada direktorat dan jajaran yang berada tepat di bawahnya, ditambah semua peringkat dengan pergantian tinggi atau ekspansi yang diantisipasi.

Perencanaan suksesi adalah latihan yang sangat penting karena meminimalkan dampak pergantian di jajaran kunci ini dan memberikan peringatan dini kepada cabang atau departemen tentang kekurangan keterampilan atau kemungkinan kesulitan dalam menemukan kandidat yang cocok. Idealnya rencana suksesi harus mencakup 3 sampai 5 tahun. Rencana suksesi harus mengidentifikasi

- pos kunci dan kemungkinan penerus
- penyebab omset
- kompetensi penerus dan pelatihan yang dibutuhkan untuk mereka
- pos yang tidak memiliki pengganti yang jelas dan tindakan perbaikan yang direncanakan

Informasi yang diperoleh dari rencana suksesi harus dimasukkan ke dalam pelatihan dan pengembangan individu yang bersangkutan dengan memastikan bahwa mereka menghadiri pelatihan yang diperlukan dan ditempatkan pada pekerjaan yang akan memberi mereka pengalaman untuk peran yang diinginkan.

### **Perputaran**

Turnover mengacu pada pensiun, pengunduran diri dan redundansi. Meskipun departemen tidak dapat merencanakan pergantian karena ada faktor, seperti pengunduran diri, yang berada di luar kendalinya, departemen dapat memantau pergantian dengan cermat untuk memastikan departemen akan mengalami kesulitan minimal dalam mempertahankan staf. Jika kesulitan tersebut dibayangkan atau dialami, departemen akan mencari tahu penyebabnya dan mengambil langkah awal untuk mengatasinya dengan meningkatkan, misalnya, motivasi atau peluang pelatihan dan pengembangan.

Ketika menangani aspek suksesi dan pergantian, departemen juga perlu mempertimbangkan faktor perencanaan tenaga kerja lainnya:

- faktor eksternal
- faktor internal

**Faktor Eksternal:** Sejumlah faktor dapat mempengaruhi apakah bakat tersedia di pasar untuk mengisi posisi di sebuah departemen. Ini termasuk ketersediaan personel yang dibutuhkan dengan kualifikasi yang diperlukan, keterampilan dan pengalaman pada waktu tertentu, kesempatan kerja relatif di sektor swasta dan pandangan umum ekonomi.

**Faktor Internal:** Rencana Departemen: Sebuah departemen menilai jumlah staf yang dibutuhkan pada tingkat yang berbeda, pada kerangka waktu yang ditentukan, dengan mempertimbangkan komitmen kerja saat ini dan yang direncanakan di masa depan. Hal ini dapat menyebabkan peningkatan atau penurunan tenaga kerja saat ini.

## 16.9 REKRUTMEN

Sebelum sebuah departemen mengambil langkah untuk mempekerjakan staf, departemen tersebut harus menentukan jenis staf yang dibutuhkan dalam hal tingkatan dan pangkat, dan skala waktu di mana staf tersebut dibutuhkan. Prinsip-prinsip umum yang mendasari rekrutmen harus bahwa rekrutmen harus:

- menggunakan prosedur yang dipahami dengan jelas oleh kandidat dan terbuka untuk pengawasan publik;
- adil, memberikan kesempatan yang sama bagi calon yang memenuhi persyaratan minimum yang ditetapkan; dan
- memilih kandidat berdasarkan prestasi dan kemampuan.

**Komponen utama:** Ada tiga komponen utama dalam proses rekrutmen:

- memutuskan persyaratan janji
- pemilihan kandidat
- masa percobaan

### Memutuskan Persyaratan Penunjukan

Setelah memutuskan tingkat dan pangkat staf yang dibutuhkan, dan waktu yang terkait, departemen harus mempertimbangkan persyaratan penunjukan yang paling tepat. Ini harus memperhitungkan sifat tugas yang harus dilakukan dan penyebaran tenaga kerja secara keseluruhan dari departemen. Berbagai persyaratan janji temu yang dapat ditawarkan adalah

