



Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan

Amirul Mukminin
Akhmad Habibi
Lantip Diat Prasajo
Lia Yuliana



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENDIDIKAN

**AMIRUL MUKMININ
AKHMAD HABIBI
LANTIP DIAT PRASOJO
LIA YULIANA**

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

Pasal 2:

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan Pidana

Pasal 72:

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksudkan dalam Pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan (2) dipidanakan dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil Pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1) dipidanakan dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENDIDIKAN

AMIRUL MUKMININ
AKHMAD HABIBI
LANTIP DIAT PRASOJO
LIA YULIANA



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENDIDIKAN

Oleh:

AMIRUL MUKMININ, Dkk.

ISBN: 978-602-498-057-3

Edisi Pertama, Mei 2019

Diterbitkan dan dicetak oleh:

UNY Press

Jl. Gejayan, Gg. Alamanda, Komplek Fakultas Teknik UNY

Kampus UNY Karangmalang Yogyakarta 55281

Telp: 0274 – 589346

Mail: unypress.yogyakarta@gmail.com

© 2019 Amirul Mukminin, dkk.

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

Anggota Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia (APPTI)

Editor : Bhujangga Ayu P. - Nurdin Munthe - Ahmad Tahalli –
Nunuk Hariyati

Desain Sampul & Tata Letak: Muh. Yazid

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Perpustakaan Nasional RI : Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Amirul Mukminin, dkk.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENDIDIKAN

-Ed.1, Cet.1.- Yogyakarta: UNY Press 2019

xix + 296 hlm; 15 x 23 cm

ISBN: 978-602-498-057-3

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan

1.judul

Kata Pengantar

Alhamdulillah robbil 'aalamiin... penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT., atas segala nikmat yang diberikan sehingga buku ini dapat terselesaikan tanpa rintangan yang berarti.

Belakangan ini sudah banyak buku yang membahas tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan tetapi yang membahas khusus tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Pendidikan tetapi masih ditemukan kekurangan di berbagai sisi. Hampir seluruh buku yang beredar hanya membahas manajemen pada dunia bisnis tetapi belum menyentuh bidang pendidikan, sehingga untuk menguasainya, pembaca harus membeli banyak buku, belum lagi dihadapkan dengan masalah kualitas isi buku, tentunya hal ini merupakan investasi yang sangat mahal.

Buku ini hadir sebagai **BUKU REFERENSI** untuk memberi pemahaman tentang Manajemen SDM dalam pendidikan. Pembahasan yang singkat, padat, jelas, dan disertai berbagai ilustrasi gambar, serta model-model standar mutu.

Buku ini ditujukan untuk berbagai kalangan pembaca maupun kalangan umum yang tertarik dengan manajemen strategi pendidikan. Buku ini dapat dijadikan referensi untuk bidang Manajemen SDM dalam Pendidikan.

Secara singkat, buku ini membahas berbagai hal yang terkait dengan manajemen SDM khusus untuk bidang manajemen pendidikan, sehingga bisa bermanfaat bagi lembaga Pendidikan khusus bidang Manajemen SDM dalam Pendidik dan lain-lain.

Pada kesempatan ini penulis ingin menghaturkan rasa terima atas kontribusi berbagai pihak, diantaranya adalah:

- Jajaran Pimpinan Universitas Jambi.
- Dekan FKIP Universitas Jambi
- Prodi S1, S2, dan S3 Administrasi dan Manajemen Pendidikan PPs Universitas Jambi.
- Orang tua dan Keluargaku tercinta.

Anda dapat berinteraksi dengan memberikan pertanyaan atau saran mengenai materi buku demi perbaikan isi buku pada edisi berikutnya melalui alamat e-mail: amirul.mukminin@unja.ac.id dan amirmuk06@gmail.com

Yogyakarta, April 2019

Amirul Mukminin, Ph.D

Daftar Isi

JUDUL	i
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR TABEL	xix

BAB I

SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)	1
1.1. Rumusan Masalah dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	3
1.2. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	5
1.3. Perbandingan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Manajemen Personalia	8
Kesimpulan.....	10

BAB II

KONTEKS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)	
2.1. Metode Pemecahan Masalah.....	11
2.2. Lingkungan Eksternal	12
2.3. Lingkungan Internal	12
2.4. Teori Kontingensi	13
2.5. Dimensi Etis	14
2.6. Dampak MSDM pada Kinerja	15
2.7. Peran Manajer MSDM.....	16

2.8. Peran Fungsi SDM.....	25
2.9. Peran Praktisi SDM	28
2.10. Peran Mitra Bisnis	30
Kesimpulan	34

BAB III

TUJUAN DARI MSDM	35
3.1. Metode Pemecahan Masalah.....	35
3.2. Kerangka Tujuan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	35
3.3. Teori Tujuan dan Research dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	38
3.4. Tujuan MSDM: Sebuah Sintesis	39
Kesimpulan	43

BAB IV

DASAR PERILAKU MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	45
4.1. Metode Pemecahan Masalah.....	46
4.2. Perbedaan Individu.....	46
4.3. Kesadaran Diri	49
4.4. Bagaimana Seharusnya Kesadaran Orang Lain Dijelaskan?.....	51
4.5. Komunikasi.....	53
4.6. Motivasi.....	56
4.7. Kelompok.....	57
4.8. Kecerdasan Emosional	61
4.9. Teori Manajerial.....	61
4.10. Studi Penelitian.....	61

4.11. Hirarki Kebutuhan Maslow.....	62
4.12. Teori Dua Faktor Herzberg	63
4.13. Kepuasan dan Motivasi Kerja	63
4.14. Teori X dan Teori McGregor Y	64
4.15. Teori Harapan Valensi Vroom.....	65
4.16. Teori Schein Tentang “Manusia Kompleks”.....	65
4.17. Alasan Keanggotaan Kelompok dan Harapan dari Anggota Kelompok.....	67
4.18. Interaksi antar Kelompok	69
4.19. Kompetensi Tim	72
4.20. Kepemimpinan dan Kelompok.....	73
4.21. Lingkungan.....	75
Kesimpulan.....	75
Tugas.....	78

BAB V

EKONOMI DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 79

Pendahuluan.....	79
5.1. Metode Pemecahan Masalah.....	80
5.2. Integrasi Satu Sisi: Kasus Ekonomi Personalia.....	81
5.3. Menuju Pendekatan yang Lebih Terintegrasi.....	84

BAB VI

MANAJEMEN STRATEGIS DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA..... 88

Pendahuluan.....	88
6.1. Metode Pemecahan Masalah.....	89

6.2. Strategi dan Tampilan Berbasis Sumber Daya	89
6.3. Sejarah Singkat Strategi MSDM.....	90
6.4. Pertanyaan Kunci Dibesarkan oleh Penerapan RBV dalam SDM.....	91
6.5. Arah Masa Depan	96
6.6. Pertanyaan yang Belum terjawab.....	96
6.7. Memperluas Peran MSDM.....	98
Kesimpulan.....	98

BAB VII

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	100
7.1. Metode Pemecahan Masalah.....	100
7.2. Apa Perencanaan Sumber Daya Manusia?	101
7.3. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	102
7.4. Kebutuhan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	106
7.5. Pendekatan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	108
7.6. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	116
7.7. Teknik Peramalan.....	123
7.8. Peramalan Kebutuhan Tenaga kependidikan.....	124
7.9. Analisis Trend	125
7.10. Analisis Rasio.....	125
7.11. Pergantian.....	125
7.12. Teknik Kelompok Nominal	126
7.13. Teknik Delphi	126
7.14. Kelompok Berpikir.....	126
7.15. Keputusan Manajerial.....	126
7.16. Perkiraan Statistik.....	127

7.17. Pemodelan Komputer	127
7.18. Beberapa Metode.....	127
7.19. Menentukan Pasokan Internal dan Eksternal dari Tenaga kependidikan.....	128
7.20. Masalah Perencanaan Sumber Daya Manusia	132
Kesimpulan.....	134

BAB VIII

KEBIJAKAN SDM DAN PROSEDUR.....	137
Pendahuluan.....	137
8.1. Metode Pemecahan Masalah.....	137
8.2. Kebijakan SUMBER DAYA	138
8.3. Prosedur SUMBER DAYA.....	149

BAB IX

REKRUTMEN DAN SELEKSI.....	155
9.1. Metode Pemecahan Masalah.....	155
9.2. Definisi Rekrutmen dan Seleksi.....	156
9.3. Tiga Paradigma Seleksi dan Rekrutmen.....	157
9.4. Penarikan dan Seleksi.....	159
9.5. Kendala dan Kekhawatiran yang Muncul dalam Perekrutan dan Seleksi.....	160
Kesimpulan	161

BAB X

MANAJEMEN KINERJA	163
10.1. Metode Pemecahan Masalah.....	163
10.2. Manajemen Kinerja: Definisi dan Evolusi.....	164

10.3. Proses Manajemen Kinerja	166
10.4. Manajemen Kinerja: Sistem Manajemen yang Menguntungkan?.....	168
10.5. Penilaian Kinerja	169
10.6. Efektivitas Penilaian	170
10.7. Teknik Penilaian Kinerja.....	170
10.8. Tujuan Manajemen Kinerja.....	172
Kesimpulan.....	173

BAB XI

SDM DAN PEKERJA, MENUJU KONTRAK PSIKOLOGIS BARU..... 174

Pendahuluan.....	174
11.1. Metode Pemecahan Masalah.....	174
11.2. SDM, Kontrol Manajerial, dan Kontrol Psikologis Baru	175
11.3. Peran Kontrak Psikologis	176
11.4. SDM, Kontrak Psikologis dan Kesejahteraan Pekerja	177
11.5. Kesejahteraan Pekerja atau Eksploitasi Pekerja?.....	179
Kesimpulan	180

BAB XII

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN 182

12.1. Metode Pemecahan Masalah.....	182
12.2. Pelatihan.....	182
12.3. Manfaat dari Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kependidikan	184
12.4. Manfaat Pelatihan.....	191

12.5. Penilaian Kebutuhan Pelatihan.....	192
12.6. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan.....	196
12.7. Pelatihan Proses.....	198
12.8. Pemilihan Trainee	200
12.9. Tujuan Pelatihan	200
12.10. Metode Pelatihan	201
12.11. Pelatih.....	204
12.12. Administrasi Pelatihan	205
12.13. Evaluasi Pelatihan	206
12.14. Manajemen Pengembangan	210
12.15. Konsep Pengembangan Eksekutif.....	211
12.16. Fitur Pengembangan Eksekutif.....	212
Kesimpulan	213

BAB XIII

MANAJEMEN <i>REWARD</i>	216
13.1. Metode Pemecahan Masalah.....	216
13.2. Pemikiran Tentang Sistem Reward	217
13.3. Bentuk – bentuk Imbalan	217
13.4. Strategi, <i>Reward</i> , dan SDM	220
13.5. Strategi Upah yang Berbeda.....	220
13.6. Pendekatan Tradisional dalam Pembayaran	221
Kesimpulan	223

BAB XIV

HUBUNGAN TENAGA KEPENDIDIKAN	224
---	------------

14.1. Metode Pemecahan Masalah	225
14.2. Hubungan Kerja.....	226
14.3. Dasar dari Hubungan Kerja	226
14.4. Hubungan Kerja dan Kontrak Psikologis	228
14.5. Kebijakan Hubungan Tenaga kependidikan.....	229
14.6. Penyelesaian Sengketa	233
14.7. Suara Tenaga Kependidikan.....	234

BAB XV

KETERLIBATAN TENAGA KEPENDIDIKAN: 9 PERTANYAAN KUNCI UNTUK PENELITIAN DAN PRAKTIK	240
Metode Pemecahan Masalah	240

BAB XVI

MENGUKUR TOTAL USAHA SUMBER DAYA MANUSIA..	245
16.1. Metode Pemecahan Masalah	245
16.2. Model Kontribusi Sumber Daya Manusia	247
16.3. Tindakan Pelaksanaan Sumber Daya Manusia.....	248

BAB XVII

MENGGUNAKAN PERBANDINGAN UNTUK MENGUKUR EFEKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA.....	250
17.1. Metode Pemecahan Masalah	250
17.2. Alat Strategis Evaluasi	250
17.3. Tahapan Proses <i>Benchmarking</i>	251
17.4. Berpartisipasi dalam Proyek <i>Benchmarking</i>	259

BAB XVIII

KOMUNIKASI	262
18.1. Metode Pemecahan Masalah.....	262
18.2. Komunikasi dalam Sebuah Proyek.....	262
18.3. Mengapa Komunikasi yang Baik Itu Diperlukan?	264
18.4. Bagaimana Bisa Komunikasi Disediakan?	266
18.5. Mengelola Arus Informasi	266
18.6. Menyediakan Informasi untuk Mereka yang Membutuhkan	267
18.7. Dimana Informasi Diperlukan?.....	269
18.8. Akses Informasi dan Kerahasiaan.....	270
18.9. Apa Yang Dapat Menghambat Komunikasi Yang Efektif?.....	271

BAB XIX

MONITORING DAN KONTROL.....	273
19.1. Metode Pemecahan Masalah.....	273
19.2. Monitoring.....	274
19.3. Menjaga Keseimbangan.....	275
19.4. Pengendalian Perubahan.....	276

BAB XX

MENGELOLA RISIKO.....	277
20.1. Risiko dan Kontingensi Perencanaan.....	277
20.2. Mempersiapkan untuk Mengelola Risiko	278
20.3. Penilaian Risiko dan Analisis Dampak.....	279
20.4. Strategi untuk Menghadapi Risiko.....	280
20.5. Sebuah Alternatif Tindakan (<i>Contingency Plan</i>).....	280

20.6. Kerangka Mengelola Risiko	281
20.7. Mempengaruhi <i>Stakeholder</i>	282
Kesimpulan	284
DAFTAR PUSTAKA.....	286
PROFIL PENULIS.....	291

Daftar Gambar

Gambar 3.1	
Peta wilayah Manajemen Sumber Daya Manusia	36
Gambar 3.2	
Tujuan MSDM: sebuah sintesis.....	43
Gambar 4.1	
Johari Window.....	50
Gambar 4.2	
Teori Hirarki Kebutuhan Maslow.....	62
Gambar 4.3	
Ringkasan Individu, Komunikasi dan Motivasi Kelompok/Group	68
Gambar 7.1	
Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	117
Gambar 7.2	
Analisis SWOT.....	122
Gambar 7.3	
Analisis PESTLE	122
Gambar 7.4	
Perkiraan pasokan tenaga kependidikan dalam untuk suatu departemen.....	129
Gambar 10.1	
Model Proses Manajemen Kinerja.....	166

Gambar 12.1 <i>Goal-based and Systems based Approaches to Evaluation....</i>	209
Gambar 16.1 Model Kontribusi SUMBER DAYA.....	247
Gambar 19.1 Putaran Kontrol Proyek Sederhana.....	274

Daftar Tabel

Tabel 2.1 Penelitian tentang Hubungan Antara Sumber Daya Manusia dan Kinerja Lembaga.....	17
Tabel 2.2 Praktik MSDM yang Berdampak pada Kinerja.....	22
Tabel 3.1 Praktik MSDM yang Berdampak pada Kinerja.....	39
Tabel 3.2 Karakteristik berorientasi pasar, dinamika kompetitif, dan strategi SDM dalam pelayanan	42
Tabel 4.1 Kerangka Kerja Tim Kompetensi (Contoh Definisi Kompetensi Tim).....	74
Table 17.1 <i>Analisis Spreadsheet</i>	255
Tabel 20.1. Kemungkinan dan Dampak.....	280

BAB I

SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Keberadaan manusia selalu menjadi ulsan utama dalam konsep-konsep manajemen secara umum. Hal ini muncul dari berbagai pandangan yang menempatkan manusia sebagai aset paling bernilai dalam pengelolaan dan pencapaian tujuan organisasi, baik melalui kerja individu maupun bersama-sama. Oleh karena itu, fokus utama Sumber daya Manusia (SDM) terletak pada bagaimana orang dikelola dalam organisasi, dengan fokus pada kebijakan dan sistem. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara praktis sudah dilaksanakan dalam ragam bentuk untuk mencapai sebuah tujuan yang sama sejak peradaban manusia berlangsung. Namun demikian, keberadaan MSDM belum dapat dipastikan secara jelas kapan pertama kali muncul. Aktivitas MSDM berawal dari tahun 1915 ketika menjelang pecahnya Perang Dunia I (PD I) pada saat itu militer Amerika Serikat mengembangkan suatu pengujian psikologi untuk tim penguji, tim serikat buruh, dan tim semangat kerja. Beberapa orang yang terlatih dalam praktik-praktik di ketiga tim tersebut kemudian menjadi manajer-manajer personalia di bidang industri. Langkah

ini ditempuh mengingat bahwa permintaan manajer personalia yang berkualitas pada saat itu cukup banyak.

Abad kedua puluh satu melihat kemajuan dalam transformasi dan komunikasi yang memobilisasi terhadap kolaborasi tenaga kerja yang dipasilitasi oleh perusahaan yang memandang manusia atau karyawan bukan sebagai sasaran untuk melampirkan segala keinginan perusahaan tersebut, walaupun peraturan perusahaan sedikit menekan karyawan pada perusahaan. Sering disebutkan bahwa karyawan pada perusahaan adalah mesin penggerak pada perusahaan, namun cara ini dapat digunakan sebagai cara mendisiplinkan sumber daya manusia yang ada pada sebuah perusahaan (Vincent Obedgiu: 2017)

Sejarah perkembangan MSDM tidak terlepas dari faktor hubungan sosial, ekonomi, politik dan perkembangan industri yang secara relatif berpengaruh terhadap perbedaan dalam tahap perkembangan di setiap negara yang saat itu mendominasi seperti Amerika Serikat, Inggris dan Australia. Manajemen personalia di Inggris dan Amerika Serikat dikembangkan lebih dahulu daripada di Australia ketika negara-negara ini mengadopsi proses kerja produksi massa, mengikuti perkembangan revolusi industri. Salah satu tokoh besar dalam masa ini adalah Frederick Winslow Taylor (1856-1915), dengan gerakan manajemen ilmiah sebagai hasil studi gerak dan waktu. Perangkat yang digerakkan oleh energi dan sistem produksi yang dikembangkan memungkinkan produksi yang lebih murah. Oleh karenanya, hal ini menciptakan banyak tugas yang monoton, tidak sehat dan bahkan berbahaya. Dampaknya adalah terdistorsinya peran manusia dalam lembaga.

MSDM mulai didokumentasikan oleh peneliti dengan fokus terhadap unsur-unsur yang berupa teknik-teknik yang digunakan oleh perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis melalui pekerjaan transaksional seperti penggajian dan pemberian tunjangan. Aksentuasi pengembangan MSDM di Amerika Serikat

bermula dari aktifitas yang mengarah pada sebagian besar kegiatan administrasi selanjutnya berkembang sampai pada sebuah pendekatan yang berorientasi bisnis dan profesional. Berbeda halnya perkembangan MSDM yang terjadi di Inggris, yang lebih banyak dipengaruhi oleh kuatnya gerakan kemanusiaan dan serikat pekerja karena adanya akses industri kapitalis. Oleh karena itu penekanan MSDM di Inggris lebih mengarah pada peran “kesejahteraan”. Sementara perkembangan MSDM di negara-negara Asia sebagaimana dikemukakan oleh Nankervis, Chatterjee & Coffey, (2006) mengarah pada perpaduan antara MSDM administratif, paternalistik, kooperatif, dan fokus bisnis yang bervariasi diantara negara-negara tergantung pada budaya, tahapan perkembangan, tingkat intervensi pemerintah dalam ekonomi serta sistem hubungan perindustrian. Kajian-kajian MSDM saat ini lebih banyak berfokus pada kajian masalah kontemporer sebagai bentuk responsi terhadap globalisasi, konsolidasi perusahaan, kemajuan teknologi, dan hasil-hasil penelitian lanjutan. Hal tersebut berdampak terhadap munculnya pergeseran pemahaman yang mengarah pada inisiatif strategis seperti *merger* dan akuisisi, manajemen bakat, perencanaan suksesi, industri dan hubungan kerja, pertimbangan etis, keragaman dan inklusi.

1.1. Rumusan Masalah dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Buku ini berfokus pada kajian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara konseptual yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan dalam konteks Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan (MPTK) sebagai salah satu substansi Manajemen Pendidikan yang harus dikelola secara efektif dan efisien. Keberhasilan lembaga pendidikan dalam menampilkan performansi sebagai lembaga yang bermutu dan berdaya saing sudah ditentukan oleh unsur manusia sebagai salah satu *key factor*. Hal ini berarti bahwa sustainabilitas dan pengembangan

lembaga pendidikan yang kompetitif sangat bergantung pada ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM), baik secara kualitas maupun kuantitasnya. Pengelolaan SDM yang efektif diharapkan dapat meningkatkan produktivitas tenaga pendidik dan kependidikan yang berdampak konstan terhadap keefektifan lembaga pendidikan, dimana lembaga pendidikan mampu menampilkan *core competence* yang membedakan dengan lembaga pendidikan lain sebagai pesaingnya.

Sebagaimana diketahui bahwa keefektifan merupakan suatu kondisi yang menunjukkan derajat dimana organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Steers (1980:176), menyimpulkan bahwa organisasi efektif adalah organisasi yang mampu menciptakan suasana kerja dimana para pekerja tidak hanya melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepadanya tetapi juga membuat suasana supaya pekerja lebih bertanggungjawab, bertindak secara kreatif demi peningkatan efisiensi dalam mencapai tujuan. Esensi dari pernyataan ini menempatkan pekerja sebagai unsur penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hal ini dikuatkan dengan pendapat Sergiovanni, et all (1987:134), "*...Perhaps the most critical difference between the school and most other organization is the human intensity that characterize its work. School are human organization in the sense that their products are human and their processes require the socializing of humans*". Pada pernyataan tersebut ditegaskan bahwa perbedaan kritis antara sekolah dengan sebagian besar organisasi lain adalah pada intensitas manusia yang menjadi ciri pekerjaanya. Proses pendidikan membutuhkan sosialisasi manusia untuk dapat menghasilkan manusia yang kompeten dan berdaya saing.

Oleh sebab itu, SDM pendidikan perlu dikelola dengan mengaplikasikan seluruh fungsi manajemen secara sirkuler

untuk mendukung tercapainya proses pendidikan yang efektif. Berdasarkan hal tersebut, maka ruang lingkup serta aspek-aspek yang menjadi kajian dalam buku ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana sejarah perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ?
2. Bagaimana perbandingan manajemen personalia dengan Manajemen Sumber Daya Manusia?
3. Apa saja yang menjadi konteks pembahasan Manajemen Sumber Daya Manusia?
4. Bagaimana cara yang tepat dalam melakukan rekrutmen dan juga seleksi pegawai?
5. Hal apa saja yang perlu dilakukan dalam meningkatkan kinerja pegawai?
6. Bagaimana pengukuran Sumber Daya Manusia dalam suatu lembaga maupun organisasi?

Selain mengkaji beberapa hal di atas, buku ini merupakan kombinasi dari berbagai buku terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia. Kemudian metode pemecahan masalah yang dirangkum menjadi sebuah buku referensi.

1.2. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terbentuk dari kata manajemendan sumber daya manusia. Terminologi manajemen diartikan sebagai pengelolaan atau tata cara bagaimana mengelola sesuatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara sumber daya manusia adalah setiap orang yang bekerja dan berkontribusi dalam suatu organisasi ataupun lembaga. Terminologi MSDM menurut ahli satu dengan yang lain beragam. Beberapa ahli menekankan definisi MSDM yang berfokus pada kegiatan dari karyawan atau tenaga kerja, sedangkan ahli yang lain menekankan pada unsur kepentingan strategis dan proses SDM secara berkelanjutan.

MSDM diartikan sebagai kegiatan yang mencakup penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Sementara itu MSDM juga didefinisikan sebagai kebijakan yang tersusun dalam rangkaian kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang meliputi aspek-aspek yang terdapat didalam sumber daya manusia seperti posisi, pengadaan rekrutmen, seleksi, kompensasi hingga penilaian kinerja tenaga kerja. Penekanan yang sama oleh Hasibuan (2011:10), dalam memberikan definisi MSDM, yaitu sebagai bidang kajian yang mempelajari tentang ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Definisi MSDM sebagaimana telah dipaparkan oleh beberapa ahli tersebut adalah perwujudan ilmu dan seni berkenaan dengan serangkaian kegiatan dalam mengelola manusia pada suatu organisasi, lembaga maupun perusahaan agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Serangkaian kegiatan yang dimaksud meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, *monitoring*, seleksi, perekrutan, pelatihan dan pengembangan, manajemen komunikasi sampai pada manajemen resiko.

Kajian mengenai definisi MSDM oleh penulis dipaparkan dengan menggunakan cara pandang berikut:

➤ *Pertama*, MSDM ditelaah dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu *soft approach* dan *hard approach*.

1) *Hard approach* lebih menekankan MSDM pada aspek kuantitatif, kalkulatif dan aspek strategik bisnis paling penting untuk mengelola sumber daya. Versi keras MSDM mengadopsi filosofi bisnis yang berorientasi pada penekanan kebutuhan untuk mengelola manusia (tenaga

kependidikan) dengan cara yang dapat menghasilkan nilai tambah dari diri mereka dan mencapai keunggulan kompetitif. MSDM dengan versi pendekatan ini menghargai manusia sebagai modal, dimana dari mereka akan diperoleh hasil dengan melakukan investasi untuk pengembangan mereka.

2) *Soft approach* menekankan MSDM pada aspek komunikasi, motivasi dan kepemimpinan. Storey (1989), berpendapat bahwa MSDM dalam *soft approach* “memperlakukan tenaga kependidikan sebagai aset berharga, sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen, kemampuan beradaptasi dan keterampilan dan kinerja. Dalam konteks tenaga pendidik dan kependidikan MSDM dengan *soft approach* ditempatkan sebagai lebih kepada *tool* daripada sasaran (Guest, 1999) dengan penekanan pada kebutuhan untuk mendapatkan komitmen “hati dan pikiran”. Hal ini melalui partisipasi aktif, komunikasi dan metode lain untuk mengembangkan organisasi dengan komitmen yang tinggi. Perhatian diberikan kepada “mutualitas” keyakinan bahwa kepentingan manajemen dan kepentingan tenaga pendidik dan kependidikan terakomodasi sama. Observasi yang dilakukan Truss (1999), menunjukkan bahwa terdapat ketidakseimbangan antara kepentingan organisasi lebih besar daripada kepentingan individu yang mengindikasikan *soft approach* hanya sebuah retorika.

- MSDM diartikan sebagai pendekatan strategis untuk mengelola tenaga kependidikan yang datang di ekonomi pasar liberal, terutama Amerika Serikat dan Inggris pada 1980-an.
- *Ketiga* melihat konsep MSDM dalam pengertian sempit di organisasi lebih sering disebut dengan personalia. Armstrong (1987), menggambarkan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai “anggur lama dalam botol baru”, sementara Guest

(1987), menunjukkan fakta bahwa banyak departemen personalia berubah nama menjadi departemen MSDM, dengan sedikit bukti dari setiap perubahan dalam peran. Dalam praktiknya, hal tersebut akan menunjukkan banyak pekerjaan terkait MSDM mencakup sistem administrasi yang mengatur penggajian, promosi dan perekrutan prosedur, dan sebagainya. Aktifitas-aktifitas ini pada akhirnya mereduksi otoritas manajer SDM dalam organisasi serta kesempatan untuk mengambil keputusan dalam menetapkan strategi organisasi.

1.3. Perbandingan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Manajemen Personalia

Personalia yang memiliki kekuatan psikologis yang kuat lebih berhasil dalam menghadapi kesulitan atau resiko yang sangat signifikan, dan untuk mengambil tanggung jawab yang besar dan mudah dalam bangkit kembali dari situasi yang sangat terpuruk sekalipun (Fang Cooke: 2018) Pengistilahan manajemen personalia (*personel management*) dan MSDM (*Human Resources Management*) pada dasarnya merujuk pada proses yang sama.

Kesamaan antara manajemen personalia dan MSDM diuraikan sebagai berikut:

1. Strategi manajemen personalia dan MSDM berasal dari strategi bisnis.
2. Manajemen personalia dan MSDM, menyadari bahwa manajer lini bertanggung jawab untuk mengelola tenaga kependidikan.
3. Nilai-nilai manajemen personalia dan MSDM memiliki versi lunak yang sama, dimana keduanya, "menghargai individu", menyeimbangkan kebutuhan organisasi dan individu, serta mengembangkan tenaga kependidikan untuk mencapai kompetisi maksimal mereka, dimana hal tersebut dilakukan

untuk kepuasan kedua pihak dan untuk memfasilitasi pencapaian sasaran organisasi.

4. Manajemen personalia dan MSDM menyadari bahwa salah satu proses keduanya yang paling penting adalah mencocokkan orang dengan kebutuhan organisasi yang selalu berubah menempatkan dan mengembangkan orang yang tepat dan pada jabatan yang tepat.
5. Memiliki tindakan yang sama, teknik seleksi, teknik penilaian, teknik pelatihan, teknik pengembangan manajemen dan teknik manajemen upah digunakan dalam MSDM dan manajemen personalia.
6. Manajemen personalia dan MSDM pada versi "*soft*" sama – sama menekankan pentingnya proses komunikasi dan partisipasi dalam sistem hubungan tenaga kependidikan.

Sementara itu, Legge (1989), telah mengidentifikasi tiga ciri untuk membedakan MSDM dengan manajemen personalia:

1. Manajemen personalia merupakan aktivitas yang memiliki tujuan utama pada non-manajer, dimana MSDM memiliki fokus yang jelas, tetapi secara pasti lebih tertarik pada staf manajerial.
2. MSDM lebih pada aktivitas manajerial lini yang terintegrasi, sedangkan manajer personalia berusaha mempengaruhi manajer lini.
3. MSDM menekankan pentingnya manajemen senior untuk terlibat pada manajemen kebudayaan, dimanamanajemen personalia selalu curiga dengan pengembangan organisasi dan unit yang terkait, ide-ide yang berorientasi pada hal-hal sosial-psikologis.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka secara umum dapat diketahui bahwasannya MSDM dengan manajemen personalia tidak memiliki perbedaan yang sangat berarti. MSDM

berbasis pada filosofi manajemen dan filosofi yang berorientasi bisnis. Ketika membandingkan MSDM dengan manajemen personalia, lebih banyak kesamaan yang timbul daripada perbedaan. Integrasi strategik, manajemen budaya, komitmen, kualitas total, dan investasi dalam modal manusia, bersama-sama dengan filosofi kesatuan (keharmonisan antara kepentingan manajemen dan tenaga kependidikan), merupakan bagian penting dari model MSDM.

Kesimpulan

Pengetahuan akan sejarah perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia perlu diketahui bagi pembaca sebagai modal dasar dalam memahami pembahasan lebih lanjut mengenai aspek-aspek MSD. Perkembangan saat ini semakin cepat memberikan banyak perubahan, istilah manajemen personalia telah banyak berganti dengan istilah MSDM dalam berbagai organisasi maupun lembaga. Perubahan dalam istilah tersebut menunjukkan bahwa terdapat proses perubahan perilaku dan pendekatan, hubungan antara tenaga kependidikan dengan lembaga maupun dengan kalangan tenaga kependidikan. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi maupun lembaga tersebut maka semakin membuktikan bahwa manusia sebagai modal utama memiliki peranan vital dalam mencapai tujuan suatu organisasi maupun lembaga.

BAB II

KONTEKS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Proses Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berlangsung dalam berbagai konteks seperti lingkungan internal dan eksternal organisasi. Sejalan dengan teori kontingensi, ini memberikan pengaruh yang cukup besar pada keputusan dimana praktik MSDM diadopsi.

2.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang Manajemen Sumber Daya Manusiayang meliputi:

1. Lingkungan eksternal
2. Lingkungan Internal
3. Kontingensi teori
4. Dimensi etis
5. Dampak pada kinerja
6. Peran Manajer SDM
7. Peran fungsi SDM
8. Peran praktisi SDM

9. Peran Mitra Bisnis

2.2. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari perkembangan sosial, politik, hukum, ekonomi dan tekanan kompetitif. Persaingan global seperti sektor produksi dan jasa akan semakin meningkat. Hal ini dibantu oleh kemajuan teknologi yang dengan mudah dipindahtangankan dan dapat mengurangi hambatan perdagangan internasional. Pelanggan menuntut lebih sebagai standar baru yang dicapai melalui kompetisi internasional. Organisasi bereaksi terhadap kompetisi ini dengan menjadi “fokus pelanggan”, mempercepat waktu respon, menekankan kualitas dan perbaikan terus-menerus, mempercepat pengenalan teknologi baru, yang beroperasi lebih fleksibel dan “kehilangan biaya”. Tekanan bagi lembaga untuk menjad “ramping dan berarti”, perampingan dan memotong lapisan manajemen dan pengawasan. Organisasi mengurangi staf permanen inti pekerja penting, meningkatkan penggunaan pekerja perifer (subkontraktor, staf sementara) dan kerja “*outsourcing*” ke penyedia layanan eksternal. Tekanan ini bisa menjadi cukup besar dalam penurunan ekonomi seperti yang dimulai pada tahun 2008.

2.3. Lingkungan Internal

Berikut aspek lingkungan internal yang mempengaruhi kebijakan SDM dan praktik MSDM:

- Jenis bisnis atau organisasi; swasta, publik atau sektor sukarela; pabrik atau layanan.
- Ukuran organisasi.
- Usia atau kedewasaan organisasi.
- Teknologi atau kegiatan kunci dari bisnis akan menentukan bagaimana pekerjaan diatur, dikelola dan dilaksanakan.
- Jenis orang yang dipekerjakan, seperti staf profesional, pekerja pengetahuan, teknisi, administrator, pekerja

produksi, penjualan dan layanan pelanggan staf.

- Keadaan keuangan organisasi, terutama dalam kemerosotan ekonomi.
- Budaya organisasi, pola mapan nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang membentuk cara-cara orang berperilaku dan hal-hal yang dilakukan; iklim politik dan sosial.

2.4. Teori Kontingensi

Teori kontingensi mengatakan kepada kita bahwa definisi tujuan SDM, kebijakan dan strategi, daftar kegiatan, dan analisis peran MSDM dari manajer lini dan peran fungsi SDM hanya berlakujika mereka terkait dengan situasi organisasi dalam lingkungannya. Karen Legge (1978), menjelaskanyang berpengaruh bagi dayainovasi dan pemecahan masalah manajemen personalia adalah komentator pertama yang bersikeras bahwa pendekatan kontingen harus diadopsi yaitu: “desain dan implementasi dari kebijakan yang cocok, atau bergantung pada organisasi yang ditentukan kebutuhan dan keadaan”. Paauwe (2004), menjelaskan, “teori *Contingency* menyatakan bahwa hubungan antara variabelindependen yang relevan (misalnya kebijakan dan praktik SDM) dan variabel dependen (kinerja) akan bervariasi sesuai dengan pengaruh seperti ukuran lembaga, umur dan teknologi, intensitas modal, tingkat serikat pekerja, industri / kepemilikan sektor dan lokasi”. Teori kontingensi dikaitkan dengan konsep kebutuhan untuk mencapai keselarasan antara strategi SDM, kebijakan organisasi dan praktik, dan strategi bisnis, dalam konteks lingkungan eksternal dan internal.

Pendekatan kontijensi menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen (SPM) bergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan dimana sistem tersebut diterapkan. Hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja

organisasi adalah budaya organisasi. Budaya organisasi terbentuk dalam waktu yang relatif lama, karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya interal, budaya eksternal, dan budaya besar. Budaya memberi pengaruh yang besar terhadap kinerja reformasi, karena reformasi terkait dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap yang diadaptasi dan dikembangkan dalam birokrasi (Mufarrohah: 2013).

2.5. Dimensi Etis

Sebagai Boxall, *et all* (2007), menjelaskan “Sementara itu MSDM tidak perlu mendukung hasil komersial (sering disebut kasus bisnis), namun untuk melayani kebutuhan organisasi dalam legitimasi sosial”. Hal ini menunjukkan bahwa MSDM melaksanakan tanggung jawab sosial, atau dengan kata lain yang bersangkutan untuk kepentingan (kesejahteraan) tenaga kependidikan dan bertindak secara etis berkaitan dengan kebutuhan orang-orang dalam organisasi dan masyarakat.

Dalam organisasi kebutuhannya adalah untuk:

- Memberikan kesempatan pada semua tenaga kependidikan dalam hal kesempatan kerja, belajar dan pengembangan yang disediakan untuk mereka.
- Perlakukan orang sesuai dengan prinsip keadilan prosedural (Adams, 1965; Leventhal, 1980), yaitu: cara dimana orang dikelola secara adil, konsisten, transparan, dan benar dengan mempertimbangkan pandangan dan kebutuhan tenaga kependidikan.
- Memperlakukan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan distributif (Adams, 1965; Leventhal, 1980): dengan kata lain, imbalan didistribusikan kepada mereka sesuai dengan kontribusi mereka dan mereka menerima apa yang dijanjikan kepada mereka.
- Perlakukan orang sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan alami yakni, individu harus tahu standar organisasi, mereka

juga diharapkan dapat menyesuaikan diri, mereka harus diberi indikasi yang jelas tentang bagaimana aturan dijalankan serta konsekuensi melanggarnya, kecuali dalam kasus-kasus perbuatan kotor, mereka harus diberi kesempatan untuk memperbaiki sebelum tindakan disipliner diambil.

- Perlakukan orang dengan hormat.
- Hindari memperlakukan orang hanya sebagai faktor produksi.
- Jadilah peduli dengan kesejahteraan tenaga kependidikan serta mengejar keuntungan komersial.
- Tawarkan keamanan kerja sebanyak mungkin.
- Menyediakan lingkungan kerja yang melindungi kesehatan dan keselamatan tenaga kependidikan dan meminimalkan stres.
- *Act* untuk kepentingan memberikan keseimbangan yang wajar bagi tenaga kependidikan antara hidup dan pekerjaan mereka.
- Melindungi tenaga kependidikan terhadap praktik-praktik yang berbahaya di tempat kerja, seperti *bullying*, pelecehan dan diskriminasi

2.6. Dampak MSDM pada Kinerja

Guest (1997) berpendapat, "Ciri khas dari MSDM adalah asumsi bahwa peningkatan kinerja dicapai melalui orang-orang dalam organisasi". Oleh karena itu, jika kebijakan dan proses MSDM yang tepat diperkenalkan, maka dapat diasumsikan bahwa MSDM akan membuat dampak besar pada kinerja lembaga. *Holy Grail* dicari oleh banyak peneliti MSDM untuk menetapkan bahwa praktik MSDM terbukti menyebabkan perbaikan dalam kinerja organisasi. Praktisi SDM juga ingin membenarkan keberadaan mereka dengan mengatakan kepada pimpinan mereka dan rekan-rekan mereka bahwa ini adalah kasus. Banyak penelitian yang telah dilakukan selama dekade terakhir atau lebih, yang sebagian

besar menunjukkan bahwa ada hubungan antara praktik MSDM yang baik dan kinerja lembaga.

2.7. Peran Manajer MSDM

Berdasarkan penelitian, Tamu dan Raja (2004), mencatat bahwa “SDM lebih baik tidak bergantung begitu banyak pada prosedur tapi lebih baik pada implementasi dan kepemilikan pelaksanaan oleh manajer”. Seperti yang ditunjukkan oleh Purcell *et al* (2003), tingginya tingkat kinerja organisasi tidak tercapai hanya dengan memiliki berbagai kebijakan SDM dipahami dengan baik dan praktik di tempat. Apa yang membuat perbedaan adalah bagaimana kebijakan dan praktik-praktik ini dilaksanakan. Hal tersebut merupakan peran penting manajer lini dalam melakukan manajemen orang, “Cara manajer lini menerapkan dan memberlakukan kebijakan, menunjukkan kepemimpinan dalam menangani tenaga kependidikan dan dalam melakukan kontrol sebagai isu utama”.

Purcell *et al*(2003), mencatat bahwa berurusan dengan orang-orang mungkin merupakan aspek pekerjaan mereka dimana manajer lini bisa melihat dominasi dari kebijaksanaan, dan mereka dapat saja menyalahgunakan kebijakannya dengan tidak menempatkan ide-ide MSDM dalam praktik. Saat mereka menunjukkannya, itu adalah cara manajer lini yang membawa kebijakan SDM agar tetap berjalan.

Tabel 2.1.

Penelitian tentang Hubungan Antara Sumber Daya Manusia dan Kinerja Lembaga

<p>Peneliti (s) Huselid (1995)</p>	<p>Adanya analisis respon dari 968 perusahaan di US melalui eksplorasi dengan menggunakan kuisioner untuk mengetahui penggunaan praktik kinerja yang tinggi (<i>high performance</i>)</p>	<p>Produktivitas dipengaruhi oleh tenaga kependidikan; motivasi kinerja keuangan dipengaruhi oleh keterampilan tenaga kependidikan, motivasi dan struktur organisasi</p>
<p>Patterson <i>et al</i> (1997)</p>	<p>Penelitian ini menguji hubungan antara kinerja bisnis dengan budaya organisasi dan penggunaan sejumlah praktik sumber daya manusia.</p>	<p>Praktik sumber daya manusia menjelaskan variasi signifikan dalam keuntungan dan produktifitas (berturut-turut 19% dan 18%). Dua praktik sumber daya manusia yang signifikan adalah: (1) pengambilalihan dan pengembangan keterampilan karyawan dan (2)</p>

		desain pekerjaan termasuk fleksibilitas, tanggung jawab dan variasinya
Appelbaum <i>et al</i> (2000)	Studi mengenai dampak kinerja tinggi dari sistem kerja (<i>high-performance work systems / HPWSs</i>) di 44 fasilitas manufaktur – lebih dari 4.000 pegawai telah disurvei.	HPWSs memproduksi efek positif pada kinerja. Mereka terkait dengan praktik lokakarya yang meningkatkan tingkat kepercayaan, meningkatkan penghargaan intrinsik karyawan pada pekerjaan dan dengan demikian meningkatkan komitmen pada organisasi.
Guest <i>et al</i> (2000)	<i>The Future of Work Survey</i> meliputi 835 sektor organisasi swasta. Wawancara dilakukan dengan 610 sumber daya manusia yang profesional dan	Ditemukan penggunaan yang lebih besar dari praktik Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan

	462 kepala eksekutif	dengan tingkat komitmen karyawan yang lebih tinggi dan kontribusinya, yang pada akhirnya akan dihubungkan dengan tingkat produktivitas serta kualitas layanan yang lebih tinggi.
Thompson (2002)	Sebuah studi mengenai dampak dari kinerja yang tinggi seperti tim kerja, penilaian, rotasi, struktur kelas kerja jalur lebar (<i>broad-banded grade structure</i>) dan berbagai informasi bisnis digunakan untuk meneliti UK Aeospace	jumlah praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dan proporsi dari tenaga kerja yang tergabung didalamnya seperti menjadi kunci dalam membedakan faktor antara sukses atau tidaknya sebuah perusahaan..
Peneliti (s) West et al (2002)	Metodologi Penelitian yang dilakukan di 61 rumah sakit UK menghasilkan informasi tentang strategi sumber daya manusia, kebijakan, dan prosedur dari	Hasil-hasil Sebuah asosiasi ditemukan antara praktik sumber daya manusia tertentu dan rendahnya tingkat kematian yang

	<p>kepala eksekutif dan direktur sumber daya manusia dan adanya tingkat kematian.</p>	<p>teridentifikasi. Seperti yang dinyatakan oleh Profesor West, "Jika anda memiliki praktik sumber daya yang fokus pada usaha dan keterampilan, pengembangan keterampilan individu, mendorong adanya kerjasama, dan sinergi dalam tim, maka seluruh sistem fungsi dan kinerja akan menjadi lebih baik.</p>
<p>Purcell <i>et al</i> (2003)</p>	<p>Sebuah universitas dari Bath melakukan studi longitudinal pada 12 perusahaan untuk mengetahui bagaimana Manajemen Sumber Daya Manusia berdampak terhadap kinerja organisasi.</p>	<p>Kebijakan dan implementasi praktik (bukan jumlah praktik sumber daya yang dilakukan) adalah komposisi vital yang menghubungkan Manajemen Sumber Daya Manusia pada kinerja bisnis dan ini terutama pada tugas manajer lini.</p>

Sebuah faktor yang lebih lanjut mempengaruhi peran manajer lini adalah kemampuan mereka untuk mengatur sumber daya manusia yang dibebankan kepada mereka. Kegiatan yang berpusat pada individu (*people-centred*) seperti mendefinisikan aturan, wawancara, peninjauan kinerja, penyediaan umpan balik, pelatihan, identifikasi kebutuhan pembelajaran dan pengembangan, dan juga yang berhubungan dengan kemampuan untuk menghubungkan semua permasalahan membutuhkan keterampilan khusus. Beberapa manajer memilikinya, namun banyak juga yang tidak.

