

Manajemen Sumber Daya Manusia

R. Wayne Mondy



PENERBIT ERLANGGA
Kami Melayani Ilmu Pengetahuan



PENERBIT ERLANGGA
Kami Melayani Ilmu Pengetahuan

Bagian Satu

Pengantar

Bab Satu

MSDM Stratejik: Sebuah Tinjauan

A decorative graphic consisting of several horizontal lines of varying lengths and colors (teal, light blue, white) extending from the right side of the slide.

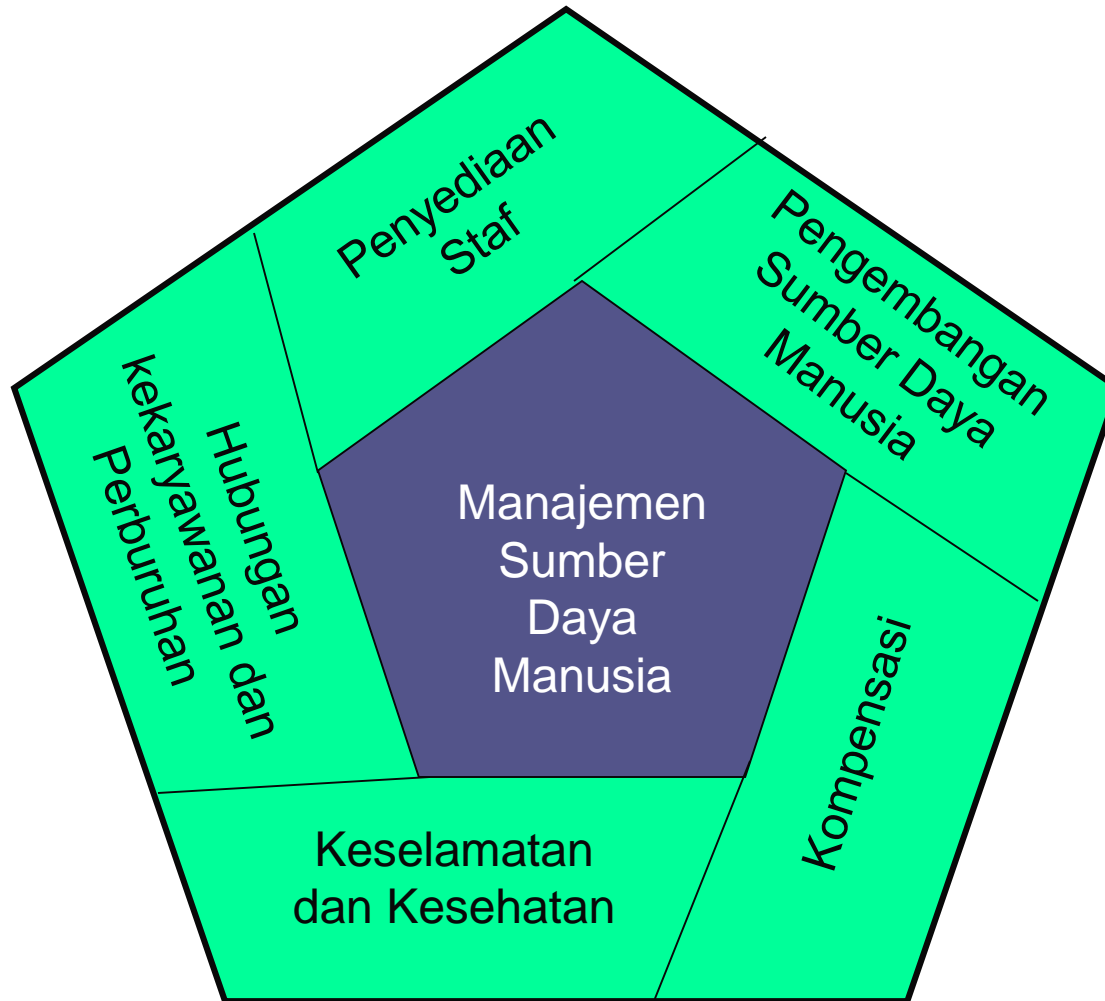
Manajemen Sumber Daya Manusia

- Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pemanfaatan para individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi
- Konsekuensinya, semua manajer pada setiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan MSDM

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

- Penyediaan staf
- Pengembangan sumber daya manusia
- Pemberian kompensasi
- Keselamatan dan kesehatan
- Hubungan kekaryawananan dan perburuhan

Fungsi Manajemen SDM



Faktor Lingkungan Eksternal yang Mempengaruhi MSDM (1/2)

- Tenaga kerja
- Pertimbangan-pertimbangan hukum
- Masyarakat
- Serikat-serikat pekerja
- Para pemegang saham

Faktor Lingkungan Eksternal yang Mempengaruhi MSDM (2/2)

- Persaingan
- Para pelanggan
- Teknologi
- Ekonomi
- Peristiwa-peristiwa tidak terduga

Lingkungan Manajemen SDM



Siapa yang Menjalankan Tugas-tugas MSDM

- Internal
- Pusat layanan bersama SDM
- Organisasi pemberi kerja profesional
- Manajer lini

Fungsi SDM Tradisional di Perusahaan Besar

Presiden
dan CEO

Wakil
Presiden,
Pemasaran

Wakil
Presiden,
Operasi

Wakil
Presiden,
Keuangan

Wakil
Presiden, SDM

Manajer,
Pelatihan dan
Pengembangan

Manajer,
Kompensasi

Manajer,
Penyediaan
Staf

Manajer,
Kesehatan
dan
keselamatan

Manajer,
Hubungan
Perburuhan

Manajer Sumber Daya Manusia Berperan sebagai Mitra Strategik

- Bekerja dengan manajemen puncak
- Memahami segi operasi dan rancangan organisasi
- Mampu pula menentukan kapabilitas tenaga kerja
- Memastikan bahwa sumber daya manusia mendukung misi perusahaan

Ukuran Modal Manusia

- Sulit untuk memahami kontribusi karyawan terhadap hasil akhir
- Ukuran modal manusia dikembangkan untuk menentukan kontribusi SDM

Klasifikasi SDM (1/2)

- Eksekutif adalah manajer tingkat puncak yang melapor langsung kepada CEO perusahaan atau kepada kepala sebuah divisi besar
- Generalis adalah orang-orang yang menjalankan tugas-tugas dalam area yang sangat beragam, terkait dengan SDM

Klasifikasi SDM (2/2)

- Spesialis bisa berupa seorang eksekutif, manajer, atau nonmanajer sumber daya manusia yang secara khusus terlibat hanya dengan salah satu area fungsional MSDM