- istilah permanen dan kepribadian;
- persyaratan perjanjian;
- istilah sementara (bulan-ke-bulan atau hari-hari);
- paruh waktu;
- Konsultasi

### Seleksi Kandidat

**Periklanan:** Lowongan umumnya dapat diiklankan di surat kabar dan melalui surat edaran.

**Penyaringan dan Seleksi:** Departemen menyaring aplikasi untuk melihat apakah pelamar memenuhi kualifikasi yang ditentukan dan persyaratan lain dari jabatan tersebut. Kandidat yang sesuai kemudian diseleksi untuk pemeriksaan dan/atau wawancara selanjutnya. Tidak semua tingkatan/departemen mengharuskan kandidat untuk menjalani ujian, tetapi kandidat biasanya akan diminta untuk diwawancarai oleh dewan rekrutmen atau petugas dari tim rekrutmen.

### **Masa Percobaan**

Selama masa percobaan, staf diperkenalkan dengan misi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi dan departemen mereka. Masa percobaan adalah proses serius yang memberikan umpan balik reguler tentang kinerja dan menilai kesesuaian untuk pekerjaan. Itu termasuk:

- **pelatihan di tempat kerja:** staf harus dihadapkan pada berbagai tugas yang diperlukan untuk pangkat mereka. Dengan cara ini mereka dapat mempelajari keterampilan yang diharapkan dari mereka dan manajer dapat memverifikasi kesesuaian jangka panjang mereka;
- **supervisi dan bimbingan:** staf harus menerima supervisi dan bimbingan yang dekat dan simpatik untuk memungkinkan masalah dan kesulitan diidentifikasi konseling dini dan tepat waktu atau tindakan lain yang harus diambil.

Staf yang baru bergabung harus diberi tahu lamanya masa percobaan mereka, yang bervariasi sesuai dengan persyaratan masing-masing tingkatan. Jika ada indikasi bahwa staf tidak sesuai untuk konfirmasi, mereka harus diberi konseling dan kemudian diperingatkan secara tertulis jika masalah berlanjut. Konfirmasi adalah langkah di mana seorang anggota staf dalam masa percobaan ditemukan cocok untuk pekerjaan itu dan dipekerjakan dengan persyaratan permanen dan kepribadian.

### **16.10 MANAJEMEN KINERJA**

Manajemen kinerja adalah fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang sangat penting. Tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas secara keseluruhan dengan memaksimalkan kinerja dan potensi individu. Manajemen kinerja berkaitan dengan:

- meningkatkan kinerja individu dan kolektif;
- mengkomunikasikan harapan manajemen kepada supervisor dan staf;
- meningkatkan komunikasi antara manajemen senior, supervisor dan staf;
- membantu staf untuk meningkatkan prospek karir mereka melalui pengakuan dan penghargaan kinerja yang efektif;
- mengidentifikasi dan menyelesaikan kasus kinerja yang kurang baik; dan
- menyediakan tautan penting ke fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia lainnya, seperti pelatihan.

#### ***Komponen-komponen kunci***

*Oleh karena itu, manajemen kinerja terdiri dari beberapa komponen utama -*

- *motivasi*
- *penilaian kinerja*
- *promosi*
- *bimbingan dan pengawasan*
- *mengatasi kinerja yang buruk*

#### **Motivasi**

Motivasi dalam banyak hal merupakan kunci keberhasilan pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajer harus bertujuan untuk meningkatkan kinerja melalui motivasi diri, daripada harus menggunakan motivasi eksternal (yaitu penganan aturan dan perbaikan

terus-menerus terhadap kondisi layanan) untuk menghasilkan standar kinerja yang lebih tinggi.

Prinsip dasar yang mendasari motivasi adalah bahwa jika staf dikelola secara efektif, mereka akan berusaha memberikan yang terbaik secara sukarela tanpa perlu kontrol melalui aturan dan sanksi mereka pada akhirnya akan mengatur diri sendiri.