Hutchinson dan Purcell (2003), membuat rekomendasi mengenai bagaimana cara meningkatkan kualitas kontribusi manajer lini untuk membuat Manajemen Sumber Daya Manusia.

- Memberikan mereka waktu untuk melaksanakan tugas Manajemen Sumber Daya Manusia yang sering digantikan oleh manajemen lainnya.
- Memilih mereka secara hati-hati dengan lebih memperhatikan kompetensi yang dibutuhkan.
- Mendukung mereka dengan nilai-nilai organisasi yang kuat mengenai kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Mendorong perkembangan sebuah hubungan kerja yang baik dengan pemilik perusahaan mereka.
- Memastikan mereka menerima cukup pelatihan keterampilan untuk memungkinkan mereka menampilkan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia seperti contohnya manajemen kinerja (*performance management*).

Tabel 2.2
Praktik MSDM yang Berdampak pada Kinerja

	Cara dampak
Menarik, mengembangkan dan mempertahankan orang yang memiliki kualitastinggi	Mencocokkan strategi dan kebutuhan operasional organisasi. Menyediakan pendapatan dan pengembangan bagi pegawai-pegawai yang berbakat, yang bisa menyampaikan kinerja yang superior, produktifitas, fleksibilitas, inovasi, dan tingkat tinggi dari pelayanan pelanggan, yang tepat dengan budaya dan strategi keperluan organisasi
Manajemen bakat	Menjamin bahwa karyawan-karyawan berbakat dan mempunyai motivasi tinggi telah diperoleh oleh organisasi dan mampu untuk memenuhi kebutuhan di masa kini dan masa mendatang.
Pekerjaan dan desain pekerjaan	Melengkapi karyawan dengan berbagai stimulus dan pekerjaan yang menarik, dan memberikan mereka otonomi serta fleksibilitas untuk menunjukkan melakukan pekerjaan dengan baik. Meningkatkan kepuasan kerja dan fleksibilitas untuk mendorong kinerja serta produktifitas yang tinggi.
Pembelajaran dan Pengembangan	Memperluas keterampilan dasar dan mengembangkan tingkat kompetensi yang dibutuhkan tenaga kerja. Mendorong pembelajaran kebijaksanaan (<i>discretionary learning</i>) seseorang yang terjadi ketika individu aktif mencari untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang dapat berpengaruh pada tujuan dari organisasi menjadi lebih

	<p>maju. Mengembangkan sebuah iklim pembelajaran - sebuah perantara pertumbuhan pembelajaran sebagai pelatihan, mentoring dan training yang baik.</p>
<p>Mengelola pengetahuan dan modal intelektual</p>	<p>Fokus pada organisasi dan juga pada pembelajaran individu, dan menyediakan peluang untuk belajar serta peluang untuk membagikan pengetahuan di sebuah alur sistem. Menjamin bahwa stok vital dari pengetahuan adalah memperoleh dan meningkatkan pengetahuan, informasi dan pembelajaran dalam organisasi..</p>
<p>Meningkatkan keterlibatan, komitmen dan motivasi</p>	<p>Mendorong produktifitas dengan memastikan bahwa manusia adalah positif dan tertarik pada pekerjaan mereka, bahwa mereka bangga terhadap pekerjaan untuk organisasi dan mempunyai keinginan untuk bekerja, dan bahwa mereka bertindak demi mencapai tujuan individu dan organisasi</p>
<p>Kontrak psikologis</p>	<p>Membangun sebuah kontrak psikologis yang positif dan seimbang untuk membangun sebuah hubungan harmonis yang berkelanjutan diantara pegawai dan organisasi.</p>

<p>Kinerja tinggi Manajemen</p>	<p>Mengembangkan budaya kinerja yang mendorong kinerja tinggi di sebuah area seperti produktifitas, kualitas, level pelayanan pelanggan, pertumbuhan, keuntungan, yang pada akhirnya mengantarkan pada kenaikan nilai pemegang saham. Mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku yang paling mendekati perilaku kinerja yang tinggi, seperti pengambilan risiko, inovasi, dan membagi pengetahuan serta membentuk kepercayaan antara manajer dan anggota timnya.</p>
<p>SDM daerah Manajemen <i>Reward</i></p>	<p>Bagaimana dampak itu</p> <p>Mengembangkan motivasi dan keterlibatan pekerjaan dengan memberikan penghargaan sesuai dengan kontribusi mereka.</p>
<p>Hubungan tenaga kependidikan</p>	<p>Mengembangkan keterlibatan dan hubungan antar karyawan yang mendorong terciptanya komitmen dan kerja sama</p>
<p>Lingkungan kerja- nilai inti, kepemimpinan, kehidupan- pekerjaan yang seimbang, manajemen keberbedaan, keamanan karyawan</p>	<p>Mengembangkan “ide besar” (Purcell et al, 2003): mengenai sebuah pandangan yang jelas dan sebuah nilai yang terintegrasi. Membuat organisasi menjadi “sebuah tempat kerja yang hebat.</p>

Hal ini dapat menambahkan bahwa implementasi praktik MSDM akan menjadi lebih baik apabila poin-poin di bawah ini dapat dicapai, yaitu:

- Praktik yang diterapkan terbukti memberikan keuntungan mereka.
- Mereka terlibat dalam pengembangan dan yang lebih penting lagi terlibat dalam pengujian praktik.
- Praktik tidak terlalu rumit, birokratis atau memakan waktu.
- Tanggung jawab mereka ditetapkan dan dikomunikasikan dengan jelas.
- Mereka diberikan bimbingan, dukungan dan pelatihan yang dibutuhkan untuk pelaksanaan praktik.

2.8. Peran Fungsi SDM

a) Peran keseluruhan dari fungsi

Fungsi dari sumber daya manusia (SDM) adalah untuk mengambil inisiatif dan untuk memberikan pedoman, dukungan dan layanan pada berbagai hal yang berkaitan dengan karyawan dalam organisasi. Pada dasarnya, fungsi HR adalah menjalankan bisnis, memberikan saran dan layanan yang memungkinkan organisasi untuk menyelesaikan tugasnya melalui individu-individu dalam organisasi. Fungsi ini memastikan bahwa strategi SDM, peraturan dan berbagai praktiknya diperkenalkan dan dipertahankan untuk memperkuat hubungan antar karyawan (mengenai bagaimana pimpinan dan karyawan bekerja sama serta berhubungan satu sama lain), membangun kontrak psikologis yang positif (perjanjian tidak tertulis yang berupa adanya ekspektasi timbal balik antara karyawan dan pimpinan mereka) dan melayani berbagai hal yang berkaitan dengan pekerjaan, pengembangan, kesejahteraan individu serta hubungan antara manajemen dan tenaga kerja. Hal ini menjadi bagian penting dari pembentukan lingkungan yang memungkinkan individu untuk menggunakan kemampuan mereka secara maksimal untuk dapat mengetahui potensi mereka demi keuntungan organisasi dan

individu itu sendiri, dan juga dengan meningkatkan kualitas kehidupan kerja untuk mencapai kepuasan pada pekerjaan mereka.

Peranan dari fungsi ini sering dipandang berorientasi bisnis (*business-oriented*), menambahkan nilai dan membantu pencapaian keunggulan kompetitif. Misalnya keterlibatan SDM dalam pembuatan strategi bisnis dimana SDM berfungsi memastikan bahwa masalah-masalah pada individu yang dapat mempengaruhi kinerja sudah benar-benar dipertimbangkan. Hal ini juga berkaitan dengan pembangunan bisnis baru, ekspansi dan pengambilalihan, khususnya yang berkaitan dengan ketersediaan sumber daya manusia dan pengelolannya secara maksimal.

Fungsi ini berpengaruh pada pencapaian dari strategi bisnis dengan memastikan bahwa sumber daya manusia yang tersedia telah diperoleh, dan juga kinerja yang tinggi telah dicapai dan dipertahankan. Ini merupakan kebijakan yang diambil oleh *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*, yang kemudian diteliti oleh Francis dan Keegan (2006) adalah kecenderungan untuk terfokus pada outcome dari kinerja dalam bisnis dan mengabaikan hak akan kesejahteraan yang dimiliki oleh karyawan. Seperti yang disampaikan oleh Ulrich dan Brockbank (2005a), “peduli, mendengarkan, dan bertanggung jawab akan karyawan adalah tugas utama dari SDM”. Semua anggota dari SDM seharusnya mengerti akan ruang lingkup dari aktivitas mereka.

b) Fungsi Organisasi SDM

Ulrich (1998) mempopulerkan model “bangku berkaki tiga” (*three-legged-stool*) untuk menunjukkan struktur dari fungsi HR dan membedakannya menjadi tiga bagian sebagai berikut:

- Pusat keahlian (*centres of expertise*): mengkhususkan diri pada pemberian saran dan layanan pada aktivitas HR. *Survey* CIPD yang mengkaji perubahan fungsi HR (CIPD, 2007) menunjukkan bahwa bagian ini ditemukan pada 28% koresponden dalam organisasi. Area keahlian yang paling umum diantaranya adalah pelatihan dan pengembangan (79%), perekrutan (67%), penghargaan (60%) dan hubungan karyawan (55%).
- Mitra bisnis yang strategis (*strategic business partners*): bergerak beriringan dengan manajer untuk membantu mereka mencapai tujuan melalui perumusan strategi dan eksekusi yang efektif (Ulrich and Brockbank, 2005b). Seringkali disertakan pada unit bisnis atau departemen.
- Pusat layanan terbuka (*shared service centres*): bertugas menangani semua layanan transaksi rutin pada seluruh bidang bisnis. Meliputi kegiatan rekrutmen, memantau kehadiran, dan memberikan saran pada karyawan yang bermasalah.

Meskipun model yang disampaikan Ulrich ini telah menarik banyak perhatian, namun *survey* CIPD 2007 menunjukkan bahwa hanya 18% koresponden yang sudah menerapkan ketiga “*legs*” tersebut, sementara 47% sudah menerapkan dua elemen, dan dengan mitra bisnis yang paling umum sebesar 29%

Model populer “berkaki tiga bangku” untuk organisasi sebagai fungsi SDM yang berasal oleh Ulrich (1998) dibagi ke dalam bagian-bagian berikut:

- Pusat keahlian: ini mengkhususkan diri dalam penyediaan tingkat tinggi saran dan jasa pada kegiatan SDM kunci. *Survey* CIPD pada fungsi SDM berubah (CIPD, 2007) menemukan bahwa mereka ada di 28% dari organisasi responden. Daerah keahlian yang paling umum adalah

pelatihan dan pengembangan (79%), perekrutan (67%), *reward* (60%) dan hubungan tenaga kependidikan (55%).

- Mitra bisnis strategis: ini bekerja dengan manajer lini untuk membantu mereka mencapai tujuan mereka melalui perumusan strategi yang efektif dan eksekusi (Ulrich dan Brockbank, 2005b). Mereka sering “tertanam” di unit bisnis atau departemen.
- Pusat layanan bersama: ini menangani semua rutinitas layanan 'transaksional' di seluruh bisnis. Ini termasuk kegiatan seperti perekrutan, monitoring adanya, Rekomendasi berurusan dengan masalah tenaga kependidikan seperti disiplin dan absensi.

Model *Ulrich* ini telah menarik banyak perhatian, namun *survey* CIPD 2007 menemukan bahwa hanya 18 persen dari responden telah menerapkan semua tiga kaki, meskipun 47% telah dilaksanakan satu atau dua elemen, dengan mitra bisnis yang paling umum (29%).

2.9. Peran Praktisi SDM

Peran praktisi SDM bervariasi sesuai dengan sejauh mana mereka generalis (dengan judul seperti direktur SDM, manajer SDM, mitra bisnis), atau spesialis (seperti kepala pembelajaran dan pengembangan, kepala bakat manajemen, kepala *reward*), tingkat dimana mereka bekerja (strategis, eksekutif atau administratif) kebutuhan organisasi, pandangan manajemen senior tentang kontribusi mereka, konteks dimana mereka bekerja dan kemampuan mereka sendiri. Mereka dapat bertindak sebagai mitra bisnis, strategi, inovator, agen perubahan, konsultan internal fasilitator dan pelatih. Ulrich dan Brockbank (2005a), yang terdaftar lima peran: advokat tenaga kependidikan, pengembang modal manusia, ahli keuangan, mitra strategis dan pemimpin. Kompetensi yang dibutuhkan oleh peran.

Praktisi SDM dapat memainkan peran proaktif, memberikan kontribusi bagi perumusan strategi lembaga, mengembangkan strategi SDM yang terintegrasi dan bimbingan relawan tentang hal-hal yang berkaitan dengan menjunjung tinggi nilai-nilai inti dan prinsip-prinsip etika. Mereka terlibat dalam masalah-masalah bisnis dan bekerja dengan manajer lini untuk memberikan target kinerja, tetapi mereka juga prihatin dengan masalah orang. Mereka membantu untuk meningkatkan kemampuan organisasi, kapasitas organisasi untuk melakukan secara efektif dan dengan demikian mencapai tujuannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Hoque dan Noon (2001) menetapkan bahwa "Meningkatnya jumlah spesialis menggunakan judul SDM (*Human Resource*) berkualitas baik, lebih mungkin untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan strategis dan yang paling mungkin ditemukan di tempat-tempat kerja dimana metode canggih dan teknik telah diadopsi". Namun, dalam beberapa situasi mereka memainkan peran reaktif dan transaksional.

Mereka menghabiskan banyak waktu untuk melakukan apa yang diberitahukan atau diminta untuk melakukan, menanggapi permintaan untuk layanan atau nasihat. Mereka menyediakan sistem administrasi yang diperlukan oleh manajemen. Sedangkan Storey (1992), mengacu sebagai peran *non-sifat* campur tangan, dimana orang SDM hanya menyediakan layanan untuk memenuhi tuntutan manajemen dan garis depan manajer. Bagi banyak praktisi SDM fungsi mereka yang paling penting adalah pelayanan, yang meliputi kegiatan transaksional seperti rekrutmen, pelatihan dan layanan konsultasi. Pentingnya aspek ini dari pekerjaan mereka tidak boleh diremehkan dengan berfokus pada peran lebih glamor dari mitra bisnis atau strategi seperti yang dijelaskan di bawah ini.

2.10. Peran Mitra Bisnis

Konsep praktisi MSDM sebagai mitra bisnis telah menyita imajinasi SDM. Pada dasarnya sebagai mitra bisnis, spesialis SDM berbagi tanggungjawab dengan rekan-rekan manajemen lini untuk keberhasilan lembaga, dan terlibat dengan mereka dalam menerapkan strategi bisnis dan menjalankan bisnis. Mereka sering “tertanam” di unit bisnis atau departemen. Konsep ini pertama kali diperdebatkan pada tahun 1985 oleh Shaun Tyson. Ia menggunakan istilah “manajer bisnis” daripada “mitra bisnis”, tapi intinya adalah sama. Tyson (1985), menyatakan bahwa spesialis personil melaksanakan peran ini mengintegrasikan kegiatan mereka erat dengan manajemen dan memastikan bahwa mereka melayani tujuan strategis jangka bersama. Mereka memiliki kapasitas untuk mengidentifikasi peluang bisnis, untuk melihat gambar yang luas dan untuk memahami bagaimana peran mereka dapat membantu untuk mencapai tujuan bisnis lembaga. Mereka mengantisipasi kebutuhan, bertindak fleksibel dan proaktif. Ini adalah kasus yang jelas dari seseorang yang *unhonoured* di negerinya sendiri. Pada tahun 1998, 13 tahun kemudian, Dave Ulrich merebut imajinasi masyarakat dengan konsep SDM serupa tentang eksekutif SDM sebagai “mitra strategis”.

Dalam menggambarkan model mitra strategisnya, Ulrich menyatakan bahwa sebagai juara daya saing dalam menciptakan nilai, eksekutif SDM dapat memberikan keunggulan dengan menjadi mitra dengan manajer senior dan garis dalam pelaksanaan strategi, membantu meningkatkan perencanaan dari ruang konferensi ke pasar, mendorong dan membimbing diskusi serius tentang bagaimana lembaga harus diatur untuk melaksanakan strategi. Ulrich menyarankan bahwa SDM harus bergabung dengan manajer operasi secara sistematis menilai pentingnya setiap inisiatif baru yang mereka usulkan dan mendapatkan jawaban pertanyaan-pertanyaan berikut: Mana yang benar-benar selaras dengan implementasi strategi? Mana

yang harus mendapat perhatian segera dan yang tidak? Orang yang benar-benar terkait dengan hasil bisnis?

Sebagai mitra bisnis praktisi SDM bekerjasama dengan rekan-rekan manajemen lini mereka. Mereka menyadari strategi bisnis dan peluang serta ancaman yang dihadapi organisasi. Mereka mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan organisasi dan mendiagnosa masalah yang dihadapi lembaga dan implikasi SDM mereka. Mereka tahu tentang faktor penentu keberhasilan yang akan menciptakan keunggulan kompetitif, dan mereka mengadopsi “nilai tambah” pendekatan ketika membuat kasus bisnis yang meyakinkan untuk inovasi.

Istilah “nilai tambah” tampak besar dalam konsep mitra bisnis SDM. Dalam bahasa akuntansi, dimana kalimat itu berasal, nilai tambah didefinisikan sebagai nilai tambah untuk biaya bahan baku dan membeli bagian proses produksi dan distribusi. Dalam SDM, pendekatan nilai tambah berarti menciptakan nilai melalui inisiatif SDM yang memberikan kontribusi yang signifikan untuk keberhasilan organisasi. Tegasnya, nilai tambah diukur dengan sejauhmana nilai kontribusi yang melebihi biaya atau menghasilkan laba atas investasi. Tetapi istilah ini sering digunakan lebih umum untuk menandakan orientasi bisnis pendekatan SDM profesional diharapkan untuk mengadopsi, dan berkontribusi untuk penciptaan nilai oleh lembaga. Menambahkan nilai adalah tentang meningkatkan kinerja dan mendapatkan hasil yang lebih dari kegiatan yang dimasukkan kedalamnya. Francis dan Keegan (2006) melaporkan komentar berikut dari konsultan perekrutan yang menggambarkan bagaimana istilah telah menjadi populer:

Kebanyakan SDM profesional sekarang akan memiliki “nilai tambah” dicap di dahi mereka, karena mereka selalu diminta untuk berpikir dalam hal tujuan bisnis dan bagaimana apa yang mereka lakukan mendukung tujuan bisnis dan rencana bisnis.

a) *Peran Strategis*

Peran strategis spesialis SDM bervariasi berdasarkan apakah mereka beroperasi pada tingkat strategis (sebagai direktur SDM atau kepala dari fungsi SDM, kepala pusat keahlian atau fungsi SDM kunci, dan mitra bisnis strategis), atau transaksional sebuah tingkat (sebagai petugas SDM, penasihat atau asisten memberikan layanan SDM dasar seperti perekrutan atau pelatihan, atau bekerja di SDM bersama pusat layanan).

b) *Peran Inovasi*

Karena MSDM bersifat proaktif maka harus dengan menggunakan pendekatan yang berarti bahwa spesialis SDM ingin berinovasi untuk memperkenalkan proses baru dan prosedur yang mereka percaya akan meningkatkan efektivitas organisasi. Kebutuhan untuk inovasi harus dibentuk oleh proses analisis dan diagnosis yang mengidentifikasi kebutuhan bisnis dan masalah yang akan dibahas. “*Benchmarking*” dapat berlangsung untuk mengidentifikasi “praktik terbaik” seperti yang diadopsi oleh organisasi lain.

Dengan kata lain, inovasi harus memenuhi kebutuhan khusus dari bisnis, yang mungkin berbeda dari “praktik terbaik” organisasi lainnya. Itu harus dibuktikan bahwa inovasi adalah tepat, bermanfaat, praktis dalam situasi, dan dapat dilaksanakan tanpa terlalu banyak kesulitan dalam bentuk oposisi dari mereka yang terkena dampak atau pengelolaan SDM, keuangan dan waktu mereka yang terlibat suatu bahaya. Menurut Marchington (1995), adalah bahwa orang SDM mungkin masuk untuk “kesan manajemen” yang bertujuan untuk membuat dampak pada manajer senior dan rekan melalui publikasi inovasi profil tinggi.

c) *Pedoman inovasi SDM*

- Jadilah yang jelas tentang apa yang harus dicapai dan mengapa.
- Pastikan bahwa apa yang anda lakukan sesuai dengan strategi, budaya dan keadaan organisasi.
- Jangan mengikuti *mode*, menjadi diri sendiri selama itu

relevan dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

- *Keep it simple "over"* kompleksitas adalah alasan umum untuk kegagalan.
- Jangan terburu-buru itu akan memakan waktu lebih lama dari yang anda pikirkan.
- Jangan mencoba untuk melakukan banyak pendekatan sekaligus, bertahap umumnya terbaik.
- Menilai kebutuhan SDM dan biaya.
- Perhatikan lebih dekat dengan proyek perencanaan dan manajemen.
- Ingat bahwa keberhasilan inovasi bertumpu sebanyak pada efektivitas proses pelaksanaan (manajer lini *buy-in* dan keterampilan sangat penting) seperti halnya pada kualitas konsep, jika tidak lebih.
- Perhatikan lebih dekat dengan mengubah pendekatan manajemen-berkomunikasi.

d) Peran Agen Perubahan

Pelaksanaan strategi berarti bahwa spesialis SDM harus bertindak sebagai agen perubahan, memfasilitasi perubahan dengan memberikan saran dan dukungan pada pengenalan dan manajemen.

- **Perubahan Transformasional** - perubahan besar yang memiliki efek dramatis pada kebijakan SDM dan praktik di seluruh organisasi.
- **Perubahan Incremental**- penyesuaian bertahap kebijakan SDM dan praktik yang mempengaruhi kegiatan satu atau beberapa fungsi.
- **Visi SDM**- seperangkat nilai-nilai dan keyakinan yang menegaskan legitimasi fungsi SDM sebagai mitra bisnis strategis.
- **Keahlian SDM**- pengetahuan dan keterampilan yang mendefinisikan kontribusi yang unik, SDM profesional dapat membuat manajemen yang efektif.

Kesimpulan

Secara garis besar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dilakukan oleh setiap organisasi baik yang ada di dalam lembaga maupun perusahaan. Namun demikian dalam penerapannya mungkin terdapat berbagai perbedaan setiap lembaga, semua itu tergantung pada konteksnya masing-masing. Pembahasan mengenai konteks manajemen pada bab ini mengarahkan kepada pembaca mengenai fungsi SDM sebagai aset yang memiliki nilai tambah, oleh karena itu praktik SDM harus dilaksanakan dengan tepat agar SDM menjadi berkualitas. Hal ini menjadi bagian penting dari pembentukan lingkungan yang memungkinkan individu untuk menggunakan kemampuan mereka secara maksimal untuk dapat mengetahui potensi mereka demi keuntungan organisasi dan individu itu sendiri, dan juga dengan meningkatkan kualitas kehidupan kerja untuk mencapai kepuasan pada pekerjaan mereka.

BAB III

TUJUAN DARI MSDM

Manajemen sumber daya manusia meliputi cakupan yang luas dari kegiatan dan memiliki variasi di seluruh tingkat pekerjaan, baik di tingkat organisasi, unit bisnis, lembaga pendidikan, industri, dan masyarakat. Manajemen dilaksanakan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, sebagaimana hal tersebut merupakan salah satu cara dalam mencapai keberhasilan yang diharapkan.

3.1. Metode Pemecahan Masalah

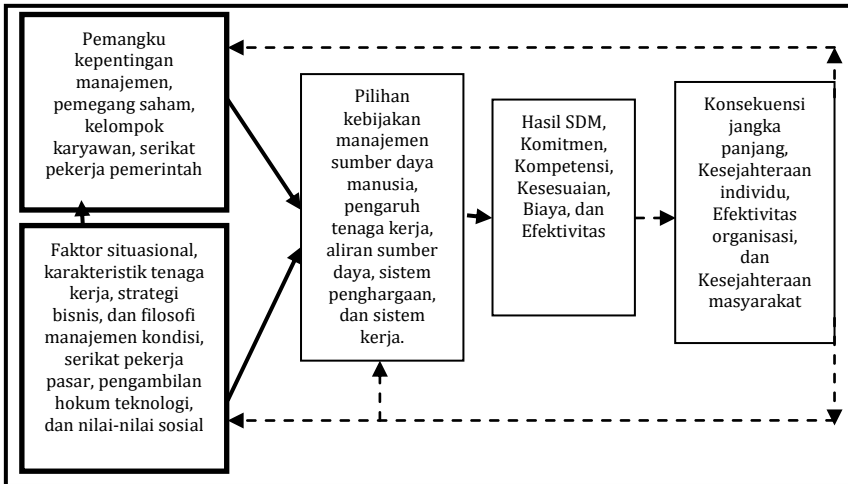
Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. Kerangka tujuan dalam manajemen sumber daya manusia
2. Teori tujuan dan penelitian dalam manajemen sumber daya manusia
3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia: sebuah sintesis

3.2. Kerangka Tujuan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Seorang manajer pada praktek MSDM didorong untuk menetapkan prioritas mereka sendiri berdasarkan adanya rasa saling berkepentingan antara *stakeholder* dan faktor situasional

sumber daya, yang nantinya dipandang memiliki dampak jangka panjang terhadap efektivitas organisasi dan serta kesejahteraan sosial individu sebagai penekanan kepada pemangku kepentingan dan faktor kontekstual menyiratkan model yang ditawarkan lebih dari sekedar kerangka kerja analitis perangkat mengajar dari pada sebagai teori.



Gambar 3.1 Peta wilayah Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*) Harvard

Pada bab ini akan membangun pemahaman secara menyeluruh mengenai tujuan sumber daya manusia, Hal paling penting pada bab ini adalah peta MSDM Harvard, dimana penulis berusaha untuk mengintegrasikan sejumlah pilihan besar SDM yang mungkin akan diambil dengan mempertimbangkan perbedaan antara: model birokrasi, sistem klan, dan seperangkat kategori yang menarik yang dijabarkan oleh Ouchi (1980).

1. **Model birokrasi.** Model ini dipandang sebagai model yang cenderung menekankan pada 'kontrol dan efisiensi' yang menggunakan otoritas tradisional seperti pada manajemen personalia dengan deskripsi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan

untuk memberikan ketertiban dan ekuitas. Oleh sebab itu, model birokrasi ini juga merupakan konsep penting dalam teori organisasi.

2. **Model Pasar (Marketing/Penjualan)** menganggap sumber dayam manusia sebagai model yang relevan dengan pasar, teknologi dan tingkat pekerjaan yang stabil. Di sisi lain pendekatan pasar bertujuan untuk lebih memperlakukan tenaga kependidikan seperti subkontraktor, mendorong pertukaran (perubahan dalam) jangka pendek dan sistem pembayaran sesuai dengan kinerja. Hal ini dilihat relevans dengan lingkungan yang cepat berubah seperti; *high-fashion*, *merchandising*, periklanan, dan bidang olahraga profesional.
3. Sedangkan pada **sistem klan**, sumber daya manusia dipandang sebagai pembangun hubungan kekerabatan yang lebih menyebar, mendorong nilai-nilai kebersamaan, kerjasama tim, dan komitmen yang kuat dalam organisasi dan mencari 'adaptasi jangka panjang'. Hal ini dipandang relevan dengan manajemen sumber daya manusia yang mengejar kualitas dan inovasi dengan menggabungkan dua aspek atau bahkan tiga model yang dipandang berguna ketika menghadapi lingkungan yang kompleks.

Dapat diambil poin penting terkait keterlibatan strategi, bahwa *human relations* lebih menekankan pada manajemen partisipatif kontemporer yang bertujuan sebagai komitmen tenaga kependidikan yang sangat tinggi, serta kompetensi, dan kreativitas. Manajemen diri dan kelompok sebagai komponen utama dalam strategi ini. Lembaga menghendaki keterlibatan individu dan kelompok dalam pasar yang sangat kompetitif dan mengejar inovasi dan produktivitas tinggi.

3.3. Teori Tujuan dan Research dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Baird dan Meshoulam (1988) mengemukakan bahwa kegiatan yang berkaitan dengan struktur dan sistem, harus dimulaidari pembangunan organisasi, hal tersebut menyiratkan sebuah struktur informal namun sebenarnya merupakan struktur formal, *styleMSDM* yang lebih fleksibel dan praktek MSDM yang lebih profesional dan lebih matang.

Model normative: praktek *human resource* harus dirancang untuk saling memperkuat pilihan tentang strategi MSDM yang kompetitif, sehingga kinerja akan meningkat. Jika manajemen memilih strategi kompetitif deferensiasi melalui inovasi produk, maka dapat meningkatkan kreativitas dalam sebuah organisasi, *risk-oriented*, dan perilaku kooperatif. Di sisi lain, jika manajemen ingin mengejar Model kepemimpinan focus pada pembiayaan, model tersebut menunjukkan rancangan pekerjaan yang berulang-ulang, pelatihan karyawan yang praktis, pengurangan jumlah staf, dan output yang tinggi dan bermanfaat, serta perilaku yang dapat diprediksi.

Pilihan lembaga dari strategi yang kompetitif	Sifat teknologi produktif di sektor	Tindakan pekerja dan dampak dari regulasi negara	Implikasi untuk strategi SDM
Kepemimpinan berbasis biaya	Teknologi rendah, intensifitas operasional seringkali melibatkan tenaga kependidikan dalam skala besar	Tenaga kependidikan yang membentuk perserikatan, sering memperkuat dorongan untuk menemukan strategi operasional di negara-negara dengan upah rendah. tenaga kependidikan perserikatan yang lemah, peraturan ketenagakerjaan menetapkan batas bawah upah dan	Strategi sumber daya didominasi oleh kebutuhan untuk bertahan hidup dalam lingkungan di mana biaya dan tenaga kependidikan berada dalam persaingan. Prediksi: lembaga mencari jaringan upah rendah, di mana <i>output</i> tinggi dan kualitas yang dapat diterima. Lembaga

		kondisi kerjanya	akan membayar tarif sesuai di pasar tenaga kependidikan lokal, tapi menghindari membayar dengan kondisi premium atau lebih berinvestasi dalam pelatihan
Kepemimpinan berbasis biaya	Teknologi tinggi atau modal yang sangat rendah, namun staf memiliki keterampilan khusus pada bidangnya yang penting dalam operasional	Jika disusun dalam serikat pekerja, pekerja dapat mengambil lebih standar upah dan ini bukan hal intensif; hal ini cenderung mempengaruhi ekonomi lembaga tersebut	Strategi SDM didasarkan pada pengembangan dan memotivasi pekerja untuk memaksimalkan manfaat dari teknologi (yang akan membantu untuk mencapai strategi kepemimpinan yang focus pada pembiayaan). Prediksi: upah yang tinggi, model-keterampilan tinggi dari manajemen tenaga kependidikan yang hemat biaya. Investasi dalam menciptakan 'sistem kerja dengan kinerja tinggi' kemungkinan akan dibenarkan

Sumber: Boxall and Purcell 2003: 59

Tabel 3.1

Memprediksi strategi SDM: dua skenario yang berbeda meskipun sama, jenis strategi bersaing

3.4. Tujuan MSDM: Sebuah Sintesis

Tujuan pada bagian ini adalah untuk menarik kerangka kerja dan wawasan penelitian yang telah dibahas sebelumnya,

kemudian untuk menyajikan sintesis apa yang saat ini yang dapat dipahami tentang tujuan fundamental dari seorang manajer/atasan. Sebagaimana yang disarankan segera di atas, ada baiknya jika kita menganalisis tujuan HRM dalam dua kategori besar: tujuan ekonomi dan sosial-politik.

3.4.1. Tujuan Ekonomi dari MSDM

Pekerjaan dalam hal ekonomi yang dimaksud adalah pekerjaan 'jangka pendek' bahwa untuk mengamankan kelangsungan hidup ekonomi di suatu lembaga maupun organisasi di mana mereka memiliki pilihan untuk bersaing. Dalam rangka mendukung kelayakan ekonomi, secara natural memiliki kepedulian terhadap produktivitas tenaga kependidikan, terhadap masalah bagaimana membangun sistem yang hemat biaya dalam pengelolaan tenaga kependidikan. Efektivitas biaya dipahami sebagai kebutuhan untuk setiap sumber daya yang bertujuan menstabilkan sistem produksi yang memungkinkan untuk dapat bersaing di pasar yang dipilih.

Kebutuhan mendasar untuk menyesuaikan strategi MSDM dengan ekonomi produksi mempunyai beberapa variasi besar dalam pengelolaan sumber daya. Model *high skill* manajemen tenaga kependidikan yaitu dengan menggabungkan seleksi yang ketat, gaji tinggi, dan pengembangan internal yang luas yang tidak biasa di antara sumber daya manusia di layanan lainnya, seperti makanan cepat saji, pompa bensin, dan supermarket, yang ditandai dengan intens, dan *margin* berbasis kompetisi.

Pasar Jenis Layanan	Konten Pengetahuan Layanan	Desain khas pekerjaan	Dinamika kompetitif	Prediksi strategi SDM di lembaga
Tipe pertama: Pasar dengan jenis	Rendah: manajer atau pemegang lembaga memiliki	Kebijakan yang rendah; mungkin ditandai dengan keterampilan	Kompetisi dapat berbasis biaya kecuali sejauh yang dibatasi oleh	Lembaga biasanya menyesuaikan strategi SDM dengan strategi

layanan massal (misalnya pom bensin, makanan cepat saji, <i>supermarket</i>)	pengetahuan kritis namun tenaga kependidikan hanya menggunakan pengetahuan dasar	bekerja yang rendah	serikat pekerja dan peraturan negara; Substitusi tenaga kependidikan untuk teknologi dan swalayan; Beberapa strategi pencitraan merek mungkin dilakukan	kompetitif berbasis biaya dengan hanya membayar upah kliring pasar dan mematuhi upah minimal sesuai undang-undang ketenagakerjaan;
Tipe kedua: pasar campuran memiliki layanan yaitu massal dan segmen nilai tambah yang lebih tinggi (misalnya, perawatan lansia, hotel, call center, dll)	Tingkat Pengetahuan rendah hingga sedang; keberagaman tingkat keterampilan perkerjadibutuhan dalam setiap kelompok kerja	Secara tradisional masih rendah dan ke tingkat diskresi namun berpotensi untuk memperkaya pekerjaan	Campuran kompetisi berbasis biaya dan kualitas; Peluang keuntungan yang lebih besar bagi lembaga yang mengidentifikasi segmen bernilai tambah lebih tinggi	Di pasar massal, strategi SDM adalah Tipe Satu, tapi ada kemungkinan untuk 'keuntungan SDM' pada segmen yang bernilai tambah tinggi; Masalah potensial berkaitan dengan kemampuan meniru dan menyesuaikan
Tipe ketiga: Sangat signifikan, jika tidak benar-benar berada pada pasar yang berbeda (misalnya layanan	Intensitas pengetahuan yang tinggi	Memiliki kebijaksanaan yang tinggi	Keahlian dan kompetisi berbasis kualitas tapi dengan beberapa jangkar dengan harga relatif; Beberapa layanan mungkin akan rutin dan bermigrasi	Kesempatan luas untuk 'keunggulan SDM' dalam ranah berbasis keahlian; Masalah potensial dengan kemampuan meniru dan kesesuaiannya; Menggunakan strategi SDM

profesional tingkat tinggi)			kembali ke kompetisi Tipe Dua	yang lebih murah dimana keahliannya sama
-----------------------------	--	--	-------------------------------	--

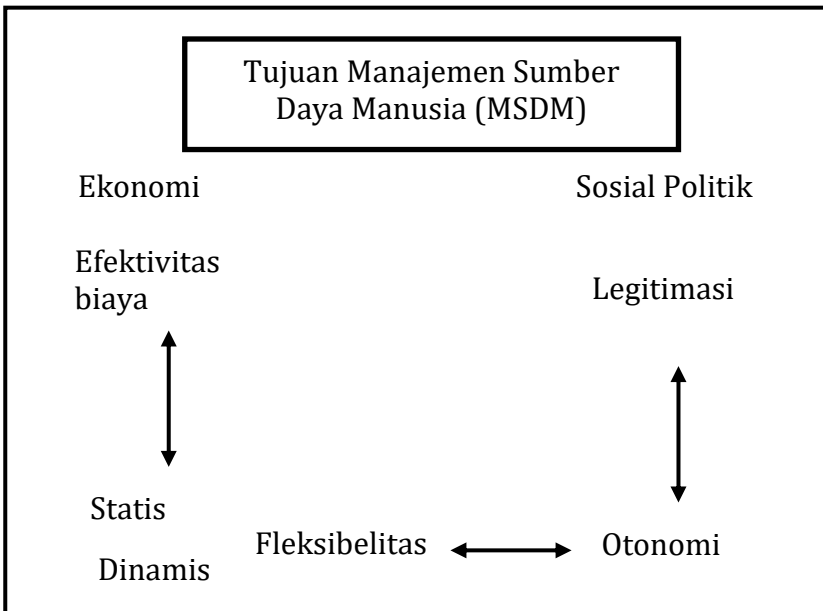
Sumber: Boxall 2003

Table 3.2

Karakteristik berorientasi pasar, dinamika kompetitif, dan strategi SDM dalam pelayanan

3.4.2. Tujuan Sosio-Politik MSDM

Tujuan dari bagian ini adalah untuk menarik kerangka kerja dan wawasan penelitian yang telah dibahas untuk menyajikan sintesis dari apa yang kita pahami saat ini tentang tujuan mendasar dari pengusaha. Sebagaimana yang telah disarankan dalam tabel di atas, maka ada baiknya jika kita segera menganalisis tujuan HRM dalam dua kategori besar, yaitu: tujuan ekonomi dan sosial-politik.



Gambar. 3.2 Tujuan MSDM: sebuah sintesis

Gambar 3.2 menggambarkan motif utama yang dibahas dalam bab ini yang mendukung kegiatan manajemen sumber daya manusia. Tanda panah menunjukkan adanya ketegangan strategis: ada ketegangan antara tujuan ekonomi dan sosio-politik serta di dalam masing-masing domain tujuan. Batasan ruang membatasi diskusi tentang pola yang muncul di keempat motif ini namun kerangka kerja membuka jalur analisis yang penting. Sebagai contoh, seseorang dapat dengan mudah mengidentifikasi MSDM di mana manajemen berusaha memaksimalkan otonomi dan produktivitas (misalnya, dengan menempatkan semua produksi di negara-negara dengan biaya rendah dan longgar). Hal ini mungkin terjadi pada beberapa bentuk biaya dan kemungkinan, pada waktunya, harus dipenuhi dengan tantangan legitimasi.

Gambaran ini secara umum pada kenyataannya dapat mengalami perubahan dalam lingkungan perusahaan, lembaga pendidikan, industri maupun organisasi. Produktivitas tenaga kerja atau efektivitas biaya ditujukan untuk konteks tertentu. Dengan kata lain, diberikan pasar tertentu dan jenis teknologi tertentu (antara lain), ini adalah tentang membuat sumber daya tenaga kerja dalam lembaga ataupun perusahaan dapat menjadi produktif dengan biaya yang kompetitif.

Kesimpulan

Motif manajemen dalam manajemen sumber daya manusia adalah ekonomi dan sosial-politik. Masalah efektivitas biaya, fleksibilitas organisasi, legitimasi sosial, dan otonomi manajerial semuanya terlibat. Pada tingkat paling dasar, misi manajemen sumber daya manusia adalah untuk mendukung kelangsungan hidup perusahaan dengan menstabilkan sistem manajemen tenaga kerja yang hemat biaya dan sah secara sosial. Ini adalah tugas penting dalam tahap pendirian dan pertumbuhan awal perusahaan, seperti halnya kebutuhan untuk membangun sistem

pemasaran dan keuangan yang memuaskan. Jika manajemen tidak dapat mencapai keseimbangan ini, perusahaan akan gagal karena seperangkat sumber daya manusia yang memadai - sekelompok orang yang mampu dengan motivasi yang cukup untuk bekerja bersama secara produktif dan ekonomis adalah kondisi yang diperlukan untuk kelangsungan hidup bisnis. Dan jika suatu elemen fleksibilitas tidak dibangun ke dalam rejim MSDM , perusahaan akan gagal pada beberapa titik berikutnya bahkan jika model awal MSDM nya efektif biaya dan sah.

BAB IV

DASAR PERILAKU MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen Sumber Daya Manusia telah berkembang hingga ketitik di mana ia telah menjadi industri dan bukan hanya pekerjaan. Bagian yang sangat dibutuhkan dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk membantu orang-orang (manusia) dan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan sosial, ekonomi, politik dan teknologi besar-besaran yang mempengaruhi bagaimana cara mengelola orang-orang.

Perubahan yang kita alami sangat sedemikian rupa sehingga kita harus mengakui kekuatan yang lebih besar yang mempengaruhi tata manajemen orang. Perubahan yang mendominasi ialah perubahan lingkungan, peningkatan keamanan resiko, perubahan demografis, perkembangan ekonomi yang sangat cepat serta pergeseran nilai-nilai dan gaya hidup, keluarga, pendidikan dan kesehatan. Apa yang menjadi ranah Manajemen Sumber Daya Manusia yang dulu mungkin sudah sangat jauh dengan apa yang menjadi cakupan pembahasan MSDM pada saat ini. Perubahan global, sosial dan politik telah

mempengaruhi semua kegiatan ekonomi yang berdampak kepada peluang dan ancaman pemasaran, mempengaruhi lapangan kerja, budaya, produktivitas dan iklim hubungan sosial.

Yang mempengaruhi dalam perkembangan MSDM adalah model-model baru yang digunakan untuk bekerja dan berorganisasi, jaringan yang berkembang baik antar organisasi, intra intra organisasi atau gaya hidup pribadi. Fungsi SDM dalam organisasi lebih kecil dan lebih sering dikaitkan dengan berbagai penyedia layanan, dan kadang-kadang disebut dengan kegiatan transaksional *outsourcingi*.

4.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang dasar perilaku manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. Kesadaran diri
2. Bagaimana seharusnya kesadaran diri orang lain dijelaskan?
3. Komunikasi
4. Kecerdasan emosional
5. Motivasi
6. Alasan keanggotaan kelompok dan harapan dari anggota kelompok
7. Interaksi antar kelompok

4.2. Perbedaan Individu

Manusia memiliki ciri-ciri tertentu, seperti karakteristik fisik dan mental. Jenis seperti ini yang menghubungkan semua jenis manusia yang menghasilkan pola perilaku umum. Dengan demikian, semua manusia memiliki kebutuhan fisiologis dan dasar yang berbeda terutama berkaitan dengan kelangsungan hidup: kebutuhan makanan, tempat tinggal, keamanan, reproduksi, kasih sayang, keanggotaan kelompok. Tidak seperti binatang, manusia

juga membutuhkan kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan-kebutuhan ini menunjukkan diri mereka dalam bentuk kegiatan eksplorasi, kreatif, dan memuaskan diri sendiri dalam berbagai bentuk. Sebagai dampaknya, gambaran umum dari semua perilaku manusia adalah bahwa ia diarahkan oleh tujuan, karena kelompok ataupun spesies didorong untuk memenuhi kebutuhan ini.

Pada saat yang sama setiap individu adalah hasil dari kombinasi unik dari faktor genetik dan lingkungan. Terlepas dari keadaan luar biasa dari kembar identik, setiap manusia secara fisik berbeda dari semua manusia lainnya saat lahir. Setelah itu, setiap orang mengalami pola pengaruh lingkungan yang unik, yang dihasilkan oleh fitur akumulatif dan khas dari keluarga tertentu, jenis kelamin, wilayah, ras, pendidikan, agama, zaman, dll. Ini adalah proses yang terus berubah dengan hasil bahwa semua kita sedang terus dibentuk dan dimodifikasi oleh pengalaman baru dan hubungan baru. Berbagai faktor keturunan dan lingkungan menghasilkan keunikan individu yang memiliki konsekuensi penting bagi diri mereka sendiri.