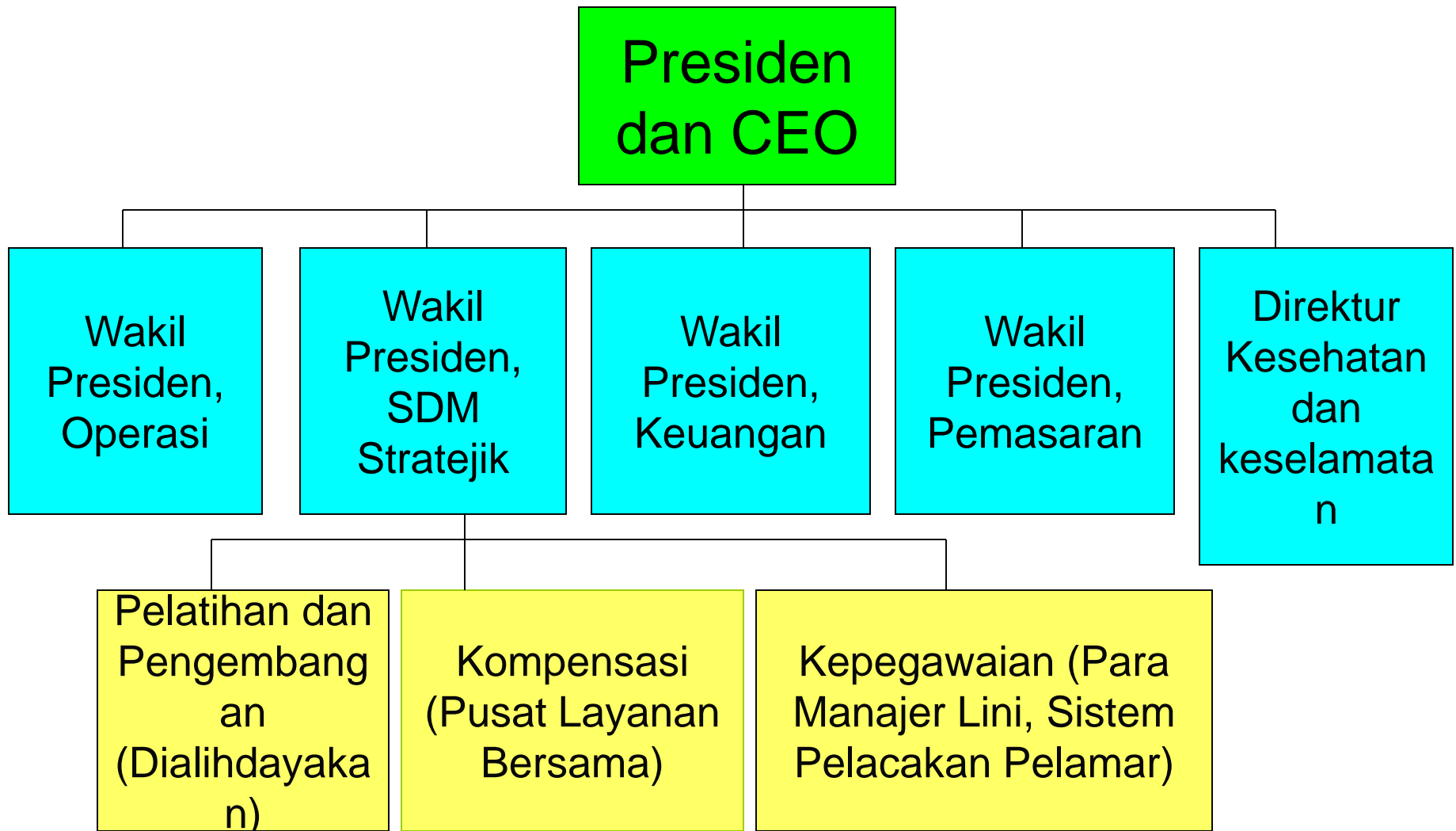
Evolusi MSDM

- Secara tradisional, fungsi-fungsi tradisional ditempatkan di bawah seorang manajer sumber daya manusia
- Dewasa ini, SDM harusnya sudah merasuk ke dalam SDM stratejik, berfokus pada hasil akhir organisasi dan melepaskan lebih banyak tugas administratif kepada teknologi atau lainnya

Organisasi SDM yang Berkembang

- Semakin banyak lini menangani semakin banyak tugas SDM tradisional

Contoh Organisasi SDM yang Berkembang





PENERBIT ERLANGGA
Kami Melayani Ilmu Pengetahuan

Bagian Dua

Pertimbangan Etika, Sosial, dan
Legal

Bab Dua

Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan



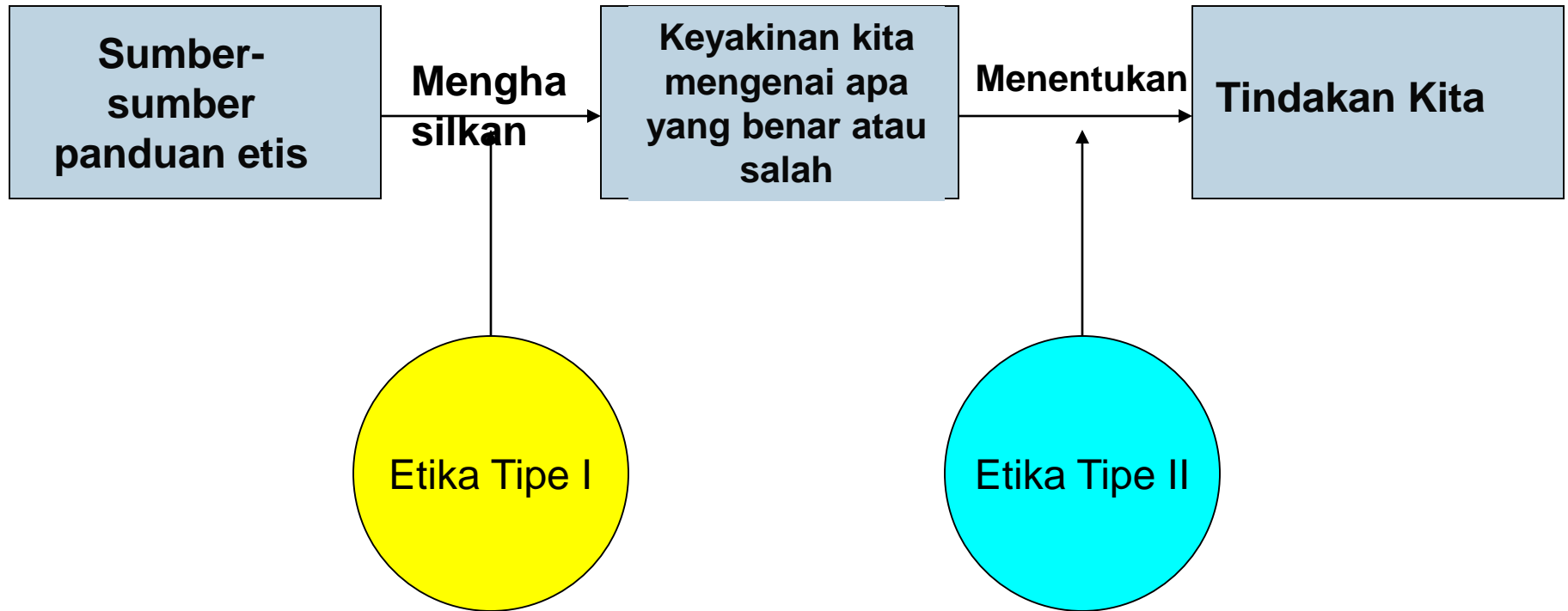
Etika dan Model Etika (1/2)

- Etika adalah disiplin yang berkenaan dengan apa yang baik dan buruk, atau benar dan salah, atau dengan kewajiban dan tanggung jawab moral
- Etika Tipe I adalah kekuatan hubungan antara apa yang individu atau organisasi yakini dengan apa yang sumber-sumber panduan yang ada nyatakan sebagai benar secara moral

Etika dan Model Etika (2/2)

- Etika Tipe II adalah kekuatan hubungan antara apa yang seseorang yakini dengan bagaimana ia berperilaku
- Secara umum, seseorang tidak dianggap memiliki sifat etis kecuali ia memiliki kedua tipe etika tersebut

Model Etika



Upaya Melegislasi Etika

- Procurement Integrity Act tahun 1988
- Federal Sentencing Guidelines for Organizations Act tahun 1992
- The Corporate and Auditing Accountability, Responsibility and Transparency Act

Pentingnya Kode Etik dan Dekripsi Etika SDM

- Kode etik membangun aturan untuk hidup organisasi
- Manajer SDM dapat membantu mendorong diterapkannya budaya etis

Deskripsi Profesionalisasi MSDM

- Society for Human Resource Management (SHRM)
- Human Resource Certification Institute (HRCI)
- American Society for Training and Development (ASTD)
- WorldatWork

Konsep Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

- Tanggung jawab perusahaan adalah kewajiban yang disarankan, didorong atau dirasakan manajer, untuk melayani kepentingan kelompok di luar diri mereka