Beberapa cara paling efektif bagi manajer untuk memotivasi staf termasuk memberikan pujian; pengakuan; dan umpan balik positif; meneruskan umpan balik dari manajer yang lebih senior; dan membiarkan staf lain tahu staf mana yang bertanggung jawab atas pekerjaan dan/atau usaha yang terpuji. Terlalu sering staf mengalami 'manajemen karena kesalahan', di mana sebagian besar umpan balik yang diterima bersifat korektif atau hukuman atas kesalahan yang dianggap telah mereka lakukan. Jika staf merasa bahwa keputusan mereka umumnya didukung, dan ketika kesalahan nyata dibuat, mereka akan dibimbing ke arah yang benar, mereka akan lebih positif, percaya diri dan siap untuk mengambil tanggung jawab dan pengambilan keputusan. Ketika staf diperlihatkan harapan yang jelas, dihargai, dipercaya, didorong dan dimotivasi, maka mereka akan lebih mungkin untuk memberikan yang terbaik.

### **Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja menilai kinerja individu terhadap tujuan kerja yang telah disepakati sebelumnya. Ini melayani dua fungsi. Pertama, memungkinkan manajemen untuk mengevaluasi kinerja individu dalam pekerjaan saat ini untuk mengidentifikasi kekuatan dan mengatasi kelemahan. Kedua, menyediakan informasi untuk membantu posting rencana manajemen, transfer dan promosi. Dengan demikian, manajemen dapat membandingkan kinerja dan potensi antara pejabat dengan pangkat yang sama.

Hasil dari penilaian staf harus memandu fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia lainnya;

- merupakan tanggung jawab bersama antara individu dan supervisor;
- itu adalah proses yang berkelanjutan dan berkelanjutan;
- harus menghubungkan kinerja individu dengan tujuan departemen;
- checks and balances harus dibangun ke dalam sistem untuk memastikan keadilan dan objektivitas;
- kinerja yang luar biasa pada satu peringkat tidak selalu menunjukkan kesesuaian untuk promosi ke peringkat yang lebih tinggi.

### **Promosi**

Promosi menunjukkan bahwa seorang individu memiliki kompetensi, yaitu keterampilan, kemampuan, pengetahuan dan sikap, yang diperlukan untuk tampil secara efektif di peringkat berikutnya yang lebih tinggi. Kompetensi mencerminkan pengetahuan dan keterampilan yang ditunjukkan dalam perilaku yang dapat diamati di bidang pekerjaan yang relevan. Promosi memberikan motivasi untuk berkinerja baik dan merupakan bagian penting dari manajemen kinerja.

Prinsip merit, atau orang terbaik untuk pekerjaan itu adalah kunci untuk promosi. Kemampuan, potensi dan pengalaman diperhitungkan dalam penilaian. Proses penilaian harus adil dan transparan. Itu disimpan terpisah dari manajemen kinerja sehari-hari dan dari penilaian kinerja tahunan. Yang pertama harus merupakan proses yang berkesinambungan,

sedangkan yang kedua dapat digunakan untuk membantu menentukan kesesuaian untuk promosi.

### **Pembinaan dan Pengawasan**

Bimbingan dan pengawasan sehari-hari diperlukan untuk memberikan arahan dan umpan balik kepada staf. Ini memperkuat penilaian kinerja tahunan, membantu petugas untuk promosi, dan membantu staf yang tidak berkinerja baik.

Bimbingan dan pengawasan memperkuat perilaku yang berkontribusi pada kinerja yang baik dan menghambat perilaku yang menghalangi kemajuan. Umpan balik harus:

- sering - staf tidak perlu menunggu sampai penilaian kinerja formal atau penilaian untuk umpan balik;
- seimbang - harus fokus pada kinerja yang baik dan buruk;
- segera - umpan balik segera memiliki dampak yang jauh lebih besar daripada umpan balik yang diberikan beberapa minggu atau bulan kemudian;
- spesifik - staf harus yakin tentang tindakan apa yang dicakup oleh umpan balik; dan
- konstruktif - umpan balik harus berfokus pada mengatasi kesulitan atau memperkuat perilaku yang berhasil.