Ketika kita tumbuh secara fisik dan berkembang secara mental, proses manusia secara umum untuk memenuhi kebutuhan dan memahami dunia menjadi sasaran pengaruh sosialisasi dari orang lain yang paling sering kita hubungi, di dalam keluarga, di sekolah, di gereja, misalnya, dan di masyarakat yang lebih besar tempat kita berada. Selama masa ini kita juga berkembang secara emosional, berhubungan dengan perasaan kita dan belajar bagaimana mengendalikannya. Sebagai hasil dari pengaruh ini, seseorang akan memperoleh sikap, nilai, dan harapan yang membentuk perilaku terhadap orang lain dan sangat memengaruhi penilaian dan keputusan tentang tujuan yang harus dikejar. Ketika kepercayaan kita tidak memiliki dasar rasional, mereka juga dapat digambarkan sebagai prasangka.

Kondisi kesamaan manusia pada dan ketidaksamaan individu menjadi penting untuk masalah hubungan interpersonal. Informasi yang diterima oleh individu dari lingkungan eksternal diproses sesuai dengan latar belakang pribadi mereka, dan hasilnya digunakan sebagai dasar untuk penilaian, keputusan dan tindakan. Dalam perjalanan hubungan sehari-hari ada kecenderungan umum untuk menganggap bahwa orang lain melihat dan menafsirkan dunia seperti yang kita lakukan atau berharap bahwa mereka harus melakukannya.

Pentingnya memahami efek dari perbedaan individu pada hubungan antar pribadi tidak begitu sulit sehingga asumsi dan harapan tentang perilaku orang lain akan dihilangkan atau dimodifikasi. Justru, kita harus memiliki kerangka kerja untuk menjadikannya sebagai analisis seakurat mungkin dari perilaku kita sendiri dan orang lain. Ini akan mengarah pada wawasan yang lebih luas tentang masalah manajemen sumber daya manusia, dan karenanya dapat meningkatkan kualitas hubungan antarpribadi, karena kita memahami bahwa kenyataan tidak mutlak tetapi ditentukan oleh persepsi dan interpretasi individu. Dalam istilah praktis, ini berarti bahwa kita mungkin cenderung menjadi bingung, frustrasi atau marah ketika perilaku orang lain tampaknya tidak sesuai dengan asumsi atau harapan kita sendiri tentang apa yang seharusnya. Kita juga cenderung terdorong untuk menjelaskan perilaku orang lain yang tampaknya aneh atau tidak masuk akal dengan mengemukakan alasan dan motif kita sendiri, misalnya kebodohan, dendam, iri hati, keras kepala dan kurang minat. Jenis wawasan dan pemahaman ini paling penting sebagai dasar untuk mempelajari bidang-bidang tertentu seperti komunikasi, motivasi, perilaku kelompok dan organisasi, dan kepemimpinan.

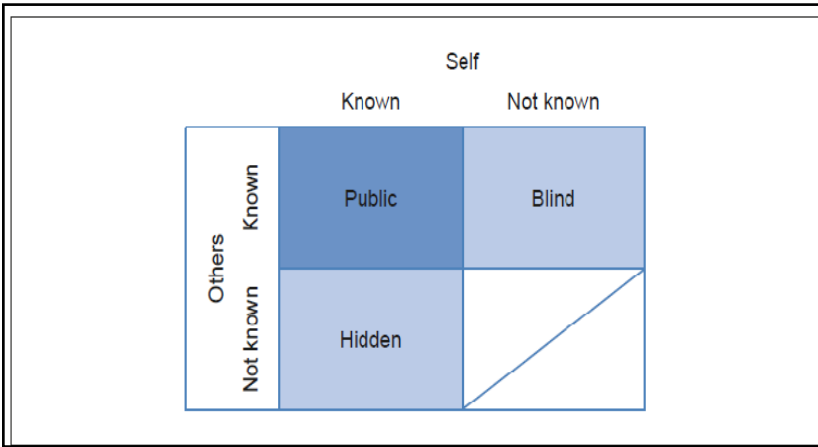
4.3. Kesadaran Diri

Kebutuhan dan pentingnya kesadaran diri telah diakui sejak dulu. Perintah 'Ketahuilah dirimu' rupanya ditulis dengan emas di

atas serambi Kuil Apollo di Yunani kuno. Robert Burns membahas tema yang sama ketika menulis: "O, ada kekuatan ketika kita memberi hadiah, untuk melihat diri kita sendiri seperti ketika dia melihat kita".

Pemahaman tentang kemampuan dan keterbatasan seseorang dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan sifat-sifat pribadi sangat penting dalam pekerjaan. Semakin banyak wawasan manajer memiliki sifat perilaku mereka dan efek pada anggota kelompok mereka, semakin efektif mereka akan cenderung memperhatikan mereka dan semakin kecil kemungkinan mereka untuk mengasingkan orang-orang yang seharusnya mereka motivasi. Gaya manajerial menjadi lebih demokratis atau partisipatif dan kurang otoriter, maka karyawan didorong lebih dari sebelumnya untuk menilai diri mereka sendiri dalam hal kesesuaian pekerjaan, jalur karier, kinerja kerja dan perkembangan.

Ada dua pandangan terhadap individu, pandangan yang dimiliki individu tentang diri mereka sendiri dan ada pandangan yang dimiliki orang lain, yang telah melihat mereka dalam berbagai situasi. Jelas, sering ada beberapa perbedaan dalam pandangan ini. Pandangan diri bisa bertentangan dengan pandangan orang lain tentang kita. Mungkin ada perbedaan di antara penilai eksternal. Varian utama yang mungkin dalam menilai perilaku individu telah dirangkum dalam model yang dikenal sebagai jendela Johari (Gambar), dinamai menurut penulis psikolognya, Joe Luft dan Harry Ingham.



Gambar 4.1 Johari Window

Terdapat empat poin penting dalam gambar tersebut yang dijelaskan sebagai berikut:

- Dikenal oleh diri sendiri dan orang lain (publik). Misalnya, Saya tahu bahwa saya malas dan orang lain juga berpikiran seperti itu.
- Dikenal orang lain, tetapi tidak untuk diri sendiri (buta). Misalnya, Saya pikir saya orang yang perhatian dan sensitif. Orang lain tidak melihat saya dengan cara ini. Saya tidak sadar bahwa orang lain memiliki pandangan yang berbeda.
- Dikenal sebagai diri sendiri, tetapi tidak bagi orang lain (tersembunyi). Misalnya, Saya tahu bahwa kurangnya keberanian moral saya adalah kelemahan utama. Rupanya orang lain tidak begitu menyadari masalah ini.
- Tidak dikenal sendiri dan tidak dikenal orang lain. Misalnya, Saya seorang hakim yang miskin. Saya tidak menyadari hal ini dan juga orang lain yang tidakkenal saya.

Jendela ini akan mengecil sehubungan kita tumbuh dewasa, mulai mengembangkan diri atau belajar dari pengalaman. Sedangkan yang dimaksud daerah publik adalah daerah yang

memuat hal-hal yang diketahui oleh dirinya dan orang lain. Daerah buta adalah daerah yang memuat hal-hal yang diketahui oleh orang lain tetapi tidak diketahui oleh dirinya. Hubungan secara interpersonal, orang ini lebih memahami orang lain tetapi tidak mampu memahami tentang diri, sehingga orang ini seringkali menyinggung perasaan orang lain dengan tidak sengaja. Daerah tersembunyi adalah daerah yang memuat hal-hal yang diketahui oleh diri sendiri tetapi tidak diketahui oleh orang lain. Dalam daerah ini, orang menyembunyikan/menutup dirinya. Informasi tentang dirinya disimpan rapat-rapat. Daerah yang tidak disadari membuat bagian kepribadian dalam ketidaksadaran, yang tidak diketahui baik oleh diri sendiri maupun orang lain. Namun demikian ketidaksadaran ini kemungkinan bisa muncul. Oleh karena adanya perbedaan individual, maka besarnya masing-masing daerah pada seseorang berbeda dengan orang lain. Gambaran kepribadian di bawah ini dapat memberikan contoh mengenai daerah-daerah dalam Jendela Johari.

4.4. Bagaimana Seharusnya Kesadaran Orang Lain Dijelaskan?

Mereka menyadari bahwa perilaku mereka mempengaruhi orang lain dan bahwa mereka mungkin perlu berubah perilaku tersebut untuk mencapai efektivitas dalam kinerja dan hubungan mereka dengan orang lain. Mereka mengambil langkah-langkah aktif untuk mendapatkan umpan balik tentang perilaku dan kinerja mereka. Mereka mencatat secara khusus setiap konsensus pandangan eksternal, terutama ketika berbeda secara signifikan dari pandangan mereka tentang diri mereka sendiri. Mereka telah mencapai pandangan yang jujur dan seimbang terhadap diri mereka sendiri secara manusiawi.

Carl Jung mendefinisikan ciri-ciri kepribadian yang muncul darinya ide-ide dalam teorinya tentang perbedaan individu, yang paling utama adalah sikap keseluruhan 'Ekstroversi' dan 'Introversi'. Ciri-ciri ini membantu menjelaskan bagaimana seseorang melihat dan memahami dunia, bagaimana orang tersebut memproses informasi dan membuat keputusan, yang menurut Jung bergantung pada pemikiran, perasaan, sensasi, dan intuisi orang tersebut. Ide-ide ini telah dipopulerkan oleh popularitas persediaan Myers Briggs yang luas yang dapat digunakan dalam panduan pekerjaan, pengembangan manajemen dan pengembangan karir.

Dimensi ini dapat didefinisikan sebagai berikut:

- a. Ekstroversi: ekstrovert cenderung mudah bergaul, menghubungkan diri mereka dengan dunia di sekitar mereka.
- b. Neuroticism: memandang dunia sebagai tempat yang menakutkan. Neurotik memiliki kecemasan dan sadar diri.
- c. Agreeableness: kemampuan untuk peduli, penuh kasih sayang.
- d. Hati nurani: perilaku berhati-hati, teliti, gigih.
- e. Keterbukaan terhadap pengalaman: orang-orang ini memiliki minat luas mau mengambil risiko.

Point-point tersebut adalah skala dalam dirinya sendiri, misalnya, ekstroversi, introversi, neurotisme-stabilitas, dan keseimbangan akan menjadi ciri-ciri masing-masing untuk setiap individu. Banyak peneliti seperti Raymond Cattell telah menekankan kepribadian itu tidak sepenuhnya harus diperbaiki. Sebaliknya, kita dapat beradaptasi dan berubah sesuai dengan situasi yang kita hadapi, meskipun diantisipasi setiap perubahan perilaku akan konsisten dengan kepribadian kita secara keseluruhan.

Jawaban atas pertanyaan yang harus disediakan oleh analisis diri hanya dapat berasal dari bukti perilaku masa lalu dan masa kini. Tindakan lebih keras daripada kata-kata. Analisis individu untuk tujuan kesadaran diri membutuhkan penyelidikan yang sama dengan yang terjadi selama wawancara seleksi dalam penilaian kinerja. Itu membutuhkan disiplin dan sistem. Bukti kemampuan, potensi, kekuatan, kelemahan individu, nilai-nilai, sikap, motivasi, kesukaan, ketidaksukaan, ciri-ciri kepribadian, dll. Jawaban tersebut akan disediakan dari sumber-sumber berikut:

- a. Pengaruh besar dalam kehidupan seperti keluarga, pendidikan, agama, pekerjaan dan sosial.
- b. Riwayat hidup dalam pencapaian sesuatu dan keputusan.

Individu dapat melakukan investigasi ini untuk diri mereka sendiri, tetapi proses ini sangat ditingkatkan melalui bantuan orang lain yang memiliki keterampilan konseling dan investigasi yang diperlukan untuk mengajukan pertanyaan yang relevan, menyelidik dan kadang-kadang canggung dalam cara yang ramah, membantu tetapi tegas.

4.5. Komunikasi

Masalah yang ditimbulkan oleh individualitas manusia untuk hubungan interpersonal mengarah secara logis ke studi komunikasi. Ini dapat dilihat sebagai perpanjangan dari studi tentang sifat individu dan hubungan mereka satu sama lain, masalah yang diciptakan oleh individualitas manusia dan sejauh mana hambatan ini dapat dikurangi. Komunikasi adalah aliran informasi yang digunakan manusia untuk menyampaikan pesan dan niat satu sama lain, oleh karena itu tidak ada tindakan manusia kolaboratif yang dapat terjadi tanpanya.

Karena permohonan untuk komunikasi yang lebih baik terus-menerus disuarakan, akan bermanfaat untuk berhenti sejenak untuk membahas sifat dasarnya. Meskipun prosesnya

halus dan tidak mudah disederhanakan, penting untuk memikirkan komunikasi sebagaimana diterapkan pada telegrafi, dimana pesan dikodekan oleh satu orang, ditransmisikan melalui panjang gelombang tertentu dan diterima serta diterjemahkan oleh orang lain. Agar pesan dapat diterima dan dipahami sebagaimana dimaksudkan oleh pemancar, sejumlah kondisi harus dipenuhi:

- a. Pengirim dan penerima harus mengetahui kodenya.
- b. Mereka harus menggunkan panjang gelombang yang sama.
- c. Harus ada gangguan minimum.

Analogi sederhana ini menekankan sifat dasarnya adalah proses dua arah dan untuk menjadi efektif makna pengirim yang dimaksudkan harus diterima sedekat mungkin dengan keadaan yang tidak tercemar oleh penerima. persyaratan dasar ini tidak selalu dipahami dalam praktik. Kadang-kadang ketika manajer berbicara tentang peningkatan komunikasi, mereka benar-benar bermaksud menaikkan volume, atau mengirim lebih banyak atau berbagai jenis pesan tanpa memikirkan penerima.

Karena masalahnya melekat pada kondisi manusia, tidak mungkin ada solusi yang mudah. Harapan terbaik untuk membuat kemajuan apa pun tampak yang terlihat. Pertama, dalam memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang sifat komunikasi, masalah yang melekat dan penyebabnya. Dan kedua, dalam memanfaatkan wawasan ini untuk menciptakan kondisi yang paling menguntungkan bagi masyarakat. tingkat komunikasi setinggi mungkin yang dapat dicapai. Kita sekarang dapat mempertimbangkan apa kondisi-kondisi ini:

- a. Harus ada keinginan tulus untuk berkomunikasi. Dengan kata lain, pengirim pesan harus benar-benar peduli untuk membantu penerima sebanyak mungkin memahami makna yang dimaksud. Pesan yang tampaknya terbuka terkadang menyembunyikan niat terselubung. Terkadang pengirim

- tampaknya membuat lebih banyak upaya untuk mengaburkan daripada mengungkapkan makna.
- b. Iklim kepercayaan dan keterbukaan adalah faktor yang sangat penting dalam membangun komunikasi yang efektif. Gaya manajemen ini jauh lebih mungkin untuk menciptakan rasa aman dan tidak adanya ancaman, dan karenanya mendorong komunikasi ke atas yang dibutuhkan manajer sebagai dasar pengambilan keputusan yang tepat.
 - c. Harus ada kesadaran akan masalah yang melekat pada perbedaan persepsi individu. Kita perlu berurusan dengan orang lain bukan berdasarkan asumsi kita bahwa maknanya sama atau harus sama dengan kita, tetapi sejauh mungkin dalam hal pengalaman dan harapan mereka. Sebagai contoh, ketika berkomunikasi dengan anak-anak kecil kita secara alami menyesuaikan kosa kata kita dan cara kita menyajikan ide-ide untuk mengakomodasi pengalaman dan persepsi mereka yang terbatas. Wawasan dan sensitivitas yang secara umum ditunjukkan dalam situasi ini tidak berbeda secara prinsip dari apa yang diperlukan dalam berurusan dengan orang dewasa lainnya. Tampaknya itu bisa dicapai, tetapi kita sering tidak menyadari bahwa itu perlu. Dalam komentar kami tentang 'kecerdasan emosi' di bagian selanjutnya, kami memperluas poin ini.
 - d. Semakin banyak pengalaman dibagi, semakin baik kemungkinan komunikasi yang akan terjadi.
 - e. Kita perlu memeriksa secara teratur pemahaman pesan dan niat kita.
 - f. Terakhir, komunikasi yang baik juga berarti mendengarkan. Ini adalah keterampilan yang tidak muncul secara alami. Itu membutuhkan banyak konsentrasi dan latihan. Terlalu sering kita menjadi sibuk dengan pikiran kita sendiri dan mencari peluang untuk menyela.

4.6. Motivasi

Secara tradisional, asumsi yang dibuat oleh manajer tentang motivasi sebagian besar mencerminkan pendekatan 'wortel dan tongkat'. Bukti yang cukup tentang prevalensi pendekatan ini dapat dilihat dalam sistem imbalan dan hukuman, diterapkan dalam cara langsung dan halus, yang merupakan karakteristik dari banyak organisasi kerja. Kadang-kadang digambarkan sebagai Teori Rasional-Ekonomi, itu dicontohkan dalam ide-ide FW Taylor (1913) dan para pengikutnya dalam apa yang disebut 'Sekolah Manajemen Ilmiah', yang memperkenalkan metode studi waktu dan gerak ke dalam organisasi kerja pada awal tahun. abad ke-20. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa pekerja dimotivasi terutama oleh insentif material. Asumsi semacam itu pasti memiliki pengaruh mendasar pada lingkungan organisasi, gaya manajerial, pengaturan dan metode kerja. Dalam sistem Taylor, misalnya, studi waktu dan gerak digunakan untuk memaksimalkan efisiensi dan produktivitas melalui pembayaran untuk hasil. Pekerja dianggap sebagai faktor produksi. Sedikit perhatian diberikan pada pengaruh potensial atau pentingnya faktor manusia terhadap kinerja.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan batin yang mendorong manusia untuk berperilaku dalam berbagai cara. Oleh karena itu, merupakan bagian yang sangat penting dari studi individualitas manusia. Karena kompleksitas ekstrimnya individu manusia dan perbedaan mereka, motivasi sangat sulit dipahami baik dalam diri sendiri maupun orang lain. Namun demikian, ada beberapa fitur motivasi yang dapat dianggap berlaku secara umum:

- a. Kekuatan motivasi timbul sebagai akibat dari kebutuhan yang harus dipenuhi. Dengan demikian, keadaan ketegangan atau ketidakseimbangan terjadi yang merangsang tindakan untuk mendapatkan kepuasan.

- b. Kepuasan suatu kebutuhan dapat merangsang keinginan untuk memenuhi kebutuhan lebih lanjut (misalnya. "Semakin banyak yang mereka miliki, semakin banyak yang mereka inginkan").
- c. Kegagalan untuk memenuhi kebutuhan dapat menyebabkan pengurangan atau pengalihan kekuatan motivasi menuju tujuan lain yang dilihat sebagailebih mudah didapat.
- d. Kekuatan motivasi memiliki tiga elemen dasar, yaitu arah, intensitas dan durasi maksudnya adalah diarahkan pada tujuan, kekuatannya dapat sangat bervariasi, tergantung pada kekuatan keinginan individu, dan itu dapat berlangsung untuk jangka waktu yang lama atau pendek atau berulang secara berkala.
- e. Ada dua sumber utama kebutuhan manusia:
 - 1) Diwarisi, yaitu semua manusia berbagi kebutuhan fisiologis primer yang harus dipenuhi untuk bertahan hidup.
 - 2) Lingkungan, yaitu melalui pengaruh sosialisasi utamadalam hidup mereka orang memperoleh sikap, nilai, dan harapan, yang mengarah.

Karena pentingnya penelitian orang di tempat kerja, motivasi telah menjadi subjek penelitian lanjutan sejak tahun-tahun awal abad ke-20. Dalam istilah yang sangat luas, banyak teori yang ada terdiri dari dua jenis: mereka mungkin didasarkan pada asumsi dengan melatih manajer, yang dihasilkan dari pengalaman dan pengamatan langsung, atau mereka mungkin merupakan hasil penelitian metadis, biasanya oleh psikolog dan spesialis serupa.

4.7. Kelompok

Perilaku kelompok memiliki konsekuensi penting bagi manajemen. Studi telah mengungkapkan pentingnya penelitian

ke dalam kelompok yang diorganisir sebagai tim, karena dampak potensial dari perilaku kelompok pada kinerja organisasi.

Perhatian utama manajer tentang kelompok kerja mereka adalah bahwa mereka harus bekerja secara kohesif sebagai tim untuk mencapai hasil yang diperlukan. Ketertarikan mereka pada perilaku kelompok terpusat. Oleh karena itu, pada pertanyaan dasar seperti, faktor apa yang membuat kelompok bekerja secara kohesi dan faktor apa yang menyebabkan gangguan? Untuk menemukan kemungkinan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini, kita perlu memeriksa serangkaian pertanyaan terkait: apa karakteristik kelompok kerja? Mengapa dan dengan harapan apa orang bergabung dengan mereka? Bagaimana secara umum mereka beroperasi? Jenis masalah apa yang mungkin muncul dalam kelompok, antara kelompok dan manajer, dan antara kelompok yang berbeda? Pertanyaan-pertanyaan ini akan memberikan kerangka kerja yang bermanfaat untuk analisis subjek secara sistematis.

4.7.1. Alasan keanggotaan kelompok dan harapan dari anggota kelompok

Alasan mengapa individu bergabung dengan kelompok, dan harapan yang dimiliki setiap orang, secara alami akan mencakup rentang yang sangat luas. Alasan keanggotaan kelompok utama yang dapat diidentifikasi sangat cocok dengan kategori hierarki Maslow: materi atau ekonomi; sosial; harga diri atau status; pengembangan diri pemenuhan. Terbukti, kepuasan kebutuhan material hanyalah salah satu dari sejumlah kemungkinan.

Ketika orang bergabung dengan kelompok kerja, sebuah kontrak secara resmi dibuat pernyataan yang benar tentang apa yang dibutuhkan pengusaha dan apa yang akan mereka berikan sebagai imbalan. Syarat dan ketentuan ini selalu berbeda dinyatakan dalam bahasa material. Mereka tidak mengatakan bahwa perusahaan akan berusaha memenuhi kebutuhan

karyawan untuk harga diri atau pemenuhan diri. Namun, di balik bahasa formal kontrak resmi selalu ada yang tersirat apa yang telah digambarkan sebagai 'kontrak psikologis', ini menjadi 'perjanjian' antara atasan dan karyawan yang mengandalkan kewajiban dan saling pengertian. Ini berarti pengusaha menganggap bahwa keputusan karyawan untuk bergabung dengan organisasi menunjukkan kesediaan untuk menerima prinsip subordinasi dan untuk mengakui wewenang organisasi dengan sah. Persepsi karyawan disisi lain bahwa karena hubungan bersifat sukarela, mereka memiliki kebebasan untuk melakukan perilaku yang dapat mempengaruhi situasi kerja.

4.7.2. Interaksi intra dan antar kelompok

Tahapan-tahapan yang digunakan dalam interaksi didalam dan diluar kelompok:

- a. Pembentukan: Tahap awal, ketika anggota diberi tugas tugas tentang kepada satu sama lain dan kepemimpinan kelompok. Pandangan ekstrem biasanya akan mendominasi. Anggota saling menguji dan menyusun aturan perilaku. Dalam kelompok tanpa pemimpin, pemimpin dapat dipilih atau mulai muncul. Ini dapat diubah pada tahap selanjutnya.
- b. Tahap 2, Menyerang: para anggota saling mengenal satu sama lain dengan lebih baik dan siap untuk mengedepankan pandangan mereka dengan lebih giat. Ini mengarah pada konflik antara individu, pemimpin atau sub-kelompok yang mungkin muncul.
- c. Tahap 3, Norming: konflik mulai dikendalikan ketika anggota menyadari perlunya bekerja sama untuk melakukan tugas. Kelompok ini menghasilkan norma-norma perilaku, yaitu kode perilaku yang diterima dan perilaku yang diterima oleh semua anggota.
- d. Tahap 4, Pertunjukan: kelompok ini sekarang telah mengembangkan tingkat kohesi yang diperlukan untuk

bekerja sebagai sebuah tim dan untuk berkonsentrasi pada masalah yang harus diatasi untuk mencapai tujuannya.

Model ini adalah tahapan yang sangat umum dan mungkin tidak berlaku untuk semua jenis grup. Namun demikian, prinsip-prinsip dasar memiliki aplikasi yang lebih luas dan memberikan wawasan yang bermanfaat tentang perilaku kelompok dengan keberadaan yang berkelanjutan dan tugas yang berkelanjutan.

4.7.3. Kelompok

Hubungan dalam kelompok dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ukuran, komposisi, kepribadian individu anggota kelompok dan peran mereka, dan norma-norma kelompok. Manajer perlu memahami faktor-faktor ini dan pengaruhnya sebagai dasar untuk menganalisis kemungkinan sumber persatuan atau perpecahan di dalam suatu kelompok. Semua bukti menunjukkan bahwa kelompok yang sangat kohesif umumnya lebih produktif daripada kelompok yang kurang kohesif. Pada saat yang sama, akan ada individu atau kelompok menganggap bahwa keterpaduan kelompok tentu berkorelasi dengan tingkat produktivitas yang tinggi. Suatu kelompok dapat menjadi kohesif sebagai reaksi terhadap dan pertahanan terhadap taktik manajemen yang tidak disetujuinya, atau karena ancaman yang dirasakan dari kelompok lain.

Komposisi kelompok juga akan mempengaruhi pola interaksi. Manajer biasanya tidak diharapkan untuk merencanakan atau memanipulasi komposisi kelompok mereka untuk mengurus semua faktor yang berpengaruh terhadap kepribadian, pengalaman, kelas sosial, usia, dll. Secara teori, semakin besar homogenitas yang dimiliki suatu kelompok, semakin cenderung kohesifnya. Kecuali untuk keadaan di mana akan ada terlalu banyak kepribadian yang dominan, perpaduan antara sifat-sifat kepribadian bisa menjadi keuntungan dan kerugian.

4.8. Kecerdasan Emosional

Tingkat kecerdasan dan kecerdasan emosi (EI) bukan inoposisi, tetapi set kompetensi yang berbeda. Kecerdasan emosional membutuhkan untuk mengetahui emosi seseorang, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain dan menangani hubungan dengan sukses (Goleman, 1996, hlm. 43). Keterampilan kecerdasan emosional dapat dikembangkan dan mereka yang memiliki keterampilan seperti itu lebih banyakmungkin efektif, setelah 'menguasai kebiasaan pikiran yang mendorong produktivitas.

4.9. Teori Manajerial

Secara tradisional, asumsi yang dibuat oleh manajer tentang motivasi seseorang sebagian besar diilustrasikan sebagai "wortel dan tongkat". Pendekatan ini menggambarkan bahwa pada umumnya orang tidak suka bekerja maka terkadang harus dipaksa, diarahkan bahkan diancam terlebih dahulu agar mau bekerja. Bukti yang cukup besar tentang prevalensi pendekatan ini dapat dilihat pada sistem penghargaan dan hukuman, diterapkan secara langsung dan bertahap, yang merupakan karakteristik dari sebagian besar organisasi. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa pekerja termotivasi terutama oleh insentif material. Asumsi semacam itu pasti memiliki efek mendasar pada lingkungan organisasi, gaya manajerial, pengaturan kerja dan metode yang digunakan.

4.10. Studi Penelitian

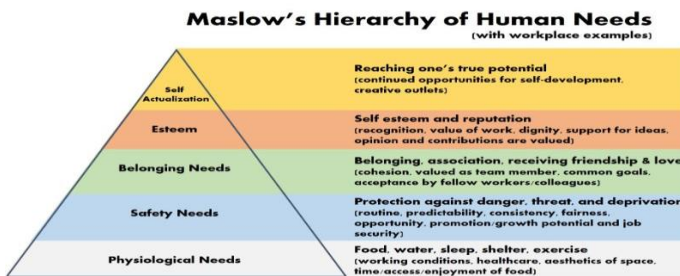
Dalam satu kelompok studi penekanan diarahkan terutama pada pentingnya kebutuhan sebagai pengaruhnya terhadap motivasi. Karena sebagian besar penelitian ini berkaitan dengan kebutuhan manusia akan kreativitas dan pemenuhan diri yang lebih tinggi, mereka mewakili suatu bentuk reaksi terhadap asumsi manajerial mengenai dominasi motif ekonomi. Para penulis utama dalam kategori ini adalah Abraham Maslow, Elton

Mayo dan rekan, Fred Herzberg, David McLelland dan Douglas McGregor.

4.11. Hirarki Kebutuhan Maslow

Berdasarkan pemikiran Maslow, manusia merupakan makhluk yang ingin perilakunya diarahkan. Maslow mengajukan beberapa pendapat tentang kebutuhan pada tingkat yang berbeda mulai dari kebutuhan fisiologis dan biologis dasar hingga kebutuhan budaya, intelektual, spiritual hingga pada kebutuhan yang lebih tinggi. Berikut 5 daftar kebutuhan Maslow yang dikenal dengan hirarki kebutuhan, yaitu:

1. Fisiologis: ini berkaitan dengan hal yang sangat penting khususnya usaha seseorang untuk bertahan hidup (misalnya: makanan, minuman, tidur, reproduksi).
2. Keamanan: ini mengacu pada kebutuhan untuk bebas dari bahaya dan tinggal di lingkungan yang stabil dan tidak bermusuhan.
3. Afiliasi/sosial: sebagai makhluk sosial, orang membutuhkan hubungan dan bantuan dari orang yang lainnya.
4. Esteem penghargaan: ini termasuk harga diri dan penilaian diri sendiri menurut pendapat orang lain.
5. Aktualisasi diri: ini adalah kebutuhan pada tingkat tertinggi yang dipenuhi oleh kesempatan untuk mengembangkan talenta secara total untuk mencapai tujuan pribadi.



Gambar 4.2 Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Berdasarkan hirarki kebutuhan di atas, terdapat dua asumsi yang sangat penting bagi teori Maslow: pertama, kebutuhan yang lebih tinggi tidak dapat tercapai sampai kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi terlebih dahulu; dan kedua, kebutuhan yang telah dipuaskan tidak lagi menjadi kekuatan yang dapat memotivasi seseorang.

4.12. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori dua faktor adalah pengembangan dari sistem Maslow. Herzberg mengklasifikasikan dua kategori kebutuhan yang sesuai dengan tingkat tujuan manusia yang lebih rendah dan lebih tinggi. Disebutkan bahwa satu kelompok “faktor kebersihan” dan kelompok lainnya “motivator”. Faktor “*higiene*” adalah faktor lingkungan dalam situasi kerja yang membutuhkan perhatian konstan untuk mencegah ketidakpuasan. Faktor-faktor ini meliputi gaji dan imbalan lainnya, kondisi kerja, keamanan, gaya pengawasan, dan lain-lain. Faktor-faktor tersebut pada dasarnya adalah faktor dalam menarik tenaga kependidikan dan mengabaikan penyebab ketidakpuasan. Herzberg menjelaskan bahwa motivasi dan kepuasan hanya bisa berasal dari sumber internal dan peluang yang diberikan oleh pekerjaan untuk pemenuhan diri. Menurut teori ini, seorang pekerja yang menemukan pekerjaan tidak berarti bereaksi secara apatis meskipun semua faktor “kebersihan” terpelihara dengan baik. Manajer memiliki tanggung jawab khusus untuk menciptakan iklim yang dapat memotivasi dan untuk melakukan segala upaya untuk memperkaya pekerjaan.

4.13. Kepuasan dan Motivasi Kerja

Menurut teori Hackman dan Oldham, lima karakteristik utama yang menghasilkan keadaan psikologis yang dapat menghasilkan kepuasan kerja, motivasi dan peningkatan kinerja ada dalam satu pekerjaan, yakni:

- Berbagai keahlian (berbagai keterampilan yang berbeda yang diminta).
- Identitas tugas (apakah pekerjaan adalah keseluruhan proses atau bagian dari proses).
- Signifikansi tugas (dampak pekerjaan terhadap orang lain) yang bersama-sama menghasilkan tingkat keberagaman yang dialami di tempat kerja oleh pemegang pekerjaan.
- Otonomi (tingkat pilihan, kontrol atas pekerjaan) yang menghasilkan pengalaman tanggung jawab.
- Umpan balik (apakah hasil karya itu sendiri menunjukkan dengan jelas tingkat kinerja yang dicapai).

Umpan balik ini memotivasi dari sudut pandang tenaga kependidikan sesuai dengan kekuatan kebutuhan “pertumbuhan” yang dipersyaratkan oleh tenaga kependidikan. Kelima karakteristik tersebut digabungkan untuk menghasilkan “*scope*” atau kompleksitas pekerjaan.

4.14. Teori X dan Teori McGregor Y

McGregor mengusulkan agar manajemen membuat dua jenis asumsi tentang orang-orang, yang disebut Teori X dan Teori Y. Teori X dipandang sebagai seperangkat kepercayaan tradisional bahwa orang-orang pada dasarnya malas dan tidak ambisius dan akan menghindari tanggung jawab. Sikap Teori X, menurut McGregor adalah alasan utama mengapa para pekerja mengadopsi postur defensif dan berkelompok untuk mengalahkan sistem kapanpun mereka bisa. Teori Y, teori ini mengambil pandangan baik tentang sifat manusia. Ini mengasumsikan bahwa pekerjaan adalah aktivitas alami manusia yang mampu memberikan kepuasan dan pemenuhan diri. Menurut Teori Y, tugas utama manajer adalah menciptakan iklim yang kondusif bagi pertumbuhan untuk pengembangan kemandirian, kepercayaan diri, dan *selfactualization* melalui kepercayaan dan dengan mengurangi pengawasan seminimal mungkin.

4.15. Teori Harapan Valensi Vroom

Vroom mengemukakan bahwa motivasi adalah produk dari nilai atau nilai yang dimiliki individu yang dapat mempengaruhi hasil tindakan mereka dan harapan bahwa tujuan mereka akan tercapai. Dengan kata lain bahwa orang – orang akan merasa termotivasi untuk melakukan sesuatu apabila mereka yakin bahwa apa yang dilakukan tersebut dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun teori ini dinyatakan dengan rumus berikut:

$$\text{Force (F)} = \text{Valency (V)} + \text{Expectancy (E)}$$

Kekuatan = valensi + harapan

Rumus di atas bermakna bahwa kekuatan yang dimaksud merupakan intensitas atau daya motivasi yang dimiliki seseorang. Valensi adalah kekuatan preferensi seseorang untuk suatu hasil, dan pengharapan merupakan suatu tindakan tertentu dengan memberikan hasil yang diinginkan.

4.16. Teori Schein Tentang “Manusia Kompleks”

Tesis Schein adalah kesimpulan yang tepat untuk sebuah survei tentang teori “manusia kompleks” yang motivasional. Pandangannya adalah bahwa sementara semua teori mengandung beberapa kebenaran tentang perilaku manusia, tidak ada teori tunggal yang memadai dengan sendirinya. Posisinya bisa diringkas sebagai berikut:

1. Orang didorong oleh alam untuk memenuhi berbagai kebutuhan, beberapa dasar dan beberapa di bidang yang lebih tinggi.
2. Kebutuhan yang terpuaskan sesekali bisa kembali lagi (misalnya kebutuhan dasar); yang lain (misalnya kebutuhan yang lebih tinggi) terus berubah dan digantikan oleh kebutuhan baru.

3. Kebutuhan bervariasi, tidak hanya dari satu orang ke orang berikutnya, tapi juga dalam orang yang sama sesuai dengan perbedaan waktu dan keadaan.
4. Manajer yang efektif menyadari kompleksitas ini dan akan sefleksibel mungkin dalam pendekatan mereka terhadap staf bawahan mereka. Hal terpentingnya ialah mereka akan belajar menghindari asumsi umum tentang motivasi orang lain berdasarkan proyeksi pandangan dan harapan mereka sendiri. Karena kompleksitas motivasi para manajer tidak dapat diharapkan untuk bisa tepat mengukur berbagai kekuatan motivasional yang mempengaruhi bawahan masing-masing. Mereka dapat menggunakan data yang tersedia untuk memperluas pemahaman mereka dan untuk menyediakan kerangka kerja dalam menganalisis pengaruh umum yang mungkin saling terkait untuk menghasilkan berbagai pola motivasi individual:

1. Pasukan dalam diri individu: sikap, kepercayaan, nilai, asumsi, harapan dan kebutuhan.
2. Sifat pekerjaan: penghargaan ekstrinsik dan intrinsik, tugas komponen, tanggung jawab, pengaturan kerja, umpan balik terhadap kinerja.
3. Lingkungan kerja: manajer senior dan gaya mereka, rekan kerja lain dan hubungan dengan mereka, iklim dan praktik organisasi.

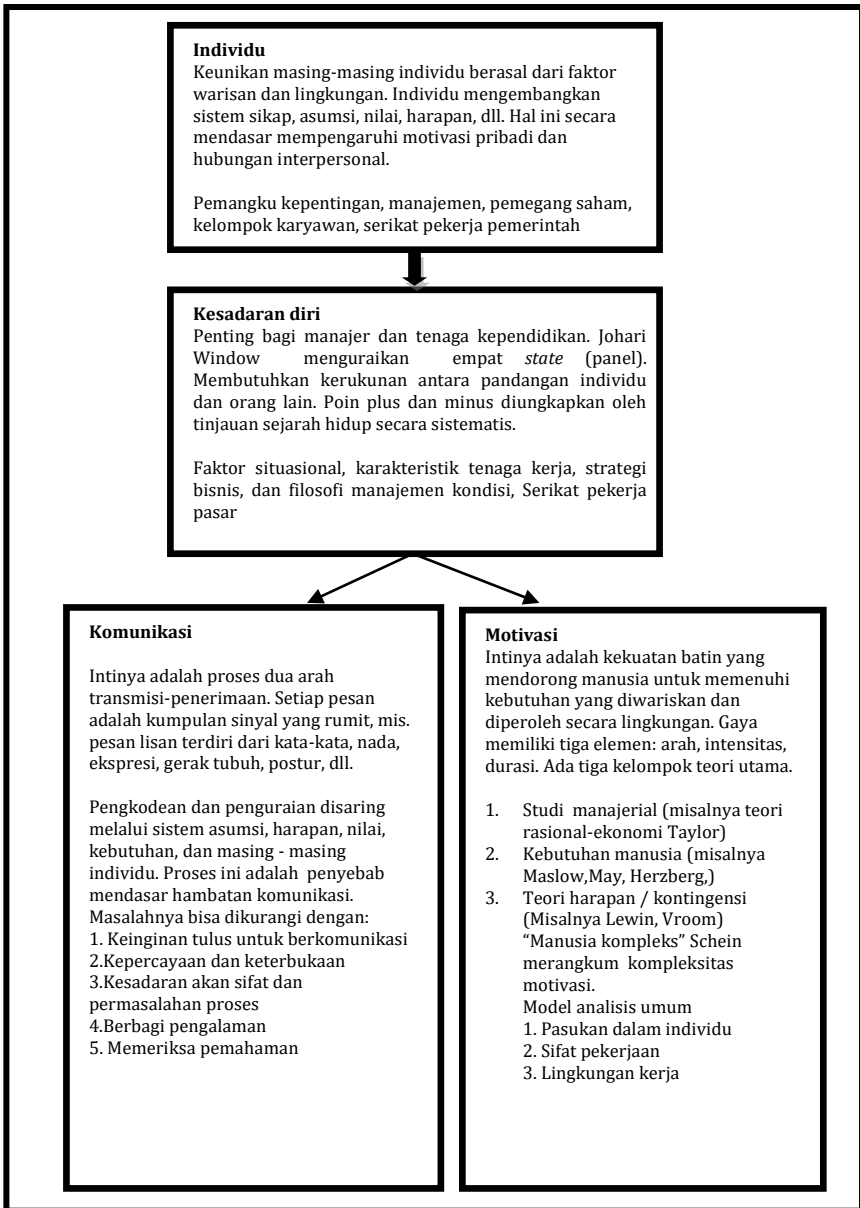
Perilaku kelompok memiliki konsekuensi penting bagi manajemen. Pentingnya penelitian terhadap kelompok-kelompok yang diselenggarakan sebagai tim karena potensi perilaku kelompok berdampak terhadap kinerja organisasi. Tim adalah unit dasar pertanggungjawaban dan pekerjaan. Perhatian utama manajer tentang kelompok kerja mereka adalah mereka harus bekerja secara kohesif sebagai tim untuk mencapai hasil yang diinginkan. Perhatian utama manajer tentang kelompok kerja mereka adalah mereka harus bekerja secara kohesif sebagai tim

untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kepentingan mereka dalam perilaku kelompok dipusatkan, oleh karena itu pada pertanyaan mendasar seperti; faktor apa yang membuat kelompok bekerja secara kohesif dan faktor apa yang menyebabkan munculnya gangguan? Untuk menemukan kemungkinan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini, kita perlu memeriksa serangkaian pertanyaan terkait: apa karakteristik kelompok kerja? Mengapa dan dengan harapan apa orang bergabung dengan mereka? Bagaimana mereka beroperasi? Masalah seperti apa yang mungkin timbul dalam kelompok, antara kelompok dan manajer, dan di antara kelompok yang berbeda? Pertanyaan-pertanyaan ini akan memberikan kerangka kerja yang berguna untuk analisis subjek yang sistematis.

4.17. Alasan Keanggotaan Kelompok dan Harapan dari Anggota Kelompok

Alasan mengapa individu bergabung dengan kelompok dan harapan yang dimiliki setiap orang secara alami akan mencakup rentang yang sangat luas. Alasan keanggotaan kelompok yang dapat diidentifikasi sangat sesuai dengan kategori hierarki Maslow yang meliputi: material atau ekonomi, sosial, harga diri atau status, pengembangan diri pemenuhan. Kepuasan kebutuhan material hanyalah salah satu dari sejumlah kemungkinan.

Ketika orang bergabung dengan kelompok kerja, sebuah kontrak dibuat secara formal yang membuat pernyataan yang tepat tentang apa yang dibutuhkan oleh majikan dan apa yang akan mereka berikan sebagai imbalannya.



Gambar 4.3 Ringkasan Individu, Komunikasi dan Motivasi Kelompok/Group

4.18. Interaksi antar Kelompok

Berbicara mengenai interaksi antar kelompok maka pembahasan pada bagian ini akan memberikan beberapa tahapan dari proses terbentuknya suatu kelompok. Interaksi merupakan kegiatan ataupun tindakan yang terjadi ketika dua atau lebih anggota saling memberikan pengaruh satu sama lain. Ketika terjadi interaksi maka hal ini akan menyebabkan gambaran perkembangan terbentuknya suatu kelompok. Tuckman mengajukan empat model tahapan sebagai gambaran umum kronologi perkembangan kelompok menuju kolaborasi yang kohesif:

- Tahap 1 - *Forming*: merupakan tahapan dimana anggota merasa kurang yakin dalam memilih atau menentukan keberadaannya, serta semua prosedur dan aturan – aturan yang berlaku dalam suatu kelompok. Dalam tahapan ini sering sekali anggota merasakan ketidakjelasan mengenai struktur, kepemimpinan maupun tujuan dalam kelompok. Namun, hal ini dapat diubah pada tahap selanjutnya.
- Tahap 2 - *Storming*: para anggota saling mengenal satu sama lain dan siap untuk mengemukakan pandangan mereka. Hal ini menyebabkan konflik antara individu, pemimpin atau subkelompok yang mungkin muncul. Terdapat anggota yang menantang aturan maupun pengaruh dari dalam kelompok sendiri serta terkadang akan ada yang merasa kurang sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya. Kondisi-kondisi seperti ini hendaknya disadari oleh setiap anggota akan pentingnya saling menghargai, menghormati dan meminimalisir sikap egois yang ada pada diri sebagai solusi yang dapat diterapkan pada tahap ini.
- Tahap 3 - *Norming*: konflik mulai dikendalikan saat anggota menyadari kebutuhan untuk bekerjasama dalam melaksanakan tugas. Kelompok mulai menghasilkan norma perilaku, yaitu kode sikap dan perilaku yang diterima semua anggota.

- Tahap 4 - *Performing*: kelompok ini sekarang telah mengembangkan tingkat kohesi yang dibutuhkan untuk bekerja sebagai tim dan untuk berkonsentrasi pada masalah yang harus diatasi untuk mencapai tujuannya.

Faktor-faktor tertentu telah diidentifikasi sebagai sifat dasar dalam pengaruhnya terhadap perilaku kelompok:

1. Tugas: sifat dan pengaturan yang dipaksakan oleh manajemen dalam hal metode dan kondisi kerja.
2. Kelompok: ukuran, komposisi, hubungan dan norma.
3. Fungsi kepemimpinan: gaya dan kesesuaiannya dengan tugas dan kelompok.
4. Lingkungan: hubungan dengan kelompok lain dan organisasi utama.