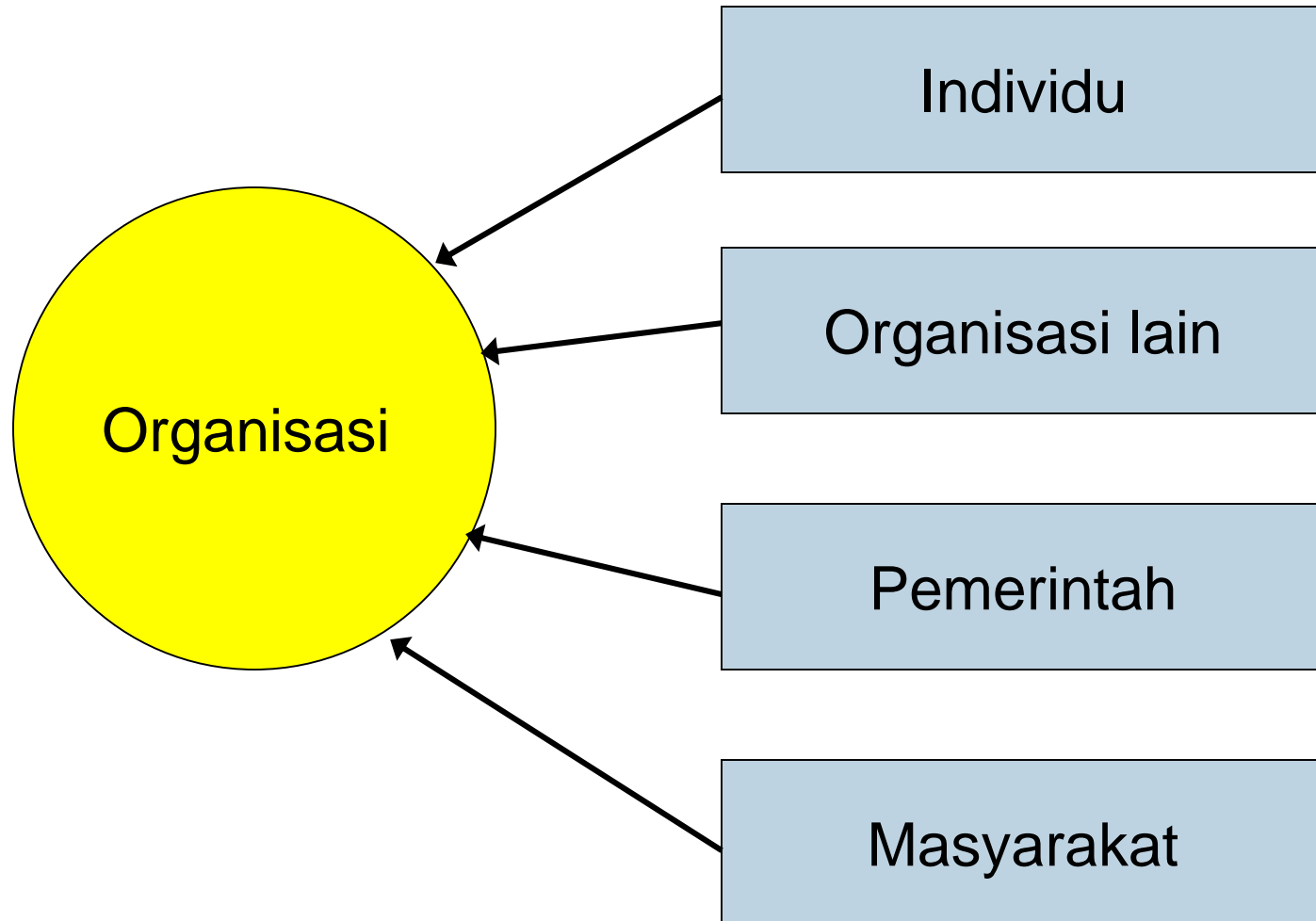
Analisis Stakeholder dan Kontrak Sosial

- Analisis stakeholder adalah menjawab pertanyaan stakeholder
- Kontrak sosial adalah sekumpulan aturan tertulis dan tidak tertulis serta asumsi-asumsi mengenai pola hubungan timbal balik yang dapat diterima di antara berbagai unsur dari masyarakat

STAKEHOLDERS CROWN METAL PRODUCTS



Kontrak Sosial



Implementasi Program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (1/2)

- Seseorang harus diberi tanggung jawab atas program tersebut dan sebuah struktur harus dibangun
- Penilaian mengenai CSR perusahaan
- Harapan dan persepsi pemegang saham
- Pernyataan kebijakan yang meliputi bidang CSR

Implementasi Program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (2/2)

- Tujuan perusahaan dan rencana tindakan implementasi
- Sasaran dan indikator kinerja kuantitatif dan kualitatif
- Memberitahu arah CSR ke stakeholder dan manajer dana
- Penetapan kemajuan dari program CSR
- Pelaporan kemajuan program CSR



PENERBIT ERLANGGA
Kami Melayani Ilmu Pengetahuan

Bab Tiga

Keberagaman Angkatan Kerja, Peluang Kerja yang Setara dan Tindakan Afirmatif



Ramalan Angkatan Kerja Masa Depan

- 150 juta
- Alaska meningkat 44,1%
- Hispanik meningkat 36,3%
- Afrika-Amerika meningkat 20,7%

Keberagaman dan Manajemen Keberagaman

- Keberagaman adalah perbedaan yang dipersepsi
- Manajemen keberagaman memastikan tersedianya faktor-faktor untuk memberi dan mendorong pengembangan berkelanjutan dengan menyatukan perbedaan untuk mencapai produktivitas maksimum

Komponen Angkatan Kerja yang Beragam Saat Ini

- Angkatan kerja terdiri dari:
 - orang tua tunggal dan ibu bekerja
 - wanita dalam bisnis
 - keluarga dwi-karier
 - karyawan dengan kulit bewarna
 - karyawan tua
 - orang cacat
 - imigran
 - pemuda dengan pendidikan/keterampilan terbatas

Hukum utama yang Mempengaruhi Peluang Kerja yang Setara

- Civil Rights Act 1866
- Equal Pay Act 1963
- Title VII of the Civil Rights Act tahun 1964,
diamandemen tahun 1972
- Etc.

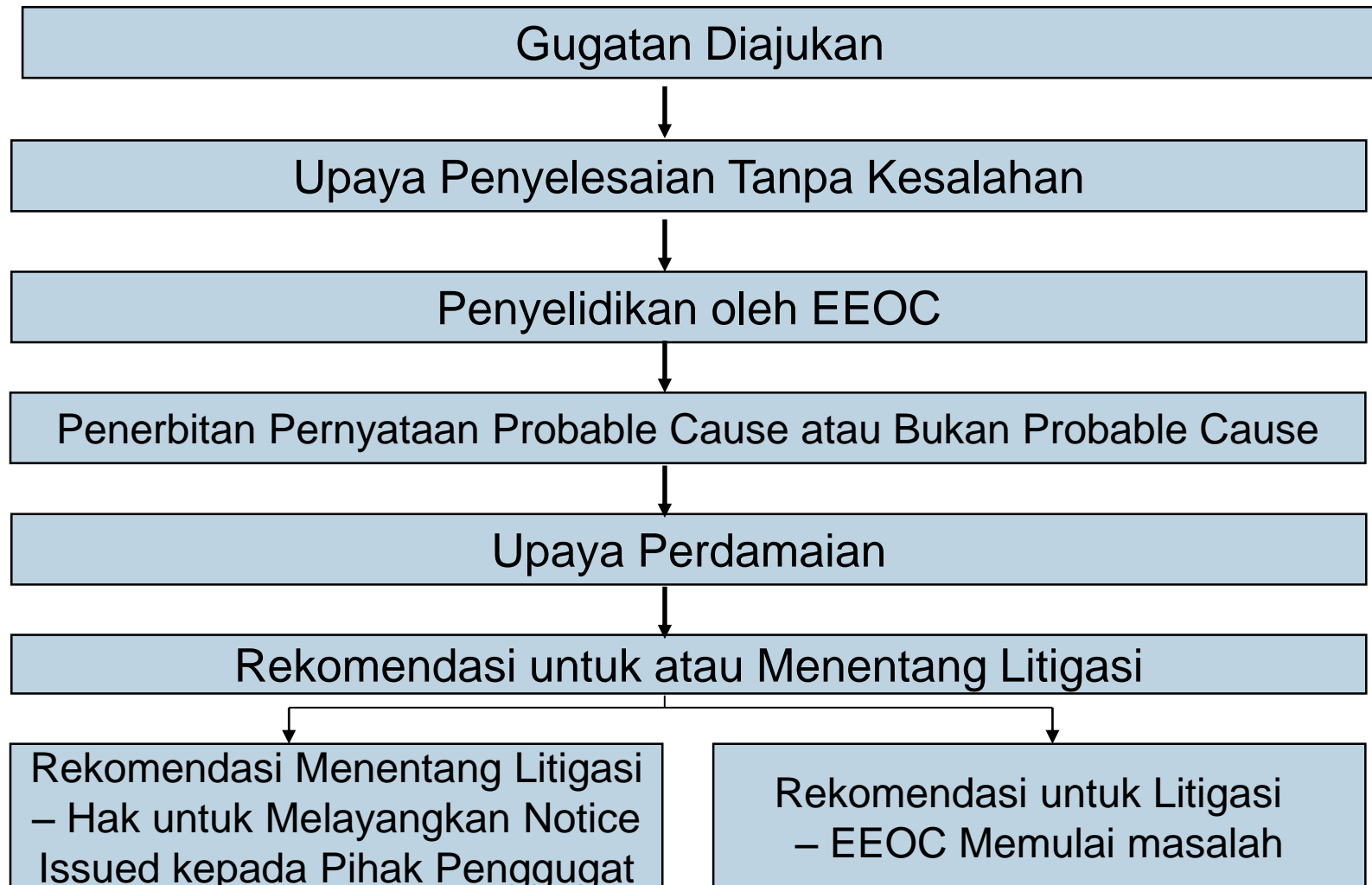
Keputusan Mahkamah Agung yang Berdampak Pada Peluang Kerja yang Setara

- Griggs v Duke Power Company
- Albermarle Paper Company v Moody
- Phillips v Martin Marietta Corporation
- Etc.