Bimbingan dan pengawasan ditawarkan setiap hari sesuai kebutuhan. Orang yang berkinerja buruk perlu ditangani dengan tepat untuk memastikan mereka tidak bertahan dalam kinerja buruk mereka, dan akan memberikan yang terbaik untuk pegawai negeri. Manajemen harus mengambil tindakan untuk mengatasi para pemain seperti itu, jika tidak, mungkin ada efek buruk pada moral staf yang berkinerja memuaskan.

Ketika staf tidak berkinerja pada tingkat yang sesuai dengan pangkat dan pengalaman mereka, mereka harus diberitahu demikian, dan dibantu untuk mengatasi kinerja yang buruk melalui pengawasan dan konseling yang ketat. Ketika jelas bahwa ini tidak ada gunanya, pensiun untuk kepentingan umum perlu dilakukan. Seluruh prosedur perlu ditangani dengan cara yang sensitif, objektif dan adil.

### **16.11 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

Tujuan pelatihan dan pengembangan adalah untuk memungkinkan karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap yang diperlukan untuk memungkinkan mereka meningkatkan kinerja mereka. Pelatihan dan pengembangan staf harus fokus pada tujuan dan sasaran departemen dan kompetensi staf dalam mencapainya.

Pendekatan strategis memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- komitmen untuk melatih dan mengembangkan orang;
- analisis kebutuhan operasional dan kompetensi staf secara berkala;
- menghubungkan pelatihan dan pengembangan dengan tujuan dan sasaran departemen;
- personel pelatihan yang terampil;
- evaluasi berkala;
- budaya belajar yang berkelanjutan;
- tanggung jawab bersama antara manajer dan staf untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan pelatihan; dan

- berbagai metode pelatihan dan pengembangan untuk keadaan dan gaya belajar yang berbeda.

### **Komponen-komponen kunci**

*Pelatihan dan Pengembangan terdiri dari dua aspek utama:*

- *pelatihan*
- *perkembangan*

### **Pelatihan**

Departemen mengelola fungsi pelatihan mereka sendiri dan memiliki berbagai tingkat tanggung jawab untuk melakukan ini secara efektif:

- Manajemen merumuskan kebijakan pelatihan departemen dan menyusun rencana pelatihan dan pengembangan untuk mendukung misi, tujuan, dan nilai departemen.
- Manajer mengidentifikasi kompetensi dan kebutuhan pelatihan, melaksanakan kegiatan pelatihan dan memberikan pembinaan dan pengawasan untuk memastikan pengembangan staf terjadi.
- Staf bertanggung jawab untuk memanfaatkan peluang yang diberikan untuk memaksimalkan potensi mereka.

Berbagai jenis pelatihan disediakan –

- **induksi:** untuk membiasakan karyawan baru dengan persyaratan dan prosedur pekerjaan, tujuan departemen dan standar kinerja; dan nilai-nilai dan norma-norma departemen.
- **pengembangan manajemen:** untuk membekali para manajer dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dan untuk memperluas perspektif mereka.
- **kejuruan:** untuk menyediakan staf dengan pengetahuan dan keterampilan profesional atau teknis yang dibutuhkan untuk bekerja.
- **bahasa dan komunikasi:** untuk memenuhi kebutuhan operasional dan untuk mempersiapkan masa depan
- **komputer:** untuk membekali staf dengan keterampilan komputer dasar.

### **Pengembangan**

Tujuan pengembangan karir adalah untuk mengidentifikasi dan mengembangkan potensi dalam staf, untuk membangun tingkat keterampilan yang ada, dan untuk mempersiapkan staf untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar selama karir mereka. Pengembangan karir harus menyeimbangkan kebutuhan dan aspirasi individu dengan kebutuhan organisasi - di mana konflik ini, kebutuhan organisasi harus diutamakan.

## **16.12 HUBUNGAN STAF**

Tujuan dari hubungan staf adalah untuk memastikan komunikasi yang efektif antara manajemen dan staf, untuk mengamankan kerja sama yang maksimal dari staf, dan untuk memotivasi staf untuk memberikan yang terbaik dengan memastikan bahwa mereka merasa diperlakukan secara adil, memahami keseluruhan arah dan nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai organisasi. departemen mereka, dan bagaimana keputusan yang mempengaruhi mereka telah dicapai.