Model umum lain dari perilaku kelompok adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh RF Bales dan rekan di Harvard University. Data yang ditemukan ini didasarkan pada pengamatan kelompok diskusi kecil, dan sama halnya seperti model Tuckman, kesimpulan ini akan langsung berlaku untuk kelompok kerja yang memiliki sifat serupa, seperti komite. Namun, beberapa prinsip umum dapat diturunkan untuk menggambarkan perilaku orang dalam kelompok kerja yang hubungannya berlangsung lebih lama lagi. Data RF Bales, menunjukkan bahwa perilaku anggota tersebut masuk dalam dua kategori utama, yaitu:

- Berorientasi pada tugas.
- Berorientasi sosio-emosional.

Ada jenis perilaku lain yang memperhatikan aspek manusia kelompok dan anggotanya masing-masing. Bales lebih jauh membedakan dua sub kategori perilaku sosio-emosional:

- Emosional positif.
- Emosional negatif.

Perilaku positif emosional diarahkan untuk meningkatkan kekompakan tim, dan mengekspresikan dirinya dalam melepaskan ketegangan humor, tindakan untuk mendukung anggota tim lainnya, dan lain-lain. Perilaku emosional negatif bersifat egosentris, dan mengekspresikan dirinya dalam bentuk antagonisme, tanda-tanda ketegangan, permohonan bantuan, penarikan kerjasama, dan sebagainya. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa beberapa orang cenderung memberi petunjuk baik dalam peran berorientasi tugas atau sosioemosional, misalnya satu orang akan peduli dengan tugas dan yang lain akan lebih tertarik menjaga kekompakan grup.

a. Grup Dan Tim

Kelompok kerja sering digambarkan sebagai tim oleh manajer. Sejauh mana sebuah kelompok sebagai suatu tim adalah fungsi dari tingkat saling ketergantungan antara anggota kelompok dalam melaksanakan tugas kolektif. Tim penjualan, tim produksi dan tim manajemen sering dicirikan oleh sifat kolektif tugas pekerjaan mereka. Meredith Belbin (1981), melihat seberapa sukses tim memanfaatkan peran masing-masing orang dalam kelompok. Dia mencantumkan peran tim sebagai:

- Ketua - tenang, percaya diri, menyambut semua kontribusi, rasa tujuan yang kuat.
- Pembentuk - dorongan yang sangat berat, dinamis, mudah ditantang.
- Tanaman - individualistik, aktif, intelektual, kreatif.
- Penyelidik sumber daya - antusias, penasaran, kontak orang, menggali gagasan baru.
- *Monitor/evaluator* - sadar, tidak emosional, bertindak dengan kebijaksanaan, menghakimi.
- Pekerja tim - berorientasi sosial, merespon orang, mendorong semangat tim.
- *Completer/finisher* - tertib, teliti, perfeksionis.

- Pekerja lembaga - konservatif, patuh, kemampuan berorganisasi, praktis.

Tim seimbang memastikan peran ini diisi. Belbin, berpendapat dari penelitiannya bahwa individu memiliki peran yang lebih disukai dalam kelompok, tetapi dapat mengadopsi peran lain jika diperlukan untuk kerja yang efektif dari tim.

4.19. Kompetensi Tim

Jika anggota tim individu memiliki pemahaman tugas yang sama, pemahaman yang sama tentang tujuan dan peran mereka di dalam organisasi, dan pemahaman yang sama tentang kekuatan dan kelemahan masing-masing, tumpang tindih antara model mental individu dapat terjadi. Untuk menjadi sukses, tim harus memiliki kompetensi dalam kemampuan tugas dan berada dalam lingkungan psikologis tim. Kompetensi kemampuan tugas adalah kemampuan yang memungkinkan penyelesaian tugas dan mencari sumber tim. Sedangkan lingkungan psikologis tim bergantung pada kompetensi yang membantu menyatukan tim secara bersamaan dan untuk mendorong afiliasi.

Semua studi ini menunjukkan pentingnya proses kelompok untuk hasil yang dicapai. Mereka juga mengungkapkan bahwa “kelompok” atau tim dapat diambil sebagai unit terpisah dari analisis, dengan agenda kolektif sendiri dan cara kerja tersendiri. Manajemen sumber daya manusia perlu bekerja dengan konsep ini. Seperti yang kita bahas nanti dalam buku ini, beberapa cara yang paling penting di mana kita dapat mempertahankan kinerja tinggi melalui penciptaan tim berkinerja tinggi, misalnya dengan menyediakan kondisi dimana tim seperti berkembang. Ini berarti mengubah proses normal kelompok kerja untuk efek positif dan mengembangkan tim dibandingkan dengan hanya kompetensi individu.

Untuk mengetahui bagaimana kompetensi kolektif membantu tim untuk menjadi sukses, sebuah proyek penelitian dilakukan oleh Mills et al. (2000) yang menunjukkan bahwa banyak dari berbagai jenis tim yang dipelajari (termasuk tim manajemen senior, kelompok jazz, tim sepak bola, tim virtual, dan tim proyek) memiliki serangkaian kompetensi tim yang serupa. Untuk menjadi sukses, tim harus memiliki kompetensi dalam kemampuan tugas, dan dalam lingkungan psikologis tim. Kompetensi kemampuan tugas adalah yang memungkinkan penyelesaian tugas, dan sumber daya tim; sedangkan lingkungan psikologis tim tergantung pada kompetensi yang membantu menyatukan tim bersama, dan untuk mendorong afiliasi.

Semua studi ini menunjukkan pentingnya proses kelompok terhadap hasil yang dicapai. Mereka juga mengungkapkan bahwa 'kelompok' atau tim dapat diambil sebagai unit analisis yang terpisah, dengan agenda kolektif dan cara kerja sendiri. Manajemen sumber daya manusia perlu bekerja dengan konsep ini. Seperti yang akan kita bahas nanti dalam buku ini, beberapa cara terpenting untuk mempertahankan kinerja tinggi adalah melalui pembuatan tim berkinerja tinggi, misalnya dengan menyediakan kondisi di mana tim tersebut berkembang. Ini berarti mengubah proses normal kerja kelompok menjadi efek positif dan mengembangkan tim, bukan hanya kompetensi individu.

4.20. Kepemimpinan dan Kelompok

Kepemimpinan memiliki pengaruh penting pada perilaku kelompok. Sebagai faktor yang berpengaruh, kami sangat memperhatikan gaya kepemimpinan yang berbeda dan kemungkinan dampaknya terhadap kelompok. Kinerja efektif sebuah kelompok jelas sangat ditentukan oleh keterampilan pemimpin dalam mengkoordinasikan usaha para anggota

individu, dan juga sejauh mana gaya kepemimpinan sesuai dengan tugas dan sifat kelompok.

Mengaktifkan
Berkomunikasi
Mengintegrasikan: kompetensi ini tergantung pada elemen-elemen proses yang memungkinkan tim untuk menjadi terintegrasi ke tingkat yang sesuai untuk memastikan tindakan tugas yang efektif
Beradaptasi
Penginderaan Situasional
Membuat
<i>Resourcing</i>
Mengetahui: ini adalah kompetensi sumber daya yang meliputi pemahaman bersama bahwa pengetahuan yang dibutuhkan oleh tim untuk mencapai hasil tugas sukses
Mengontekstualisasikan
Berkembang keahlian
Tim kebijaksanaan
Sekering
Keterbukaan: kompetensi ini memungkinkan lingkungan dalam tim dimana anggota bebas untuk mengekspresikan diri secara jujur dan cara dihargai
Afiliasi
Memotivasi
Melakukan
<i>Inspiring</i>
Percaya: kompetensi ini menjelaskan faktor-faktor yang memfasilitasi rasa keberhasilan tim dalam tim. Ini adalah jenis keyakinan tim dan kepercayaan diri tim

Tabel 4.1 Kerangka Kerja Tim Kompetensi (Contoh Definisi Kompetensi Tim)

4.21. Lingkungan

Pentingnya lingkungan kelompok terutama terletak pada hubungannya dengan organisasi secara keseluruhan dan dengan kelompok lain yang membentuk organisasi. Persaingan yang sehat antara kelompok yang berbeda namun dalam situasi kerja, dimana sering terjadi persaingan untuk sumber daya yang terbatas atau langka, perasaan antar kelompok mungkin akan berlanjut ke permusuhan. Paradoksnya, perasaan negatif semacam itu bisa timbul dari kekuatan kekompakan yang memberi kekuatan pada kelompok individu. Hasilnya menunjukkan peningkatan solidaritas *intragroup* dan permusuhan antar kelompok. Ketegangan dikurangi atau dihilangkan dengan memberikan tujuan bersama kepada semua kelompok dan dengan sengaja meningkatkan kontak sosial dalam situasi yang tidak kompetitif.

Kesimpulan

Sebagai upaya mencapai kekompakan dalam kelompok individu, kolaborasi antara kelompok yang berbeda dan tercapainya efektivitas total, maka terdapat persyaratan dasar tertentu yang harus dipenuhi, yaitu:

1. Ekuilibrium harus dipertahankan dalam kelompok antara energi yang diarahkan pada pencapaian tugas dan mempertahankan tim sebagai unit kohesif.
2. Kondisi harus ditetapkan yang membuat keanggotaan kelompok bermanfaat dan berarti bagi individu dalam kelompok.
3. Keefektifan organisasi secara keseluruhan dan bukan efektivitas kelompok individu perlu ditekankan. Langkah-langkah perlu dilakukan untuk mengembangkan kolaborasi antar kelompok dan untuk membangun hubungan komunikasi yang baik.

4. Pertukaran antara anggota kelompok harus didorong untuk mengurangi ketajaman masalah dan untuk saling mempromosikan pengertian.
5. Tim, yaitu kolektif, kompetensi harus dikembangkan. Situasi yang menghasilkan pemenang dan pecundang harus dihindari, dan tim harus diciptakan bersamaan dengan sistem kerja yang berkinerja tinggi.
6. Pemimpin kelompok perlu bertemu secara teratur untuk membahas masalah umum dan berkonsentrasi pada keefektifan total daripada kepentingan individu atau kelompok.
7. Pemimpin kelompok perlu menyadari pentingnya perilaku informal kelompok, norma kelompok dan kemungkinan adanya pemimpin selain yang ditunjuk secara resmi. Mereka harus memanfaatkan energi tim untuk keseluruhan tujuan organisasi.

Kesimpulan tentang perilaku dan kepemimpinan kelompok :

1. Gaya partisipatif demokratik umumnya cenderung lebih efektif dalam menciptakan kekompakan dan produktivitas kelompok daripada gaya berorientasi tugas yang kuat.
2. Pada saat bersamaan, situasi yang berbeda memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda, yang harus disesuaikan atau dipilih agar sesuai dengan keadaan yang berbeda ini.
3. Kepemimpinan yang efektif bergantung pada kesadaran akan sifat tugas, kelompok dan anggotanya masing-masing, lingkungan dan terutama kesadaran diri para pemimpin itu sendiri.

Sifat perilaku kelompok

Model Tuckman mengusulkan empat tahap:

1. *Forming* 3. *Storming*
2. *Norming* 4. *Performing*

Data Bales meliputi dua bidang:

- Tugas yang berorientasi; sosio-emosional (positif dan negatif)

Faktor-faktor yang berpengaruh mendasar adalah:

- Tugas-sifat dan pengaturan kerja
- Ukuran, komposisi, hubungan dan norma kelompok

Kepemimpinan: gaya dan kesesuaian

Lingkungan: hubungan dengan kelompok lain dan organisasi

Kesimpulan

1. Keseimbangan antara persyaratan tugas dan pemeliharaan tim sangat penting
2. Keanggotaan kelompok harus bermanfaat
3. Jumlah harmoni organisasi sangat penting. Langkah positif diperlukan untuk mengurangi persaingan antar kelompok.

Sifat kepemimpinan

Studi modern menekankan superioritas analisis fungsional kepemimpinan dalam tindakan daripada kualitas pribadi para pemimpin. Kontribusi utama adalah:

- Universitas Iowa: mempelajari gaya kepemimpinan di klub anak laki-laki (Otokratis, demokratis, laissez-faire)
- Harvard (Bales): teori berorientasi tugas dan sosio-emosional

Sumbu

- Ohio State University: data tentang efek yang berorientasi pada tugas dan Gaya berorientasi orang di International Harvester Co.

- Empat sistem Likert: Eksploitatif-berwibawa; Benevolentauthoritative; Consultative, Participative-group

- Fiedler: Teori kontingensi, yaitu mencocokkan peringkat LPC para pemimpin

Dengan model tiga dimensi (leader / group relationship;

Sifat tugas; Wewenang pemimpin)

- Adair: Teori kepemimpinan fungsional (kebutuhan: tugas, tim, Individu)

Kesimpulan

Secara umum, gaya partisipatif yang demokratis lebih efektif. Namun, banyak tergantung situasional variabel. Gaya harus disesuaikan sesuai dengan ini
Kepemimpinan yang efektif membutuhkan kesadaran akan tugas, kelompok, individu dan diri sendiri.

Tugas

Sifat pekerjaan dan cara mengaturnya dapat memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap kohesifitas kelompok yang merangsang atau menghambat. Beberapa penelitian yang terkenal dan berharga telah dilakukan mengenai efek dari tugas pada kelompok tersebut. Sebuah tim dari *Tavistock Institute of Human Relations* mempelajari efek pada kelompok penambang batu bara dari perubahan teknologi dari dinding pendek tradisional ke metode penambangan dinding panjang. Metode tradisional didasarkan pada tim kecil yang sangat otonom dan kohesif. Ketika peralatan mekanis baru diperkenalkan, yang merevolusi pengaturan kerja kelompok kecil tradisional diganti dengan kelompok yang jauh lebih besar di bawah seorang *supervisor* dan terbagi dalam tiga *shift*, masing-masing melakukan tahapan yang berbeda dari keseluruhan tugas. Meskipun pengaturan baru sangat bagus dalam hal teknis, konsekuensi manusia sangat serius, kekompakan mantan kelompok kecil itu hancur, pekerja mengembangkan perasaan disorientasi sosial; dan produktivitas rendah menjadi norma yang dapat diterima.

Permasalahan di atas menggambarkan konsekuensi serius dari kurangnya kesadaran manajemen tentang sifat umum perilaku kelompok dan pengaruh tugas tertentu serta pengaturan kerja.

BAB V

EKONOMI DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian inti dari teori ekonomi: terutama dengan hal yang berkaitan dengan bagaimana organisasi mengelola tenaga kependidikan. Hal ini terjadi setelah keputusan yang berkaitan dengan keberadaan MSDM dan batas-batas MSDM telah diambil secara efektif. Secara tradisional, ekonomi tidak banyak bicara mengenai pengelolaan organisasi.

Karakteristik utama ekonomi modern dapat dilihat dari jumlah koordinasi, aktivitas, dan transaksi yang terjadi di dalam organisasi. Bahkan dalam masyarakat deregulasi, masih ada kecenderungan untuk membentuk hubungan kerja jangka panjang, dengan sebagian besar perubahan pekerjaan yang biasa terjadi pada awal karir.

Agar ekonomi memiliki banyak hal yang terkait tentang MSDM, Hahn (1991) berpendapat bahwa sangat penting untuk mengidentifikasi peran organisasi dan juga aktor di dalam

organisasi. Sebagian besar pekerjaan teoritis mengenai pentingnya strategi MSDM ditemukan di luar inti utama yang lebih banyak terkait dengan ekonom heterodoks yang meneliti inovasi dan variasi kapitalisme. Pandangan berbasis sumber daya lembaga mendasari banyak MSDM dengan metodologi yang sangat berbeda dari ekonomi mainstream.

5.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. Integrasi satu sisi: kasus ekonomi personalia
2. Menuju pendekatan yang lebih terintegrasi

Seperti yang ditunjukkan oleh Hahn (1991), teori ekonomi belum dapat secara efektif menggabungkan 'pembelajaran' , apalagi inovasi ke dalam kerangka teoretisnya. Ada kebutuhan untuk kembali ke pendekatan evolusioner yang lebih banyak terhadap teori MSDM di mana perbedaan dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya, termasuk sumber daya manusia.

Perbedaan dalam metodologi MSDM ini memungkinkan munculnya pertanyaan baru di luar inti analisis ekonomi. Namun, pemisahan analitis dari ekonomi juga menghasilkan banyak literatur SUMBER DAYA spesialis yang gagal secara serius untuk menangani masalah pasar dan biaya.

Bab ini disusun dalam tiga bagian. *Pertama*, penulis mempertimbangkan pengembangan ekonomi kepegawaian dan berpendapat bahwa ada kekurangan yang mencerminkan integrasi ekonomi satu sisi menjadi MSDM. *Kedua*, mempertimbangkan pilihan studi yang memberikan upaya yang lebih terintegrasi untuk menjangkau batas-batas ekonomi dan MSDM. *Ketiga*, tentang pengabaian variasi institusi nasional dan sistem bisnis dalam analisis kebijakan MSDM di dalam organisasi.

5.2. Integrasi Satu Sisi: Kasus Ekonomi Personalia

Argumen penulis di sini adalah bahwa integrasi satu sisi ini belum membuahkan hasil karena: (a) banyak alat analisis dari ahli ekonomi yang tidak tepat untuk memahami pengelolaan tenaga kependidikan dan (b) dengan beberapa pengecualian, usaha telah dipimpin oleh ekonom mainstream, bukan ekonom heterodoks, sehingga membuat pandangan yang terlalu sempit tentang bagaimana ekonomi dapat diterapkan pada MSDM.

Integrasi satu sisi telah terinspirasi oleh kebutuhan yang dirasakan untuk menguatkan pendekatan analitis terhadap MSDM. Penjelasan baru tentang 'ekonomi personalia' dimaksudkan untuk menghilangkan ketidakjelasan dari diskusi MSDM, karena salah satu pendirinya, Edward Lazear, mengklaim bahwa:

Sampai saat ini, belum ada disiplin sistematis untuk mendasarkan keputusan sumber daya manusia. Masalah personalia selalu dianggap terlalu lembut dan terlalu manusiawi untuk ditangani dengan ketat. . . . Tidak ada yang lebih membuat frustrasi seorang profesional, atau seorang siswa dalam hal ini, lalu mendengar sebuah pertanyaan menjawab, 'semuanya tergantung', atau 'seseorang tidak dapat menggeneralisasi tentang emosi.' Jika seseorang tidak dapat menggeneralisasi atau memberikan jawaban yang dapat dibuktikan dengan benar atau salah, maka Weld itu hampa dan, tidak mengejutkan, sedikit menghargai praktisi. Untungnya, semuanya telah berubah selama dua dekade terakhir. Personalia sekarang menjadi sains yang memberikan jawaban rinci yang tidak ambigu mengenai isu-isu yang dihadapi manajer masalah saat ini. (Lazear 1998: 1)

Pendekatan ini menerapkan gagasan dari ekonomi, seperti insentif, biaya kesempatan, dan hasil yang menurun, untuk masalah MSDM seperti perekrutan dan seleksi, sistem pembayaran, pelatihan, penawaran, pekerjaan, kerja tim, dan outsourcing. *Penerapan insentif* diilustrasikan sebagai masalah usaha atau produktivitas pekerja. Menggambar paradigma *principal-agent*, awalnya diuraikan untuk menganalisa insentif bagi manajer untuk dapat bertindak sesuai kepentingan pemegang saham, ekonomi personel mendefinisikan atasan sebagai kepala sekolah dan pekerja sebagai agen. Akar masalahnya adalah tujuan pokok dan agen yang saling bertentangan; prinsipal bertujuan untuk memaksimalkan pengembalian biaya tenaga kependidikan dan agen ingin memaksimalkan utilitas, di mana upah itu baik dan usaha menjadi buruk. Seperti dalam MSDM, ekonomi personel mengakui bahwa kinerja kurang terlihat. Kondisi ketidakpastian dan informasi yang tidak sempurna (diibaratkan dengan beragam informasi asimetris atau ketidaktahuan simetris) membuat kontrak tidak lengkap, yang akan menimbulkan risiko bagi kedua belah pihak.

Teori insentif, dalam konteks ini, bertujuan untuk merancang kontrak yang memaksimalkan kinerja pekerja dengan biaya paling rendah. MSDM dapat menggunakan sistem skrining sebagai upaya untuk mengidentifikasi tenaga kependidikan yang kinerja individu kurang menguntungkan (jika skala kerugian yang terkait dengan pekerja kurang produktif menjamin praktik tersebut). Pilihan lain yang disajikan adalah memperluas penyebaran struktur upah internal, menciptakan tingkat kinerja yang lebih tinggi karena model kompetisi, yang menyatakan bahwa semakin tinggi penyebaran semakin banyak pekerja diberikan kesempatan untuk mendapatkan promosi ke posisi dengan gaji lebih tinggi. Hal ini membuat kinerja sulit untuk diobservasi, dan proses skrining sangat mahal, profil upah senior yang tinggi dapat dirancang dan menciptakan insentif yang lebih

tinggi bagi pekerja untuk tidak melakukan kecurangan, terutama jika dikombinasikan dengan hukuman yang relatif besar untuk kinerja pekerja di bawah standar.

Asumsi tertentu mendukung penerapan teori insentif ini. *Pertama*, pekerja dan atasan adalah agen yang rasional, mempunyai keinginan, memaksimalkan. *Kedua*, kondisi seimbang berlaku. Dan *ketiga*, perilaku maksimal yang dibatasi oleh pekerja dan SDM menghasilkan efisiensi.

Para ilmuwan SDM mungkin cenderung kurang memperhatikan arus ekonomi, dan mengasumsikan insentif harus dirancang untuk memperbaiki impuls pekerja 'alami' terhadap kecurangan. Pendekatan 'neo-Hobbesian' ini (Bowles 1985) telah menarik kritik keras dari para ahli teori organisasi:

Dalam pandangan para ekonom, orang dianggap malas, tidak jujur, dan bertentangan dengan tujuan manajer. Meskipun masing-masing asumsi ini mungkin berlaku dalam situasi tertentu, atau untuk individu tertentu (misalnya saat mengelola ekonom sendiri), tidak ada yang mungkin benar di kebanyakan setting dengan manusia normal. (O'Reilly dan PfeVer 2000, dikutip dalam Lazear 2000)

Sementara teori insentif berada di posisi yang krusial pada pendekatan ekonomi personil, strategi lain diterapkan secara rutin pada isu-isu terkait Strategi ekonomik yang diterapkan lainnya adalah penggunaan biaya transaksi yang ditentukan saat SDM harus melakukan outsourcing atau menginternalisasi aktivitas bisnis. Keputusan outsourcing bergantung pada penyeimbangan data pada biaya tenaga kependidikan subkontraktor SDM per unit dibandingkan dengan biaya SDM per

unit *output* yang menyesuaikan biaya peluang untuk mengubah ukuran angkatan kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan Apabila program insentif dijalankan dengan baik maka dapat mendorong semangat kerja para karyawan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya untuk perusahaan. Para karyawan akan puas bila hasil kerja mereka dihargai dengan imbalan yang setimpal, sesuai dengan kerja mereka. Mereka akan berusaha untuk meningkatkan semangat kerja dalam rangka meningkatkan hasil kerja untuk melampaui standar yang telah ditentukan oleh perusahaan untuk mendapatkan bonus yang akan diberikan perusahaan. Semangat kerja karyawan apabila mereka menerima bonus yang memuaskan mereka dalam kebutuhan hidup mereka akan semakin meningkat. Hasil produksi perusahaan akan meningkat dan pada akhirnya target yang telah ditentukan oleh perusahaan akan tercapai

5.3. Menuju Pendekatan yang Lebih Terintegrasi

Selama integrasi penalaran ekonomi ke dalam manajemen sumber daya manusia atau sebaliknya terbatas, kita dapat menemukan beberapa contoh upaya serius untuk mengintegrasikan dua pendekatan dari kedua arah. Daripada mencoba tinjauan komprehensif, penulis memilih dua contoh: *pertama*, penjelasan tentang pilihan praktik SDM; dan *kedua*, teori pasar tenaga kependidikan internal.

5.3.1. Pemilihan Praktik SDM

Pemilihan praktik SDM berpatokan pada pilihan sebelumnya, yaitu antara pasar dan hierarki, atau membuat dan membeli. Kaufman (2004) mengemukakan analisis ekonomi yang lebih ketat, baik dalam keputusan membuat dan membeli, dan pilihan kebijakan SDM yang tepat, dengan alasan bahwa kebijakan SDM membawa biaya yang harus diatutupi oleh peningkatan

output pada margin. Praktik ini mungkin memiliki dampak langsung dan tidak langsung terhadap produktivitas atau keluaran. Dampak langsung misalnya, memperbaiki seleksi kualitas tenaga kependidikan, dan dampak tidak langsung dengan berubahnya moral pekerja dan tingkat usaha.

Kerangka ekonomi standar dimana unit tambahan dari praktik SDM diadopsi, kemudian digunakan untuk menjelaskan mengapa tidak semua organisasi tertarik untuk mengembangkan komitmen tinggi. Sistem bergerak melampaui penegasan adanya sinergi antara unsur-unsur yang berbeda dari paket SDM dalam literatur HPWS menjadi hipotesis yang dapat diuji secara empiris. Pendekatan ini berfungsi untuk memperkenalkan catatan skeptisisme yang sehat mengenai kemampuan paket praktik terbaik SDM universal, namun kerangka kerja mengasumsikan bahwa biaya dan manfaat praktik SUMBER DAYA telah diketahui dan dapat diperhitungkan. Ketidakmampuan dalam menangani masalah strategis fleksibilitas jangka panjang yang mungkin memerlukan perubahan sebagai kemampuan untuk merespons kebutuhan masa depan.

Contoh kedua dari pendekatan terpadu terhadap strategi SDM pilihan adalah model arsitektur SDM yang diberikan oleh dua ahli teori SDM, Lepak dan Snell (1999), yang 'menggunakan pandangan SDM berbasis sumber daya, teori human capital, dan biaya transaksi ekonomi untuk mengembangkan arsitektur SDM dari empat mode ketenagakerjaan yang berbeda: pengembangan internal, akuisisi, kontrak dan aliansi. Dua variabel menjelaskan praktik SDM dalam nilai keterampilan dan kekhususan (atau keunikan) keterampilan. *Marketing face to face* versus hierarki antara SDM dan ekonomi diperluas menjadi pendekatan yang lebih kaya dan multilayer yang membedakan antara nilai dan kekhususan keterampilan dan antara kontrak relasional dan transaksional.

Masalah ini mungkin lebih berhasil dihindari dalam buku teks strategis SDM. Baron dan Krep (1999), sebuah kolaborasi antara pakar ekonomi dan spesialis SDM. Baron dan Kreps menerima tingkat ketidakpastian yang tinggi dalam hasil SDM karena transaksi pekerjaan tidak lengkap secara apriori harus diisi saat kontinjensi muncul; dan ketika penebangan terjadi kemudian, disiplin pasar akan tumpul. Mereka bergerak melampaui pengertian rasionalitas ekonomi dan kepentingan pribadi sebagai satu-satunya isu yang memotivasi perilaku dan menegaskan bahwa:

Bahwa pengelolaan sumber daya manusia itu rumit karena elemen dasarnya adalah perilaku manusia itu sendiri, yang persepsi dan harapannya diwarnai oleh kemampuan persepsi dan pengalaman sosial mereka, dan yang tujuannya mencampuradukkan (pada tingkat yang berbeda) kepentingan pribadi murni, perbandingan dengan Lain, dan kewajiban sosial. Selain itu, karena isu-isu yang terkait sangat penting bagi individu, masyarakat memiliki andil yang sangat besar dalam hasilnya, dan masyarakat akan mengungkapkan kepentingannya pada hasil menyeluruh kendala sosial dan hukum pada organisasi dan hubungannya dengan tenaga kependidikan. (Baron dan Kreps 1999: 8)

5.3.2. Pasar Tenaga kependidikan Internal dan Teori Pasar Tenaga kependidikan Ganda

Adanya tenaga kependidikan yang diinternalisasi dan pengembangan peraturan internal untuk pengelolaan tenaga kependidikan telah dijelaskan di dalam arus utama ekonomi melalui biaya transaksi atau literatur ekonomi institusional baru.

Analisis kelembagaan pasar tenaga kependidikan yang terkenal di pasar tenaga kependidikan tidak hanya dipublikasikan secara kebetulan dengan penjelasan biaya transaksi mengenai fenomena serupa, namun kedua pendekatan tersebut juga menggabungkan beberapa kesamaan konseptual, dengan identifikasi ketrampilan spesifik lembaga sebagai dasar pemikiran untuk Munculnya pasar tenaga kependidikan internal terstruktur di kedua akun hierarki.

Hal baru dari pekerjaan mereka adalah dalam kaitannya dengan munculnya pasar tenaga kependidikan internal dengan proses yang menciptakan pengucilan dan kerugian sosial. Kegagalan untuk masuk ke pasar tenaga kependidikan internal mengakibatkan ketidaksetaraan jangka panjang dan sering meningkat karena pasar primer memperoleh akses terhadap pelatihan dan kemajuan dan sektor sekunder dianggap semakin tidak pantas direkrut untuk pasar primer, bahkan pada saat-saat tertentu terjadi kekurangan tenaga kependidikan. dua kritik utama telah dibuat: *pertama*, mereka terlalu menekankan pentingnya ketrampilan spesifik lembaga sebagai faktor penjas utama dan gagal dalam mempertimbangkan pembangunan dan pemanfaatan tenaga kependidikan tawar; *kedua*, mereka mempresentasikan pendekatan teoretis umum, namun dalam praktiknya hal ini mencerminkan karakteristik institusional pasar tenaga kependidikan di AS.

BAB VI

MANAJEMEN STRATEGIS DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pendahuluan

Gagasan bahwa sumber daya manusia pada suatu lembaga pendidikan dapat memainkan peran strategis dalam keberhasilan sebuah organisasi telah menyebabkan terbentuknya *Weld of research* yang sering disebut dengan *strategic human resource management* (manajemen strategi sumber daya manusia). Tujuan bab ini adalah membahas persimpangan antara Manajemen Strategis dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) selanjutnya kita akan membahas perannya dalam menciptakan hubungan antara Manajemen Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan dan Manajemen Strategis termasuk pertanyaan inti yang telah diangkat oleh *Resources Based View* (RBV) sehubungan dengan sumber daya manusia. Kami kemudian akan memeriksa eksistensi strategi MSDM saat ini, seperti: kemajuan yang dicapai, dan pertanyaan sertapoin utama yang menjadi perhatian bagi peneliti saat iniSDM. Jadi, kita akan menyimpulkan dengan pandangan kita tentang arah masa depan untuk penelitian strategi MSDM.

6.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. Strategi dan tampilan berbasis sumber daya
2. Sejarah singkat strategis MSDM
3. Pertanyaan utama dibesarkan oleh penerapan rbv ke MSDM
4. Arah masa depan

6.2. Strategi dan Tampilan Berbasis Sumber Daya

Pandangan berbasis sumber daya telah menjadi paradigma yang diasumsikan dalam penelitian manajemen strategis. Sudah menjadi fondasi teoretis dasar dari mana sebagian besar penelitian manajemen strategis saat ini mengenai pandangan berbasis pengetahuan tentang modal lembaga, manusia, dan kemampuan dinamis diperoleh.

Terlepas dari penerimaan RBV yang luas, bukan tanpa kritik. *Priem* dan *Butler* telah menyamakan kritik yang paling meyakinkan sampai saat ini yang menunjukkan bahwa RBV tidak benar-benar merupakan sebuah teori. Argumen mereka berfokus terutama pada dua isu mendasar. *Pertama*, mereka menyarankan agar RBV pada dasarnya tautologis dalam definisi konstruksi kunci. Mereka mencatat pernyataan *Barney* bahwa jika sumber daya berharga lembaga benar-benar unik di antara serangkaian lembaga yang bersaing dan berpotensi bersaing, sumber daya tersebut akan menghasilkan setidaknya keunggulan kompetitif yang pada dasarnya memerlukan ketergantungan definitif. Dengan kata lain, tanpa ketergantungan definisional (yaitu sumber berharga) pernyataan diametrik -bahwa lembaga unik memiliki keunggulan kompetitif -tidak mengikuti secara logis. Kritik utama *kedua* mereka terhadap RBV sebagai teori yang berfokus pada ketidakmampuan untuk mengujinya. Mereka mencatat kondisi kebutuhan 'falsifiability' untuk sebuah teori.

Dengan kata lain, agar satu set hubungan yang dinyatakan untuk membentuk sebuah teori, hubungan harus dapat diukur dan diuji dengan cara yang memungkinkan teori tersebut dianggap salah. Ini berhubungan langsung dengan kritik tautologi, namun membawa perdebatan ke ranah empiris.

Terlepas dari kritik ini, bahkan para kritikus setuju bahwa dampak RBV terhadap penelitian manajemen strategis telah signifikan dan bahwa upaya untuk berfokus pada aspek internal organisasi dalam menjelaskan keunggulan kompetitif telah menjadi salah satu yang bermanfaat.

6.3. Sejarah Singkat Strategi MSDM

Definisi manajemen strategis menurut Wright dan McMahan menggambarkan bahwa fokus utama lapangan adalah menyelaraskan SDM dengan strategi lembaga. Artikel Devanna et al. (1981) 'Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Strategis' ditambahkan ke yayasan. Upaya ini cenderung mengambil tipologi strategi yang ada (misalnya prospektor, analis, dan menggambarkan jenis praktik SDM yang harus dikaitkan dengan setiap strategi.

a) *kesejajaran vertikal.*

Beer et al. (1984) memperkenalkan alternatif kerangka fungsi SDM individual untuk strategi SDM. Mereka berpendapat bahwa melihat SDM sebagai fungsi sub SDM terpisah adalah produk dari perkembangan historis SDM dan pandangan terkini dari departemen SUMBER DAYA. Mereka mengusulkan pendekatan yang lebih generalis untuk melihat SDM dengan fokus pada keseluruhan sistem SDM daripada praktik SUMBER DAYA tunggal. Hal ini menyebabkan fokus pada bagaimana perbedaan fungsi sub SDM dapat disesuaikan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan SDM dan pandangan SDM yang lebih makro

secara keseluruhan daripada fungsi individual. Penyelarasan fungsi SDM satu sama lain sering disebut sebagai

b) Kesejajaran horizontal.

Singkatnya, *Resource-Based View* (RBV), dengan fokus pada sumber daya internal yang dimiliki oleh lembaga, telah memberi lapangan pemahaman teoritis tentang mengapa sistem sumber daya manusia dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan memberikan percikan untuk menghasilkan penelitian empiris.

6.4. Pertanyaan Kunci Dibesarkan oleh Penerapan RBV dalam SDM

Terlepas dari jumlah penelitian yang menunjukkan hubungan antara praktik SDM dan kinerja lembaga, ada beberapa pertanyaan pokok yaitu mengenai RBV dan implikasinya terhadap penelitian SDM yang masih belum terjawab. *Pertama*, ada beberapa pertanyaan mengenai apakah penelitian terkini tentang SDM dan kinerja benar-benar menguji RBV. *Kedua*, masih kurangnya pemahaman umum seputar konsep, dan perannya dalam hubungan antara strategi dan SDM. *Ketiga*, apakah SDM didefinisikan sebagai sistem praktik SDM? Apakah sumber daya tersebut benar-benar berkelanjutan dari waktu ke waktu? Jadi, ada beberapa masalah pengukuran dan metodologis, walaupun tidak berada dalam lingkup langsung dalam bab ini, namun perlu disebutkan karena berkaitan dengan diskusi kita tentang persimpangan antara manajemen strategis dan penelitian SDM.

6.4.1. Pengujian RBV dalam SDM

Wright dkk. (2001) menunjukkan bahwa ada tiga komponen penting SDM yang merupakan sumber daya bagi lembaga yang dipengaruhi oleh praktik SDM atau sistem SDM. *Pertama*, ada kolam modal manusia yang terdiri dari persediaan pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan perilaku tenaga

kependidikan. Praktik SDM dapat membantu membangun basis pengetahuan dan keterampilan serta menghasilkan perilaku yang relevan. *Kedua*, ada aliran modal manusia melalui lembaga. Hal ini mencerminkan perpindahan orang (dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan masing-masing) serta pengetahuan itu sendiri.

Praktik SDM tentu saja dapat mempengaruhi pergerakan orang. Namun, yang lebih penting seperti jenis sistem penghargaan, budaya, dan aspek SDM lainnya mempengaruhi sejauh mana tenaga kependidikan bersedia menciptakan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan yang dimiliki secara internal. *Ketiga*, proses dinamis melalui organisasi yang mengubah dan atau memperbaiki diri merupakan area ketiga yang menggambarkan hubungan antara SDM dan RBV terhadap lembaga. Praktik SDM adalah tuas utama dimana lembaga dapat mengubah modal manusia dan juga berusaha mengubah perilaku tenaga kependidikan yang mengarah pada kesuksesan organisasi.

Dengan menguji model lengkap, termasuk komponen tambahan dari kolam modal manusia dan hubungan serta perilaku tenaga kependidikan, tes yang lebih lengkap mengenai asumsi dasar RBV dapat dibangun, sehingga menambahkan kredibilitas pada model teoritis hubungan antara SDM dan kinerja.

Pandangan berbasis sumber daya (RBV) yang dinamis merupakan sumber daya dan kemampuan yang dapat bertahan sepanjang waktu. RBV yang dinamis mencakup pemahaman tentang evolusi sumber daya dan kemampuan sebagai salah satu komponen yang utama. Dengan RBV, suatu perusahaan mampu mengidentifikasi sumber daya (tangible dan intangible) yang dimiliki, dan menentukan kemampuannya agar memiliki competitive advantage yang berkelanjutan dibandingkan dengan para pesaing. Dengan kata lain, perusahaan yang mampu mempertahankan Competitive advantage berarti perusahaan

memiliki kemampuan yang berada di atas rata-rata kinerja pesaing.

6.4.2. Kesesuaian dan Tampilan Berbasis Sumber Daya

Penulis membagi pembahasan/ diskusi mereka agar sesuai dengan peran modal manusia dan praktik SDM.

6.4.3. Modal Manusia dan Kesesuaian

Perbedaan antara kemampuan modal manusia dan perilaku tenaga kependidikan, *Wright* dan *Snell* (1998) mencatat bahwa keterampilan dan kemampuan cenderung diperlukan, namun tidak memadai untuk perilaku tenaga kependidikan. Aplikasi berbasis sumber daya ke SSDM memerlukan fokus pada kesesuaian antara keterampilan dan perilaku tenaga kependidikan yang paling sesuai dengan strategi lembaga.

Meskipun gagasan kecocokan ini berfokus pada variasi lintas lembaga dalam angkatan kerja, *Lepak* dan *Snell* (1999) mengembangkan kerangka kerja yang secara simultan menangani variasi di antara lembaga dan variasi dalam sistem SDM di dalam lembaga. Model 'arsitektur sumber daya manusia' mereka berpendapat bahwa keterampilan individu atau pekerjaan di dalam lembaga dapat ditempatkan di dua dimensi: nilai (strategi lembaga) dan keunikan. Kerangka kerja mereka menunjukkan bagaimana perbedaan pekerjaan di dalam lembaga mungkin perlu dikelola secara berbeda, namun juga membantu menjelaskan perbedaan di seluruh lembaga.

6.4.4. Praktek dan Kesesuaian Sumber Daya

Kesesuaian horisontal mengacu pada kesesuaian antara praktik SDM untuk memastikan bahwa praktik SDM individual dibuat sedemikian rupa sehingga saling mendukung satu sama lain. Secara teoritis, dasar pemikiran untuk kesesuaian horisontal menunjukkan bahwa (a) kumpulan pelengkap praktik SDM dapat

secara berlebihan memperkuat pengembangan keterampilan dan perilaku tertentu yang menghasilkan kemungkinan lebih tinggi bahwa hal itu akan terjadi, dan (b) praktik yang saling bertentangan dapat mengirimkan sinyal beragam kepada tenaga kependidikan terkait keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk mengurangi kemungkinan bahwa mereka akan dipamerkan.

6.4.5. Potensi Kesesuaian

Gagasan kesesuaian, apakah itu vertikal atau horizontal, menimbulkan dua pertanyaan penting bagi peneliti SDM. Pertanyaan *pertama* berfokus pada dukungan empiris untuk gagasan yang kesesuaian. *Kedua*, meski memiliki kesesuaian, konsekuensi positif dalam jangka pendek, apakah praktik SDM yang sesuai dengan strategi atau variabel kontingen lainnya secara universal mengarah pada hasil positif? Artinya, adakah implikasi negatif dari kesesuaian strategi dengan variabel kontingen?

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, banyak peneliti berpendapat bahwa menyesuaikan SDM dengan variabel kontingen. Namun, manfaat dari kesesuaian belum banyak mendapat dukungan yang empiris. Kurangnya dukungan empiris sebagian besar disebabkan oleh fokus hanya pada kesesuaian antara praktik dan strategi SDM generik, bukan hasil, atau produk dari praktik SDM (keterampilan, perilaku, dll.). sementara itu, kesesuaian antara praktik SDM dengan berbagai variabel kontingensi bisa saja dapat memberikan dampak positif berupa peningkatan SDM yang berkontribusi pada kinerja lembaga. Begitu juga sebaliknya, tidak menutup kemungkinan bahwa kesesuaian antara SDM dan strategi tersebut dapat pula menjadi penghambat bagi kemampuan lembaga untuk beradaptasi dan tetap fleksibel dengan perubahan dari kondisi kinerja.

6.4.6. Praktik SDM dan Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan

Isu lain yang diangkat oleh RBV dan penerapannya pada penelitian SSDM adalah keberlanjutan dengan SDM sebagai keunggulan kompetitif. Manajemen sumber daya manusia berkontribusi pada keunggulan kompetitif lembaga tidak diketahui atau cukup ambigu sehingga sulit untuk ditiru. Menurut Becker dan Gerhart (1996), kemampuan untuk mereplikasi sistem SDM yang sukses akan memerlukan pemahaman tentang bagaimana semua elemen dari sistem yang kompleks ini berinteraksi dan pada gilirannya mempengaruhi kinerja sebuah organisasi. Mengingat diskusi sebelumnya mengenai SDM dasar terhadap model kinerja dan bagaimana SDM memberikan kontribusi terhadap kinerja lembaga, sulit untuk membayangkan bagaimana interaksi yang rumit antara berbagai praktik SDM, modal manusia dan perilaku tenaga kependidikan, hasil kerja tenaga kependidikan, hasil operasional dan hasil tingkat lembaga, dapat dipahami oleh pesaing dengan cara yang berarti.

Sumber daya untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, hal itu tidak dapat disubstitusikan. Ini menyiratkan bahwa pesaing seharusnya tidak dapat menggunakan sumber daya yang berbeda untuk mendapatkan hasil yang serupa. Konsep ini belum diuji, namun bisa memberikan penelitian menarik mengenai faktor kontekstual dan MSDM. Jika ternyata ada sejumlah praktik SUMBER DAYA tertentu yang terkait secara positif dengan kinerja dalam konteks tertentu, maka pertanyaan lanjutan yang mungkin diajukan pada pertanyaan substitusi mungkin ada atau tidak adanya seperangkat lain dari praktik SDM yang hasilnya serupa). Terlepas dari apakah ada satu atau banyak cara untuk mencapai hasil yang sama dalam situasi kontekstual yang berbeda, pengujian kemungkinan ini akan menghasilkan peningkatan pemahaman tentang hubungan

antara penelitian RBV dan SSDM dan SDM keberlanjutan sebagai sumber daya strategis.

6.4.7. Pengukuran dan Isu Metodologis

Selain pertanyaan kunci seputar penelitian RBV dan MSDM, ada juga beberapa masalah pengukuran dan metodologis yang telah menghambat kemampuan kita untuk lebih memahami hubungan antara strategi dan MSDM. Masalah pengukuran yang berkaitan dengan MSDM, keunggulan kompetitif dan variabel kontrol utama telah membuat perbandingan hasil di seluruh studi dan interpretasi temuan sulit dilakukan.

Seperti yang ditunjukkan, sebagian besar penelitian sampai saat ini berfokus pada hubungan antara sistem SDM dan kinerja tingkat lembaga dan temuan sementara tersebut menunjukkan adanya hubungan positif, pada saat ini tidak cukup bukti untuk menyimpulkan bahwa itu merupakan hubungan kausal.

6.5. Arah Masa Depan

Penelitian selanjutnya harus fokus pada menjawab pertanyaan kunci yang tetap ada dalam memahami hubungan antara SDM dan kinerja dan memperluas atau memperluas apa yang dianggap sebagai MSDM. Perpanjangan tersebut akan mencakup baik sumber daya lain maupun teori lainnya yang saat ini dipelajari dalam penelitian manajemen strategis.