Equal Employment Opportunity Commission

- Title VII of the Civil Rights Act membentuk Equal Employment Opportunity Commission

Langkah-Langkah Menangani Kasus Diskriminasi



Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures

- Guidelines memberikan sekumpulan prinsip tunggal dirancang untuk membantu para pemberi kerja, organisasi tenaga kerja, agen tenaga kerja, serta dewan lisensi dan sertifikasi dalam mematuhi larangan federal terhadap praktik kekaryawanan yang mendiskriminasi atas dasar ras, warna kulit, agama, jender dan asal kebangsaan

Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures

- Sekumpulan prinsip tunggal untuk membantu para pemberi kerja, organisasi tenaga kerja, agen tenaga kerja, serta dewan lisensi dan sertifikasi dalam mematuhi larangan federal terhadap praktik kekaryawanan yang mendiskriminasi atas dasar ras, warna kulit, agama, jender dan asal kebangsaan

Perlakuan Tidak Setara dan Dampak Merugikan

- Dengan perlakuan tidak setara, pemberi kerja memperlakukan beberapa orang kurang begitu baik karena faktor ras, agama, jenis kelamin, asal kebangsaan atau usia

Panduan Standar yang Berhubungan dengan Pelecehan Seksual, Asal Kebangsaan dan Agama.

- EEOC menerbitkan panduan-panduan yang menegaskan bahwa para pemberi kerja berkewajiban menjaga tempat kerja bebas dari pelecehan seksual
- EEOC mendefinisikan diskriminasi atas dasar kebangsaan karena leluhur, tempat lahir atau karakteristik fisik, budaya atau bahasa

Tindakan afirmatif yang diwajibkan oleh presidential Executive Orders 11246 dan 11375 (1/2)

- EO 11246 mengharuskan pemberi kerja mengambil langkah positif guna memastikan adanya kesempatan kerja bagi pelamar dan perlakuan setara tanpa memandang ras, keyakinan, warna kulit atau asal kebangsaan

Tindakan afirmatif yang diwajibkan oleh presidential Executive Orders 11246 dan 11375 (2/2)

- EO 11375 mengubah kata keyakinan menjadi agam serta menambahkan diskriminasi jender pada hal-hal terlarang lainnya, mengamandemen EO 11246

Program tindakan afirmatif

- Pendekatan yang dikembangkan organisasi dengan kontrak pemerintah untuk membuktikan bahwa karyawan dipekerjakan dalam proporsi yang sesuai dengan keterwakilan mereka dalam pasar tenaga kerja yang relevan bagi perusahaan



PENERBIT ERLANGGA
Kami Melayani Ilmu Pengetahuan

Bagian Tiga

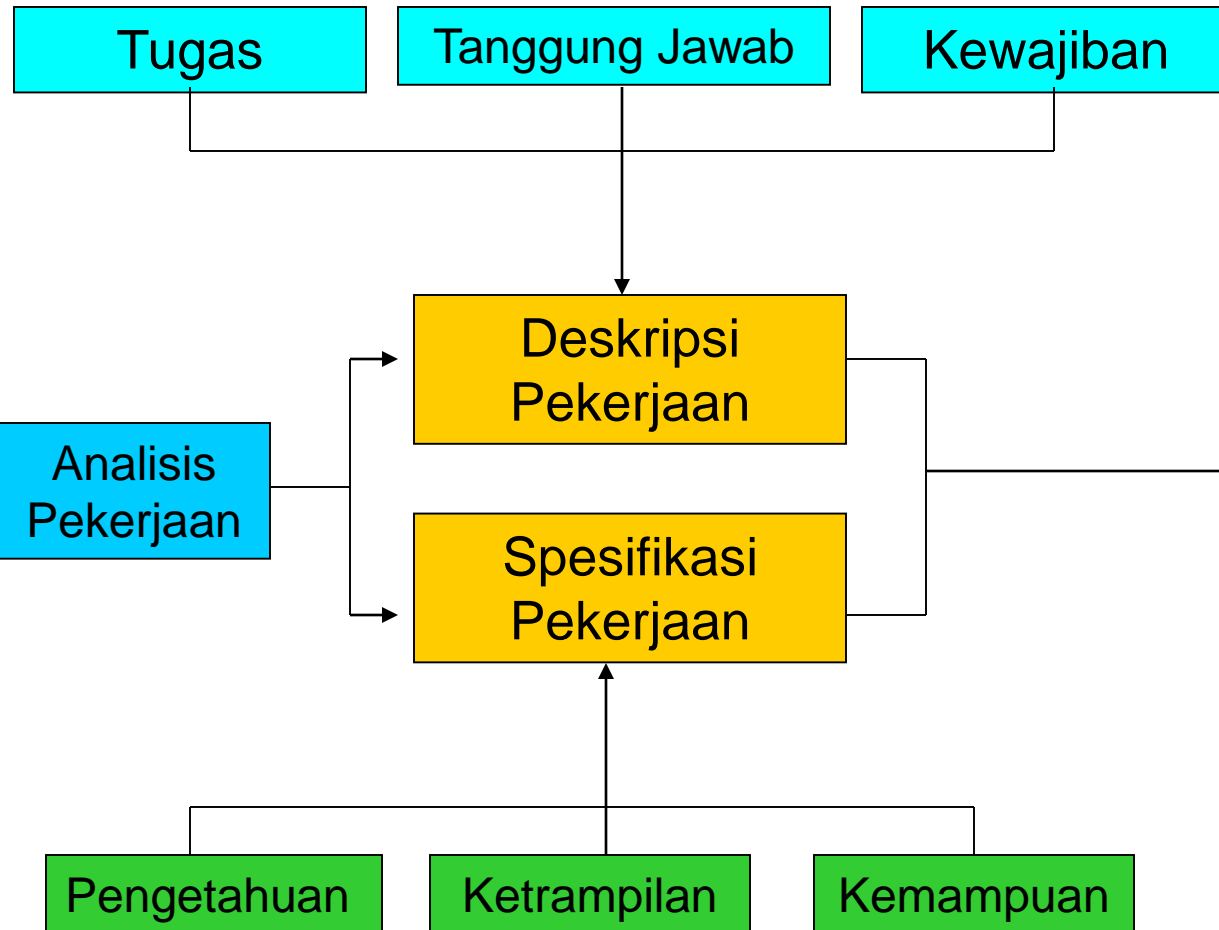
Penyediaan Staf

Bab Empat

Analisis Pekerjaan, Perencanaan Strategik dan Perencanaan Sumber Daya Manusia



Analisis Pekerjaan: Perangkat Dasar MSDM



- Perencanaan SDM
- Perekrutan
- Seleksi
- Pelatihan dan Pengembangan
- Penilaian Kinerja
- Kompensasi
- Keselamatan dan Kesehatan
- Hubungan Kekaryawanan dan Ketenagakerjaan
- Pertimbangan Hukum
- Analisis Pekerjaan untuk Tim

Analisis Pekerjaan Sebagai Perangkat Dasar SDM (1/2)

- Analisa Pekerjaan adalah proses sistematis untuk menentukan ketrampilan, tugas dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi
- Merupakan titik awal aktivitas SDM lainnya

Analisis Pekerjaan Sebagai Perangkat Dasar SDM (2/2)

- Dalam lingkungan kerja dewasa ini, kebutuhan sistem analisis pekerjaan yang baik menjadi penting
- Tanpa analisis pekerjaan yang tepat, sulit untuk menjalankan fungsi lain yang terkait dengan SDM

Informasi yang Dibutuhkan Untuk Analisis Pekerjaan

- Aktivitas pekerjaan
- Aktivitas berorientasi karyawan
- Jenis mesin, perkakas, peralatan dan fasilitas kerja
- Observasi hal berwujud maupun tidak berwujud yang terkait dengan pekerjaan

Metode Analisis Pekerjaan

- Wawancara kuesioner terstruktur
- Mengamati pekerjaan
- Wawancara karyawan maupun atasan
- Meminta karyawan mendeskripsikan aktivitas harian dalam log

Pelaku Analisis Pekerjaan

- Karyawan dan atasan langsung
- Supervisor lini
- Konsultan luar

Komponen Deskripsi Pekerjaan

- Identifikasi pekerjaan
 - Nama
 - Departemen
 - Hubungan pelaporan
 - Nomor/kode pekerjaan
 - Tanggal analisis pekerjaan
 - Ringkasan pekerjaan
- Isi deskripsi pekerjaan

Ketepatanwaktuan Analisis Pekerjaan

- Cepatnya perubahan teknologi membuat tantangan akan analisis pekerjaan yang akurat menjadi lebih penting di saat ini dan saat mendatang

Analisis Pekerjaan untuk Para Anggota Tim

- Jika suatu proyek harus diselesaikan, orang-orang melakukan apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan tugas