Prinsip-prinsip yang mengatur hubungan staf adalah, jika memungkinkan:

- manajemen harus berkomunikasi secara teratur dan terbuka dengan staf;
- staf harus diajak berkonsultasi mengenai hal-hal yang mempengaruhi mereka;
- masalah dan perselisihan harus diselesaikan melalui diskusi dan konsultasi;
- Pemerintah harus menjunjung tinggi resolusi konvensi Organisasi Perburuhan Internasional; dan
- manajemen harus merancang dan mendorong kegiatan yang berkontribusi pada kesejahteraan staf.

### ***Komponen-komponen kunci***

*Hubungan staf meliputi:*

- *mengamankan komitmen staf*
- *penyelesaian sengketa*
- *menangani keluhan*
- *kesejahteraan*

### **16.13 RINGKASAN**

Peran MSDM harus paralel dengan kebutuhan organisasi yang terus berubah. Organisasi yang sukses menjadi lebih mudah beradaptasi, tangguh, cepat mengubah arah, dan berpusat pada pelanggan. Dalam lingkungan ini, profesional MSDM harus belajar bagaimana mengelola secara efektif melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan Sumber Daya Manusia dan mengetahui tren yang muncul dalam pelatihan dan pengembangan karyawan.

#### **Latihan Soal**

***Catatan: Nyatakan Benar atau Salah***

1. Manajemen Sumber Daya Manusia berasal dari Inggris.
2. MSDM menegaskan keterkaitan antara pemegang saham, manajer, karyawan, serikat pekerja dan pemerintah
3. Salah satu aspek utama pemeliharaan SDM melibatkan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai fungsi manajemen Sumber Daya Manusia.
4. Manajemen Sumber Daya Manusia juga dapat dilakukan oleh manajer lini.
5. Peran konselor tidak dapat dilakukan oleh MSDM
6. Dalam sebuah organisasi kecil, seorang generalis Sumber Daya Manusia dapat menangani banyak, atau semua, aspek pekerjaan Sumber Daya Manusia, yang membutuhkan pengetahuan yang luas.
7. Program hubungan kerja industrial dilaksanakan oleh manajer hubungan kerja dan stafnya.
8. Perubahan teknologi tidak berpengaruh pada Sumber Daya Manusia suatu organisasi.
9. Pelatihan induksi adalah pelatihan yang memberikan keterampilan dan pengetahuan kepada karyawan.
10. Masa percobaan adalah salah satu dari tiga komponen Rekrutmen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal R.D. 1977. *Dinamika Manajemen Personalia di India*, Tata McGraw Hill Publishing, New Delhi.
- Alesani, D., & Hathorn, M. (2013). Human resources management. In *Management of International Institutions and NGOs: Frameworks, Practices and Challenges*.
- Antonides, G., & Antonides, G. (1991). Motivation and Personality. *Psychology in Economics and Business*, 25–52. [https://doi.org/10.1007/978-94-015-7901-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-94-015-7901-8_3)
- Armstrong, Michael and Murlis, Helen (1999), *The art of PENGEMBANGAN SDM-reward management*, Crest Publishing House, New Delhi, volume 9, pp. 73-80.
- Bateman, Thomas S., and Carl P. Zeithaml. *Management: Function and Strategy*. Boston: Richard D. Irwin, 1990.
- Benchmarking SDM, the Best of the Best, June 2000, Human Capital
- Bhatia, S.K. (2009), *MSDM in global scenario-practices and strategies for competitive success*, Deep & Deep Publications Pvt. Limited, New Delhi, pp. 272-278.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). Dr.Ir. Benjamin Bukit, MM. || Dr. Tasman Malusa, M.Pd. Dr. Abdul Rahmat., M.Pd.
- Dumez, H. (2018). Henri Fayol. Performativity of his ideas and oblivion of their creator. IDEAS Working Paper Series.
- Fundamentals of Human Resource Management*; Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright; 2007.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly Jr. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 8th ed. Boston: Richard D. Irwin, 1994.
- Global Information Systems and Technology: Focus on the Organization and its Functional Areas*: P. Candace Deans, Kirk R Karwan: 1994.
- Hakim, A. (2009). *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami)* (Issue 9).
- Hayes & Ninemeier *Human Resources Management in the Hospitality Industry*. John Wiley & Sons, Inc., 2009
- <https://doi.org/10.1177/088636879202400423>
- Indah, P. P. A. P., Rahmawati, P. I., & Andiani, N. D. (2019). Pengaruh Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Trainee Di Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 2(1), 41.
- Januszyk, K., Liu, Q., & Lima, C. D. (2011). Activities of human RRP6 and structure of the human RRP6 catalytic domain. *Rna*, 17(8), 1566–1577. <https://doi.org/10.1261/rna.2763111>

- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 29(1), 113–143. <https://doi.org/10.2307/25148670>
- Kepada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi, D. (2018). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Pt Taekwang Subang Perspektif Ekonomi Islam.
- Krisdiantoro, B. N. (2017). JIMMU – Volume II- Nomor 2 – Agustus 2017 Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Islam Malang ISSN: 2541-6030. *JIMMU Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Islam Malang*, II(2), 85–97.
- Mathis, L. Robert and Jackson, H. John (2003), *Human resource management-10th edition*, Eastern Press Pvt. Limited, Bangalore, pp. 179-193.
- Mazza, C. (2005). Stewart Clegg, Martin Kornberger and Tyrone Pitsis, *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. In *Management Learning* (Vol. 36, Issue 4, pp. 513–514).
- McLagan, Pat (1996) *Great Ideas Revisited*. Training & Development, January 1996 Nadler, L. & Z. Nadler (1989) *Developing Human Resources: Concepts & a Model*. 3rd ed. San Francisco, Jossey-Bass
- Michael Armstrong, *Buku Pegangan Praktik Manajemen Personalia*, Edisi Ketiga, 1988
- Naibaho, H. (2020). Pengaruh Sistem Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Pt Permata Indo Sejahtera Medan. UNIVERSITAS QUALITY.
- Rao, T.V., *Integrated Human Resource Development systems in the 1985*, Annual of Developing Human Resources, University Associates, An Arbor, pp.227-231
- Risqiani, A. (2020). Analisis Sistem Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam Mitra Dhuafa (Komida) Cabang Martapura. Universitas Islam Kalimantan MAAB.
- Schlesinger, Phyllis F., and Leonard A. Schlesinger. "Designing Effective Organizations." *The Portable MBA in Management*. Allan R. Cohen, ed. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- Septin, T. (2019). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam. *KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN* Meningkatkan, 2, 378–386.
- Study Material of Sikkim Manipal University (Directorate of Distance Education) (Management) from Unit 2,3 and 4 - Human Resource Audit of MU-0013 course, spring 2010.
- Weiss, Alan, "Slogging Toward the Millennium: State of Human Resources Profession," Lakewood Publications Inc., April 1997.

**Dr. Daniel Adi Setya Rahardjo S.E., M.M., M.Kom**



# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dr. Daniel Adi Setya Rahardjo S.E., M.M., M.Kom. lahir di Semarang pada tanggal 19 Juni 1983. Penulis menempuh pendidikan Sarjana Ekonomi (S.E.) di Universitas Katholik Soegijapranata Semarang lulus tahun 2006, selanjutnya lulus Magister Manajemen (M.M.) dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Stikubank Semarang (2013), juga lulus Magister Komputer (M.Kom) dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga (2019), dan lulus Doktor Teologi (Dr.) dari Sekaloah Tinggi Teologi Indonesia, Jakarta (2019) dengan konsentrasi Kepemimpinan dan Manajemen Gereja

Penulis sejak tahun 2015, menjadi dosen pada program studi Manajemen Informatika Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM). Penulis juga memiliki pengalaman managerial di sebuah perbankan selama 10 tahun lebih serta wirausaha sehingga sangat membantu mahasiswa untuk memiliki pengalaman teknis dan praktis dalam bidang ilmu khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.



**YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK**

**PENERBIT :**

**YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK**

JL. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : penerbit\_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-6141-39-7 (PDF)



9 786236 141397