6.6. Pertanyaan yang Belum terjawab

Pada bagian sebelumnya dari bab ini menunjukkan beberapa pertanyaan kunci yang diajukan sebagai hasil penerapan penelitian RBV terhadap SDM yang belum terjawab. **Pertama**, penelitian yang langsung menguji konsep yang digariskan dalam RBV belum dilakukan. Dengan demikian, penelitian selanjutnya harus berfokus pada pengujian konsep RBV dengan menguji model penuh dimana SDM menghasilkan

keunggulan kompetitif atau kinerja lembaga. Apakah praktik SDM mempengaruhi kolam modal manusia dan hubungan dan perilaku tenaga kependidikan dan apakah hasil tersebut pada gilirannya mempengaruhi kinerja operasional dan tingkat lembaga? Menjawab pertanyaan-pertanyaan ini dengan menguji model kausal penuh akan menjadi kontribusi yang signifikan terhadap pemahaman kita tentang sifat strategis MSDM.

Kedua, penelitian masa depan harus fokus pada pemahaman pertanyaan kontekstual seputar SDM terhadap hubungan kinerja. Pengujian variabel moderat dalam SDM terhadap hubungan kinerja harus diuji. Mengingat kompleksitas yang terlibat dalam pengukuran dan pengujian hubungan ini dan hasil penelitian terdahulu di bidang ini, kemungkinan besar peneliti perlu mencari konteks dengan kompleksitas yang berkurang seperti departemen dalam organisasi besar atau usaha kecil di mana kompleksitas yang berkurang akan menyediakan ukuran yang lebih bermakna dari variabel moderasi potensial dan tes hubungan moderat yang lebih bermakna dapat dilakukan.

Langkah lain yang perlu diperhatikan dalam memahami peran konteks dalam SDM terhadap hubungan kinerja adalah beralih dari model MSDM universal seperti sistem kerja berperforma tinggi dan sistem kerja dengan keterlibatan tinggi dan mengembangkan dan menguji berbagai konfigurasi yang berbeda. Praktik SDM yang mungkin berlaku untuk situasi tertentu. Dalam melakukan hal ini, peneliti akan dapat lebih memahami praktik SUMBER DAYA yang berlaku atau sesuai dengan berbagai jenis organisasi atau situasi, sehingga membuat kontribusi yang signifikan untuk pemahamannya kita tentang jenis MSDM yang akan peduli dalam mengingat situasi.

6.7. Memperluas Peran MSDM

Penelitian masa depan di MSDM harus berfokus pada perluasan konsep yang dianggap sebagai peran SDM. Secara historis, SDM telah dipandang sebagai hubungan yang terikat antara MSDM dan manajemen strategis dengan banyak fokus penelitian untuk memahami bagaimana fungsi MSDM (yaitu praktik SDM) dapat disesuaikan secara strategis sehingga dapat berkontribusi secara langsung terhadap keunggulan kompetitif. Ini menyiratkan kekhawatiran tentang bagaimana praktik SDM dapat berkontribusi terhadap implementasi strategi tanpa menanggapi pertanyaan yang lebih besar tentang bagaimana SDM dapat berkontribusi atau berperan dalam perumusan strategi.

Tujuan praktik SUMBER DAYA adalah untuk mengembangkan atau memperoleh modal manusia dan mempengaruhi hubungan dan perilaku tenaga kependidikan sehingga dapat berkontribusi terhadap tujuan strategis lembaga.

Dalam tinjauan mereka terhadap hubungan RBV dan SDM, Wright dkk. (2001) berpendapat bahwa RBV menciptakan hubungan antara SDM dan penelitian manajemen strategis dan bahwa sebagai akibat dari hubungan ini kedua bidang tersebut saling bertemu. Karena konvergensi ini, dampak potensial penelitian SDM terhadap isu strategi utama sangat besar. Semakin banyak, peneliti strategi berfokus pada pengetahuan dan sumber daya berbasis pengetahuan modal manusia, modal sosial, kemampuan, dan dinamika, sebagai sumber daya kritis yang mengarah pada kesuksesan organisasi.

Kesimpulan

Hubungan antara SDM dan manajemen strategis dapat diperkuat dengan melepaskan diri dari fokus praktik SDM. Sumber daya utama lainnya yang saat ini sedang diteliti dalam manajemen strategis berpotensi secara langsung dipengaruhi oleh

SDM, namun cakupannya oleh para peneliti SDM sangat minim, sehingga memberikan kesempatan yang luar biasa untuk penelitian selanjutnya di bidang ini. Selain itu, teori baru yang relevan dengan manajemen strategis belum digabungkan dengan penelitian SDM, sehingga memberikan kontribusi tambahan bagi pemahaman kita tentang persimpangan antara manajemen strategis dan SDM.

BAB VII

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Semua lembaga maupun organisasi tentu memikirkan eksistensinya dimasa yang akan datang. Dalam memandang masa depan maka setiap lembaga maupun organisasi memiliki cara yang berbeda - beda dalam menghadapi tantangan di masa yang akan datang, terlebih pada persoalan tenaga kerja maupun tenaga kependidikan dalam suatu lembaga pendidikan pasti menginginkan masa depan yang sukses. Oleh karena itu, segala upaya akan dilakukan, namun sebelum dilakukan tindakan maka perencanaan adalah hal yang mendasar untuk memulai segalanya. Perencanaan merupakan tahap paling awal dalam manajemen, keberadaannya menjadi sangat penting dalam mencapai tujuan .

7.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. Apa perencanaan sumber daya manusia?
2. Tujuan perencanaan sumber daya manusia
3. Kebutuhan perencanaan sumber daya manusia

4. Pendekatan perencanaan sumber daya manusia
5. Proses perencanaan sumber daya manusia

7.2. Apa Perencanaan Sumber Daya Manusia?

Pendekatan terhadap perencanaan sumber daya manusia didefinisikan sebagai perkiraan kebutuhan tenaga kependidikan masa depan. Tujuannya adalah untuk membuat orang tersebut memenuhi kebutuhan masa depan. Aspek kualitatif pembangunan adalah beberapa cara untuk dipenuhi oleh proses pembangunan alam, walaupun pengetahuan dan keterampilan masa depan diabaikan dalam usaha perencanaan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses dimana manajemen menentukan bagaimana organisasi harus beralih dari posisi ketenagakerjaan saat ini ke posisi tenaga kependidikan yang diinginkan. Melalui perencanaan, manajemen berusaha untuk memiliki jumlah yang tepat dan jenis orang yang tepat, di tempat yang tepat, pada saat yang tepat, melakukan sesuatu, yang mengakibatkan organisasi dan individu menerima manfaat jangka panjang yang maksimal. Ini adalah proses empat tahap.

Tahap pertama melibatkan pengumpulan dan analisis data melalui inventaris dan ramalan tenaga kependidikan, tahap kedua terdiri dari penetapan tujuan dan kebijakan ketenagakerjaan dan mendapatkan persetujuan manajemen puncak dari hal tersebut. Tahap ketiga melibatkan merancang dan menerapkan rencana promosi agar organisasi dapat mencapai tujuan ketenagakerjaannya. Tahap keempat yang dikonsumsi dengan kontrol dan evaluasi rencana ketenagakerjaan mengirimkan program untuk memfasilitasi kemajuan manfaat baik bagi organisasi maupun individu. Pandangan jangka panjang berarti bahwa keuntungan dapat dikorbankan dalam jangka pendek untuk alasan masa depan. Sebagaimana tahapan tersebut sama dengan pendapat Sunarta (2010) bahwa terdapat empat aspek

perencanaan SDM yang harus diperhatikan yaitu: (1) berapa proyeksi jumlah karyawan yang dibutuhkan (*forecasting of employees*), (2) melakukan identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*), (3) melakukan analisis keseimbangan penawaran dan permintaan (*demand and supply analysis*), (4) menjalankan program aksi (*action program*). Proses perencanaan memungkinkan organisasi mengidentifikasi masalah kebutuhan tenaga kependidikannya dan potensitenaga kependidikan yang diperlukan saat ini. Hal ini dapat berdampak positif pada kinerja yang lebih efektif dan efisien.

7.3. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Adapun beberapa tujuan dilakukannya perencanaan sumber daya manusia dalam suatu lembaga maupun organisasi, yaitu:

1. Memastikan penggunaan optimal tenaga kependidikan SDM saat ini.
2. Mengkaji atau meramalkan kebutuhan keterampilan masa depan.
3. Untuk memberikan tindakan pengendalian untuk memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan tersedia seperti bila diperlukan
4. Sejumlah alasan yang ditentukan untuk melampirkan pentingnya latihan perencanaan dan peramalan tenaga kependidikan adalah:
 - Menghubungkan perencanaan ketenagakerjaan dengan perencanaan organisasi
 - Untuk menentukan tingkat rekrutmen.
 - Untuk mengantisipasi redudansi.
 - Untuk mengetahui tingkat pelatihan yang optimal.
 - Memberikan dasar bagi program pengembangan manajemen.
 - Menghitung biaya tenaga kependidikan.

- Membantu tawar menawar produktivitas.
- Untuk menilai kebutuhan akomodasi di masa depan.
- Untuk mempelajari biaya overhead dan nilai fungsi layanan.
- Untuk memutuskan apakah aktivitas tertentu perlu disubkontrakkan, dll.

Perkiraan SDM yang bertanggung jawab untuk memperkirakan jumlah orang dan pekerjaan yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya dan mewujudkan rencananya adalah waktu dengan cara yang paling efisien dan efektif dalam sumber yang paling sederhana, kebutuhan SDM dihitung dengan mengurangi persediaan atau angka SUMBER DAYA dari orang-orang yang tersedia dari tuntutan SUMBER DAYA yang diharapkan atau jumlah orang yang dibutuhkan untuk berproduksi pada tingkat yang diinginkan. Ini adalah strategi untuk akuisisi, pemanfaatan, perbaikan dan pelestarian sumber daya manusia suatu lembaga. Tujuannya adalah untuk menyediakan personil yang tepat untuk pekerjaan yang benar dan pemanfaatan optimal sumber daya manusia yang ada. SUMBER DAYA ada sebagai bagian dari proses perencanaan bisnis. Inilah kegiatan yang bertujuan untuk mengkoordinasikan kebutuhan tersedianya berbagai jenis pengusaha. Kegiatan utama meliputi peramalan, (persyaratan masa depan), inventarisasi (kekuatan saat ini), mengantisipasi (perbandingan persyaratan sekarang dan masa depan) dan perencanaan (program yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan).

Tujuan perencanaan sumber daya manusia dapat diringkas sebagai berikut:

- ***Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia:*** perencanaan sumber daya manusia sangat penting untuk menentukan kebutuhan SDM di masa depan dalam sebuah organisasi. Dengan tidak adanya rencana ini, sangat sulit

untuk menyediakan jenis orang yang tepat pada waktu yang tepat.

- **Manajemen Perubahan yang Efektif:** Perencanaan yang tepat diperlukan untuk mengatasi perubahan dalam aspek-aspek yang berbeda yang mempengaruhi organisasi. Perubahan ini membutuhkan kelanjutan alokasi / realokasi dan pemanfaatan SDM yang efektif dalam organisasi.
- **Mewujudkan Tujuan Organisasi:** Untuk memenuhi ekspansi dan aktivitas organisasi lainnya, perencanaan SDM organisasi sangat penting.
- **Mempromosikan Tenaga kependidikan:** perencanaan sumber daya manusia memberikan umpan balik dalam bentuk data tenaga kependidikan yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan dalam peluang promosi yang tersedia untuk organisasi.
- **Penggunaan SDM yang Efektif:** Basis data akan memberikan informasi yang berguna dalam mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan sumber daya manusia.

Disisi lainnya, tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan kapasitas organisasi untuk mencapai tujuannya dengan mengembangkan strategi yang tepat yang akan menghasilkan kontribusi SDM maksimal. Perencanaan SDM harus mencakup bidang-bidang berikut ini:

- Mereka harus mengumpulkan, memelihara, memperbaiki dan menafsirkan informasi yang relevan mengenai sumber daya manusia.
- Mereka harus melaporkan secara berkala tujuan dan persyaratan sumber daya manusia, tenaga kependidikan yang ada, dan fitur sekutu sumber daya manusia.
- Mereka harus mengembangkan prosedur dan teknik untuk menentukan persyaratan berbagai jenis sumber daya

manusia selama periode waktu dari sudut pandang tujuan organisasi.

- Mereka harus mengembangkan ukuran pemanfaatan SDM sebagai komponen perkiraan kebutuhan sumber daya manusia bersamaan dengan validasi independen.
- Mereka harus menggunakan teknik yang sesuai yang mengarah pada alokasi kerja yang efektif dengan tujuan untuk meningkatkan pemanfaatan sumber daya manusia.
- Mereka harus melakukan penelitian untuk menentukan faktor-faktor yang menghambat kontribusi kelompok individu terhadap organisasi dengan maksud untuk memodifikasi atau menghapus cacat ini.
- Mereka harus mengembangkan dan menggunakan metode penilaian ekonomi sumber daya manusia untuk mencerminkan fitur-fiturnya sebagai generator pendapatan dan biaya dan karenanya memperbaiki kualitas keputusan yang mempengaruhi sumber daya manusia.
- Mereka harus mengevaluasi pengadaan, promosi, dan retensi sumber daya manusia yang efektif.
- Mereka harus menganalisis proses perekrutan, promosi, dan kerugian yang dinamis terhadap organisasi dan mengendalikan proses ini dengan maksud untuk memaksimalkan penampilan individu dan kelompok tanpa melibatkan biaya tinggi.

Biasanya manajemen puncak yang merumuskan visi dan menerjemahkan visi ke dalam tujuan. Selanjutnya, tujuan ini bisa diterjemahkan ke dalam strategi dan rencana jangka panjang. Rencana ini biasanya membentuk pedoman bagi departemen sumber daya manusia untuk merencanakan kebutuhan sumber daya manusia. Bagian SDM harus mengkoordinasikan informasi di atas dan menyiapkan rencana sumber daya manusia.

7.4. Kebutuhan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Alasan utama penekanan perencanaan sumber daya manusia pada tingkat Makro:

- **Situasi Ketenagakerjaan-Pengangguran:** Meskipun pada umumnya jumlah pengangguran terpelajar sedang meningkat, ada kekurangan akut untuk berbagai keterampilan. Penekanan ini adalah kebutuhan perekrutan dan penahanan yang lebih efektif.
- **Perubahan Teknologi:** Berbagai perubahan dalam teknologi produksi, metode pemasaran dan teknik manajemen sangat luas dan cepat. Efek teknologi sangat mendalam pada isi pekerjaan dan konteks pekerjaan. Perubahan ini menyebabkan masalah yang berkaitan dengan redundansi, penahanan dan pemindahan. Semua ini menyarankan kebutuhan untuk merencanakan kebutuhan tenaga kependidikan secara intensif dan sistematis.
- **Perubahan Organisasi:** Di lingkungan ketidakstabilan yang ditandai oleh ketidaktepatan dan ketidaksinambungan siklus, sifat dan kecepatan perubahan dalam lingkungan organisasi, aktivitas dan struktur mempengaruhi kebutuhan tenaga kependidikan dan memerlukan pertimbangan strategis.
- **Perubahan Demografi:** Perubahan profil angkatan kerja dalam hal usia, jenis kelamin, keaksaraan, masukan teknis dan latar belakang sosial memiliki implikasi bagi SUMBER DAYAP.
- **Kekurangan Kemampuan:** Pengangguran tidak berarti bahwa pasar tenaga kependidikan adalah

pasar pembeli. Organisasi umumnya menjadi lebih kompleks dan membutuhkan berbagai keterampilan khusus yang langka dan menakutkan. Masalah timbul saat tenaga kependidikan tersebut pergi.

- **Pengaruh Pemerintah:** Pengendalian dan perubahan peraturan pemerintah mengenai tindakan afirmatif untuk kerugian kelompok, kondisi kerja dan jam kerja, pembatasan pekerja wanita dan anak, tenaga kependidikan kausal dan kontrak, dan lain-lain telah mendorong organisasi untuk terlibat dalam SUMBER DAYAP yang sistematis.
- **Kontrol Legislatif:** Kebijakan "memperkerjakan dan melepaskan" telah hilang. Sekarang undang-undang membuat sulit untuk mengurangi ukuran organisasi dengan cepat dan murah. Mudah untuk meningkat tapi sulit untuk mengurangi dalam hal jumlah yang digunakan karena perubahan undang-undang ketenagakerjaan baru-baru ini yang berkaitan dengan PHK dan penutupan. Mereka yang bertanggung jawab untuk mengelola tenaga kependidikan harus melihat jauh ke depan dan dengan demikian mencoba untuk meramalkan masalah ketenagakerjaan.
- **Dampak Kelompok Tekanan:** Kelompok-kelompok tekanan seperti serikat pekerja, politisi dan orang-orang yang kehilangan tempat tinggal oleh lokasi lembaga raksasa telah meningkatkan tekanan yang berlawanan terhadap manajemen lembaga seperti rekrutmen dan promosi internal, preferensi terhadap anak-anak tenaga kependidikan, orang yang dipindahkan, dll
- **Pendekatan Sistem:** Penyebaran pemikiran sistem dan munculnya komputer makro sebagai bagian

dari revolusi teknologi informasi yang terus berlanjut yang menekankan perencanaan dan cara baru menangani catatan personal yang banyak.

- **Waktu Tempuh:** Waktu pengiriman yang ditempuh diperlukan dalam proses seleksi dan pelatihan dan penyebaran tenaga kependidikan untuk menangani pengetahuan dan keterampilan baru dengan sukses.

7.5. Pendekatan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada tiga pilihan untuk setiap perencana pendidikan. Pilihan pertama adalah memperlakukan pendidikan sebagai barang konsumsi dan permintaan pendidikan sebagai kumpulan permintaan konsumen masing-masing sekolah, dan untuk menyediakan fasilitas pendidikan dan pelatihan. Pilihan kedua adalah melihat pendidikan sebagai barang investasi, sebagaimana perlu mengevaluasi investasi pendidikan merupakan setara dengan investasi di bidang pendidikan dengan tingkat pengembalian investasi pada modal fisik. Pilihan ketiga adalah mempertimbangkan tenaga kependidikan terampil sebagai input dasar untuk barang dan jasa produksi dalam perekonomian; menilai persyaratan keterampilan untuk mencapai target pertumbuhan ekonomi yang telah ditentukan sebelumnya; dan untuk meningkatkan perluasan sistem pendidikan guna memberikan pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan.

Ada tiga pendekatan untuk perencanaan pendidikan:

- Pendekatan permintaan sosial
- Tingkat pendekatan pengembalian, dan
- Pendekatan kebutuhan tenaga kependidikan

Pendekatan Permintaan Sosial: Pendekatan permintaan sosial terletak pada penilaian kebutuhan masyarakat akan pendidikan. Dalam prinsip, ini adalah kumpulan individu yang menuntut pendidikan sehubungan dengan semua individu di masyarakat. Hal ini tidak selalu mungkin terutama di masyarakat

luas, untuk menilai permintaan individu akan pendidikan. Oleh karena itu, dalam praktiknya, pendekatan permintaan sosial bergantung pada proyeksi tren masa lalu dalam aspek demografi populasi dan tingkat partisipasi di berbagai tingkat pendidikan.

Oleh karena itu, pendekatan permintaan sosial dapat mengungkapkan jumlah siswa dengan jenis persiapan profesional yang berbeda yang mungkin merupakan target yang diberikan berdasarkan pengalaman masa lalu. Proyeksi permintaan sosial untuk pendidikan tergantung pada tingkat yang diberikan:

- Pendapatan orang terpelajar,
- Rasa dan referensi rumah tangga untuk pendidikan,
- Karakteristik demografis seperti kesuburan dan kematian,
- Biaya langsung pendidikan,
- Hibah siswa, dan
- Standar masuk yang ada ke berbagai tingkat pendidikan.

Ditambah dengan kendala ini, ada masalah abadi yang terkait dengan data base pada aspek demografi pada tingkat terpilah seperti kabupaten, blok dan desa dan data tentang pemborosan dan stagnasi dalam pendidikan, dan intensitas pemanfaatan fasilitas pendidikan yang ada.

Tingkat pendekatan pengembalian: Kritik terhadap pendekatan permintaan sosial berpendapat bahwa keputusan untuk memilih lebih sedikit pendidikan, melampaui usia belajar di sekolah yang legal, dibuat oleh individu yang memberi nilai positif pada manfaat pendidikan sekarang dan masa depan. keseluruhan permintaan individu untuk pendidikan, yang membangun permintaan sosial untuk pendidikan, kemudian harus didasarkan pada penilaian individu terhadap manfaat pendidikan secara berlebihan - yang mencerminkan manfaat sosial.

Tingkat pendekatan pengembalian memandang pendidikan sebagai kontributor produktivitas dan pengertian ini, diharapkan

dapat memfasilitasi keputusan investasi di bidang pendidikan apakah siswa tersebut harus menjalani sekolah lebih banyak atau apakah negara harus berinvestasi lebih banyak dan memperluas fasilitas pendidikan.

Seperti tingkat pengembalian analisis investasi, tingkat pengembalian investasi pada pendidikan digunakan untuk memperluas fasilitas pendidikan sampai sekolah menyamakan kedudukan

- Di satu sisi menghasilkan investasi dalam berbagai jenis pendidikan, dan
- Di sisi lain, hasil investasi di bidang pendidikan berhadapan dengan sektor ekonomi lainnya.

Estimasi tingkat pengembalian melibatkan perhitungan tingkat pengembalian internal yang menyampaikan nilai pengembalian sekarang yang diperoleh sepanjang masa aktif masa depan dengan biaya yang dikeluarkan segera setelah keputusan investasi dilakukan. Dengan demikian ada tiga parameter yang terlibat dalam estimasi tingkat pengembalian.

- a) Biaya Pendidikan,
- b) Kembali pada pendidikan, dan
- c) Tingkat memperhitungkan (Digunakan untuk memperhitungkan pengembalian masa depan sampai pada nilai sekarang).

a) Biaya Pendidikan: Analisis ekonomi investasi dalam pendidikan memiliki dua elemen taksonomi biaya: (I) Biaya Langsung dan (II) Biaya Tidak Langsung

Biaya Langsung: Biaya langsung lagi ada dua unsurnya: (1) Belanja pribadi untuk pendidikan, dan (2) Belanja publik untuk pendidikan.

Pengeluaran swasta untuk pendidikan adalah pengeluaran yang dikeluarkan oleh individu yang mengejar pendidikan yang mencakup barang-barang seperti uang sekolah, biaya buku, biaya tambahan untuk kamar dan dewan dan biaya di luar saku. Pengeluaran ini relatif lebih mudah untuk barang-barang.

Pengeluaran publik untuk pendidikan adalah pengeluaran yang dikeluarkan pemerintah dalam menghabiskan, menciptakan, memperluas dan memelihara fasilitas pendidikan. Belanja publik dapat dibagi menjadi 2 bagian yaitu pengeluaran berulang dan belanja tidak berulang. Pengeluaran berulang terdiri dari barang-barang seperti gaji pengajar dan staf non-mengajar, Belanja Tidak berulang terdiri biaya bangunan, pabrik dan peralatan, perpustakaan dan hal kompleks dari sumber daya.

Biaya Tidak Langsung: Biaya tidak langsung dapat dilihat dari sudut pandang pribadi dan sosial. Dari sudut pribadi itu adalah penghasilan yang ditinggalkan oleh masing-masing siswa saat bersekolah. Ada berbagai isu konseptual yang terlibat dalam memperkirakan pendapatan dan dalam menghubungkannya dengan tingkat pendidikan tertentu. Estimasi pendapatan terdahulu bahkan lebih sulit, karena memerlukan identifikasi semua kemungkinan jalan kerja dan kemungkinan penghasilan di sana, dan penilaian nilai uang untuk liburan terdahulu. Hal ini memerlukan penilaian subjektif atas penghasilan dan waktu luang.

b) Kembali ke Pendidikan: Manfaat moneter langsung untuk pendidikan adalah penghasilan seumur hidup yang diterima yang dapat dikaitkan dengan sekolah.

Manfaat Moneter Tidak Langsung: Pendidikan pasti memengaruhi pendapatan dari pekerjaan pertama.

Penghasilan dari pekerjaan selanjutnya tidak semua bergantung pada pendidikan awal. Sebaliknya, mereka bergantung pada keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan *on-the-job* dan pelatihan layanan lainnya. Atribut penghasilan tambahan untuk pelatihan semacam itu tidak langsung untuk pendidikan awal. Pelatihan semacam itu bergantung pada tingkat pendidikan awal, walaupun sifat dari pekerjaan di dalam pelatihan layanan tidak perlu sama untuk semua individu dengan pendidikan awal yang sama. Mengisolasi pengaruh pelatihan semacam itu terhadap penghasilan masa depan dari pendapatan seumur hidup ke pendidikan awal, dalam komputasi kembali ke tingkat pendidikan tertentu, adalah pekerjaan yang sulit.

Manfaat Non-Moneter: Ada beberapa keuntungan *non-moneter* yang diperoleh dari pendidikan mengejar individu. Pendidikan dapat, misalnya, mengubah dan memodifikasi selera, preferensi dan pandangan yang mengarah pada gradasi budaya. Demikian juga pendidikan dapat memfasilitasi individu untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih memuaskan dengan prestise lebih tinggi dan kemandirian yang lebih besar dan kurang stres dan ketegangan.

Pendidikan menyebabkan peningkatan kualitas tenaga kependidikan. Dengan faktor produksi lainnya, termasuk modal fisik, pertumbuhan ekonomi hanya dapat terjadi melalui perbaikan kualitas tenaga kependidikan. Pendidikan ini berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi.

c) Tingkat memperhitungkan: Sementara biaya pendidikan disertakan di awal, kembali ke pendidikan bertambah selama masa hidup. Dalam perhitungan tingkat pengembalian internal yang digunakan sebagai kriteria untuk membuat keputusan investasi mengenai pendidikan,

ada kebutuhan untuk mengurangi tingkat pengembalian di masa depan untuk sampai pada nilai sekarang. Tingkat pengembalian terhadap pendidikan tergantung pada tingkat diperhitungkan yang digunakan untuk menghitung pengembalian masa depan.

Dalam kasus pengembalian pribadi tingkat memperhitungkan dapat berupa:

- Tingkat bunga yang dipinjam seseorang untuk pembiayaan pendidikan.
- Atau tingkat pengembalian dari investasi terbaik di bidang pendidikan.

Keterbatasan Tingkat Pendekatan Pengembalian:

ketidakpastian dari sinyal yang dihasilkannya untuk perencanaan pendidikan. *Rate of return analysis* hanya menunjukkan kebijakan relatif. Tidak ada fasilitas penghitungan nilai di antara berbagai proyek dalam prioritas pemesanan. Secara khusus, ketika harus membuat pilihan di antara proyek-proyek yang tidak dapat dibandingkan, tingkat pendekatan pengembalian adalah alat yang sangat cacat. Bahkan di dalam pendidikan, karena keterkaitan hierarkis yang berurutan, sulit untuk membuat keputusan tentang berapa banyak investasi di tingkat masing-masing berdasarkan pada tingkat analisis pengembalian dan tanpa referensi mengenai keterkaitan ke belakang dan ke depan dari tingkat pendidikan yang bersangkutan.

Tingkat analisis pengembalian tidak memperhatikan permintaan dan penawaran keterampilan di pasar tenaga kependidikan. Kelebihan pasokan (atau kelebihan permintaan) cenderung menyebabkan distorsi dalam profil pendidikan pendudukan dan karenanya mempengaruhi profil pendapatan seumur hidup. Ini cenderung

melemahkan sinyal yang tersedia dengan tingkat analisis pengembalian yang pada akhirnya dapat menyebabkan serangkaian pilihan pendidikan yang salah.

Pendidikan adalah satu-satunya perangkat dalam menganalisa proses pembentukan modal manusia. Dalam pandangan ini, diragukan apakah tingkat pengembalian terhadap pendidikan dapat digunakan sebagai alat yang efektif untuk membuat keputusan investasi di sektor pendidikan dan juga sektor ekonomi yang berbeda dengan pendidikan termasuk sektor.

Pendekatan Kebutuhan Tenaga kependidikan: bahwa ada hubungan yang pasti antara pendidikan dan pertumbuhan ekonomi dan kurangnya tenaga terampil dalam jumlah yang dibutuhkan menghambat pertumbuhan. Dalam pendekatan ini, dilakukan untuk memperkirakan persyaratan masa depan tenaga kependidikan terdidik untuk memenuhi target masa depan Produk Nasional Bruto (PNB) atau target produksi industri yang ditentukan. Berdasarkan perkiraan kebutuhan tenaga kependidikan terdidik selama periode tertentu, perencanaan kemudian akan menunjukkan arah pengembangan sektor pendidikan selama periode spesifik yang sama. Langkah dasar yang terlibat dalam latihan ini adalah sebagai berikut:

- Mengantisipasi arah dan besarnya perkembangan masing-masing sektor ekonomi.
- Norma berkembang dari tenaga kependidikan yang mempekerjakan di setiap sektor individual dengan tetap memperhatikan pilihan teknologi - Hadir dan juga masa depan - untuk setiap sektor ekonomi.
- Menerjemahkan target fisik untuk pengembangan masing-masing sektor ke dalam persyaratan tenaga kependidikan dengan menggunakan norma ketenagakerjaan khusus di sektor ini.

- Memperkirakan pendidikan; Setara dengan kebutuhan tenaga kependidikan.
- Menganalisis implikasi perkiraan persyaratan tenaga kependidikan terdidik untuk pengembangan pendidikan, berdasarkan asumsi mengenai tingkat pendaftaran, probabilitas transisi dan pemborosan dan tingkat stagnasi di setiap tingkat pendidikan.

Keterbatasan Pendekatan Kebutuhan Tenaga kependidikan: Keterbatasan pertama mengasumsikan bahwa tenaga kependidikan terdidik dari jenis yang berbeda digunakan dalam proporsi tetap dan tidak ada kemungkinan substitusi di antara berbagai kategori tenaga kependidikan terdidik.

Keterbatasan kedua adalah mendalilkan hubungan yang pasti antara tugas industri dan tingkat pendidikan. Harga, baik dalam hal biaya produksi tenaga kependidikan terdidik atau dalam hal gaji dan upah orang pendidikan tidak berperan dalam mencocokkan permintaan dengan pasokan tenaga kependidikan terdidik dalam perencanaan pendidikan ini. Hal ini membuat masuk akal jika pendidikan formal dan pelatihan adalah satu-satunya alat untuk menghasilkan tenaga kependidikan terdidik. Jika ada cara alternatif untuk menghasilkan kategori tenaga kependidikan terampil tertentu, maka harga memainkan peran penting dan pendekatan persyaratan ketenagakerjaan gagal untuk memperhatikan hal ini.

Informasi penting dalam semua latihan peramalan adalah asumsi tentang masa depan yang tidak diketahui. Kesalahan dalam penilaian, dalam hal ini, akan sangat mempengaruhi keseimbangan tenaga kependidikan di kemudian hari sehingga mengakibatkan kelebihan pasokan atau permintaan berlebih. Dalam konteks perencanaan pendidikan, kelebihan permintaan relatif lebih mudah dikelola. Kelebihan pasokan, di sisi lain, menyebabkan masalah ekonomi dan sosiologis serius yang seringkali sulit dihadapi.

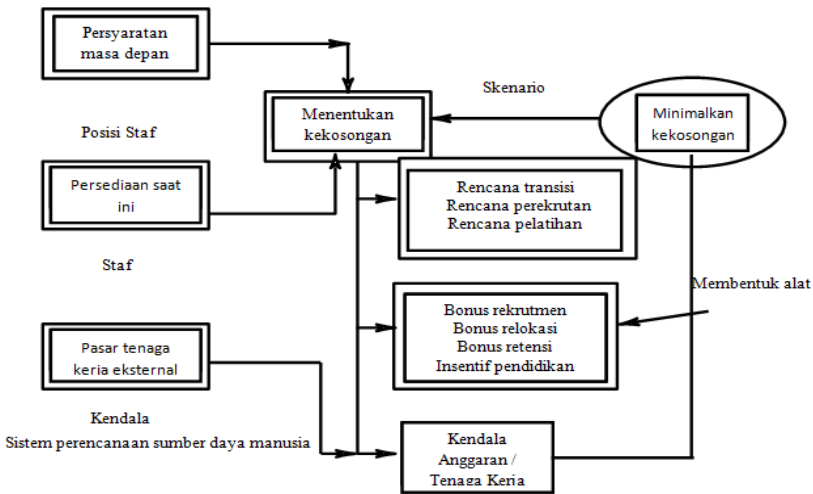
7.6. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Seringkali dinyatakan bahwa aset terpenting dalam organisasi adalah staf. Tanpa staf yang tepat, tidak mungkin rencana dan strategi bisnis komprehensif sekalipun akan memberikan kinerja negatif. Sebagian besar organisasi hadir ketika staf memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang tepat ditempatkan di seluruh organisasi. Perencanaan SDM merupakan proses perencanaan dan kemampuan analisis untuk mengukur dan membandingkan tenaga kependidikan saat ini (pasokan atau muka) dengan tenaga kependidikan masa depan (permintaan atau ruang). Proses perencanaan ini memberikan wawasan tentang kebijakan dan inisiatif terbaik yang diperlukan untuk memperbaiki keseluruhan sistem sumber daya manusia. Ini memiliki peran penting dalam mengembangkan kebutuhan personal / elemen data, yang harus dikaitkan dengan perencanaan organisasi strategis, proses penganggaran dan semua kebutuhan rekrutmen yang berulang, perekrutan pelatihan dan kegiatan perencanaan.

Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia yang ideal harus:

- Holistik dalam pendekatannya terkait dengan strategi perencanaan dan proses anggaran.
- Dibangun di seputar kebutuhan dan keterampilan layanan yang dibutuhkan untuk memberikan layanan berkualitas.
- Responsif terhadap perubahan variabel yaitu keamanan ekonomi, teknologi, politik, lingkungan.
- Mendukung konsep pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan.
- Data driven yang memungkinkan untuk membangun skenario karena perubahan asumsi untuk berbagai hasil yang diinginkan.

Proses Sistem Perencanaan Tenaga kependidikan Terintegrasi Menggunakan Persyaratan Masa Depan dan Informasi Tenaga kependidikan



Gambar 7.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Terdapat empat pendorong utama dalam perencanaan sumber daya manusia adalah:

1. **Petunjuk Organisasi:** Meliputi rencana organisasi, perkiraan anggaran teknologi baru, praktik kerja, budaya organisasi dan sistem penghargaan.
2. **Tenaga kependidikan internal:** Mencakup penentuan profil sumber daya manusia oleh multidimensi (jenis kelamin, usia, kelas, pekerjaan, lama layanan dll.); Identifikasi masalah pengelolaan internal seperti retensi, pemisahan, pola promosi, dll. Mengidentifikasi area potensial tempat kerja yang rentan terhadap ketidakseimbangan ketrampilan saat ini atau masa depan dan melihat masalah geografis yang dapat menjadi penyebab masalah yang diidentifikasi. Semua faktor ini berimplikasi pada perekrutan dan retensi tenaga kependidikan di seluruh organisasi.

3. **Tenaga kependidikan Eksternal:** Perubahan demografis pada tenaga kependidikan potensial yang mempengaruhi permintaan layanan dan pasokan tenaga kependidikan untuk mengisi kekosongan di lembaga.
4. **Perubahan Bisnis:** Perubahan teknologi menyebabkan perubahan dalam penyampaian layanan / informasi, cara kerja dan keterampilan yang dibutuhkan dalam angkatan kerja. Akibatnya, ini akan mengubah kompetensi posisi dan bagaimana ini perlu merekrut, mempekerjakan dan melibatkan tenaga kependidikan saat ini dan masa depan.

Ruang lingkup perencanaan sumber daya manusia adalah membangun konteks jangka panjang dimana keputusan kepegawaian jangka pendek dapat dibuat. Perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang hidup dan perlu ditinjau ulang secara berkala untuk menanggapi keadaan yang berubah. Pemantauan berkala akan memastikan bahwa elemen organisasi akan menghindari arus strategis dan memastikan bahwa perencanaan sumber daya manusia organisasi tetap berjalan. Proses ini masih mengenai memastikan bahwa staf memiliki keterampilan yang tepat untuk memberikan layanan yang mulus kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal.

Lima Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Menganalisis: Apa informasi utama sumber daya manusia yang dibutuhkan?
2. Peramalan: Permintaan versus analisis penawaran.
3. Perencanaan: Identifikasi strategi
4. Pelaksana: Lakukan strategi baru
5. Mengevaluasi: Umpan balik tentang hasil yang efektif

Fase 1: Menganalisis: Apa informasi utama sumber daya manusia yang dibutuhkan?

Seluruh sistem perencanaan sumber daya manusia harus dipikirkan dengan baik, sistematis dan terdokumentasi dengan

baik. Efektivitas perencanaan tergantung pada detail, keakuratan dan keandalan sumber informasi. Penting untuk mengidentifikasi semua faktor yang dapat mempengaruhi permintaan *output* / jasa di masa depan serta kompetensi pasokan tenaga kependidikan internal dan eksternal. Informasi yang dikumpulkan selama tahap analisis harus dapat diandalkan dan akurat karena ini akan menjadi dasar fase peramalan.

Dimulai tahap analisis; Ada empat sumber informasi yang akan memberikan informasi kebutuhan sumber daya manusia utama. Ini termasuk; Arah organisasi dan faktor lingkungan (*demand analysis*); Tenaga kependidikan internal dan eksternal (analisis persediaan). Setiap sumber tercantum di bawah ini dan menyediakan cara untuk mengumpulkan informasi ini. Organisasi hanya menganalisis pasokan (profil tenaga kependidikan saat ini) terhadap permintaan (profil tenaga kependidikan masa depan).

Daftar periksa yang disarankan untuk informasi organisasi:

- Analisis Permintaan.
- Rencana strategis / prioritas bisnis.
- Laporan internal atau eksternal yang dapat mempengaruhi hasil bisnis.
- Estimasi Anggaran (Jangka Pendek dan Jangka Panjang).
- Rencana untuk Teknologi Baru.
- Informasi Survei Tenaga kependidikan.
- Layanan Kontrak Eksternal.
- Budaya Organisasi.
- Mengubah Kompetensi

Daftar periksa yang disarankan untuk informasi faktor lingkungan organisasi:

- Harapan politik
- Perubahan demografis
- Pengaruh teknologi terhadap pekerjaan
- Perubahan dalam peramalan ekonomi

- Analisis tingkat pertanggungjawaban saat ini dan masa depan

Daftar periksa yang disarankan untuk informasi profil pekerja internal dan eksternal organisasi:

Analisis persediaan

Internal

- Distribusi usia dan jenis kelamin
- Tingkat pensiun
- Lokasi tempat kerja
- Karakteristik keragaman
- Masa jabatan
- Tingkat pengunduran diri
- Jalur karir internal

Eksternal

- Tren tenaga kependidikan
- Tingkat penerimaan Internal vs. Eksternal

Fase 2: Peramalan: Permintaan versus analisis Pasokan

Peramalan sedang mempertimbangkan kebutuhan masa depan organisasi. Salah satu hasil yang paling berguna dari fase ini adalah identifikasi potensi masalah atau masalah yang dihadapi organisasi. Analisis ini akan didasarkan pada data yang dikumpulkan dari sumber informasi pada tahap analisis. Hasil dari tahap ini akan membantu mengembangkan analisis kesenjangan dan strategi yang muncul untuk mengelola masa depan. Ini melibatkan identifikasi setiap perubahan dan perkembangan yang diperkirakan yang mungkin timbul dari permintaan dan analisis. Elemen bisnis mungkin memiliki berbagai masalah yang diidentifikasi berdasarkan kebutuhan organisasi. Tujuannya adalah untuk menciptakan sumber daya atau strategi yang diperlukan untuk mengoptimalkan posisi

organisasi di masa depan. Ada empat tahap dalam tahap peramalan; Mengidentifikasi asumsi tenaga kependidikan utama, memvalidasi asumsi, memanfaatkan asumsi untuk membangun skenario dan melakukan analisis kesenjangan.

Langkah pertama adalah mengidentifikasi asumsi / masalah tenaga kependidikan utama untuk elemen berdasarkan data / informasi yang dikumpulkan dari sumber informasi selama tahap analisis. Pastikan semua asumsi peramalan ini menggambarkan dampak potensial pada elemen bisnis, risiko inheren dan kemungkinan terjadinya berdasarkan budaya elemen.

Langkah kedua adalah memvalidasi asumsi ini dengan memanfaatkan kelompok fokus atau pengadopsian kuesioner / wawancara ke berbagai pemimpin dalam organisasi. Umpan balik yang diberikan akan memastikan bahwa asumsi yang dikumpulkan valid dan berdasarkan pada data dasar yang tersedia. Selain itu, umpan balik harus memberikan wawasan tentang alasan di balik asumsi tersebut.

Langkah selanjutnya setelah menguraikan skenario terbaik, terburuk dan kemungkinan besar adalah membuat skenario pilihan yang merinci apa yang organisasi inginkan sebagai hasil dengan mempertimbangkan asumsi yang telah diidentifikasi sebelumnya. Selain itu gunakan informasi dari indikator peringatan di atas yang harus digunakan untuk memantau perubahan yang sesuai dengan hasil yang diinginkan.

Akan berguna untuk menerapkan analisis SWOT atau PESTLE untuk membantu melalui fase ini. SWOT adalah akronim untuk *Strength, Weakness, Opportunities and Treats*. Kekuatan dan Kelemahan adalah faktor internal. Peluang dan Perlakuan adalah faktor eksternal. Ini adalah teknik sederhana karena menggunakan empat perspektif untuk pengambilan keputusan dan summarization. Misalnya apa kekuatan, kelemahan, peluang

dan ancaman skenario Anda? Ini akan dilakukan untuk setiap skenario yang menunjukkan hasil terbaik, terburuk dan paling mungkin. PESTLE pada dasarnya adalah teknik yang sama namun berguna untuk memeriksa faktor eksternal yang mempengaruhi suatu masalah. Singkatan singkatan untuk Politik, Ekonomi, Sosiologis, Teknologi, Hukum dan Lingkungan.

Kekuatan	Kelemahan
Peluang	Treats

Gambar 7.2 Analisis SWOT

Isu-isu politik Akuntabilitas Kesempatan yang Sama Perbedaan Kerja kemitraan	Isu Ekonomi Kekurangan Skill Biaya hidup
Isu sosial Mengubah harapan dan kebutuhan pelanggan Mengubah Demografi Mengubah harapan dan kebutuhan tenaga kependidikan, Masalah keseimbangan kehidupan kerja Ketidaksetaraan dan kekurangan Kualifikasi, keterampilan dan kompetensi	IsuTeknologi Inovasi Komunikasi Cara Baru bekerja
Masalah hukum Kewajiban layanan Undang-undang ketenagakerjaanLingkungan	Isu Lingkungan Meningkatnya kesadaran dan harapan

Gambar 7.3 Analisis PESTLE

Alat bantu (SWOT dan PESTLE) berguna untuk penanganan data kualitatif. alat akan membantu mengatur dan mempromosikan pemikiran tentang isu atau masalah yang dihadapi organisasi. Ini akan membantu mengklarifikasi /

mengidentifikasi tren masa depan organisasi dan menerapkan tren tersebut ke organisasi untuk membantu mengidentifikasi secara jelas asumsi mendasar dan menetapkan prioritas. Dengan menggunakan analisis SWOT, langkah pertama adalah mengidentifikasi asumsi organisasi dan memanfaatkan matriks dengan menggunakan permintaan dan informasi penawaran yang diperoleh pada tahap analisis. Langkah kedua adalah mengidentifikasi asumsi organisasi / masalah tenaga kependidikan utama dari langkah pertama dan mempertimbangkan dampak potensial terhadap elemen bisnis, dampak potensial terhadap asumsi, risiko yang melekat dalam asumsi dan kemungkinan terjadinya.