Analisis Pekerjaan Membantu Memenuhi Berbagai Persyaratan Legal

- Fair Labor Standards Act
- Equal Pay Act
- Civil Rights Act
- Occupational Safety and Health Act
- Americans with Disability Act

Proses Perencanaan Stratejik (1/2)

- Proses di mana manajemen puncak menentukan tujuan dan sasaran organisasi serta bagaimana tujuan dan sasaran tersebut dicapai
- Merupakan proses berkelanjutan yang dinamis dan selalu berubah

Proses Perencanaan Strategik (2/2)

- Dapat dibagi ke dalam 4 langkah:
 - Penentuan misi organisasi
 - Penilaian terhadap organisasi dan lingkungannya
 - Penetapan tujuan atau arahan spesifik
 - Penentuan strategi untuk mencapai tujuan

Perumusan dan Implementasi Strategi

PENENTUAN MISI

Memutuskan apa yang ingin dicapai (tujuan)
Menentukan prinsip-prinsip yang akan memandu upaya tersebut

PENILAIAN LINGKUNGAN

External Menentukan kondisi, ancaman dan peluang eksternal
Internal Menentukan kompetensi, kekuatan dan kelemahan dalam organisasi

PENETAPAN TUJUAN

Menetapkan tujuan level korporat yang:

- Menantang tapi dapat dicapai
- Dapat diukur
- Spesifik waktunya
- Terdokumentasi (tertulis)

PENENTUAN STRATEGI

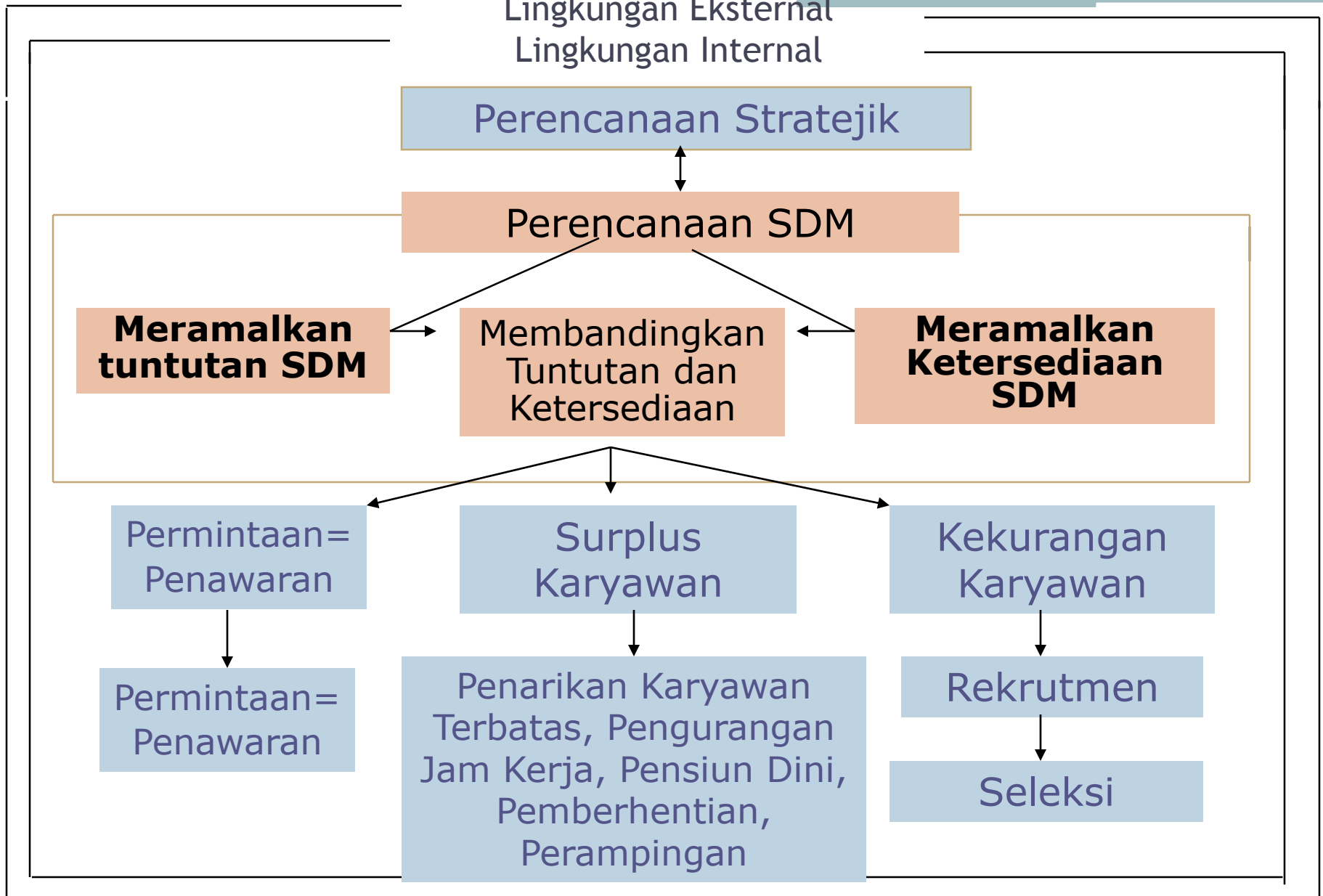
Menetapkan dan mendokumentasikan strategi dan perencanaan level korporat

IMPLEMENTASI STRATEGI

Perencanaan SDM

- Proses sistematis untuk mencocokkan pasoka karyawan internal dan eksternal dengan lowongan pekerjaan yang diperkirakan muncul dalam organisasi dan sepanjang periode waktu tertentu
- Dua komponen:
 - Kebutuhan
 - Ketersediaan

Proses Perencanaan SDM



Peramalan kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia

- Peramalan kebutuhan adalah perkiraan jumlah dan jenis karyawan yang akan dibutuhkan organisasi di masa mendatang dalam rangka mencapai tujuannya
- Peramalan ketersediaan adalah penentuan atas kemampuan perusahaan untuk mendapatkan para karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan

Bila Perusahaan Kelebihan Karyawan

- Perekrutan terbatas
- Pengurangan jam
- Pensiun dini
- Perampingan

Bila Perusahaan Kekurangan Karyawan

- Perekrutan kreatif
- Insentif kompensasi
- Program pelatihan
- Standar seleksi

Perampingan

- Perampingan/restrukturisasi/rightsizing adalah kebalikan dari pertumbuhan perusahaan dan perubahan sekali waktu dalam organisasi dan jumlah karyawan yang dipekerjakan

Program Suksesi

- Proses memastikan telah tersedianya orang-orang yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi-posisi manajerial kunci begitu posisi-posisi tersebut lowong. Definisi ini mencakup kematian, pengunduran diri, pemberhentian yang tidak direncanakan, atau pensiun yang telah tiba saatnya dari pejabat

Sistem Informasi SDM

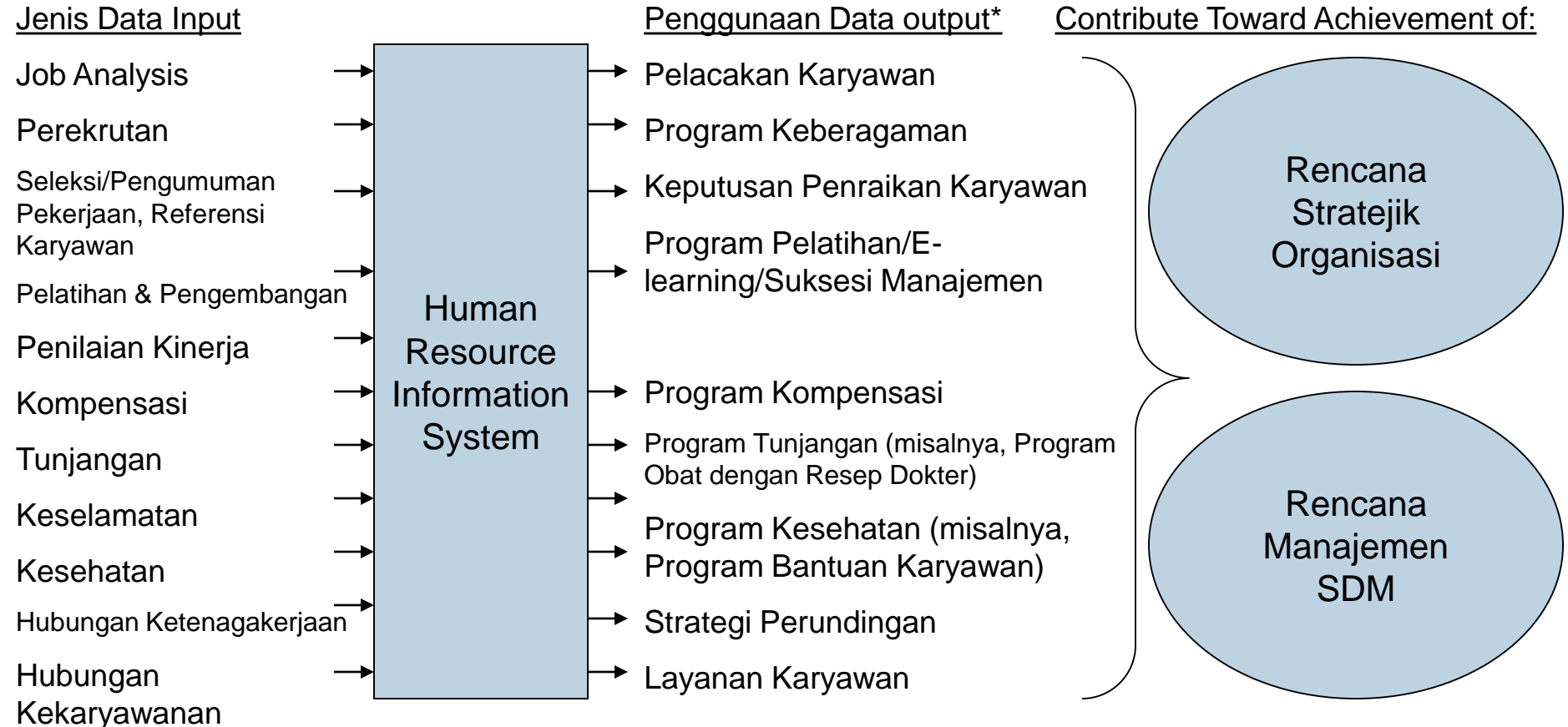
- Pendekatan terorganisasi untuk memperoleh informasi yang relevan dan tepat waktu yang digunakan sebagai dasar keputusan SDM

Manajer self-service

- Penggunaan perangkat lunak dan jaringan perusahaan untuk mengotomatiskan proses SDM berbasis kertas yang memerlukan persetujuan manajer, penyimpanan atau input dokumen dan proses-proses yang menunjang pekerjaan manajer

SISTEM INFORMASI SDM

Tujuan: Mengintegrasikan Proses-Proses Inti ke Dalam Sistem yang Bebas Kesalahan



*Data tertentu tersedia untuk para karyawan yang sedang bekerja atau di rumah.

Employee self-service

- Proses yang mengotomatiskan transaksi yang sebelumnya bersifat padat karya baik bagi karyawan maupun profesional SDM

Konsep Perancangan Pekerjaan

- Tugas-tugas spesifik untuk dikerjakan
- Metode menjalankan tugas
- Hubungan pekerjaan dengan pekerjaan lain



PENERBIT ERLANGGA
Kami Melayani Ilmu Pengetahuan

Bab Lima

Perekrutan



Perekrutan

- Proses menarik orang pada waktu yang tepat, jumlah yang memadai, dengan persyaratan yang layak, untuk melamar kerja pada pekerjaan dalam organisasi
- Alternatif lain meliputi alih daya, karyawan tidak tetap, persewaan karyawan dan kerja lembur

Lingkungan Eksternal Perekrutan

- Permintaan dan penawaran keterampilan-keterampilan khusus dalam pasar tenaga kerja dan pertimbangan hukum
- Kebijakan promosi

Proses Perekrutan

- Manajer meminta karyawan
- Perusahaan menentukan apakah karyawan memenuhi syarat dalam perusahaan atau rekrut eksternal
- Identifikasi sumber dan metode

Metode Perekrutan Internal

- Pengumuman pekerjaan
- Pengajuan pekerjaan

PROSES REKRUTMEN

Lingkungan Eksternal

Lingkungan Internal

Perencanaan SDM

Alternatif Perekrutan

Perekrutan

Sumber Internal

Sumber Eksternal

Metode Internal

Metode Eksternal

Orang yang direkrut

Sumber perekrutan eksternal (1/2)

- SMU
- Sekolah kejuruan
- Community College
- Perguruan tinggi dan universitas
- Pesaing dan perusahaan lainnya

Sumber perekrutan eksternal (2/2)

- Pengangguran
- Orang tua
- Personil militer
- Karyawan yang bekerja mandiri

Metode Perekrutan Online (1/2)

- Perekrut internet
- Bursa kerja virtual
- Situs web perusahaan
- Weblog
- Situs web ketenagakerjaan umum

Metode Perekrutan Online (2/2)

- NACElink
- Situs khusus
- Situs karyawan kontrak
- Situs karyawan jam-jaman

Metode Perekrutan Tradisional (1/2)

- Iklan media
- Agen tenaga kerja
- Perekrut
- Bursa kerja
- Magang

Metode Perekrutan Tradisional (2/2)

- Perusahaan pencari eksekutif
- Asosiasi Profesional
- Pelamar yang belum dipanggil
- Open house
- Perekrut acara
- Bonus bergabung
- Kompetisi teknologi tinggi

Sistem Pelacakan Pelamar

- Perangkat lunak yang dirancang untuk membantu perusahaan merekrut karyawan secara lebih efisien
 - Penyaringan resume
 - Pencarian kandidat yang memenuhi syarat
 - Tes kepribadian dan keterampilan
 - Pemeriksaan latar belakang

Metode dan Sumber Perekrutan Disesuaikan Satu Dengan Lain

- Disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan
- Sumber dan metode tergantung pada posisi yang diisi

Perekrutan Untuk Keberagaman

- Mendapatkan angkatan kerja yang mencerminkan masyarakat dan membantu perusahaan berkepanjangan ke pasar yang belum tergarap
- Untuk mencapai itu, perusahaan mungkin menggunakan pendekatan perekrutan non tradisional

Metode dan Sumber Perekrutan untuk Manajer Teknologi Informasi

Sumber Daya Eksternal	Metode Eksternal											
	Iklan	Agen Tenaga Kerja Swasta dan Publik	Rekruter	Acara Khusus	Magang	Perusahaan Pencari Eksekutif	Asosiasi Profesional	Referensi Karyawan	Open houses	Acara Perekrutan	Bursa kerja Virtual	Bonus Bergabung
SMU												
Sekolah Kejuruan												
Community colleges												
Akademi dan Universitas												
Pesaing dan perusahaan lainnya												
Pengangguran	X	X	X			X	X					
Pekerja Mandiri												



PENERBIT ERLANGGA
Kami Melayani Ilmu Pengetahuan

Bab Enam

Seleksi



Pentingnya Seleksi Karyawan

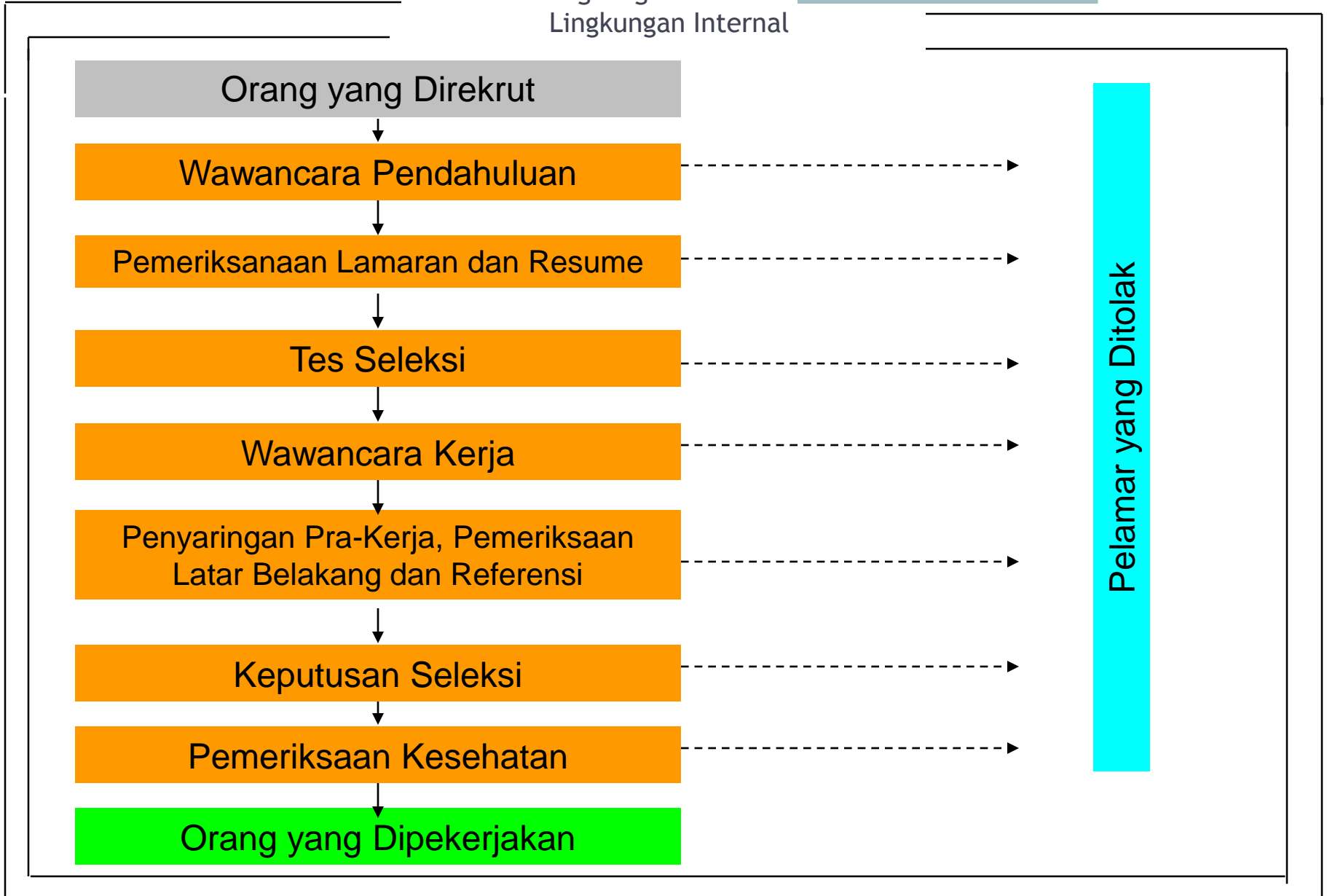
- Proses memilih dari kelompok pelamar, orang yang paling sesuai untuk posisi tertentu
- Cara yang paling ampuh untuk membuat keputusan perekrutan karyawan yang tepat