Tahap akhir peramalan adalah melakukan Analisis kesenjangan. Setelah menyelesaikan skenario pilihan, organisasi perlu melihat kembali angkatan kerja saat ini dan tuntutan masa depan untuk mengidentifikasi kesenjangan dalam keterampilan, orang-orang perlu untuk memenuhi skenario pilihan, dll. Permintaan didasarkan pada skenario dan kompetensi yang disukai / keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan permintaan. Analisis kesenjangan harus menunjukkan kesenjangan keterampilan, setiap masalah perekrutan dan masalah retensi untuk memenuhi permintaan, dan sebagainya. Organisasi harus melanjutkan latihan ini untuk setiap skenario sampai mengembangkan strategi / inisiatif / tindakan yang disarankan untuk menangani hasil yang diinginkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

7.7. Teknik Peramalan

Perencanaan SDM semakin tidak dapat dibedakan dari perencanaan strategis organisasi di organisasi-organisasi dimana sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi. Tujuan perencanaan tenaga kependidikan kemudian menjadi untuk menentukan karakteristik yang

dibutuhkan dalam tenaga kerja organisasi untuk memfasilitasi pencapaian tujuan tersebut. Perencanaan tenaga kependidikan adalah perencanaan strategis di tingkat SDM dan melibatkan proses serupa, termasuk analisis SWOT, yang terjadi pada tingkat organisasi. Dalam istilah sederhana, fungsi SDM harus menentukan jumlah dan jenis tenaga kependidikan yang dibutuhkan dan mengevaluasi ketersediaan individu internal dan eksternal yang memiliki karakteristik yang benar. Berdasarkan analisis ini, penentuan dapat dibuat sesuai dengan aktivitas program SDM yang tepat yang dibutuhkan untuk mencapai komposisi tenaga kependidikan yang benar. Perencanaan tenaga kependidikan kemudian melibatkan tiga tahap: meramalkan kebutuhan tenaga kependidikan, menentukan pasokan internal dan eksternal tenaga kependidikan, dan mengembangkan strategi yang tepat untuk mencapai kebutuhan yang diperkirakan dalam hubungan dengan penawaran yang diproyeksikan.

7.8. Peramalan Kebutuhan Tenaga kependidikan

Rencana strategis organisasi dan rencana bisnis memberikan panduan mengenai jumlah dan jenis tenaga kependidikan yang dibutuhkan organisasi selama periode perencanaan. Perluasan, penghematan, produk atau layanan baru, pengenalan teknologi baru, masuknya pesaing baru di pasar, kondisi ekonomi, retirement tenaga kependidikan, omset tenaga kependidikan, dan sebagainya harus dipertimbangkan saat meramalkan kebutuhan tenaga kependidikan. Peramalan adalah proses menggunakan data historis dan skenario yang diprediksi untuk menentukan kebutuhan tenaga kependidikan selama periode perencanaan yang disebutkan. Berikut ini adalah pembahasan beberapa metode peramalan yang sering digunakan.

7.9. Analisis Trend

Analisis Trend mempelajari tingkat pekerjaan organisasi untuk memprediksi tingkat kerja di masa depan. Sebagai contoh: Jika, rata-rata, tingkat pekerjaan dalam organisasi memiliki peningkatan 5% per tahun, mungkin logis untuk memperkirakan kenaikan 5% untuk periode perencanaan berikutnya. Sebuah ramalan yang lebih akurat menggunakan metode ini mungkin untuk mengevaluasi tren di departemen yang terpisah atau subentities organisasi lain dan kemudian agregat meningkat (atau, berpotensi, menurun) di tingkat organisasi. Melakukan hal menyediakan lebih kekhususan untuk tidak hanya jumlah tenaga kependidikan tetapi juga jenis tenaga kependidikan yang dibutuhkan.

7.10. Analisis Rasio

Analisis rasio adalah teknik peramalan yang mengasumsikan hubungan yang ditetapkan antara satu variabel dan variabel lainnya, dan bahwa hubungan tersebut memungkinkan prediksi kebutuhan tenaga kependidikan. Dengan asumsi tidak ada peningkatan produktivitas, sebuah organisasi mungkin dapat memprediksi jumlah kebutuhan tenaga kependidikan berdasarkan perkiraan total penjualan atau produktivitas total. Sebagai contoh: Jika, secara historis, dibutuhkan lima tenaga kependidikan untuk setiap 100.000 unit produk yang dihasilkan, perkiraan kenaikan 1.000.000 unit per tahun akan membutuhkan tambahan 50 tenaga kependidikan.

7.11. Pergantian

Analisis pergantian merupakan jenis analisis yang menyediakan data tambahan untuk perkiraan. Tingkat rata-rata pergantian memberikan indikasi jumlah tenaga kependidikan baru yang dibutuhkan hanya untuk mempertahankan tingkat pekerjaan saat ini. Jelas, dipengaruhi oleh banyak faktor lingkungan, tingkat pengangguran yang paling tinggi, jadi variabel

lain harus dipertimbangkan saat menggunakan data ini untuk peramalan.

7.12. Teknik Kelompok Nominal

Teknik kelompok nominal adalah metode peramalan dan pengambilan keputusan kelompok yang mengharuskan setiap anggota kelompok membuat perkiraan independen sebelum melakukan diskusi mengenai perkiraan apapun. Anggota kelompok bertemu dan mengembangkan ramalan secara independen. Setiap anggota harus mempresentasikan ramalannya sebelum prakiraan tersebut dibahas. Setelah semua presentasi dibuat dan mengklarifikasi pertanyaan yang diajukan, kelompok tersebut bekerja untuk menghasilkan ramalan akhir.

7.13. Teknik Delphi

Teknik Delphi adalah metode peramalan kelompok lain dimana para ahli secara independen mengembangkan prakiraan yang saling berbagi, namun dalam pendekatan ini para ahli tidak pernah benar-benar bertemu. Masing-masing anggota memperbaiki perkiraannya sampai sebuah konsensus kelompok tercapai.

7.14. Kelompok Berpikir

Teknik kelompok nominal dan Delphi digunakan untuk menghindari fenomena yang dikenal sebagai kelompok berpikir. Kelompok berpikir terjadi ketika anggota kelompok, untuk kepentingan pengembangan kekompakan kelompok, mencapai konsensus tanpa mempertimbangkan secara penuh perkiraan prakiraan yang berbeda.

7.15. Keputusan Manajerial

Manajer dan eksekutif diminta, berdasarkan pengalaman dan pengetahuan mereka, untuk mengembangkan prakiraan. Prakiraan, seperti anggaran, dapat menjadi estimasi tingkat atas

atau agregasi *bottom-up* dari beberapa perkiraan departemen. Perkiraan tingkat atas memberikan indikator kasar tingkat pekerjaan yang dibutuhkan, namun tidak menunjukkan di mana tenaga kependidikan tersebut harus dialokasikan dalam organisasi. Perkiraan *bottom-up*, yang diberikan oleh manajer di berbagai departemen, memberikan gagasan yang lebih baik mengenai alokasi tenaga kependidikan dan jenis tenaga kependidikan yang dibutuhkan. Namun, perkiraan *bottom-up* cenderung melebih-lebihkan kebutuhan tenaga kependidikan karena setiap manajer mencoba untuk meningkatkan ukuran staf.

7.16. Perkiraan Statistik

Analisis statistik, termasuk analisis regresi, dapat digunakan untuk mengembangkan prakiraan berdasarkan skenario atau hubungan berteori antar variabel.

7.17. Pemodelan Komputer

Banyak organisasi menggunakan perangkat lunak peramalan yang canggih. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kebutuhan tenaga kependidikan dengan berbagai skenario.

7.18. Beberapa Metode

Dalam analisis akhir, tidak ada metode peramalan tunggal yang mungkin akurat setiap saat. Sebagian besar organisasi menggunakan beberapa metode untuk mengembangkan prakiraan yang berbeda. Pada akhirnya, kemungkinan besar adalah manajer tingkat atas, menggunakan intuisi berdasarkan akumulasi pengetahuan dan pengalaman bertahun-tahun, yang membuat penentuan akhir dari perkiraan yang paling mungkin terjadi.

7.19. Menentukan Pasokan Internal dan Eksternal dari Tenaga kependidikan

Tidak hanya permintaan pegawai harus ditentukan, namun perencanaan tenaga kependidikan harus mencakup analisis potensi penawaran. Prakiraan harus dibuat dari penawaran calon pekerjaan di dalam organisasi dan pasokan di luar organisasi di pasar kerja yang relevan. Metode peramalan pasokan, internal dan eksternal, dibahas pada bagian berikut.

a) Pasokan Internal

Pasokan kandidat internal dapat ditentukan dengan menggunakan sejumlah metode, seperti grafik pengganti, rencana suksesi, sistem informasi pengelolaan sumber daya manusia, dan perkiraan departemen. Masing-masing metode berikut.

1) Diagram Penggantian

Bagan pengganti adalah catatan manual atau otomatis yang mengindikasikan siapakah tenaga kependidikan siap dipromosikan ke posisi tertentu. Jika kebutuhan diperkirakan untuk pekerjaan tertentu, grafik pengganti menyediakan data untuk menentukan pasokan kandidat internal untuk mengisi bukaan.

2) Perencanaan Suksesi

Konsep perencanaan suksesi mirip dengan charting pengganti kecuali perspektif waktu berbeda. Perencanaan suksesi adalah proses identifikasi kandidat untuk bukaan di masa depan. Ini adalah rencana jangka panjang untuk mengembangkan kandidat untuk mengisi posisi. Secara tradisional, perencanaan suksesi hanya disediakan untuk posisi tingkat tinggi. Namun, karena meningkatnya pentingnya modal manusia di banyak organisasi, rencana suksesi sedang dikembangkan untuk penggantian pegawai tingkat rendah yang tertib.

3) Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Banyak sistem informasi manajemen sumber daya manusia sering mengandung data tentang kualifikasi atau keterampilan tenaga kependidikan saat ini. Setelah permintaan tenaga kependidikan diramalkan, database dapat dipertanyakan mengenai penawaran calon internal potensial yang memiliki kualifikasi atau keterampilan yang diperlukan.

4) Perkiraan departemen

Organisasi tidak statis. Sebagian besar organisasi dan departemen komponen mereka mengalami arus konstan tenaga kependidikan baik masuk dan keluar. Analisis pergerakan ini memberikan informasi berharga untuk meramalkan pasokan internal. Gambar. 3.3 menyediakan formula yang digunakan untuk meramalkan pasokan internal dalam departemen tertentu dalam organisasi dan sumber umum pergerakan tenaga kependidikan masuk dan keluar.

Tingkat Kepegawaian Saat Ini - Aliran Keluar + *Inflows* = Pasokan *Internal*

Arus masuk	Arus keluar
Transfer dari departemen lain	Tingkat PHK
Beralih dari pasar tenaga kependidikan eksternal	Pengunduran diri
Penarikan dari PHK	Kematian
Pengembalian dari ketiadaan dan cuti panjang	Promosi ke departemen lain
	Transfer ke departemen lain
	Penghentian

Gambar 7.4 Perkiraan pasokan tenaga kependidikan dalam untuk suatu departemen

5) Pasokan Eksternal

Ada sejumlah besar informasi yang tersedia untuk membantu perumusan pasokan tenaga kependidikan eksternal. Badan pembangunan ekonomi dan tenaga kependidikan negara dan lokal biasanya dapat menyediakan data ketersediaan pasokan tenaga kependidikan. Departemen tenaga kependidikan memiliki data yang tersedia untuk hampir semua lokasi dan menerbitkan perkiraan tahunan pasokan tenaga kependidikan berdasarkan pekerjaan, dan Biro Statistik Tenaga kependidikan menyediakan berbagai macam informasi mengenai tenaga kependidikan yang tersedia secara *online*. Selain itu, berbagai organisasi profesi secara teratur menganalisis ketersediaan tenaga kependidikan dalam profesi masing-masing.

Ketersediaan kandidat eksternal dipengaruhi oleh:

- Kondisi perekonomian.
- Tingkat pengangguran.
- Tingkat kelulusan perguruan tinggi dan sekolah menengah di pasar tenaga kependidikan yang relevan.
- Migrasi bersih masuk atau keluar dari area.
- Tingkat keterampilan relatif calon potensial di pasar tenaga kependidikan.
- Persaingan untuk tenaga kependidikan di pasar tenaga kependidikan.
- Perubahan dalam persyaratan keterampilan lowongan kerja potensial organisasi.

6) Penentuan Strategi

Analisis permintaan dan penawaran tenaga kependidikan menyebabkan Sumber Daya mengembangkan strategi yang tepat untuk mencapai tingkat lapangan kerja

yang direncanakan. Hasil analisis dapat menghasilkan salah satu dari tiga kondisi berikut:

- **Kesetaraan:** Dalam hal ini strategi menjadi salah satu penahan tenaga kependidikan saat ini.
- **Jumlah tenaga kependidikan yang tidak mencukupi:** Dalam hal ini strategi menjadi rekrutmen.
- **Terlalu banyak tenaga kependidikan:** Dalam hal ini strategi menjadi dekrutment.

Tahap -3 Perencanaan: (Identifikasi Strategi)

Setelah menyelesaikan analisis permintaan, analisis kesenjangan, latihan membangun skenario, SWOT dll, selanjutnya tahap perencanaan. Strategi, inisiatif dan program dan kebijakan harus dikembangkan untuk mengatasi kesenjangan yang diidentifikasi dalam tahap analisis. Ini akan memastikan bahwa elemen Anda akan merekrut, mengembangkan dan mempertahankan staf penting yang dibutuhkan untuk rencana kerja yang sukses. Beberapa faktor harus dipertimbangkan saat menentukan strategi untuk mengatasi kesenjangan tenaga kependidikan.

Perencanaan sumber daya manusia harus mencakup berbagai strategi seputar pengembangan staf, perencanaan suksesi, pemindahan, perekrutan, peningkatan teknologi, sumber kompetitif, perubahan dalam praktik kerja, dll. Rencana SDM organisasi harus fleksibel untuk menangani angkatan kerja namun harus cukup realistis.

Tahap -4 Menerapkan: Melaksanakan Strategi Baru

Setelah organisasi menganalisis, meramalkan dan merencanakan, sangat penting untuk menyusun rencana implementasi untuk melaksanakan kegiatan yang direncanakan termasuk dalam rencana sumber daya manusia. Ini akan menjadi proses untuk menggunakan semua informasi yang dikumpulkan

pada fase sebelumnya dan merancang sebuah rencana untuk menjalankan strategi baru. Ada beberapa pertimbangan dasar yang harus diatasi sebelum memulai rencana implementasi. Ini termasuk dukungan organisasi, mengalokasikan sumber daya yang berbeda yang diperlukan, mengklarifikasi peran dan tanggung jawab, mengidentifikasi siapa yang terlibat dalam melaksanakan apa dan di mana koordinasi di antara berbagai bagian organisasi atau dengan lembaga yang berbeda dibutuhkan, menetapkan ketepatan waktu, menentukan ukuran kinerja dan mengkomunikasikan rencana .

Tahap-5 Mengevaluasi: Umpan Balik tentang Efektivitas Hasil

Evaluasi organisasi rencana sumber daya manusia sangat penting dalam menentukan apakah strategi yang dirancang sesuai dengan kesenjangan yang ditentukan. Penting untuk mendapatkan umpan balik mengenai keefektifan hasil. Ada beberapa metode untuk mendapatkan umpan balik seperti survei, kelompok fokus, rapat, dll terlepas dari metode, efektivitas strategi.

7.20. Masalah Perencanaan Sumber Daya Manusia

PerencanaankekuatanManusia tidak selalu berhasil, masalah utama dijelaskan di bawah ini:

1. *Akurasi Peramalan:* perencanaan Sumber Daya Manusia melibatkan peramalan permintaan dan pasokan sumber daya manusia. Sehingga efektivitas perencanaan tergantung pada keakuratan perkiraan. Jika perkiraan ini tidak perencanaan yang tepat akan rusak. Ketidakakuratan tergantung ketika perkiraan departemen yang hanya mempersiapkan dengan tinjauan kritis keluar.
2. *Krisis identitas:* Banyak sumber daya manusia organisasi tidak seluruh proses perencanaan sumber daya manusia. Karena itu, umumnya ada krisis identitas. Sampai spesialis

dikembangkan rasa yang kuat dari tujuan, perencanaan akan efektif.

3. *Dukungan dari Top Management:* Perencanaan SDM memerlukan dukungan penuh dan sepenuh hati dari manajemen puncak. Dengan tidak adanya dukungan dan komitmen, itu tidak akan mungkin untuk memastikan sumber daya yang diperlukan, kerjasama dan dukungan untuk keberhasilan perencanaan sumber daya manusia.
4. *Resistensi dari tenaga kependidikan:* Tenaga kependidikan dan Perdagangan Serikat Pekerja menolak perencanaan tenaga kependidikan. Mereka merasa bahwa perencanaan ini meningkatkan beban kerja mereka secara keseluruhan dan mengatur mereka melalui perundingan produktivitas. Mereka juga merasa bahwa hal itu akan menyebabkan tersebar luas pengangguran, terutama dari pekerja tidak terampil.
5. *Cukup Upaya awal:* Sukses Perencanaan SDM berkembang perlahan dan bertahap. Kadang-kadang teknologi canggih paksa diperkenalkan hanya karena pesaing telah mengadopsi mereka. Ini mungkin tidak mungkin kecuali cocok dengan kebutuhan dan lingkungan dari lembaga tertentu.
6. *Sistem Informasi Manajemen:* Efektivitas perencanaan tergantung pada keandalan sistem informasi. Dalam sebagian besar industri India, Sistem Informasi SDM belum sepenuhnya dikembangkan. Dengan tidak adanya data yang dapat dipercaya tidak akan mungkin untuk memiliki perencanaan yang efektif.
7. *Ketidakpastian:* Ini adalah berisiko untuk tergantung pada perkiraan umum tenaga kependidikan dalam menghadapi perubahan yang cepat dalam lingkungan. Absensi, turnovers, employments musiman, perubahan teknologi dan kondisi pasar merupakan faktor ketidakpastian utama yang berfungsi sebagai kendala untuk perencanaan tenaga

kependidikan. Meskipun diskon yang dibuat untuk faktor ini sambil mempersiapkan rencana tersebut, tetapi faktor-faktor ini tidak dapat diperkirakan dengan benar.

8. *Mengonsumsi mahal dan Waktu*: perencanaan SDM adalah proses yang memakan mahal dan waktu. Pengusaha mungkin menolak tenaga perencanaan perasaan bahwa hal itu meningkatkan biaya tenaga kependidikan.
9. *Koordinasi dengan Fungsi Manajerial lainnya*: Ada kecenderungan umum perencana tenaga kependidikan untuk tetap jauh dari manajer operasi lain dan menjadi benar-benar diserap di dunia mereka sendiri. Agar perencanaan tenaga yang efektif harus terintegrasi dengan fungsi manajemen lainnya.
10. *Tidak seimbang Pendekatan*: Banyak sumber daya manusia ahli memberikan lebih penting pada aspek kuantitatif tenaga kependidikan untuk memastikan bahwa ada aliran yang memadai dari orang dalam dan keluar dari organisasi. Atas melihat aspek kualitatif seperti pengembangan karir dan perencanaan, pengembangan keterampilan, semangat dll diabaikan oleh mereka. Pendekatan yang tidak seimbang seperti mempengaruhi efektivitas perencanaan sumber daya manusia.

Kesimpulan

Kualitas dan efektivitas organisasi ditentukan oleh kualitas orang-orang yang dipekerjakan. Kesuksesan untuk sebagian besar organisasi bergantung pada menemukan tenaga kependidikan dengan keterampilan untuk berhasil menjalankan tugas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis lembaga. Keputusan dan proses manajemen untuk menangani tenaga kependidikan sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan dan mempertahankan staf yang tepat.

Untuk mendapatkan hasil maksimal dari staf, manajemen sumber daya manusia mengintegrasikan semua proses, program, dan sistem dalam sebuah organisasi yang dirancang untuk memastikan bahwa tenaga kependidikan diperoleh dan digunakan dengan cara yang efektif. Inilah proses utama SUMBER DAYA dalam sebuah organisasi. Anda akan mencatat bahwa proses ini tidak berfungsi secara terpisah: Fungsi manajemen SDM dalam budaya organisasi. Dan tentu saja; Organisasi dipengaruhi oleh lingkungannya. Dengan memperhatikan fakta-fakta ini, sebuah organisasi dapat merekrut tenaga kependidikan kompeten dan berkinerja tinggi yang mampu mempertahankan kinerjanya dalam jangka panjang.

Perencanaan SDM adalah strategi untuk akuisisi, pemanfaatan, perbaikan dan pelestarian sumber daya manusia suatu organisasi. Hal ini berkaitan dengan penetapan spesifikasi pekerjaan atau persyaratan kualitatif pekerjaan, menentukan jumlah personel yang dibutuhkan dan pengembangan sumber pasokan tenaga kependidikan. Tujuan perencanaan SDM adalah untuk mempertahankan dan memperbaiki kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan mengembangkan kepentingan strategis untuk memperbesar kontribusi sumber daya manusia secara teratur di masa yang akan datang. Selain itu, ahli strategi tenaga kependidikan harus mempertimbangkan pertimbangan termasuk tujuan organisasi yang menuntut jenis tenaga kependidikan tertentu yang diperlukan untuk situasi pasar, dan fitur sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Karena faktor-faktor ini terus berubah, strategi sumber daya manusia harus terus dikaji ulang dan dimodifikasi jika perlu. Mengingat Perencanaan SDM dalam perhatian ini, nampaknya proses ini sangat dinamis dan berkesinambungan. Perencanaan SDM tidak dianggap sebagai isolasi. Ini adalah strategi terpadu yang melibatkan keputusan jangka panjang maupun jangka pendek. Ini

merupakan bagian integral dari proses penetapan dan pencapaian tujuan lembaga.

Perencanaan SDM tidak hanya bisa menjadi alat yang strategis, namun juga dapat membantu mewujudkan keunggulan kompetitif organisasi yang berkelanjutan. Mempertahankan pekerja yang baik menjadi semakin penting karena diproyeksikan akan ada kekurangan hampir satu juta pekerja dalam waktu dekat. Mencapai kesuksesan kompetitif melalui orang-orang memerlukan perubahan mendasar dalam bagaimana manajer memikirkan tenaga kependidikan mereka dan bagaimana mereka memandang hubungan kerja. Ini melibatkan melihat tenaga kependidikan sebagai "mitra" tidak hanya sebagai biaya untuk diminimalkan atau dihindari.

BAB VIII

KEBIJAKAN SDM DAN PROSEDUR

Pendahuluan

Kebijakan SDM dan prosedur yang diperlukan untuk memastikan bahwa isu-isu manajemen sumber daya manusia ditangani dengan konsisten sesuai dengan nilai-nilai organisasi tentang bagaimana orang harus diperlakukan, dan bahwa persyaratan hukum terpenuhi. Kebijakan SDM harus dibedakan dari prosedur. Sebuah kebijakan memberikan pedoman melanjutkan dan bimbingan umum tentang bagaimana isu-isu SUMBER DAYA harus ditangani dengan untuk memastikan bahwa pendekatan yang tepat diadopsi di seluruh organisasi. Sebuah prosedur merinci tepat langkah-langkah apa yang harus diambil untuk menangani masalah ketenagakerjaan utama seperti keluhan, disiplin, kemampuan dan redundansi.

8.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. Kebijakan SUMBER DAYA
2. Secara keseluruhan kebijakan SUMBER DAYA

3. Kebijakan SDM yang spesifik
4. Prosedur SUMBER DAYA

8.2. Kebijakan SUMBER DAYA

Kebijakan SDM dapat dinyatakan secara resmi sebagai keseluruhan dari nilai-nilai organisasi atau mereka dapat diterapkan ke daerah tertentu dari manajemen orang.

8.2.1. Secara keseluruhan kebijakan SUMBER DAYA

Kebijakan SUMBER DAYA keseluruhan mendefinisikan bagaimana organisasi memenuhi tanggung jawab sosialnya bagi tenaga kependidikannya, Selznick (1957) menekankan peran kunci dari nilai-nilai dalam organisasi, ketika ia menulis, 'Pembentukan lembaga ditandai dengan pembuatan komitmen nilai, yaitu, pilihan yang memperbaiki asumsi pembuat kebijakan mengenai sifat dari lembaga, tujuan khas, metode dan peran.'

Nilai-nilai dinyatakan dalam pernyataan keseluruhan kebijakan SDM dapat secara eksplisit atau implisit mengacu pada persyaratan sebagai berikut.

- **Ekuitas:** memperlakukan tenaga kependidikan secara adil dan adil dengan mengadopsi pendekatan 'bahkan tangan'. Ini termasuk melindungi individu dari setiap keputusan yang tidak adil yang dibuat oleh manajer mereka, memberikan kesempatan yang sama untuk pekerjaan dan promosi, dan operasi sistem pembayaran yang adil.
- **Pertimbangan:** memperhitungkan keadaan individu ketika membuat keputusan yang mempengaruhi prospek, keamanan atau diri tenaga kependidikan.
- **Menghormati:** memperlakukan orang dengan hormat sebagai manusia.
- **Organisasi belajar:** keyakinan dalam kebutuhan untuk mempromosikan pembelajaran dan pengembangan semua anggota organisasi dengan menyediakan proses dan

dukungan yang dibutuhkan.

- Kinerja melalui orang: pentingnya melekat mengembangkan budaya kinerja dan perbaikan terus-menerus; pentingnya manajemen kinerja sebagai sarana mendefinisikan dan menyetujui harapan bersama; penyediaan umpan balik yang adil topeople pada seberapa baik mereka tampil.
- Kualitas kehidupan kerja: sadar dan terus-menerus bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Hal ini melibatkan meningkatkan rasa kepuasan yang diperoleh manusia dari pekerjaan mereka dengan, sejauh mungkin, mengurangi monoton, meningkatkan berbagai, otonomi dan tanggung jawab, menghindari menempatkan orang di bawah terlalu banyak stres dan menyediakan untuk keseimbangan diterima antara kerja dan kehidupan di luar pekerjaan.
- Kondisi kerja: menyediakan sehat, aman dan, sejauh memungkinkan, kondisi kerja yang menyenangkan.

Nilai-nilai seperti ini didukung oleh banyak organisasi dalam satu bentuk atau lain. Tapi sejauh mana yang mereka berlatih ketika membuat 'pimpinan bisnis' keputusan, yang dapat, tentu saja akan sangat merugikan tenaga kependidikan jika, misalnya, mereka menyebabkan redundansi? Sebuah dilema mendasar yang dihadapi semua orang yang merumuskan kebijakan SDM adalah 'Bagaimana kita bisa mengejar kebijakan yang fokus pada keberhasilan bisnis dan memenuhi kewajiban kami kepada tenaga kependidikan dalam hal seperti ekuitas, pertimbangan, rasa hormat, kualitas kehidupan kerja dan kondisi kerja?' Berdebat, seperti yang dilakukan beberapa, bahwa strategi SDM harus sepenuhnya berorientasi mendukung pencapaian tujuan bisnis menyiratkan bahwa pertimbangan manusia tidak penting. *Over*-penekanan pada SDM sebagai tentang mendukung strategi bisnis dan spesialis SUMBER DAYA sebagai 'mitra bisnis strategis', yang merupakan fitur yang kuat dari pernyataan CIPD

saat ini, mendorong lembaga untuk mengabaikan tanggung jawab mereka untuk hak asasi manusia dari orang-orang yang mereka pekerjakan. Organisasi memiliki kewajiban untuk semua pemangku kepentingan mereka, bukan hanya pemiliknya.

Mungkin sulit untuk mengungkapkan kebijakan ini dalam apa pun kecuali istilah umum, tetapi pengusaha semakin harus mengakui bahwa mereka tunduk pada tekanan eksternal maupun internal yang bertindak sebagai kendala pada sejauh mana mereka dapat mengabaikan standar yang lebih tinggi dari perilaku terhadap tenaga kependidikan mereka yang diharapkan dari mereka.

8.2.2. Kebijakan SDM yang spesifik

Kebijakan SDM biasanya mencakup isu-isu dirangkum di bawah ini.

❖ Usia dan kerja

Kebijakan usia dan pekerjaan harus memperhitungkan undang-undang Inggris tentang diskriminasi usia dan fakta-fakta berikut:

- ✓ Usia merupakan prediktor buruk kinerja pekerjaan;
- ✓ itu menyesatkan menyamakan kemampuan fisik dan mental dengan usia;
- ✓ lebih dari penduduk hidup aktif, hidup sehat ketika mereka semakin tua.

❖ AIDS

Kebijakan Sebuah AIDS dapat mencakup hal-hal berikut:

- ✓ Risiko melalui infeksi di tempat kerja diabaikan.
- ✓ Dimana pendudukan tidak melibatkan kontak darah di rumah sakit, operasi dan dokter, laboratorium tindakan pencegahan khusus disarankan oleh Komisi Kesehatan dan Keselamatan akan dilaksanakan.

- ✓ Tenaga kependidikan yang tahu bahwa mereka terinfeksi AIDS tidak akan diwajibkan untuk mengungkapkan fakta kepada lembaga, tetapi jika mereka lakukan, fakta sepenuhnya bersifat rahasia.
- ✓ Tidak akan ada diskriminasi terhadap orang dengan atau berisiko tertular AIDS.
- ✓ Tenaga kependidikan terinfeksi HIV atau menderita AIDS akan diperlakukan tidak berbeda dari orang lain menderita penyakit parah.

❖ *Bullying*

Sebuah kebijakan anti-intimidasi akan menyatakan bahwa bullying tidak akan ditoleransi oleh organisasi dan bahwa mereka yang bertahan dalam intimidasi staf mereka akan dikenakan tindakan disipliner, yang bisa menjadi parah dalam kasus yang sangat buruk. Kebijakan tersebut akan membuat jelas bahwa individu yang ditindas harus memiliki hak untuk mendiskusikan masalah ini dengan orang lain, perwakilan atau anggota dari fungsi SDM, dan untuk membuat keluhan. Kebijakan tersebut harus menekankan bahwa jika keluhan yang diterima itu akan diselidiki secara menyeluruh.

❖ *Disiplin*

Kebijakan disiplin harus menyatakan bahwa tenaga kependidikan memiliki hak untuk tahu apa yang diharapkan dari mereka dan apa yang bisa terjadi jika mereka melanggar aturan organisasi. Hal ini juga akan membuat titik itu, dalam menangani kasus-kasus disiplin, organisasi akan memperlakukan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan alami. Ini harus didukung oleh prosedur disiplin seperti yang dijelaskan nanti dalam bab ini.

❖ *Manajemen Keragaman*

Kebijakan pada pengelolaan keanekaragaman mengakui bahwa ada perbedaan antara tenaga kependidikan dan bahwa perbedaan-perbedaan ini, jika dikelola dengan baik, akan memungkinkan pekerjaan yang harus dilakukan lebih efisien dan efektif. Ini tidak fokus secara eksklusif pada isu-isu diskriminasi, melainkan berkonsentrasi pada mengenali perbedaan antara orang-orang. Sebagai Kandola dan Fullerton (1994) mengungkapkan hal itu, konsep pengelolaan keragaman 'didirikan pada premis bahwa memanfaatkan perbedaan-perbedaan ini akan menciptakan lingkungan yang produktif di mana setiap orang akan merasa dihargai, di mana bakat mereka sepenuhnya dimanfaatkan, dan di mana tujuan organisasi yang bertemu'. Mengelola keragaman adalah sebuah konsep yang mengakui manfaat yang bisa diperoleh dari perbedaan. Ini berbeda dari kesempatan yang sama, yang bertujuan untuk undang-undang menentang diskriminasi, mengasumsikan bahwa orang harus berasimilasi ke dalam organisasi dan, sering, bergantung pada tindakan afirmatif. Hal ini ditekankan oleh Mulholland *et al* (2005):

Pemikiran manajemen keanekaragaman baru menunjukkan bahwa manajemen keragaman melampaui pertimbangan manajemen kesempatan yang sama seperti yang dijelaskan oleh hukum, dan berjanji untuk memberikan kontribusi positif dan strategis untuk keberhasilan operasibisnis. Jadi manajemen keragaman sedang dipuji sebagai strategisproaktif, yang relevan dan hasil pendekatan dan keberangkatan terfokus datang dari pendekatankesempatan yang sama yang telah didefinisikan sebagai reaktif, operasional dan kadang-kadang kontraproduktif.

❖ *E-mail dan penggunaan*

Kebijakan *internet-e-mail* bisa menyatakan bahwa pengiriman atau pengunduhan *ofensif e-mail* dilarang dan bahwa pengirim atau *download* dari pesan tersebut tunduk pada prosedur disiplin. Setiap penjelajahan *internet* atau *download* materi tidak berhubungan dengan bisnis juga bisa dilarang, meskipun hal ini bisa sulit untuk menegakkan. Beberapa lembaga selalu percaya bahwa penggunaan yang wajar dari telepon diterima, dan kebijakan yang dapat diperpanjang ke *internet*.

Jika diputuskan bahwa tenaga kependidikan-*e-mail* harus dipantau untuk memeriksa penggunaan berlebihan atau tidak dapat diterima, maka ini harus dimasukkan dalam kebijakan *e-mail* yang karenanya akan menjadi bagian dari pengaturan kontrak. Sebuah pernyataan kebijakan dapat dimasukkan ke efek yang 'Lembaga berhak untuk mengakses dan memantau semua pesan e-mail dibuat, dikirimkan, diterima atau disimpan pada sistem lembaga.'

❖ *Pengembangan tenaga kependidikan*

Kebijakan pengembangan tenaga kependidikan bisa mengekspresikan komitmen organisasi untuk terus mengembangkan keterampilan dan kemampuan tenaga kependidikan untuk memaksimalkan kontribusi mereka dan memberi mereka kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka, menyadari potensi mereka, memajukan karir mereka dan meningkatkan kerja mereka baik di dalam dan di luar organisasi.

❖ *Hubungan tenaga kependidikan*

Kebijakan hubungan tenaga kependidikan akan berangkat pendekatan organisasi untuk hak-hak tenaga kependidikan untuk memiliki kepentingan mereka diwakili kepada manajemen melalui serikat buruh, asosiasi staf atau bentuk lain dari sistem

perwakilan. Hal ini juga akan mencakup dasar bagi organisasi bekerja dengan serikat buruh, misalnya menekankan bahwa ini harus dianggap sebagai suatu kemitraan.

❖ *Suara Tenaga kependidikan*

Kebijakan suara tenaga kependidikan harus menguraikan keyakinan organisasi dalam memberikan tenaga kependidikan kesempatan untuk memiliki suara dalam hal-hal yang mempengaruhi mereka. Ini harus mendefinisikan mekanisme untuk suara tenaga kependidikan seperti konsultasi dan saran skema sendiri.

❖ *Ketenagakerjaan*

Kebijakan ketenagakerjaan harus peduli dengan aspek-aspek fundamental dari hubungan kerja. Mereka harus mempertimbangkan persyaratan perundang-undangan yang relevan. Kisah UK baru-baru ini dan Peraturan Uni Eropa yang penting di Inggris termasuk yang menyangkut diskriminasi usia, upah minimum, waktu kerja dan pekerja paruh waktu. Yang terakhir ini sangat penting karena membutuhkan pekerja paruh waktu harus berhak atas syarat dan kondisi yang sama sebagai pekerja penuh waktu, termasuk membayar pro rata. Catatan juga harus diambil dari Inggris Hak Asasi Manusia Act (1998), yang memberikan efek lebih lanjut untuk hak-hak dan kebebasan yang dijamin dalam Konvensi Eropa tentang Hak Asasi Manusia. Namun, hak-hak dasarnya sipil dan politik daripada ekonomi atau sosial, dan mereka hanya berlaku untuk kisaran sempit kerja. Selain itu, mereka tidak langsung dilaksanakan terhadap majikan kecuali itu adalah otoritas publik 'jelas'. Hal ini, bagaimanapun, telah diselenggarakan oleh Pengadilan Hak Asasi Manusia Eropa bahwa hak-hak hukum untuk tidak melawan hukum diberhentikan atau didiskriminasi dapat dianggap sebagai 'hak-hak sipil'. Ketentuan dimasukkan ke dalam Undang-Undang Hak Ketenagakerjaan harus ditafsirkan oleh pengadilan kerja dengan

cara yang kompatibel dengan Konvensi Eropa hak untuk kebebasan berekspresi. Ini bisa berlaku untuk whistleblowing.

❖ *Kesempatan yang sama*

Kebijakan kesempatan yang sama harus menguraikan tekad organisasi untuk memberikan kesempatan yang sama kepada semua, terlepas dari jenis kelamin, ras, kepercayaan, cacat, usia atau status perkawinan. Kebijakan ini juga harus berurusan dengan sejauh mana organisasi ingin mengambil 'tindakan afirmatif' untuk memperbaiki ketidakseimbangan antara jumlah dipekerjakan menurut jenis kelamin atau ras atau perbedaan dalam tingkat kualifikasi dan keterampilan yang telah mereka capai.

❖ *Keluhan*

Kebijakan tentang keluhan bisa menyatakan bahwa tenaga kependidikan memiliki hak untuk menaikkan keluhan mereka dengan manajer mereka, harus disertai dengan perwakilan jika mereka ingin, dan untuk menarik tingkat yang lebih tinggi jika mereka merasa bahwa keluhan mereka belum diselesaikan dengan memuaskan. Kebijakan tersebut harus didukung oleh prosedur keluhan (lihat nanti dalam bab ini).

❖ *Kesehatan dan keamanan*

Kesehatan dan kebijakan keselamatan mencakup bagaimana organisasi bermaksud untuk memberikan tempat sehat dan aman dan sistem kerja.

❖ *Teknologi baru*

Sebuah teknologi baru pernyataan kebijakan bisa menyatakan bahwa akan ada konsultasi tentang pengenalan teknologi baru dan langkah-langkah yang akan diambil oleh organisasi untuk meminimalkan risiko redundansi wajib atau

negatif mempengaruhi syarat dan ketentuan lainnya atau pengaturan kerja.

❖ *Promosi*

Sebuah kebijakan promosi bisa menyatakan niat organisasi untuk mempromosikan dari dalam mana pun ini adalah tepat sebagai sarana memuaskan kebutuhan untuk staf yang berkualitas tinggi. Kebijakan ini bisa, bagaimanapun, mengakui bahwa akan ada kesempatan ketika sekarang dan masa depan kebutuhan organisasi hanya dapat dipenuhi oleh perekrutan dari luar. Intinya bisa dibuat bahwa organisasi yang kuat membutuhkan infus darah segar dari waktu ke waktu jika tidak stagnan.

Selain itu, kebijakan tersebut mungkin menyatakan bahwa tenaga kependidikan akan didorong untuk melamar pekerjaan diiklankan secara internal dan tidak akan diadakan kembali dari promosi oleh manajer mereka, namun enggan yang terakhir mungkin untuk kehilangan mereka. Kebijakan tersebut harus mendefinisikan pendekatan organisasi mengadopsi untuk menarik, mempromosikan dan pelatihan tenaga kependidikan yang lebih tua. Ini harus menekankan bahwa satu-satunya kriteria untuk seleksi atau promosi harus kemampuan untuk melakukan pekerjaan, dan untuk pelatihan, keyakinan, terlepas dari usia, bahwa tenaga kependidikan akan mendapatkan keuntungan.

❖ *Redundansi*

Kebijakan redundansi harus menyatakan bahwa tujuan organisasi ini adalah untuk menyediakan keamanan kerja. Ini adalah niat organisasi untuk menggunakan upaya terbaik untuk menghindari redundansi disengaja melalui pemindahan dan pelatihan ulang programer dan dengan memungkinkan pemborosan alami untuk mengambil tempat. Namun, jika redundansi tidak dapat dihindari, mereka yang terkena dampak

akan diberikan perlakuan yang adil dan merata, jumlah maksimum peringatan dan setiap bantuan yang dapat diberikan untuk memperoleh pekerjaan alternatif yang sesuai. Kebijakan tersebut harus didukung oleh prosedur redundansi (lihat nanti dalam bab ini).

❖ *Reward*

Kebijakan reward bisa menutupi hal-hal seperti:

- menyediakan sistem pay adil;
- upah yang sama untuk pekerjaan yang sama nilainya;
- membayar untuk kinerja, kompetensi, keterampilan atau kontribusi;
- berbagi dalam keberhasilan organisasi (gain berbagi atau bagi hasil);
- hubungan antara tingkat upah di tingkat organisasi dan pasar;
- penyediaan imbalan kerja, termasuk manfaat yang fleksibel jika sesuai;
- pentingnya melekat imbalan *non*-keuangan yang dihasilkan dari prestasi pengakuan, otonomi, dan kesempatan untuk berkembang.

❖ *Pelecehan seksual*

Kebijakan pelecehan seksual harus menyatakan bahwa:

- pelecehan seksual tidak akan ditoleransi.
- tenaga kependidikan pelecehan seksual akan diberikan saran, dukungan dan konseling yang dibutuhkan.
- setiap upaya akan dilakukan untuk menyelesaikan masalah secara informal dengan orang mengeluh terhadap.
- bantuan akan diberikan kepada tenaga kependidikan untuk mengeluh secara resmi jika diskusi informal gagal.
- sebuah proses khusus akan tersedia untuk mendengar keluhan tentang pelecehan seksual. Hal ini akan

memberikan bagi tenaga kependidikan untuk membawa keluhan mereka kepada seseorang seks mereka sendiri jika mereka ingin.

- keluhan akan ditangani secara sensitif dan dengan hormat untuk hak-hak pengadu maupun terdakwa.
- pelecehan seksual dianggap sebagai perbuatan industri kotor dan, jika terbukti, membuat jawab individu untuk pemecatan instan. Hukuman kurang parah dapat dicadangkan untuk kasus-kasus kecil tapi akan selalu ada peringatan bahwa pengulangan akan menghasilkan pemecatan.

❖ *Penyalahgunaan zat*

Sebuah kebijakan penyalahgunaan zat dapat mencakup jaminan bahwa:

- Tenaga kependidikan diidentifikasi memiliki masalah penyalahgunaan zat akan menawarkan saran dan bantuan.
- Setiap absen wajar dari pekerjaan yang diperlukan untuk menerima perawatan akan diberikan di bawah skema sickness organisasi asalkan ada kerja sama penuh dari tenaga kependidikan.
- Sebuah kesempatan akan diberikan untuk membahas masalah ini setelah telah menjadi jelas atau dicurigai bahwa kinerja pekerjaan yang sedang dipengaruhi oleh masalah terkait substansi.
- Tenaga kependidikan memiliki hak untuk didampingi oleh teman atau perwakilan tenaga kependidikan dalam diskusi tersebut.
- Agen akan direkomendasikan untuk yang tenaga kependidikan dapat mencari bantuan jika diperlukan.
- Hak ketenagakerjaan akan dijaga selama periode yang wajar pengobatan.

❖ *Saldo kerja-kehidupan*

Kebijakan kerja-kehidupan menentukan bagaimana organisasi bermaksud untuk memungkinkan tenaga kependidikan fleksibilitas yang lebih besar dalam pola kerja mereka sehingga mereka dapat menyeimbangkan apa yang mereka lakukan di tempat kerja dengan tanggung jawab dan kepentingan mereka memiliki pekerjaan di luar. Kebijakan ini akan menunjukkan bagaimana praktek kerja yang fleksibel dapat dikembangkan dan diimplementasikan. Ini akan menekankan bahwa jumlah jam kerja tidak harus diperlakukan sebagai kriteria untuk menilai kinerja. Ini akan menetapkan pedoman tentang pengaturan tertentu yang dapat dibuat, seperti jam kerja yang fleksibel, dikompresi minggu kerja, jangka waktu kerja kontrak, bekerja di rumah, cuti khusus untuk orang tua dan wali, istirahat karir dan berbagai macam perawatan anak.

8.3. Prosedur SUMBER DAYA

Prosedur SUMBER DAYA menetapkan cara di mana tindakan-tindakan tertentu menyangkut orang harus dilakukan oleh manajemen atau manajer individu. Akibatnya mereka merupakan pendekatan formal untuk berurusan dengan isu-isu spesifik yang timbul dalam hubungan kerja. Prosedur lebih menuntut daripada kebijakan. Mereka menyatakan apa yang harus dilakukan serta mengeja bagaimana melakukannya. Bidang utama di mana prosedur yang diperlukan adalah mereka yang peduli dengan penanganan disiplin dan kemampuan masalah, keluhan, dan redundansi.

8.3.1. Prosedur disiplinary

Prosedur harus mengikuti prinsip-prinsip yang ditetapkan dalam Kode Bps Praktek, yaitu bahwa:

- Pengusaha dan tenaga kependidikan harus mengangkat dan menangani isu-isu segera dan tidak boleh masuk akal pertemuan penundaan, keputusan atau konfirmasi dari keputusan tersebut.

- Pengusaha dan tenaga kependidikan harus bertindak secara konsisten.
- Pengusahaharus melaksanakan setiap investigasi yang diperlukan untuk menetapkan fakta-fakta dari kasus tersebut.
- Pengusahaharus memberitahu tenaga kependidikan dasar dari masalah, dan memberi mereka kesempatan untuk menempatkan kasus mereka dalam menanggapi sebelum keputusan dibuat.
- Pengusahaharus memungkinkan tenaga kependidikan harus disertai setiap pertemuan disiplin formal.
- Pengusahaharus memungkinkan tenaga kependidikan untuk mengajukan banding terhadap keputusan resmi dibuat.

Prosedur mungkin menunjukkan bahwa peringatan lisan maupun informal akan diberikan kepada tenaga kependidikan dalam contoh pertama atau contoh pelanggaran ringan. Ini akan menyatakan bahwa dalam kasus pelanggaran yang lebih serius atau setelah kasus berulang pelanggaran kecil, pertemuan disiplin resmi akan diadakan. Individu diberikan pemberitahuan tertulis dari pertemuan ini, yang akan memberikan rincian dugaan pelanggaran.

Pada pertemuan tersebut majikan harus menjelaskan keluhan terhadap tenaga kependidikan dan pergi melalui bukti-bukti yang telah dikumpulkan. Tenaga kependidikan harus diizinkan untuk berangkat kasus mereka dan menjawab tuduhan yang telah dibuat. Tenaga kependidikan juga harus diberi kesempatan yang wajar untuk bertanya, bukti ini, saksi panggilan dan meningkatkan poin tentang apa saja informasi yang diberikan oleh saksi. Tenaga kependidikan dapat disertai dengan sesama pekerja atau perwakilan serikat buruh atau resmi.

Jika disimpulkan bahwa pelanggaran telah terjadi, tahapan prosedur adalah:

- Sebuah peringatan resmi tertulis yang menyatakan sifat yang tepat dari pelanggaran dan menunjukkan setiap tindakan disipliner masa depan yang akan diambil jika pelanggaran tersebut diulang dalam waktu tertentu membatasi.
- Sebuah peringatan tertulis terakhir jika pelanggaran tersebut diulang dalam batas waktu.

Tindakan disipliner seperti suspensi, atau di pemberhentian kasus-kasus serius, dapat dilakukan jika, meskipun peringatan sebelumnya, seorang tenaga kependidikan masih gagal untuk mencapai standar yang dibutuhkan dalam jangka waktu yang wajar. Tenaga kependidikan dapat mengajukan banding terhadap tindakan ini.

Beberapa tindakan, disebut 'perbuatan kotor', begitu serius dalam diri sendiri atau memiliki konsekuensi serius sehingga mereka mungkin panggilan untuk pemecatan tanpa pemberitahuan untuk pelanggaran pertama. Tapi sebuah proses disiplin yang adil harus selalu diikuti sebelum menolak untuk perbuatan kotor. Peraturan disiplin harus memberikan contoh tindakan yang merupakan perbuatan kotor.

8.3.2. Prosedur kemampuan

Beberapa organisasi menangani masalah-masalah kemampuan di bawah prosedur disiplin, tetapi ada kasus yang baik harus dibuat untuk menangani masalah kinerja yang buruk secara terpisah, meninggalkan prosedur disiplin yang akan dipanggil untuk situasi seperti ketepatan waktu miskin. Poin utama yang dicakup oleh prosedur kemampuan dirangkum di bawah ini.

Jika seorang pemimpin manajer / tim percaya bahwa kinerja tenaga pendidik maupun kependidikan sampai ke standar, diskusi informal harus diselenggarakan bertujuan untuk mencoba menentukan alasan dan kesepakatan tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja oleh tenaga kependidikan dan / atau manajer / pemimpin tim. Tenaga kependidikan harus menunjukkan (atau tidak cukup) peningkatan selama periode tertentu (minggu atau bulan), wawancara formal harus diatur antara tenaga kependidikan (bersama-sama dengan perwakilan jika diinginkan).

Tujuan dari wawancara ini adalah untuk:

- ✓ menjelaskan kekurangan antara kinerja tenaga kependidikan dan standar yang diperlukan;
- ✓ mengidentifikasi penyebab dari kinerja yang tidak memuaskan;
- ✓ menentukan apa - jika ada - pengobatan perbaikan (seperti pelatihan, pelatihan kembali atau dukungan) dapat diberikan;
- ✓ memperoleh komitmen tenaga kependidikan untuk mencapai standar itu;
- ✓ menetapkan jangka waktu yang wajar bagi tenaga kependidikan untuk mencapai standar, dan menyepakati sebuah sistem pemantauan selama periode itu;
- ✓ memberitahu tenaga kependidikan apa yang akan terjadi jika standar yang tidak terpenuhi.

Hasil dari wawancara ini harus dicatat secara tertulis, dan salinan diberikan kepada tenaga kependidikan. Pada akhir periode tinjauan wawancara resmi lebih lanjut harus diadakan, di mana waktu:

- Jika perbaikan yang diperlukan telah dibuat, tenaga kependidikan akan diberitahu ini dan didorong untuk mempertahankan perbaikan.

- Jika beberapa perbaikan telah dibuat tetapi standar belum terpenuhi, masa peninjauan akan diperpanjang.
- Jika tidak ada perbaikan dilihat dan kinerja masih jauh di bawah standar yang dapat diterima, ini akan ditunjukkan kepada tenaga kependidikan, dan pertimbangan akan diberikan kepada apakah ada lowongan alternatif yang tenaga kependidikan akan kompeten untuk mengisi.
- Jika ada, tenaga kependidikan akan diberikan pilihan menerima lowongan, atau sedang dipertimbangkan untuk pemecatan.
- Jika lowongan tersebut tersedia, tenaga kependidikan akan diberikan rincian lengkap dari mereka secara tertulis sebelum diperlukan untuk membuat keputusan.
- Dengan tidak adanya pekerjaan alternatif yang sesuai, tenaga kependidikan akan diinformasikan dan diundang untuk memberikan pandangan mereka tentang ini sebelum keputusan akhir diambil. Tenaga kependidikan dapat mengajukan banding terhadap pemecatan mereka.

8.3.3. Prosedur keluhan

Prosedur keluhan merinci kebijakan penanganan keluhan dan pendekatan untuk berurusan dengan mereka, seperti dalam contoh berikut. Tahap utama melalui mana keluhan dapat dinaikkan adalah sebagai berikut:

- Tenaga kependidikan menimbulkan masalah dengan pemimpin atau manajernya, dan bisa disertai dengan sesama tenaga kependidikan pilihan mereka sendiri.
- Jika tenaga kependidikan tidak puas dengan keputusan tersebut, tenaga kependidikan meminta pertemuan dengan anggota manajemen yang lebih senior dari pemimpin tim atau manajer yang awalnya mendengar keluhan tersebut.
- Jika tenaga kependidikan masih belum puas dengan keputusan tersebut, mereka dapat mengajukan banding ke

otoritas yang lebih tinggi yang sesuai. Keputusan yang dibuat pada pertemuan ini adalah final.

8.3.4. Prosedur redundansi

Sebuah prosedur redundansi bertujuan untuk memenuhi pertimbangan hukum, etika dan praktis ketika berhadapan dengan proses yang menyakitkan ini. Prosedur biasanya meliputi hal-hal berikut.

- ✓ *Ulasan persyaratan tenaga kependidikan*
Manajemenkan terus tetap meninjau kemungkinan masa depan perkembangan yang mungkin mempengaruhi jumlah tenaga kependidikan yang dibutuhkan, dan akan mempersiapkan rencana keseluruhan untuk menangani kemungkinan redundansi.
- ✓ *Langkah-langkah untuk menghindari redundansi*
Jika kemungkinan redundansi diramalkan, lembaga akan menginformasikan serikat, menjelaskan alasan-alasan, dan berkonsultasi dengan serikat akan memberikan pertimbangan untuk mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mencegah redundansi atau meringankan efek dari redundansi.
- ✓ *Konsultasi redundansi*
Jika semua langkah-langkah untuk menghindari redundansi gagal, lembaga akan berkonsultasi dengan serikat pada kesempatan paling awal untuk mencapai kesepakatan.
- ✓ *Pemilihan tenaga kependidikan berlebihan*

Dalam hal redundansi yang akan datang, individu-individu yang mungkin surplus dengan persyaratan yang dipilih sesuai dengan prinsip yang disepakati. Serikat akan diberitahu tentang nomor yang terkena tetapi tidak nama individu.

BAB IX

REKRUTMEN DAN SELEKSI

Bab ini berfokus pada proses rekrutmen dan seleksi. Dampaknya bisa meluas di berbagai tahapan dalam hubungan pra kerja dengan organisasi, tidak hanya selama penarikan awal, proses seleksi dan tawaran kerja, tetapi juga pada gesekan berikutnya, dan keputusan oleh staf yang ada untuk meninggalkan pekerjaan.

9.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. Definisi rekrutmen dan seleksi
2. Tiga paradigma seleksi dan rekrutmen
3. Penarikan dan seleksi
4. Kendala dan kekhawatiran yang muncul dalam perekrutan dan seleksi

Tiga paradigma yang berbeda untuk memeriksa sumber daya manusia ini (SDM) proses awal diuraikan, dengan eksplorasi

bagaimana perspektif ini telah dibentuk baik penelitian dan praktek. Pembahasan berikutnya dari rekrutmen dan seleksi alat mencatat pengaruh dari pendekatan ini. Akhirnya, kekhawatiran muncul diidentifikasi, termasuk perubahan demografi, rekrutmen dan seleksi global, dan peran kepercayaan dalam membentuk persepsi dan perilaku penyeleksi dan pelamar.

9.2. Definisi Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen menurut Mathis dan Jackson (2001) adalah suatu proses yang dilakukan untuk menghasilkan tenaga pekerja yang berkualifikasi pada bidangnya yang akan dipekerjakan di suatu perusahaan atau lembaga. Pandangan ini sejalan dengan Irawan dkk. (1997) bahwa rekrutmen adalah suatu proses untuk mendapatkan tenaga yang berkualitas guna bekerja pada lembaga atau instansi. Sedangkan Seleksi Menurut Mondy (1996) *"Selection is the process of choosing from a group of applicants the individual best suited for a particular position"*. Proses seleksi merupakan tahap awal bagi organisasi untuk memperoleh calon pegawai yang mempunyai kemampuan yang handal dan profesional. Selanjutnya Siagian (1994) menyebutkan bahwa seleksi adalah langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan dan menentukan pelamar mana yang akan diterima dan yang akan ditolak.

Ada banyak definisi dari rekrutmen dan seleksi. Namun demikian semuanya mengandung unsur umum seperti: fokus pada objek, pengidentifikasian dan retensi staf. Kedua istilah ini sering dianggap sebagai satu istilah, tetapi ada perbedaan. Untuk beberapa perekrutan berfokus pada identifikasi dan seleksi individu dari kumpulan pelamar eksternal organisasi, sementara seleksi difokuskan pada pelamar internal (mis Searle, 2003). Maksud pada bab ini yaitu perekrutan maupun seleksi yang dilakukan dalam suatu lembaga pendidikan. Rekrutmen diartikan mampu menjadi daya tarik calon pelamar, sedangkan seleksi

menyangkut penilaian dan identifikasi kesesuaian pelamar tersebut dari kumpulan ini.

Rekrutmen dan seleksi memberikan kesempatan berupa kunci utama bagi suatu organisasi untuk mempekerjakan jenis staf yang berubah, namun perubahan tersebut mungkin perlu dipertimbangkan dalam konteks tingkat gesekan dan penyidikan tepat dari orang yang akan pergi (Schneider, 1987). Rekrutmen yang diselenggarakan pada suatu lembaga pendidikan pada umumnya memiliki tujuan yang sama sebagaimana lembaga maupun lembaga lainnya. Rekrutmen merupakan suatu kegiatan yang dilakukan guna memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan pada suatu lembaga pendidikan yang ditinjau berdasarkan jumlah maupun kualitasnya.

Rekrutmen dan seleksi mungkin hanya satu tahapan dalam siklus SUMBER DAYA untuk sebuah lembaga, tetapi dapat memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap efektivitas masa depan, produktivitas dan keberlangsungan.

9.3. Tiga Paradigma Seleksi dan Rekrutmen

1) Paradigma psikometrik

Pendekatan yang paling mapan untuk rekrutmen dan seleksi adalah paradigma psikometri atau *predictivist* (Schmitt dan Chan, 1998). Secara implisit dalam pendekatan ini adalah dominasi organisasi, dan yang dianggap sebagai mampu mengidentifikasi, mengukur dan memilih pemohon dengan pengetahuan terbaik, keterampilan dan kemampuan (KSA) untuk pekerjaan yang dituju.

Paradigma ini berpusat pada tiga faktor utama: *pertama*, perbedaan individu, di mana pemohon dianggap memiliki *discernable* dan stabil yang berbeda; *kedua*, peran kerja yang dapat dilakukan hanya salah satu cara dan dapat secara obyektif direbut dan dihitung untuk menciptakan ruang kriteria; dan

akhirnya, bahwa ada rasionalitas dalam pengambilan keputusan organisasi dan agen mereka.

2) Paradigma proses sosial

Paradigma ini berusaha untuk memfokuskan dengan menyeimbangkan perhatian pada interaksi sosial antara dua pihak pusat; pemohon dan organisasi/lembaga yang merekrut.

Pendekatan ini sangat efektif yang berkaitan dengan kekhususan bagi pegawai, seperti yang ada dalam peran senior di mana perusahaan mencari pelamar dengan melihat keterampilan, kemampuan dan pendekatan atau komunikasi khusus yang paling baik, merasa nyaman dan menyatu serta mampu memberikan kemajuan bagi perusahaan. Karena itu, selama proses atau kegiatan rekrutmen, baik pelamar dan perusahaan terus menilai, dan melihat komitmen mereka satu sama lain.

3) *Person Organization (PO) Fit*

Paradigma ini baru – baru saja muncul. Paradigma ini juga dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon tenaga kependidikan dengan atribut-atribut organisasi. Paradigma ini berfokus pada interaksi individu dengan lingkungan organisasi/ lembaga dengan alasan bahwa lingkungan di mana tenaga kependidikan tersebut bekerja akan menemukan diri mereka terkait dengan perilaku mereka di tempat kerja.

Pandangan ini secara langsung berbeda dengan paradigma psikometri yang berpendapat bahwa sifat-sifat individu membentuk perilaku dan inkonsistensi dalam perilaku merupakan kesalahan dalam pengukuran. Pada paradigma ini tenaga kependidikan dianggap sebagai orang dengan keseluruhan kehidupan eksternal yang mungkin akan berdampak pada organisasi dan yang dapat mengubah organisasi melalui kehadiran dan interaksi mereka dengan konteks dan tenaga kependidikan lainnya.

9.4. Penarikan dan Seleksi

Penarikan (*recruitment*) merupakan suatu usaha dalam mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mereka bisa melamar pekerjaan pada suatu perusahaan. Flippo (1984) juga mengungkapkan bahwa penarikan (*recruitment*) adalah suatu proses pencarian para calon karyawan yang akan bekerja dalam sebuah lembaga atau perusahaan.

Dalam penarikan (*recruitment*), berhasil tidaknya bisa dilihat dalam tiga hal yaitu (1) kondisi organisasi (kebijakan dalam promosi, kebijakan tentang imbalan, kebijakan tentang status pegawai, *job specification*, (2) kebiasaan pegawai (pengalaman dan pendidikan) serta (3) kondisi eksternal (lingkungan dan masyarakat).

Disini penulis mencoba memaparkan proses dari penarikan dan seleksi calon tenaga kependidikan secara umum.

1) Media internet

Kemajuan teknologi sekarang semakin memudahkan para penggunanya dalam mencari informasi. Demikian pula pihak lembaga/ penyedia lowongan juga memanfaatkan kemudahan ini dengan mengiklankan atau mempromosikan profil mereka sebagai daya tarik para remaja melek komputer/IT, misalnya saja melalui *second Life*, YouTube, MySpace dan Vivo, meningkatkan profil mereka ke pasar remaja melek komputer. Pada saat yang sama situs ini menyediakan akses tambahan informasi tentang pelamar melalui posting pribadi mereka yang dimuat pada situs resmi dari pihak lembaga atau organisasi.

2) Dari mulut ke mulut

Informasi yang disebar dari mulut ke mulut ini sering juga digunakan para pembuka lowongan dimaksudkan agar informasi dapat menyebarlangsug ke masyarakat lebih luas. Proses ini juga bisa digunakan melalui media *internet* misalnya

saja, pihak organisasi atau lembaga memposting testimoni-testimoni tentang keunggulan dari lembaga tersebut.

3) Pilihan/proses seleksi

Berbagai macam cara/alat yang dapat digunakan dalam proses seleksi yang paling umum digunakan, yaitu :

- a. Wawancara
- b. Tes kemampuan kognitif
- c. Tes kepribadian
- d. Sample kerja
- e. Tes integritas

9.5. Kendala dan Kekhawatiran yang Muncul dalam Perekrutan dan Seleksi

Dalam melaksanakan perekrutan dan seleksi tentu saja kita sering mendengar adanya kendala dalam prosesnya, disini penulis mencoba memaparkan hal-hal yang menjadi kendala dan kekhawatiran dalam proses perekrutan, yaitu :

1) Kecurangan dan keberpura – puraan

Hal ini biasanya terjadi pada penggunaan *internet* dalam merekrut tenaga kependidikan. Bisa saja misalnya dalam hal berpura-pura, seseorang calon tenaga kependidikan bisa saja menginput data yang palsu atau data orang lain. dalam hal kecurangan misalnya, bisa saja adanya tindakan nepotisme yang dilakukan oleh pihak perekrut atau penyeleksi.

2) Pekerja yang lebih tua

pekerja yang lebih tua mungkin aktif mengimbangi setiap potensi penurunan kinerja mereka dengan mengadopsi strategi baru yang mengoptimalkan keterampilan dan kemampuan yang ada. pekerja lebih tua mungkin sebenarnya dapat beradaptasi dan melakukan hal-hal lebih

efektif daripada rekan-rekan mereka yang lebih muda, tapi proses seleksi saat ini mungkin tidak efektif dalam menilai kemampuan mereka. hal ini menjadi tantangan melalui populasi yang menua, yang dapat mengubah penekanan menuju komponen sosial dan harga diri dari pekerjaan, menantang kriteria pekerjaan dan penilaian mereka.

Kesimpulan

Rekrutmen dan seleksi adalah kunci dari proses awal siklus SDM(Sumber Daya Manusia). Proses rekrutmen maupun seleksi memiliki dampak yang lebih lebih luas, sebagaimana proses tersebut dapat menjadi sebuah potensi untuk mengubah komposisi dan budaya organisasi pada suatu lembaga pendidikan. Dalam melakukan rekrutmen dan seleksi, disini penulis memaparkan ada tiga paradigma/pendekatan yang dapat digunakan dalam hal rekrutmen dan seleksi, yaitu paradigma psikometrik, paradigma proses sosial dan paradigma *person organization* (PO) Fit. Secara implisit paradigma psikometrik lebih mendominasi organisasi, dan yang dianggap sebagai paradigma yang mampu mengidentifikasi, mengukur dan memilih pemohon dengan pengetahuan terbaik, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki terhadap pekerjaan yang dituju. Kemudian paradigma sosial, pendekatan ini lebih memperhatikan keseimbangan interaksi sosial si pemohon dengan yang memberi lowongan (pihak lembaga). Sedangkan paradigma *Person Organization* (PO) Fit, pendekatan ini lebih memfokuskan pada kesesuaian calon pekerja dengan atribut organisasi, dengan kata lain apakah orang yang akan direkrut sesuai dengan budaya maupun iklim organisasi. Dengan adanya tiga paradigma ini, maka pihak lembaga ataupun organisasi dapat melakukan proses rekrutmen dan seleksi dengan tepat sasaran, namun tidak dapat dipungkiri sebaik apapun paradigma yang digunakan tetap saja pada realitanya sering muncul kecurangan, biasanya kecurangan ini

162

dilakukan pihak pemohon dengan cara informasi diberikan kepada pihak lembaga mungkin bukanlah informasi yang benar adanya.

BAB X

MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja telah berkembang dari fokus yang sangat operasional untuk konsep berorientasi lebih strategis, yakni di mana ia memainkan peran integral dalam perumusan dan implementasi strategi. Pada umumnya konsep kinerja mencakup apa yang telah dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Hal ini memiliki makna bahwa kinerja berkaitan dengan proses dan hasil yang akan diharapkan, tentunya proses dan hasil tersebut dapat mencapai tujuan organisasi jika dikelola secara tepat. Kinerja manajemen berusaha untuk menyelaraskan sejumlah proses (misalnya kinerja terkait sistem pembayaran) dengan tujuan lembaga (McKenna dan Beech, 2008).

10.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. Manajemen kinerja: definisi dan evolusi
2. Proses manajemen kinerja

3. Manajemen kinerja: sistem manajemen yang menguntungkan?
4. Penilaian kinerja
5. Tujuan manajemen kinerja

Selanjutnya, lembaga, divisi, departemen, tim dan tujuan individu semua harus terintegrasi. Penilaian kinerja adalah elemen penting dari proses manajemen kinerja, yang melibatkan tinjauan formal dari kinerja individu. Disarankan bahwa manajemen kinerja merupakan kesempatan terbesar dalam sistem sumber daya manusia (SDM) untuk memberikan kontribusi jitu terhadap kinerja organisasi (Sparrow dan Hiltrop, 1994).

10.2. Manajemen Kinerja: Definisi dan Evolusi

Dalam istilah sederhana, manajemen kinerja adalah proses yang memungkinkan tenaga kependidikan untuk memainkan peran yang terbaik dalam memberikan maupun mengkontribusikan setiap kemampuan yang mereka miliki guna mencapai tujuan atau bahkan melebihi target dan standar yang ditetapkan secara langsung terkait dengan tujuan organisasi. Jika kinerja adalah kuantitas dan mutu pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. (Rozi, Prihatin, & Suminar, 2016: 139). Manajemen kinerja jugadapat dikatakan sebagai teknik strategis manajemen yang secara keseluruhan mendukung tujuan lembaga dengan menghubungkan tujuan pekerjaan masing-masing individu untuk keseluruhan misi lembaga.

Armstrong dan Baron mendefinisikan manajemen kinerja merupakan proses untuk mencapai tingkat kinerja organisasi yang tinggi dan efektif yang berkontribusi pada manajemen individu dan tim. Menurut mereka, manajemen kinerja yang dianggap terbaik adalah yang berfungsi sebagai alat untuk memastikan manajer mampu mengelola secara efektif sebuah lembaga tersebut dan mampu memastikan perorang atau tim

yang mereka kelola mengetahui dan memahami apa yang diinginkan dari mereka, memiliki keterampilan dan kemampuan untuk mencapai tujuan, harus mempunyai dukungan dari organisasi dalam mengembangkan kapasitas sehingga tercapai sebuah tujuan yang diinginkan, harus memberikan penghargaan terhadap hasil kinerja para pegawai, memiliki kesempatan waktu dalam berdiskusi dan berkontribusi dalam mencapai tujuan.

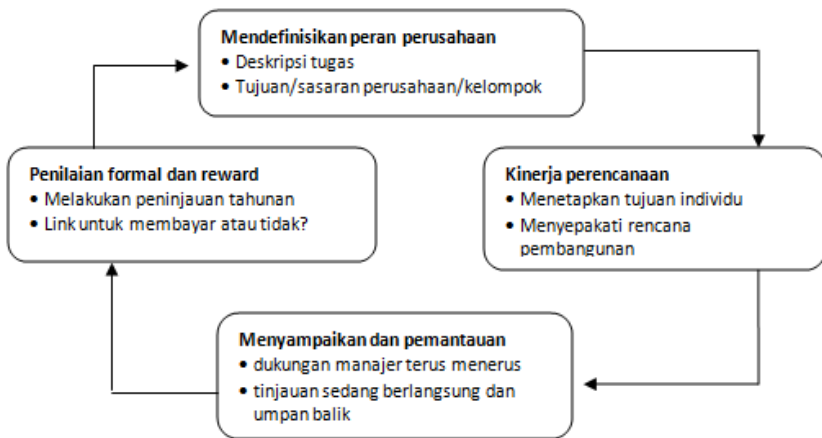
Manajemen kinerja berkembang dari pendekatan *manajemen berdasarkan sasaran /Management By Objective* (MBO) yang pertama kali dipopulerkan oleh Peter Drucker (1954). MBO adalah pendekatan jenis ilmiah dengan penekanan pada pencapaian hasil yang terkait dengan target yang ditetapkan. Ini melibatkan manajemen berfokus pada tujuan yang dicapai dalam memperoleh hasil yang terbaik dengan menggunakan sumber daya yang tersedia. MBO dan manajemen kinerja keduanya terdapat sejumlah kesamaan, termasuk persyaratan untuk pekerjaan yang berbasis tujuan *distinguishable* dan tujuan pembangunan yang ingin dicapai

Namun manajemen kinerja kini telah berkembang cukup untuk sementara. MBO cenderung hanya diterapkan untuk manajemen sedangkan manajemen kinerja diterapkan untuk semua staf dan berusaha untuk mengintegrasikan semua pelaku organisasi dalam mengejar peningkatan kinerja. MBO dimanfaatkan untuk ukuran kinerja kuantitatif, sedangkan manajemen kinerja lebih memungkinkan untuk mencakup langkah-langkah kuantitatif dan kualitatif. Ini pindah organisasi jauh dari semata-mata berfokus pada kinerja keuangan dan secara paralel, untuk memastikan tenaga kependidikannya sedang dikembangkan.

Ada empat keprihatinan normatif utama dalam manajemen kinerja (Armstrong, 1999). Pertama, adalah bahwa hal itu bertujuan untuk meningkatkan kinerja. Kedua, berupaya untuk

mengembangkan tenaga kependidikan. Ketiga, berusaha untuk memenuhi harapan dari berbagai pemangku kepentingan organisasi. Akhirnya, komunikasi dan keterlibatan penting karena ideologi tiba di tujuan dan sasaran yang disepakati bersama. Dengan kata lain manajemen kinerja berusaha manajemen dengan kesepakatan bukan dikte. Namun kita harus mempertanyakan apakah harapan tinggi seperti bermain keluar dalam praktek? Adalah logis bahwa manajemen puncak dapat secara sepihak setuju tujuan strategis dan kemudian berusaha untuk kaskade ini ke depan dan menerjemahkannya ke dalam target kinerja individu.

10.3. Proses Manajemen Kinerja



Gambar 10.1 Model Proses Manajemen Kinerja

Ada beberapa model dalam proses manajemen, salah satunya gambar di atas Torrington *et al.* (2008: 299). merupakan model dari yang mengemukakan bahwa ada 4 langkah dalam proses manajemen kinerja, yaitu :

1. Mendefinisikan peran lembaga yang meliputi: Deskripsi tugas dan Sasaran/tujuan departemen. Kedua hal ini harus

dirancang sejak awal dan harus dipastikan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2. Kinerja perencanaan, yang meliputi: menetapkan tujuan individu dan menyepakati rencana pembangunan. merupakan kesepakatan yang dicapai antara individu dengan manajernya tentang sasaran dan akuntabilitasnya, biasanya dicapai pada rapat formal. Proses kesepakatan kinerja menjadi mudah jika kedua pihak menyiapkan pertemuan dengan mengkaji ulang progres terhadap sasaran yang disetujui.
3. Menyampaikan dan pemantauan, meliputi: dukungan manajer secara terus menerus dan monitoring. Manajer dapat berbagai informasi internal yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan, namun perlu berhati-hati terhadap informasi yang sensitif. *Coaching* selama bekerja merupakan hal yang penting, dengan manajer membimbing tenaga kependidikan melalui diskusi dan umpan balik yang konstruktif. *Coaching* merupakan kesempatan untuk mencari dan memberikan umpan balik. Kemudian tenaga kependidikan secara kontinyu melakukan tinjauan terhadap rencana kerja dan prioritas mereka, dan menginformasikan manajer bila sasaran tidak tercapai pada tenggat waktu.
4. Penilaian formal dan penghargaan. penilaian dilakukan dengan melihat hasil atau prestasi kerja. Tingkatan penilaian dapat bervariasi tergantung pada jenis organisasi dan pekerjaan yang dilakukan. Penghargaan disini yaitu terkait dengan imbalan yang akan diberikan terhadap hasil kerja.

10.4. Manajemen Kinerja: Sistem Manajemen yang Menguntungkan?

Pelaksanaan strategi yang efektif dalam manajemen kinerja jika dilihat dari perspektif normatif, penggunaan yang efektif dan strategis dari manajemen kinerja menyediakan sarana untuk mengakui kinerja yang baik, serta memperjelas tugas-tugas dan memberikan dukungan dalam mencapai ini. Ini membawa potensi untuk menyediakan sarana terstruktur mengarahkan dan membimbing tenaga kependidikan individu, tim, dan departemen terhadap mengejar dan pencapaian tujuan lembaga. Hal ini dapat mengakibatkan tingkat desentralisasi yang lebih besar dengan masing-masing aktor organisasi mengambil tanggung jawab tambahan untuk meningkatkan kinerja bisnis, menghasilkan 'perubahan budaya berpusat di sekitar peningkatan kinerja berkelanjutan' (Sparrow dan Hiltrop, 1994: 567). Hal ini juga dapat berguna dalam mengidentifikasi 'potensi tinggi' sehingga membantu perencanaan pengembangan manajemen dan sukses.

Selain itu, dapat membantu proses perencanaan SDM melalui identifikasi pelatihan dan keterampilan kesenjangan. Melalui memegang sesi *review* dengan tenaga kependidikan kesempatan yang diberikan untuk menetapkan rencana aksi serta membahas pengembangan pribadi dan karir. Hal ini dapat sangat bermanfaat karena dapat ditafsirkan sebagai menunjukkan bagaimana tenaga kependidikan dihargai dalam lembaga. Namun, sejauh mana manfaat ini benar-benar menyadari tetap terbuka untuk dipertanyakan. Hal ini sebagian besar disebabkan oleh ketidakpuasan yang mendasari dengan manajemen kinerja (Ellis dan Saunier, 2004). Hal ini dipandang oleh sebagian orang sebagai mewakili latihan administrasi lain untuk manajer lini untuk memungkinkan tingkat SDM dan *reward* tenaga kependidikan (Armstrong, 1999; Ellis dan Saunier, 2004). Bagi banyak organisasi manajemen kinerja adalah tentang bekerja memberikan rating untuk tenaga kependidikan dan

membuat keputusan pembayaran berdasarkan *rating* ini (Ellis dan Saunier, 2004), daripada upaya bersama untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mengembangkan tenaga kependidikan.

10.5. Penilaian Kinerja

Penaian kinerja pada dasarnya adalah mekanisme formal dalam meninjau kinerja tenaga kependidikan secara individual. Fletcher (2001: 473) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai kegiatan organisasi dalam berusaha untuk menilai tenaga kependidikan dan mengembangkan kompetensi, meningkatkan kinerja dan mendistribusikan imbalan. Hal ini biasanya melibatkan manajer lini yang menilai kinerja bawahan mereka secara tahunan. Dalam hal isi penilaian, tidak ada pendekatan untuk mendapatkan hasil yang pasti, ini dikarenakan perilaku seseorang dalam bekerja dapat berubah pada kondisi – kondisi tertentu. Sebagai contoh, prestasi kerja akan hampir selalu ditinjau, sementara kepribadian dan perilaku mungkin atau tidak mungkin.

Manajemen kinerja sering digabungkan dengan penilaian kinerja dan sebaliknya. Penilaian kinerja terfokus dengan kinerja individu, sedangkan manajemen kinerja terlihat pada individu, tim, dan kinerja organisasi. Penilaian mungkin hanya teknik SDM lain yang digunakan oleh sebuah organisasi, sedangkan manajemen kinerja berusaha untuk menghubungkan proses penilaian dengan nilai-nilai yang lebih luas dan tujuan lembaga (Foot dan Hook, 2008). Namun, penilaian merupakan bagian integral dari proses manajemen kinerja.

Menurut Stephen P. Robbins, Penilaian kinerja organisasi bertujuan untuk, antara lain;

- a. Penilaian digunakan untuk mengambil keputusan personal, penilaian ini sangat membantu memberikan informasi yang tentang promosi, transfer ataupun pemberhentian pegawai

- b. Penilaian dapat memberikan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan
- c. Penilaian dapat dijadikan sebagai bahan kriteria untuk program seleksi dan pengembangan sumber daya manusia
- d. Penilaian kinerja digunakan untuk memenuhi *feed back* atau umpan balik terhadap para pekerja.

10.6. Efektivitas Penilaian

Penilaian diyakini untuk meningkatkan kinerja manajerial dan organisasi serta positif berkontribusi terhadap motivasi tenaga kependidikan (Randell, 1989). dilakukan secara efektif, dan diakui dengan sejumlah manfaat positif (lih Longenecker, 1997):

1. Sebagai perencanaan kinerja dan penetapan tujuan
2. Memberikan umpan balik dan pembinaan
3. Pengembangan tenaga kependidikan
4. Menghubungkan kinerja tenaga kependidikan untuk keputusan. kompensasi dan promosi

10.7. Teknik Penilaian Kinerja

Metode	Karakteristik	Kelebihan	Kelemahan
Rating	Penilai menetapkan pada skala untuk tingkatan karakteristik yang relevan (pekerjaan, perilaku atau kepribadian) yang dimiliki oleh yang menilai.	Kemudahan dalam perbandingan, dapat berkisar kompleksitasnya dari yang sangat sederhana untuk sangat terlibat, menggunakan deskripsi perilaku atau kinerja	Bersifat subjektif : karakteristik dari kepribadian atau perilaku sulit untuk diukur, mengabaikan variabel yang berdampak terhadap prestasi kerja, Lebih cenderung

			terpusat
Rangking	Penilai memberikan peringkat dari yang terbaik sampai yang paling terburuk berdasarkan kriteria tertentu atau kinerja secara keseluruhan	Mudah digunakan, mempermudah juga untuk membandingkan	Terbatasnya dasar pengambilan keputusan, derajat perbedaan tidak ditentukan, subjektif dan cenderung terpusat
Kinerja atau yang berorientasi pada objektif system	Penilai melakukan evaluasi sejauhmana target pekerjaan atau standar tertentu telah dicapai	Berkaitan dengan pekerjaan; objektif; partisipatif	Lebih terfokus terhadap kualitatif,
Peristiwa kritis	penilai mengamati Insiden yang baik dan kinerja yang buruk. Ini digunakan sebagai dasar untuk menilai dan menilai atau membahas prestasi	Berhubungan dengan pekerjaan; lebih objektif; berguna ketika pekerjaan sulit untuk menghitung dengan hal terukur	kebutuhan yang baik keterampilan observasi; memakan waktu
Penilaian diri	orang yang dinilai mengevaluasi diri sendiri menggunakan format tertentu atau Struktur	Partisipatif, memfasilitasi diskusi; meningkatkan analisa diri sendiri	kecenderungan Bahaya yang ringan; potensi sumber-sumber konflik antara penilai dan appraisee

10.8. Tujuan Manajemen Kinerja

Secara umum manajemen kinerja memiliki 3 tujuan yaitu:

- 1) **Tujuan strategik**, mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem feedback terhadap kinerja pegawai
- 2) **Tujuan administratif**, menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administratif, penggajian, promosi, pemberhentian pegawai dll.
- 3) **Tujuan pengembangan**, dapat mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil di bidang kerjanya, pemberian training bagi yang berkinerja yang tidak baik, penempatan yang lebih cocok.
- 4) **Tujuan khusus manajemen kinerja**, memperoleh peningkatan kinerja suistainable, meningkatkan motivasi & komitmen tenaga kependidikan, memungkinkan individu untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai potensi pribadi yang bermanfaat bagi individu & organisasi. Daya dongkrak untuk perubahan yang lebih berorientasi kinerja, mengembangkan hubungan yang terbuka konstruktif antara individu & organisasi dalam dialog yang berkesinambungan. Menyediakan kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran kerja, memfokuskan perhatian kepada atribut dan kompetensi yang diperlukan, manajer & tenaga kependidikan membuat kesepakatan tentang rencana pengembangan, Menyediakan kriteria untuk melakukan pengukuran kinerja. Landasan bagi pemberian imbalan, memberdayakan tenaga kependidikan, mempertahankan tenaga kependidikan yang berkualitas, mendukung inisiatif manajemen yang berkualitas secara keseluruhan,

mendemonstrasikan bagaimana individu menghargai tenaga kependidikan.

Fungsi Manajemen Kinerja sebagai proses yang terintegrasi (Amstrong;1994)

- ✓ Manajemen Kinerja
- ✓ Meningkatkan Kinerja Individu & kinerja Organisasi
- ✓ Manajemen Reward
- ✓ Meningkatkan Efektifitas manajerial
- ✓ Mengembangkan Kemampuan & kompetensi

Kelima fungsi manajemen kinerja di atas adalah suatu yang saling terintegrasi satu denganlainnya. Satu dan lainnya saling mendukung sehingga akan menguntungkan bagi individu dan organsasi tempat individu tersebut bernaung. Oleh karena itu kelima hal itu tidak dapat dipisahkan satu sama lainnnya.

Kesimpulan

Manajemen kinerja merupakan kegiatan yang mengkaji ulang seluruh kinerja baik dari kinerja tenaga kependidikan per individu, manajer hingga keseluruhan lembaga. Setiap lembaga memiliki model manajemen kinerja, terkait dengan sumber daya manusia disini ialah bagaimana meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dalam sebuah lembaga, mungkin saja dengan seperti pemberian penghargaan atau imbalan yang sesuai dengan kesepakatan atau juga bagaimana cara manajer dalam melatih tenaga kependidikannya agar termotivasi dalam bekerja.

BAB XI

SDM DAN PEKERJA, MENUJU KONTRAK PSIKOLOGIS BARU

Pendahuluan

Pengelolaan sumber daya manusia yang strategis seperti pemanfaatan penuh dari tenaga kependidikan atau pemanfaatan aset tidak menjadi pertanda baik bagi pekerja yang merupakan sumber daya manusia tersebut. Jadi apa untungnya bagi para pekerja? Apakah manajemen sumber daya manusia (SDM) menawarkan kesepakatan positif atau apakah itu serigala dalam pakaian domba?

11.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. SDM, kontrol manajerial, dan kontrol psikologis baru
2. Peran kontak psikologis
3. SDM, kontrak psikologis dan kesejahteraan pekerja
4. Kesejahteraan pekerja atau eksploitasi pekerja?

11.2. SDM, Kontrol Manajerial, dan Kontrol Psikologis Baru

Kasus penting Walton adalah bahwa model kontrol ketat manajerial tradisional terhadap angkatan kerja tidak lagi efektif, terutama karena didasarkan pada asumsi tentang hakikat karya kontemporer dan tenaga kependidikan kontemporer, dan bagaimana cara terbaik untuk mengelolanya. Lebih jauh lagi, dia berpendapat bahwa harus ada efisiensi dalam model komitmen tinggi karena ini berarti bahwa pekerja melaksanakan pengendalian diri, meniadakan kebutuhan akan kontrol eksternal atas perilaku dan kinerja, dan penelitian tentang komitmen organisasi menunjukkan hubungan yang konsisten dengan pergantian tenaga kependidikan yang lebih rendah.

Manajemen komitmen tinggi, sebagai pendekatan khas terhadap SDM, menantang dasar tradisional untuk pengendalian manajemen dengan menyarankan bahwa apa yang diminta adalah sebuah langkah dari kontrol eksternal melalui sistem manajemen, teknologi, dan pengawasan untuk pengendalian diri oleh pekerja atau kelompok pekerja, karena komitmen mereka terhadap organisasi yang akan menjalankan otonomi dan kontrol yang bertanggung jawab demi kepentingan organisasi.

Sebelum melanjutkan, penting untuk mengklarifikasi dua istilah utama yang digunakan dalam sisa bab ini. **Pertama**, perbedaan telah ditarik antara pendekatan dengan MSDM. Seperti bab-bab lain yang menyoroti, tidak ada konsensus yang jelas dalam penelitian dan penulisan tentang definisi MSDM yang konseptual atau operasional. Referensi akan dibuat untuk studi yang membahas keterlibatan tinggi, komitmen tinggi dan sistem kerja berperforma tinggi. Seperti yang tersirat di atas, ini sangat tumpang tindih. Terlepas dari istilah yang digunakan, fokusnya akan dikaitkan dengan sikap, perilaku, dan kesejahteraan tenaga kependidikan.

Istilah *kedua* yang banyak digunakan dalam bab ini adalah kesejahteraan pekerja. Ini melampaui kepuasan kerja untuk menutupi kesehatan mental dan fisik pekerja. Oleh karena itu, walaupun mencakup kepuasan kerja, ini juga mencakup stres kerja dan dalam konteks perdebatan saat ini, dan sejauh ada spillover, juga dapat diperluas untuk mencakup keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan dengan kehidupan secara keseluruhan. Ini adalah masalah yang menjadi perhatian utama banyak pekerja namun lebih diminati oleh organisasi. Mereka belum menjadi fokus studi dampak SDM.

11.3. Peran Kontrak Psikologis

Ada tiga alasan utama pertumbuhan minat dalam kontrak psikologis berguna sebagai kerangka analitik yang berpotensi. *Pertama*, adalah kepercayaan bahwa inti kesepakatan berubah. *Kedua*, adalah bahwa perubahan organisasi sekarang sangat meresap sehingga cepat atau lambat kesepakatan ada dalam masalah, menciptakan ruang lingkup untuk pelanggaran, dan membuat retensi komitmen tenaga kependidikan, bahkan dengan praktik SDM terbaik, lebih sulit dicapai. *Ketiga*, adalah argumen bahwa sifat kesepakatan dibuat berubah dari kesepakatan umum ke kesepakatan yang lebih khusus, memberikan tekanan lebih pada manajemen lokal untuk membuat dan mengelolanya (Rousseau 2001).

Ada berbagai definisi namun yang akan kita gunakan dalam mendefinisikan kontrak psikologis sebagai persepsi kedua belah pihak terhadap hubungan kerja, yaitu organisasi dan individu, dari janji dan kewajiban timbal balik yang tersirat dalam hubungan itu. . George dan Jones (2012:248) "a psychological contract is an employee's perception of his or her exchange relationship with an organization" George, Jennifer M. and Gareth R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior Sixth Edition*, New York, Prentice Hall, 2012.). Janji dan kewajiban

ini dapat berkisar dari yang jelas dan eksplisit serta dekat dengan komponen kontrak kerja formal, seperti gaji yang lebih besar sebagai bentuk pertukaran dari kinerja yang lebih baik lagi: kepada orang lain yang lebih informal dan implisit seperti atasan-bawahan kesepakatan tentang jam kerja yang fleksibel untuk mengakomodasi keadaan domestik.

Perubahan ini telah didefinisikan dalam literatur kontrak psikologis disejumlah dimensi yang paling dikenal adalah perbedaan antara kontrak transaksional dan relasional. Kontrak transaksional adalah kontrak yang didefinisikan dengan jelas, terikat waktu, dan mudah dipantau. Kontrak relasional lebih implisit dan informal serta kurang mudah untuk diikat dan dipantau. Kontrak psikologis memberikan mekanisme penghubung penting yang dapat membantu menjelaskan bagaimana SDM dapat mempengaruhi sikap dan perilaku tenaga kependidikan serta kinerja organisasi.

11.4. SDM, Kontrak Psikologis dan Kesejahteraan Pekerja

Conway dan Briner (2005) menyarankan tiga cara di mana kontrak psikologis dapat mempengaruhi perilaku. Masing-masing pada gilirannya yang dapat dikaitkan dengan praktik sumber daya manusia. *Pertama*, kontrak psikologis, terutama janji dan komitmen yang dibuat oleh organisasi dan agennya, memberikan struktur tujuan yang dapat membantu memotivasi dan mengarahkan perilaku. *Kedua*, kontrak psikologis bisa berjalan melalui sistem pertukaran sosial: seperti apa yang Gouldner (1960) sebutkan yaitu norma timbal balik. *Ketiga*, mereka dapat beroperasi melalui bentuk teori ekuitas, tercermin dalam kontrak psikologis yang seimbang. Bila ada keseimbangan antara janji dan kewajiban atasan dan tenaga kependidikan, maka akan diprediksi hasilnya akan lebih positif daripada bila ada ketidakseimbangan.

Janji dan kewajiban yang membentuk inti kontrak psikologis cenderung dibentuk oleh berbagai faktor, termasuk praktik sumber daya manusia dalam organisasi. Ini akan dikomunikasikan pada awalnya meskipun informasi yang diberikan selama proses rekrutmen dan seleksi, termasuk dalam beberapa kasus, preview pekerjaan yang kurang lebih realistis. Mereka menemukan tiga jenis komunikasi yang luas, meliputi komunikasi seputar proses rekrutmen, komunikasi dari puncak organisasi, termasuk pernyataan misi dan janji umum yang luas, dan komunikasi lokal yang lebih berkaitan dengan pekerjaan dan orang.