Mengidentifikasi Faktor Lingkungan yang Mempengaruhi Proses Seleksi

- Pertimbangan hukum
- Kecepatan pengambilan keputusan
- Hirarki organisasi
- Kumpulan pelamar
- Jenis organisasi
- Masa percobaan

Proses Seleksi

Lingkungan Eksternal
Lingkungan Internal



Proses Seleksi

- Wawancara pendahuluan
- Formulir lamaran
- Tes seleksi dan wawancara kerja
- Pemeriksaan latar belakang dan referensi
- Tes kesehatan

Wawancara pendahuluan

- Menyisihkan orang-orang yang benar-benar tidak memenuhi persyaratan posisi

Pemeriksaan Lamaran dan Resume

- Menilai lamaran untuk melihat kecocokan dengan posisi
- Praktik kini adalah memeriksa segi tulisan, kesalahan ejaan dan lompatan pekerjaan

Pengiriman Resume Melalui Internet

- Gaya resume tertentu
- Resume yang menyimpang dari gaya tersebut otomatis diabaikan atau dihapus

Keuntungan

Penggunaan Tes Seleksi (1/2)

- Alat yang handal dan akurat untuk memprediksi kinerja di tempat kerja
- Biaya tes kerja lebih murah dibandingkan biaya perekrutan karyawan secara keseluruhan

Keuntungan

Penggunaan Tes Seleksi (2/2)

- Program yang sukses akan meningkatkan hasil akhir perusahaan
- Digunakan untuk mengidentifikasi sikap dan keterampilan yang terkait dengan pekerjaan yang tidak dapat dikenali dengan wawancara

Masalah potensial

Penggunaan Tes Seleksi (1/2)

- Kurang berhasil menunjukkan kemauan mengerjakan
- Tidak sengaja bersifat diskriminatif
- Kegelisahan tes

Masalah potensial

Penggunaan Tes Seleksi (2/2)

- Penarikan kandidat tidak memenuhi syarat atau kurang memenuhi syarat
- Penolakan kandidat yang memenuhi syarat bersama dengan masalah hukum

Karakteristik Tes Seleksi yang Dirancang dengan Tepat (1/2)

- Standardisasi adalah keseragaman prosedur dan kondisi yang terkait dengan pelaksanaan tes
- Objektivitas adalah kondisi yang dicapai ketika setiap orang yang menilai tes memberikan hasil yang sama

Karakteristik Tes Seleksi yang Dirancang dengan Tepat (2/2)

- Norma adalah kerangka acuan untuk membandingkan kinerja seorang pelamar dengan pelamar lainnya
- Reliabilitas adalah derajat sampai di mana tes seleksi memberikan hasil yang konsisten
- Validitas adalah derajat sampai di mana tes mengukur apa yang ingin diukur

Studi Validasi (1/2)

- Validitas terkait kriteria adalah metode validasi tes yang membandingkan skor tes seleksi dengan beberapa aspek kinerja pekerjaan yang telah ditetapkan
- Validitas isi adalah metode di mana seseorang menjalankan tugas tertentu yang benar-benar diperlukan oleh pekerjaan atau menyelesaikan tes tertulis yang mengukur pengetahuan pekerjaan yang relevan.

Studi Validasi (2/2)

- Validitas konstruk adalah metode validasi yang menentukan kemampuan tes mengukur konstruk atau ciri-ciri tertentu yang menurut analisis pekerjaan dianggap penting untuk menjalankan pekerjaan

Jenis-Jenis Tes kerja (1/2)

- Tes bakat kognitif
- Kemampuan psikomotor
- Pengetahuan pekerjaan
- Sampel kerja

Jenis-Jenis Tes kerja (2/2)

- Minat kerja
- Tes genetika
- Graphoanalysis
- Tes poligraf

Tes Online

- Dewasa ini, internet semakin banyak digunakan untuk menguji berbagai keterampilan yang diperlukan oleh para pelamar

Pusat Penilaian

- Pendekatan seleksi yang mengharuskan orang-orang menjalankan aktivitas yang mirip dengan apa yang mungkin mereka alami pada pekerjaan yang sebenarnya

Wawancara Kerja

- Wawancara memungkinkan pewawancara mendapatkan klarifikasi atas poin-poin tertentu, pengungkapan informasi tambahan dan elaborasi dari data yang diperlukan untuk membuat keputusan seleksi yang baik
- Pewawancara harus memberikan informasi tentang perusahaan, pekerjaan yang bersangkutan, dan harapan-harapan perusahaan terhadap kandidat

Jenis Wawancara

- Wawancara tidak terstruktur
- Wawancara terstruktur

Metode Wawancara

- Wawancara satu lawan satu
- Wawancara kelompok
- Wawancara dewan
- Wawancara banyak pihak
- Wawancara stres
- Tinjauan pekerjaan realistik

Masalah Potensial Wawancara

- Pertanyaan tidak tepat
- Penilaian prematur
- Dominasi pewawancara
- Informasi yang tidak berhubungan dengan pekerjaan
- Efek kontras
- Ketidadaan pelatihan
- Komunikasi nonverbal

Penggunaan Penyaringan Prakerja (1/2)

- Latar belakang: berbagai sumber, termasuk referensi profesional
- Referensi adalah validasi pihak yang mengenal pelamar dan pengecekan atas kebenaran informasi pelamar

Penggunaan Penyaringan Prakerja (2/2)

- Penerimaan karyawan secara ceroboh ketika gagal melaksanakan penyelidikan yang layak, kemudian meletakkan di posisi di mana ia bisa menyebabkan kerugian
- Referensi yang ceroboh adalah ketika pemberi kerja terdahulu gagal memberikan peringatan mengenai potensi bahaya mantan karyawannya

Keputusan Seleksi

- Pilihan final diambil antara mereka yang bertahan setelah pemeriksaan referensi, tes seleksi, pemeriksaan latar belakang dan informasi wawancara selesai dinilai

Pemeriksaan Kesehatan

- Digunakan untuk menyisihkan orang yang mengidap penyakit menular dan mengetahui kemampuan fisik pelamar dalam menjalankan pekerjaan
- Untuk menentukan ada tidaknya kemampuan fisik tertentu yang membedakan antara para karyawan yang sukses dengan yang kurang sukses

Ukuran Untuk Mengevaluasi Efektivitas Perekrutan/Seleksi (1/2)

- Biaya perekrutan
- Tingkat seleksi
- Tingkat penerimaan
- Tingkat kelolosan

Ukuran Untuk Mengevaluasi Efektivitas Perekrutan/Seleksi (2/2)

- Biaya/manfaat sumber
- Metode perekrutan
- Waktu yang dibutuhkan untuk menarik karyawan



PENERBIT ERLANGGA
Kami Melayani Ilmu Pengetahuan

Bagian Empat

Pengembangan Sumber Daya
Manusia

Bab Tujuh

Pelatihan dan Pengembangan

A decorative graphic consisting of several horizontal lines of varying lengths and colors (teal and white) extending from the right side of the text area towards the center of the slide.

Pelatihan

- Dirancang untuk memungkinkan para pembelajar mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini

Pengembangan

- Melibatkan pembelajaran yang melampaui lingkup pekerjaan saat ini

Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan (1/2)

- Perubahan yang semakin cepat dalam teknologi, produk, sistem dan metode telah memberikan pengaruh pada persyaratan kerja, membuat pelatihan dan pengembangan menjadi sebuah keharusan
- Program pelatihan dan pengembangan harus mendapatkan dukungan penuh manajemen puncak

Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan (2/2)

- Seluruh manajer harus berkomitmen pada dan terlibat dalam proses pelatihan dan pengembangan tersebut
- Manajer harus diyakinkan bahwa akan ada hasil nyata jika sumber daya diarahkan pada upaya tersebut

Proses

Pelatihan dan Pengembangan

- Menentukan kebutuhan pelatihan spesifik
- Tujuan spesifik perlu ditetapkan
- Menentukan metode dan sistem penyampaian yang tepat
- Manajemen harus terus-menerus mengevaluasi pelatihan dan pengembangan untuk memastikan kegunaannya dalam mencapai tujuan organisasi

Metode

Pelatihan dan Pengembangan (1/2)

- Arahan instruktur
- Studi kasus
- Pemodelan perilaku
- Permainan peran
- Permainan bisnis

Metode

Pelatihan dan Pengembangan (2/2)

- In basket training
- On the job training
- Rotasi pekerjaan
- Magang
- Latihan pemula

Sistem Penyampaian Pelatihan dan Pengembangan (1/2)

- Universitas perusahaan
- Akademi dan universitas
- Community college
- Pendidikan tinggi online

Sistem Penyampaian Pelatihan dan Pengembangan (2/2)

- Videoconferencing
- Vestibule system
- Media video
- E-learning
- Simulator

Proses Pelatihan dan Pengembangan

External Environment
Internal Environment

Tentukan Kebutuhan yang
Spesifik



Tetapkan Tujuan yang
Spesifik



Pilih Metode dari Sistem
Penyampaian



Implementasikan
Program



Evaluasi Program



Pengembangan Manajemen

- Pengalaman pelatihan yang diberikan oleh organisasi yang menghasilkan peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan dalam posisi manajerial saat ini dan mendatang

Mentoring

- Pendekatan untuk memberi nasihat, membimbing dan membina, untuk menciptakan hubungan praktis guna mendorong pertumbuhan dan pengembangan karir individu, pribadi dan profesional

Coaching

- Sering dianggap tanggung jawab atasan langsung, memberikan bantuan hampir seperti mentor

Orientasi

- Penyesuaian terpandu bagi para karyawan baru dalam perusahaan, pekerjaan dan kelompok kerja

Onboarding

- Proses yang digunakan perusahaan untuk membantu para eksekutif baru mempelajari dengan cepat struktur, budaya dan politik organisasi, sebagaimana pula cara mereka bisa mulai memberi kontribusi nyata bagi organisasi sesegera mungkin

Bidang Pelatihan Khusus (1/2)

- Pelatihan yang melibatkan keberagaman
- ESL
- Etika
- Telecommuting
- Layanan pelanggan

Bidang Pelatihan Khusus (2/2)

- Penyelesaian konflik
- Kerja tim
- Pemberdayaan
- Remedial
- Manajemen kemarahan

Ukuran Untuk Mengevaluasi Pelatihan dan Pengembangan

- Opini peserta
- Tingkat pembelajaran
- Perubahan perilaku
- Pencapaian tujuan pelatihan dan pengembangan
- Benchmarking

Workforce Investment Act

- Menggantikan Job Training Partnership Act (JTPA) yang bermasalah dan mengkonsolidasi lebih dari 70 program pelatihan kerja federal
- Memberikan fleksibilitas kepada negara-negara bagian untuk mengembangkan sistem yang lebih ringkas dalam kemitraan dengan pemerintah-pemerintah lokal

Pengembangan Organisasi

- Proses terencana untuk memperbaiki organisasi dengan mengembangkan struktur, sistem dan prosesnya guna meningkatkan efektivitas dan mencapai tujuan yang diinginkan

Teknik OD

- Survey feedback
- Seringkali dikombinasikan dengan intervensi lainnya:
 - Quality circle
 - Team building
 - Sensitivity training



PENERBIT ERLANGGA
Kami Melayani Ilmu Pengetahuan

Bab Delapan

Manajemen dan Penilaian Kinerja



Manajemen Kinerja

- Proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya organisasi
- Proses yang dinamis, konstan dan berkelanjutan

Penilaian Kinerja (1 / 3)

- Kejadian sekali waktu setiap tahun
- Sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim

Penilaian Kinerja (2/3)

- Data penilaian kinerja memiliki nilai potensi untuk digunakan dalam sejumlah bidang fungsional:
 - Perencanaan SDM
 - Perekrutan dan seleksi
 - Pelatihan dan pengembangan
 - Perencanaan dan pengembangan karir

Penilaian Kinerja (3/3)

- Program kompensasi
- Hubungan kekaryawan internal
- Penilaian potensi karyawan

Faktor Lingkungan Penilaian Kinerja

- Faktor eksternal
- Faktor internal

Proses Penilaian Kinerja

Lingkungan Eksternal
Lingkungan Internal

**Mengidentifikasi Tujuan
Penilaian Spesifik**



**Menetapkan Kriteria Kinerja
dan Mengkomunikasikannya
kepada Para Karyawan**



**Memeriksa Pekerjaan yang
Dijalankan**



Menilai Kinerja



**Mendiskusikan Penilaian
Bersama Karyawan**



Proses Penilaian Kinerja

- Identifikasi tujuan spesifik
- Ekspektansi pekerjaan ditetapkan dengan bantuan analisis pekerjaan
- Melibatkan pemeriksaan pekerjaan aktual yang dijalankan
- Penilaian kinerja
- Diskusi penilaian bersama karyawan

Kriteria Kinerja yang Bisa Ditetapkan

- Sifat
- Perilaku
- Hasil kerja
- Pencapaian tujuan
- Potensi perbaikan

Orang yang Bertanggung Jawab untuk Penilaian Kinerja

- Atasan langsung
- Bawahan
- Rekan kerja
- Kelompok
- Karyawan itu sendiri
- Pelanggan

Metode Penilaian Kinerja yang Digunakan (1/2)

- Umpan balik 360 derajat
- Skala penilaian
- Insiden kritis
- Esai
- Standar kerja
- Peringkat
- Peringkat dipaksakan

Metode Penilaian Kinerja yang Digunakan (2/2)

- Peringkat
- Peringkat dipaksakan
- Distribusi dipaksakan
- Skala penilaian berjangkar keperilakuan
- Pendekatan berbasis hasil

Perangkat Lunak dalam Penilaian kinerja

- Perangkat lunak tersedia untuk merekan data-data penilaian
- Berkurangnya prosedur yang dibutuhkan
- Manajer memiliki pilihan untuk melakukan kustomisasi pada hampir setiap program

Masalah Terkait Penilaian Kinerja (1/2)

- Ketidaknyamanan penilaian kinerja
- Ketiadaan objektivitas
- Halo/horn error
- Sikap lunak/sikap keras

Masalah Terkait Penilaian Kinerja (2/2)

- Central tendency error
- Bias perilaku terakhir
- Bias pribadi
- Manipulasi evaluasi
- Kecemasan karyawan

Karakteristik Penilaian Kinerja yang Efektif (1/2)

- Kriteria yang terkait Pekerjaan
- Harapan kinerja
- Standardiasi
- Penilai yang terlatih

Karakteristik Penilaian Kinerja yang Efektif (2/2)

- Komunikasi terbuka berkelanjutan
- Melaksanakan tinjauan kinerja
- Due process

Implikasi Hukum Penilaian Kinerja

- Tidak ada sistem penilaian yang kebal terhadap tuntutan hukum
- Sistem yang memiliki karakteristik tertentu lebih bisa dipertahankan secara hukum

Wawancara Penilaian

- Disusun dalam cara yang memungkinkan baik karyawan atasan maupun karyawan bawahan memandangnya sebagai suatu sesi pemecahan masalah, bukan pencarian kesalahan



PENERBIT ERLANGGA
Kami Melayani Ilmu Pengetahuan

Manajemen Sumber Daya Manusia

R. Wayne Mondy



PENERBIT ERLANGGA
Kami Melayani Ilmu Pengetahuan