Sehubungan dengan aspek kesejahteraan lainnya, keadaan positif dari kontrak psikologis dikaitkan dengan laporan yang lebih sedikit tentang pengalaman berbahaya di tempat kerja dan dengan kemungkinan jauh lebih rendah bahwa tuntutan pekerjaan akan dianggap berbahaya. Pada catatan yang lebih positif, mereka yang melaporkan keadaan positif dari kontrak psikologis juga cenderung melaporkan bahwa mereka menganggap pekerjaan mereka lebih menarik.

Singkatnya, apa yang diungkapkan oleh penelitian ini adalah, berdasarkan laporan tenaga kependidikan tentang pengalaman mereka tentang praktik 'keterlibatan tinggi' SDM, sebuah pendekatan yang direkomendasikan oleh Gerhart dkk. (2000) untuk memastikan bahwa data dikumpulkan berdasarkan praktik aktual, ada hubungan antara pengalaman praktik terkini yang lebih besar dan serangkaian hasil yang terkait dengan kesejahteraan tenaga kependidikan. Secara khusus, terkait dengan tingkat pekerjaan dan kepuasan hidup yang lebih tinggi dan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik serta keamanan kerja yang lebih baik dan kualitas tempat kerja yang lebih baik. Semua hasil ini sebagian atau sepenuhnya dimediasi oleh ukuran keadaan kontrak psikologis yang mencakup komponen sentralnya

sebagai ukuran pemenuhan janji oleh organisasi. Ukuran ini juga sangat terkait dengan tingkat stres yang lebih rendah di tempat kerja dan berfungsi untuk memoderasi hubungan positif kecil antara SDM dan stres di tempat kerja.

11.5. Kesejahteraan Pekerja atau Eksploitasi Pekerja?

Salah satu indikasi tuntutan yang dipaksakan secara eksternal adalah stres kerja yang berhubungan dengan pekerjaan. Appelbaum dkk. (2000) menemukan bahwa pekerja melaporkan lebih sedikit tekanan pada organisasi AS dengan praktik kerja berperforma tinggi. Sebaliknya, penelitian oleh Ramsay dkk. (2000) menggunakan data WERS Inggris menemukan hubungan antara ukuran SDM mereka dan stres yang dilaporkan lebih tinggi di antara pekerja. Temuan ini harus dilihat dengan hati-hati karena ukuran SDM mereka tidak sesuai dengan model standar apapun.

Perhatian utama kedua yang diungkapkan oleh para kritikus SDM adalah bahwa ia mempromosikan sebuah sistem kesatuan yang mengurangi suara kolektif pekerja. Dari survei tahunan kontrak psikologis (Guest and Conway 1999) menunjukkan bahwa keanggotaan serikat pekerja dan pengakuan serikat pekerja dikaitkan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah, setelah mengendalikan berbagai faktor individu dan organisasi. Pekerja yang paling positif adalah mereka yang melaporkan tingkat tinggi praktik SDM dan tidak memiliki keanggotaan serikat sementara pekerja yang paling negatif adalah mereka yang memiliki tingkat praktik SUMBER DAYA dan keanggotaan serikat pekerja rendah daripada mereka yang tidak memiliki keduanya.

Kritik umum SDM yang ketiga adalah bahwa ini merupakan bentuk penipuan, menjanjikan satu hal dan memberikan yang lain, menggunakan pendekatan halus untuk memasukkan pekerja ke

dalam cara berpikir dan tindakan organisasional untuk mencuci otak mereka menjadi “budak yang rela”. Singkatnya, ada beberapa bukti bahwa SDM, dalam bentuk apapun, meningkatkan tuntutan pekerjaan, baik dengan memberikan otonomi lebih besar atau melalui kontrol berbentuk eksternal, dan dapat dikaitkan dengan tekanan yang sedikit lebih tinggi. Namun, ada faktor mediasi dan moderasi yang kuat, termasuk kontrak psikologis, yang menunjukkan bahwa kebutuhan ini tidak menjadi perhatian utama. Tidak ada bukti bahwa kehadiran serikat pekerja berfungsi untuk mengurangi stres atau memperbaiki kesejahteraan pekerja secara lebih umum. Namun demikian, di mana sebuah serikat pekerja yang mapan, sebuah kasus dapat dibuat untuk mengejar model keuntungan bersama yang mungkin dapat melindungi dan meningkatkan kesejahteraan pekerja, memperkuat dampak positif dari SDM.

Kesimpulan

Dalam bab ini mengeksplorasi pengelolaan sumber daya manusia dari sudut pandang pekerja. Penulis sangat prihatin terutama dengan para pekerja non-manajerial, namun, seperti disebutkan di atas, penting untuk mengenali bahwa angkatan kerja semakin berkualitas dan proporsi dari apa yang dapat digambarkan sebagai “pekerja pengetahuan” yang berkembang. Hal ini mempengaruhi keseimbangan orientasi dan prioritas pekerja dalam pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Ini juga memberi lebih banyak kepercayaan pada pandangan SDM sebagai proses memperluas kebijakan dan praktik yang ditujukan kepada pekerja manajerial dan profesional ke seluruh angkatan kerja.

Bab ini memberi penekanan pada pertanyaan tentang pengendalian manajemen dan implikasi bagaimana tantangan untuk mengendalikan penyelesaian melalui pendekatan terhadap SDM yang diadopsi. Hal ini karena perspektif “top-down” yang keras, lebih berpusat pada manajemen dan manajemen terkontrol

sementara pendekatan bottom-up lunak lebih cenderung menghasilkan praktik SDM dengan keterlibatan tinggi yang mempertimbangkan masalah dan tempat kerja para pekerja. Sikap dan perilaku tenaga kependidikan lebih dekat ke inti kerangka kebijakan.

Kontrak psikologis telah digunakan untuk membantu menjelaskan bagaimana SDM berdampak pada sikap dan perilaku tenaga kependidikan. Membangun teori pertukaran sosial, disarankan agar ketika atasan menawarkan janji dan membuat komitmen, ini akan menjadi timbal balik oleh tenaga kependidikan.

BAB XII

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

12.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. Pelatihan
2. Manfaat dari pelatihan dan pengembangan tenaga kependidikan
3. Definisi pelatihan dan pengembangan
4. Manfaat pelatihan
5. Penilaian kebutuhan pelatihan
6. Identifikasi kebutuhan pelatihan
7. Manajemen pengembangan
8. Konsep pengembangan eksekutif
9. Fitur pengembangan eksekutif

12.2. Pelatihan

Pelatihan mengacu pada pengajaran, kegiatan belajar dilakukan untuk tujuan utama membantu anggota organisasi untuk memperoleh dan menjawab pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dan sikap yang dibutuhkan oleh organisasi

tersebut. Ini adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang tenaga kependidikan untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pelatihan tenaga kependidikan melengkapi tenaga kependidikan dengan keterampilan dan pengetahuan yang memadai untuk berkontribusi pada efisiensi organisasi dan mengatasi perubahan lingkungan. Harus ada pengkajian ulang terus menerus tentang kaliber manajerial dan keterampilan untuk mengatasi perubahan lingkungan. Perubahan teknologi membuat ketrampilan usang, yang membutuhkan kegiatan pelatihan. Sebagai tinjauan singkat tentang persyaratan, pelatihan melibatkan seorang ahli yang bekerja dengan peserta didik untuk mentransfer pengetahuan bidang atau keterampilan tertentu untuk diperbaiki dalam pekerjaan mereka saat ini. Pengembangan adalah seperangkat kegiatan yang luas dan terus-menerus yang *multifaceted* (kegiatan pelatihan di antara mereka) untuk membawa seseorang atau organisasi ke ambang kinerja yang lain, seringkali untuk melakukan beberapa pekerjaan atau peran baru di masa depan.

Banyak organisasi menghabiskan waktu dan uang untuk melatih usaha untuk mengajarkan keterampilan baru kepada tenaga kependidikan yang menggunakan sebagian kecil keterampilan yang dikembangkan dalam pelatihan sebelumnya. Upaya dilakukan untuk mengembangkan tenaga kependidikan dan membiarkan mereka yang ingin terlibat lebih banyak [biasanya kebanyakan] biasanya akan memperoleh hasil yang jauh lebih tinggi. Manfaat tambahan adalah, mereka kemudian lebih dihargai tenaga kependidikan yang perubahan sikap tercermin dalam pekerjaan mereka.

12.3. Manfaat dari Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kependidikan

Ada banyak alasan bagi supervisor untuk melakukan pelatihan di antara tenaga kependidikan. Alasan ini meliputi:

- Meningkatkan kepuasan kerja dan semangat kerja di antara tenaga kependidikan.
- Meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan.
- Meningkatkan efisiensi dalam proses, menghasilkan keuntungan finansial.
- Peningkatan kapasitas untuk mengadopsi teknologi dan metode baru.
- Meningkatnya inovasi dalam strategi dan produk.
- Mengurangi pergantian tenaga kependidikan.
- Citra lembaga yang disempurnakan, misalnya, melakukan pelatihan etika (bukan alasan bagus untuk pelatihan etika!).

Alasan untuk menekankan pertumbuhan dan pengembangan personil meliputi:

- Menciptakan kumpulan pengganti yang tersedia dan memadai bagi personil yang mungkin pergi atau pindah ke organisasi.
- Meningkatkan kemampuan lembaga untuk mengadopsi dan menggunakan kemajuan teknologi karena stafnya cukup berpengetahuan luas.
- Membangun tim yang lebih efisien, efektif dan bermotivasi tinggi, yang meningkatkan posisi kompetitif lembaga dan meningkatkan semangat kerja tenaga kependidikan.
- Memastikan sumber daya manusia yang memadai untuk ekspansi ke program baru.

Penelitian telah menunjukkan manfaat spesifik yang diterima oleh bisnis kecil dari pelatihan dan pengembangan pekerjanya, termasuk:

- Meningkatnya produktivitas.

- Mengurangi pergantian tenaga kependidikan.
- Meningkatnya efisiensi sehingga menghasilkan keuntungan finansial.
- Berkurangnya kebutuhan akan pengawasan.

Tenaga kependidikan sering mengembangkan rasa harga diri, martabat dan kesejahteraan yang lebih besar karena mereka menjadi lebih berharga bagi lembaga dan masyarakat. Umumnya mereka akan menerima bagian yang lebih besar dari keuntungan material yang dihasilkan dari peningkatan produktivitas mereka. Faktor-faktor ini memberi mereka rasa puas melalui pencapaian tujuan pribadi dan lembaga. Selain itu, pelatihan dan pengembangan tenaga kependidikan merupakan bagian dari praktik manajemen yang baik dan strategi manajemen risiko yang baik. Isu dan perubahan berikut dalam sebuah organisasi banyak mengindikasikan perlunya pelatihan dan pengembangan tenaga kependidikan:

- Permintaan tenaga kependidikan
- Hasil survei tenaga kependidikan
- Evaluasi kekurangan
- Rencana pengembangan individu
- Hukum dan peraturan berubah
- Perlu pengembangan pemimpin baru
- Tenaga kependidikan baru
- Peralatan baru
- Manajer baru
- Program baru
- Teknologi baru
- Penugasan ulang
- Masalah keamanan

Pada saat yang sama dengan kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan tenaga kependidikan semakin meningkat, dapat dikatakan bahwa waktu dan uang yang tersedia dalam organisasi

untuk bentuk pembelajaran tradisional seperti kursus pelatihan formal telah menurun. Untuk memenuhi kesenjangan antara kebutuhan akan pelatihan dan aksesibilitasnya, kami telah mengidentifikasi berbagai metode murah untuk pengembangan tenaga kependidikan dapat menawarkan daun yang lebih lama daripada yang diwajibkan undang-undang atau kebijakan. Anda dapat menetapkan bahwa tenaga kependidikan akan dibayar saat mereka cuti diidentifikasi. Dengan menggunakan metode ini dengan cara yang disengaja dan bijaksana, kinerja tenaga kependidikan dan organisasi Anda dapat ditingkatkan.

Manfaat ini menyoroti lima manfaat utama pelatihan tenaga kependidikan. Mari lihat:

1. **Dampak terhadap bottom line:** pelatihan tenaga kependidikan Sukses memberikan perbaikan dalam kinerja tenaga kependidikan yang, pada gilirannya, menciptakan bisnis berkinerja lebih baik dan garis bawah ditingkatkan.
2. **Staf retensi:** Ingin menghabiskan lebih banyak pelatihan staf perekrutan? Pelatihan meningkatkan retensi staf yang akan menghemat uang Anda. Alih-alih membayar biaya perekrutan, investasi ulang dalam pelatihan, kehilangan waktu manajemen mengapa tidak memperlakukan orang-orang Anda sebagai aset nomor satu Anda? Berinvestasi dalam perkembangan mereka dan mereka akan segera mengembalikan investasi Anda.
3. **Peningkatan kualitas dan produktivitas:** Pelatihan yang memenuhi staf dan majikan kebutuhan dapat meningkatkan kualitas dan fleksibilitas layanan bisnis dengan cara membina:
 - Akurasi dan efisiensi.
 - Praktik keselamatan kerja yang baik.
 - Layanan pelanggan yang hebat.
4. **Aliran-on Efek:** Manfaat dari pelatihan di satu daerah bisa mengalir melalui semua tingkat organisasi. Seiring waktu,

pelatihan akan mendongkrak garis bawah dan mengurangi biaya dengan cara menurunkan:

- Waktu dan bahan terbuang.
- Biaya perawatan mesin dan peralatan.
- Kecelakaan di tempat kerja, yang menyebabkan turunnya premi asuransi.
- Rekrutmen biaya melalui promosi internal staf ahli.
- Ketidakhadiran.

Manfaat budaya ini adalah tenaga kependidikan yang bahagia, inovatif dan sukses. Budaya positif hanya muncul melalui rasa hormat dan investasi pada orang-orang Anda. Mulai menumbuhkan budaya progresif dalam bisnis Anda hari ini melalui program pelatihan tenaga kependidikan dan bentuk investasi orang lain.

5. **Sisa kompetitif:** Bisnis harus terus mengubah praktik kerja mereka dan infrastruktur untuk tetap kompetitif di pasar global. Teknologi, yang sebelumnya menjadi pendorong utama keunggulan kompetitif, semakin mengambil jod belakang untuk orang. Seiring ekonomi semakin berorientasi pada layanan, ini adalah pengembangan orang-orang yang menyediakan bisnis sukses dengan sukses berkelanjutan jangka panjang. Staf pelatihan untuk mengelola pelaksanaan strategi bisnis, perbaikan prosedur dan kebijakan layanan pelanggan juga dapat bertindak sebagai patokan untuk praktik perekrutan dan penjaminan mutu di masa depan.

Serta berdampak pada margin keuntungan bisnis, pelatihan dapat memperbaiki:

- Semangat dan kepuasan staf.
- 'Soft skill' seperti komunikasi antar staf dan kepemimpinan.
- Manajemen waktu.

- Kepuasan pelanggan.

Jadi begitulah kita. Mulailah berpikir sekarang tentang bagaimana berinvestasi dalam keterampilan orang-orang Anda bisa menguntungkan bisnis Anda untuk menghasilkan lebih banyak uang, menghemat uang atau menghemat waktu. Program pelatihan harus selaras dengan nilai, tujuan, dan tujuan organisasi agar sukses. Supervisor mengembangkan program pelatihan yang efektif dengan menilai kebutuhan pelatihan dan merancang program pelatihan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Jika ada kesenjangan dalam apa yang dibutuhkan dan apa yang dapat dilakukan oleh tenaga kependidikan, pelatihan mengisi celah.

Pelatihan adalah kegiatan yang terorganisir untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang untuk tujuan yang pasti. Ini melibatkan prosedur sistematis untuk mentransfer pengetahuan teknis kepada tenaga kependidikan sehingga dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam melakukan pekerjaan tertentu dengan kemampuan. Dengan kata lain, peserta pelatihan memperoleh pengetahuan teknis, keterampilan dan kemampuan memecahkan masalah dengan mengikuti program pelatihan. Menurut Edwin B. Flippo, "Pelatihan adalah tindakan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang tenaga kependidikan untuk melakukan pekerjaan tertentu".

Pelatihan melibatkan departemen yang biasanya memerlukan keterampilan khusus untuk melakukan pekerjaan tertentu. Tujuannya untuk mencapai perubahan perilaku seseorang maupun tim agar terlatih dan diharapkan mereka melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Pelatihan membuat pekerja yang baru ditunjuk sepenuhnya dapat bekerja secara produktif dalam waktu yang minimum. Pelatihan bagi tenaga kependidikan, sama pentingnya dengan penggunaan mesin dan peralatan dengan kondisi baru maupun lama baru memerlukan adanya perubahan yang akan membawa dampak

positif bagi peningkatan kinerja. Namun, pelatihan merupakan proses yang berkesinambungan. Itu tidak berhenti dimana saja. Para manajer terus-menerus terlibat dalam pelatihan bawahan mereka. Mereka harus memastikan bahwa setiap program pelatihan harus berusaha untuk membawa perubahan positif pada (i) Pengetahuan, (ii) Keterampilan dan (iii) Sikap para pekerja. "Tujuan pelatihan adalah untuk mewujudkan perbaikan kinerja, selain itu, pelatihan juga mencakup teknik pembelajaran seperti untuk tugas yang diperlukan pasti kinerja akan lebih baik".

McFarlane, mendefinisikan beberapa konsep yang digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia. Meskipun pelatihan dan pendidikan sangat erat kaitannya, konsep tesis berbeda dalam hal yang sangat penting. Sementara "pelatihan" mengacu pada penyampaian keterampilan spesifik dari tujuan spesifik, istilah "pendidikan" melibatkan pengembangan keseluruhan individu secara sosial, intelektual dan fisik. Dengan demikian, bentuk pelatihan hanya merupakan bagian dari keseluruhan proses pendidikan. Selain itu, pendidikan lebih bersifat kerabat terhadap konsep pertumbuhan dan perkembangan daripada pelatihan. Istilah "pembangunan" dapat didefinisikan sebagai sifat dan arah perubahan yang terjadi di antara personil meskipun proses pendidikan dan pelatihan. Jumlah relatif perubahan pelatihan dan pendidikan dengan sifat tugas dan tanggung jawab dalam pengaturan organisasi. Seiring seseorang naik ke atas dalam organisasi, jumlah pelatihan biasanya menurun dan jumlah pendidikan meningkat.

Secara eksplisit, personil non-manajerial memerlukan lebih banyak keterampilan kerja dan perdagangan terkait daripada personil manajerial yang menuntut keterampilan umum dan konseptual dan wawasan hubungan manusia. Dengan demikian, perbedaan dalam pelatihan tenaga kependidikan dan

pengembangan manajemen. Jadi, pelatihan berhubungan dengan pekerja non manajerial, sedangkan pengembangannya mengacu pada manajerial. Pelatihan berorientasi tugas, dimana perkembangannya lebih konseptual dan berpusat pada karir. Seperti, pengembangan berlaku untuk manajerial yang tidak hanya mencapai keterampilan dalam pekerjaan mereka saat ini, tetapi juga membantu mengembangkan kompetensi untuk tugas prospektif yang memiliki tanggung jawab lebih tinggi.

Namun, Dunn dan Stephens, tidak membatasi istilah "pengembangan" kepada personil manajerial saja. Pelatihan mengacu pada upaya organisasi untuk meningkatkan kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan atau peran organisasional, sedangkan pengembangan mengacu pada usaha organisasi (dan usaha individu) untuk meningkatkan kemampuan individu untuk maju dalam organisasinya untuk melakukan tugas tambahan. Pelatihan ini selalu berorientasi pada pekerjaan tapi pengembangannya adalah pekerjaan yang terkait (cakupan yang lebih luas), ini menyiratkan bahwa pengembangan manajemen dimaksudkan untuk mempersiapkan manajer dalam posisi yang lebih tinggi. Ini meningkatkan pengetahuan umum yang berkaitan dengan pekerjaan serta kemampuan untuk mengadopsi perubahan. Dengan demikian pelatihan sangat sempit cakupannya dan sebagian besar berkaitan dengan perolehan keterampilan, sementara pengembangan merupakan lingkup yang lebih luas.

Pengembangan SDM adalah fungsi manajemen SDM utama yang tidak hanya terdiri dari pelatihan dan pengembangan tetapi juga kegiatan perencanaan, pengembangan karir individu, pengembangan organisasi dan penilaian kinerja yang menekankan pada kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan merupakan inti dari upaya yang terus menerus dirancang untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan dan kinerja

organisasi. Beberapa manajer menggunakan istilah ini secara bergantian yang bertujuan untuk mempersiapkan tenaga pendidik dan kependidikan dalam mengimbangi perubahan dan pertumbuhan organisasi. Kegiatan pelatihan dan pengembangan memiliki potensi untuk menyelaraskan tenaga pendidik dan kependidikannya dengan strategi lembaga pendidikannya.

Evaluasi dan validasi setiap proses pelatihan merupakan elemen kunci yang sangat penting untuk tidak diabaikan atau diperlakukan dengan enteng dalam pengembangan proses pengembangan pelatihan. Mengapa? Karena itu menjadi alat yang digunakan untuk memberi tahu kita jika kita mencapai tujuan atau sasaran yang kita inginkan. Data evaluasi dan validasi (hasil pengujian) akan menunjukkan kepada kita di mana dan / atau apa yang perlu di-tweak atau diubah dalam program pelatihan kami untuk memperbaikinya. Pelatihan mengacu pada pengajaran, kegiatan belajar dilakukan untuk tujuan utama membantu anggota organisasi untuk memperoleh dan menjawab pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dan sikap yang dibutuhkan oleh organisasi tersebut. Ini adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang tenaga kependidikan untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pelatihan tenaga kependidikan melengkapi tenaga kependidikan dengan keterampilan dan pengetahuan yang memadai untuk berkontribusi pada efisiensi organisasi dan mengatasi perubahan lingkungan. Harus ada pengkajian ulang terus menerus tentang kaliber manajerial dan keterampilan untuk mengatasi perubahan lingkungan. Perubahan teknologi membuat ketrampilan usang, yang membutuhkan kegiatan pelatihan.

12.4. Manfaat Pelatihan

Pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan dapat mengubah organisasi dengan memberikan

keterampilan ekstra kepada tenaga pendidik maupun kependidikan. Anda tidak hanya meningkatkan keamanan dan produktivitas namun pelatihan menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang muncul dalam kinerja lembaga pendidikan yang lebih baik. Pelatihan yang berharga juga mencakup pelatihan situasional yang menyediakan keterampilan bagi personel yang memungkinkan mereka membuat keputusan tepat waktu dan mendapatkan pengetahuan yang menguntungkan baik pelanggan maupun lembaga pendidikan.

Ada banyak alasan bagi supervisor untuk melakukan pelatihan di antara tenaga kependidikan. Alasan ini meliputi:

- Meningkatkan kepuasan kerja dan semangat kerja di antara tenaga kependidikan.
- Meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan.
- Meningkatkan efisiensi dalam proses, menghasilkan keuntungan finansial.
- Meningkatkan kapasitas untuk mengadopsi teknologi dan metode baru.
- Meningkatkan inovasi dalam strategi dan produk.
- Mengurangi pergantian tenaga kependidikan.
- Citra lembaga yang disempurnakan, misalnya, melakukan pelatihan etika (bukan alasan bagus untuk pelatihan etika!).
- Menambah wawasan tentang manajemen risiko, misalnya pelatihan tentang pelecehan seksual, pelatihan keragaman.

12.5. Penilaian Kebutuhan Pelatihan

a) Apa, mengapa dan bagaimana

Apakah Anda ditugaskan untuk melatih tenaga kependidikan Anda tetapi tidak tahu harus mulai dari mana? Pertimbangkan untuk melakukan penilaian kebutuhan pelatihan terlebih dahulu. Anda akan mengoptimalkan

keuntungan bagi tenaga kependidikan Anda saat menyimpan di baris terbawah.

b) Apa itu penilaian kebutuhan pelatihan?

Alat yang digunakan untuk mengidentifikasi kursus atau kegiatan pendidikan apa yang harus diberikan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka.

c) Mengapa melakukan penilaian kebutuhan pelatihan?

- Untuk mengetahui apakah pelatihan akan membuat perbedaan dalam produktivitas dan garis bawah.
- Untuk menentukan pelatihan spesifik yang dibutuhkan setiap tenaga kependidikan dan apa yang akan meningkatkan kinerja mereka.
- Membedakan antara kebutuhan akan isu pelatihan dan organisasi.

d) Bagaimana penilaian kebutuhan pelatihan dilakukan?

Ada beberapa teknik yang bisa digunakan secara individu atau dalam kombinasi satu sama lain. Lebih dari satu alat harus dipertimbangkan untuk mendapatkan gambaran yang lebih baik tentang gambaran besarnya, bagaimanapun, alat yang digunakan harus diserahkan kepada lembaga.

- 1) Bertemu dengan manajemen:** Karena kebanyakan pengawas yang terlibat dengan perencanaan proyek dan masa depan lembaga, mereka tahu apa yang akan dibutuhkan. Mereka harus bisa berkomunikasi di mana kemampuan tenaga kependidikan saat ini berbohong dan apa yang dibutuhkan untuk membawa mereka ke tingkat berikutnya untuk proyek baru di cakrawala.

- 2) **Bertemu dengan tenaga kependidikan:** Diskusikan apa yang berjuang mereka mungkin menghadapi dari hari-hari dan apa yang akan membuat pekerjaan mereka lebih mudah dan lebih efisien. Ingatlah agar mereka tetap fokus pada apa yang mereka butuhkan daripada yang mereka inginkan.
- 3) **Melakukan survei:** Survei yang bermanfaat karena banyak orang dapat disurvei dalam waktu singkat. Selain itu, survei memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengakui kebutuhan di atas kertas sehingga mereka mungkin terlalu malu untuk mengakui membutuhkan pertemuan tatap muka. Survei harus berbentuk kuesioner dan dapat mencakup pertanyaan tertutup atau terbuka, atau serangkaian keduanya. Pertanyaan tertutup mengharuskan responden tetap berada dalam batas tertentu yang ditetapkan oleh orang yang membuat survei. Karena jawabannya terbatas, tabulasi datanya sederhana. Pertanyaan terbuka memungkinkan tenaga kependidikan memberikan lebih banyak umpan balik dan mengenalkan gagasan baru yang mungkin belum dipertimbangkan pada awalnya, walaupun menghitung hasilnya mungkin lebih sulit. Pilihan yang bagus selama pembuatan survei adalah memasukkan beberapa pertanyaan *close-ended* dan *open-ended*.
- 4) **Melakukan kelompok fokus:** Kelompok fokus memungkinkan interaksi kelompok kecil, yang memungkinkan penilai untuk mengungkap rincian tentang target penonton mereka. Brainstorming didorong untuk memungkinkan pertukaran gagasan baru dan sebuah wahyu tentang pelatihan apa yang mungkin dibutuhkan. Mereka harus setidaknya sembilan puluh menit untuk awalnya memecahkan es dan agar peserta merasa cukup nyaman untuk mengungkapkan pikiran mereka. Bergantung pada batas waktu, kelompok fokus dapat dipegang sekali atau berulang kali.

5) Ulasan tujuan lembaga dan pernyataan misi: Sebuah tinjauan singkat dari masa lalu lembaga dan di mana mereka menuju masa depan dapat mengungkapkan informasi berharga untuk pelatihan. Perbandingan harus dibuat dari apa yang saat ini sedang dilakukan tenaga kependidikan dan apa yang diharapkan dari mereka karena lembaga terus tumbuh dan berubah.

e) Ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan

- 1) Pertimbangkan bertemu dengan tenaga kependidikan yang sudah berhasil menyelesaikan tugas. Anda mungkin menemukan teknik yang berguna yang dapat diajarkan selama pelatihan kepada tenaga kependidikan lain.
- 2) Jaga survei singkat. Lebih banyak tenaga kependidikan akan bersedia untuk menyelesaikannya dan menghitung hasilnya akan lebih mudah dikelola.
- 3) Catatan tertulis tangan yang baik harus diambil selama kelompok fokus dan pertimbangan harus diberikan pada rekaman audio atau video yang merekam sesi yang memungkinkannya ditinjau ulang untuk mengetahui rincian yang pada awalnya tidak terjawab.

f) Lima langkah

Langkah 1: Duduklah dengan mitra bisnis untuk mendapatkan masukan mereka pada apa yang mereka pikirkan kebutuhan tenaga kependidikan mereka adalah.

Langkah 2: Mengembangkan survei untuk diteruskan ke tenaga kependidikan. Sertakan beberapa pertanyaan menggunakan skala *Likert* 1 sampai 5 dan beberapa pertanyaan terbuka. Misalnya, apakah Anda pernah berpikir, "Saya bisa melakukan pekerjaan ini lebih cepat dan lebih mudah jika aku hanya"

Langkah 3 : Melakukan kelompok fokus.

Langkah 4 : Adakan pertemuan kedua dengan majikan untuk meninjau data dari survei dan kelompok fokus.

Langkah 5 : Mengembangkan rencana pelatihan khusus, disesuaikan.

Langkah 6 : Jalankan pelatihan.

12.6. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan ini membutuhkan penilaian yang terbaik dalam kecil untuk organisasi menengah. Ini akan memberi Anda penilaian cepat dari kebutuhan pelatihan dari kelompok tenaga kependidikan. kebutuhan pelatihan ini penilaian membantu menemukan program pelatihan umum bagi sekelompok tenaga kependidikan.

1. Fasilitator mengumpulkan semua tenaga kependidikan yang memiliki pekerjaan yang sama di ruang rapat dengan papan tulis atau sandal grafik dan spidol.
2. Mintalah setiap tenaga kependidikan untuk menuliskan kebutuhan pelatihan yang paling penting mereka sepuluh. Tekankan bahwa tenaga kependidikan harus menulis kebutuhan khusus. Komunikasi atau tim bangunan kebutuhan pelatihan yang luas seperti, sebagai contoh yang akan Anda perlu melakukan pelatihan kedua penilaian kebutuhan pada masing-masing topik ini. Bagaimana memberikan umpan balik kepada rekan-rekan atau bagaimana menyelesaikan konflik dengan rekan kerja yang kebutuhan pelatihan yang lebih spesifik.
3. Kemudian, meminta setiap orang untuk daftar kebutuhan sepuluh pelatihan mereka. Seperti mereka daftar kebutuhan pelatihan, fasilitator menangkap kebutuhan pelatihan di papan putih atau flip chart. Jangan menuliskan duplikat tetapi mengkonfirmasi dengan mempertanyakan bahwa

pelatihan membutuhkan di permukaan tampaknya menjadi duplikat, benar-benar adalah duplikat yang tepat.

4. Ketika semua kebutuhan pelatihan telah terdaftar, menggunakan proses voting tertimbang untuk memprioritaskan kebutuhan pelatihan di seluruh kelompok. Dalam proses pemungutan suara berbobot, Anda menggunakan titik lengket atau angka yang tertulis di spidol (tidak menyenangkan) untuk memilih dan memprioritaskan daftar kebutuhan pelatihan. Menetapkan dot besar 25 poin dan titik-titik kecil lima poin masing-masing. Mendistribusikan sebanyak titik yang Anda inginkan. Beritahu kebutuhan peserta assessment untuk menempatkan titik-titik mereka pada grafik untuk memilih pada prioritas mereka.
5. Daftar kebutuhan pelatihan dalam urutan kepentingan, dengan jumlah poin yang ditugaskan sebagai orang menentukan prioritas, sebagaimana ditentukan oleh proses voting dot lengket. Pastikan Anda memiliki catatan (terbaik yang diambil oleh seseorang di laptop mereka sementara proses ini berlangsung) atau halaman flip chart untuk mempertahankan catatan kebutuhan pelatihan sesi penilaian.
6. Luangkan waktu, atau jadwal sesi lain, untuk melakukan brainstorming hasil atau tujuan yang dibutuhkan dari 3-5 sesi pelatihan pertama kali diidentifikasi dalam proses penilaian kebutuhan. Ini akan membantu Anda mencari dan jadwal pelatihan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan. Anda dapat menjadwalkan lebih Brainstorming kemudian, tapi saya biasanya menemukan bahwa Anda perlu kembali melakukan proses penilaian kebutuhan setelah beberapa sesi latihan pertama.
7. Penilaian kebutuhan pelatihan dapat, dan sering perlu, jauh lebih rumit dari ini. Tapi, ini adalah proses yang hebat untuk pelatihan sederhana penilaian kebutuhan.

8. Pastikan Anda menjaga komitmen yang dihasilkan oleh kebutuhan pelatihan proses penilaian. Tenaga kependidikan akan mengharapkan untuk menerima sesi pelatihan utama yang diidentifikasi dengan tujuan brainstorming bertemu.

Kualitas tenaga kependidikan dan pengembangan mereka melalui pelatihan dan pendidikan adalah faktor utama dalam menentukan profitabilitas jangka panjang dari sebuah bisnis kecil. Jika Anda menyewa dan mempertahankan tenaga kependidikan yang baik, itu adalah kebijakan yang baik untuk berinvestasi dalam pengembangan keterampilan mereka, sehingga mereka dapat meningkatkan produktivitas mereka.

Pelatihan sering dianggap untuk tenaga kependidikan baru saja. Ini adalah sebuah kesalahan karena pelatihan yang berkelanjutan bagi tenaga kependidikan saat ini membantu mereka menyesuaikan diri dengan cepat berubah persyaratan kerja.

12.7. Pelatihan Proses

Model bawah jejak langkah yang diperlukan dalam proses pelatihan:

- Tujuan Organisasi
- Butuh penilaian
- Apakah Ada Gap sebuah?
- Tujuan Pelatihan
- Pilih Trainee
- Pilih Metode Pelatihan dan Modus
- Pilih Sarana Mengevaluasi
- Pelatihan Administer
- Evaluasi Pelatihan

Bisnis Anda harus memiliki strategi yang jelas dan menetapkan tujuan yang mengarahkan dan mendorong semua

keputusan dibuat khusus untuk keputusan pelatihan. Lembaga yang merencanakan proses pelatihan mereka lebih berhasil daripada mereka yang tidak. Kebanyakan pemilik bisnis ingin berhasil, tetapi tidak terlibat dalam desain pelatihan yang menjanjikan untuk meningkatkan peluang sukses mereka. Sebuah program pelatihan disusun dengan baik dapat membantu lembaga Anda sukses. Sebuah program terstruktur dengan strategi dan tujuan lembaga dalam pikiran memiliki probabilitas tinggi untuk meningkatkan produktivitas dan lainnya tujuan yang ditetapkan dalam misi pelatihan.

Untuk bisnis apapun, merumuskan strategi pelatihan memerlukan menyikapi serangkaian pertanyaan.

- Siapa pelanggan Anda? Mengapa mereka membeli dari Anda?
- Siapa pesaing Anda? Bagaimana mereka melayani pasar? Apa keuntungan kompetitif yang mereka nikmati? Apa bagian dari pasar yang telah mereka diabaikan?
- Kekuatan apa lembaga memiliki? Kelemahan apa?
- Apa tren sosial yang muncul yang akan mempengaruhi lembaga?

Tujuan merumuskan strategi pelatihan adalah untuk menjawab dua pertanyaan yang relatif sederhana namun sangat penting: 1. Apa bisnis kita? dan 2. Apa yang harus bisnis kami menjadi? Berbekal jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini dan visi yang jelas dari misinya, strategi dan tujuan, sebuah lembaga dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Kebutuhan pelatihan dapat dinilai dengan menganalisis tiga bidang sumber daya manusia utama:

- Organisasi secara keseluruhan,
- Karakteristik pekerjaan, dan
- Kebutuhan individu.

12.8. Pemilihan Trainee

Sekali Anda telah memutuskan apa pelatihan yang diperlukan dan di mana diperlukan, keputusan berikutnya yang harus dilatih? Untuk usaha kecil, pertanyaan ini sangat penting. Pelatihan tenaga kependidikan mahal, terutama ketika ia meninggalkan lembaga Anda untuk pekerjaan yang lebih baik. Oleh karena itu, penting untuk hati-hati memilih siapa yang akan dilatih.

Program pelatihan harus dirancang untuk mempertimbangkan kemampuan tenaga kependidikan untuk mempelajari materi dan menggunakannya secara efektif, dan untuk membuat paling efisien penggunaan sumber daya yang mungkin. Hal ini juga penting bahwa tenaga kependidikan dimotivasi oleh pengalaman pelatihan. Kegagalan tenaga kependidikan dalam program ini tidak hanya merusak tenaga kependidikan tapi membuang-buang uang juga. Memilih trainee yang tepat adalah penting untuk keberhasilan program.

12.9. Tujuan Pelatihan

Tujuan dari program pelatihan harus berhubungan langsung dengan kebutuhan ditentukan oleh proses penilaian yang diuraikan di atas. Kursus tujuan harus jelas menyatakan apa perilaku atau keterampilan akan berubah sebagai hasil dari pelatihan dan harus berhubungan dengan misi dan rencana strategis lembaga. Tujuan harus mencakup tonggak untuk membantu mengambil tenaga kependidikan dari mana dia saat ini di mana lembaga ingin dia di masa depan. Menetapkan tujuan membantu untuk mengevaluasi program pelatihan dan juga untuk memotivasi tenaga kependidikan. Memungkinkan tenaga kependidikan untuk berpartisipasi dalam menetapkan tujuan meningkatkan probabilitas keberhasilan.

12.10. Metode Pelatihan

Ada dua jenis luas pelatihan yang tersedia untuk bisnis: *on-the-job* dan *off-the-job teknik*. Keadaan individu dan “yang”, “apa” dan “mengapa” dari program pelatihan Anda menentukan metode mana yang digunakan. *On-the-job training* disampaikan kepada tenaga kependidikan saat mereka melakukan pekerjaan rutin mereka. Dengan cara ini, mereka tidak kehilangan waktu saat mereka belajar. Setelah rencana dikembangkan untuk apa yang harus diajarkan, tenaga kependidikan harus diberitahu tentang rincian. Waktu-tabel harus ditetapkan dengan evaluasi berkala untuk menginformasikan tenaga kependidikan tentang kemajuan mereka. *On-the-job* teknik meliputi orientasi, pelatihan instruksi kerja, magang, magang dan asisten, rotasi pekerjaan dan pembinaan.

Off-the-job teknik meliputi kuliah, studi khusus, film, konferensi televisi atau diskusi, studi kasus, bermain peran, simulasi, instruksi diprogram dan pelatihan laboratorium. Sebagian besar teknik ini dapat digunakan oleh usaha kecil meskipun, beberapa mungkin terlalu mahal.

Orientasi adalah untuk tenaga kependidikan baru. Pertama beberapa hari di tempat kerja sangat penting dalam keberhasilan tenaga kependidikan baru. Hal ini diilustrasikan oleh fakta bahwa 60 persen dari semua tenaga kependidikan yang berhenti melakukannya dalam sepuluh hari pertama. Pelatihan orientasi harus menekankan topik berikut:

- sejarah dan misi lembaga.
- para anggota kunci dalam organisasi.
- para anggota kunci di departemen, dan bagaimana departemen membantu memenuhi misi lembaga.
- aturan dan peraturan Personil.

Beberapa lembaga menggunakan presentasi lisan sementara yang lain telah menulis presentasi. Banyak bisnis kecil menyampaikan topik ini dalam satu-satu orientasi. Tidak peduli

metode apa yang digunakan, adalah penting bahwa pendatang baru mengerti tempat baru nya kerja.

Kuliah materi pelatihan ini secara lisan dan digunakan ketika tujuannya adalah untuk menyajikan banyak bahan untuk banyak orang. Hal ini lebih efektif biaya untuk kuliah ke grup daripada melatih orang-orang secara individual. Kuliah adalah komunikasi satu arah dan dengan demikian tidak mungkin cara yang paling efektif untuk melatih. Juga, sulit untuk memastikan bahwa seluruh penonton memahami topik pada tingkat yang sama; dengan menargetkan peserta rata-rata Anda mungkin undertrain beberapa dan kehilangan orang lain. Meskipun kelemahan ini, kuliah adalah cara yang paling efektif untuk menjangkau khalayak yang besar.

Bermain peran dan simulasi adalah teknik yang berusaha untuk membawa situasi pengambilan keputusan realistis untuk peserta pelatihan. Masalah kemungkinan dan solusi alternatif disajikan untuk diskusi. Pepatah tidak ada pelatih yang lebih baik dari pengalaman dicontohkan dengan jenis pelatihan. Tenaga kependidikan yang berpengalaman bisa menggambarkan pengalaman dunia nyata, dan dapat membantu dalam dan belajar dari mengembangkan solusi untuk simulasi ini. Metode ini biaya efektif dan digunakan dalam pemasaran dan manajemen pelatihan.

Audiovisual metode seperti televisi, kaset video dan film adalah cara yang paling efektif untuk memberikan kondisi dunia nyata dan situasi dalam waktu singkat. Satu keuntungan adalah bahwa presentasi adalah sama tidak peduli berapa kali itu dimainkan. Hal ini tidak benar dengan ceramah, yang dapat mengubah sebagai pembicara berubah atau dapat dipengaruhi oleh kendala di luar. Kelemahan utama dengan metode audiovisual adalah bahwa hal itu tidak memungkinkan untuk pertanyaan dan interaksi dengan pembicara, juga tidak

memungkinkan untuk perubahan dalam presentasi untuk audiens yang berbeda.

Rotasi pekerjaan melibatkan bergerak tenaga kependidikan melalui serangkaian pekerjaan sehingga ia bisa mendapatkan perasaan yang baik untuk tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan yang berbeda. Hal ini biasanya digunakan dalam pelatihan untuk posisi pengawas. Tenaga kependidikan belajar sedikit tentang segala sesuatu. Ini adalah strategi yang baik untuk usaha kecil karena banyaknya pekerjaan seorang tenaga kependidikan mungkin diminta untuk melakukan.

Magang mengembangkan tenaga kependidikan yang dapat melakukan banyak tugas yang berbeda. Mereka biasanya melibatkan beberapa kelompok terkait keterampilan yang memungkinkan magang untuk berlatih perdagangan tertentu, dan mereka berlangsung selama jangka waktu yang panjang di mana magang bekerja untuk, dan dengan, pekerja terampil senior. Magang yang sangat tepat untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan produksi.

Magang dan asisten biasanya kombinasi dari kelas dan pelatihan on-the-job. Mereka sering digunakan untuk melatih calon manajer atau tenaga pemasaran. *Pembelajaran diprogram*, instruksi dibantu komputer dan video interaktif semua memiliki satu kesamaan: mereka memungkinkan peserta pelatihan untuk belajar dengan kecepatannya sendiri. Juga, mereka memungkinkan materi yang sudah dipelajari akan dilewati mendukung bahan dengan yang trainee mengalami kesulitan. Setelah periode pendahuluan, instruktur tidak perlu hadir, dan peserta pelatihan dapat belajar atau waktunya memungkinkan. Metode ini terdengar baik, tapi mungkin di luar sumber dari beberapa usaha kecil.

Pelatihan laboratorium dilakukan untuk kelompok oleh pelatih terampil. Biasanya dilakukan pada situs netral dan digunakan oleh peserta pelatihan manajemen atas dan menengah

untuk mengembangkan semangat kerja tim dan peningkatan kemampuan untuk menangani manajemen dan rekan-rekan. Hal ini dapat mahal dan biasanya ditawarkan oleh usaha kecil yang lebih besar.

12.11. Pelatih

Yang benar-benar melakukan pelatihan tergantung pada jenis pelatihan yang dibutuhkan dan yang akan menerima itu. *On-the-job training* dilakukan kebanyakan oleh pengawas; *off-the-job training*, oleh personel baik di rumah atau instruktur luar. *In-house training* merupakan tanggung jawab sehari-hari supervisor dan tenaga kependidikan. Supervisor jawab untuk produktivitas dan, oleh karena itu, pelatihan bawahan mereka. *supervisor* ini harus diajarkan teknik-teknik pelatihan yang baik. Mereka harus menyadari pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk membuat tenaga kependidikan yang produktif.

Pelatih harus diajarkan untuk menetapkan tujuan dan sasaran untuk pelatihan mereka dan untuk menentukan bagaimana tujuan tersebut dapat digunakan untuk mempengaruhi produktivitas departemen mereka. Mereka juga harus menyadari bagaimana orang dewasa belajar dan cara terbaik untuk berkomunikasi dengan orang dewasa. Usaha kecil perlu mengembangkan kemampuan pelatihan pengawas mereka dengan mengirimkan mereka untuk kursus tentang metode pelatihan. investasi akan melunasi dalam peningkatan produktivitas.

Ada beberapa cara untuk memilih personil pelatihan untuk program pelatihan *off-the-job*. Banyak usaha kecil menggunakan tenaga di rumah untuk mengembangkan program pelatihan formal untuk disampaikan kepada tenaga kependidikan *off line* dari aktivitas kerja normal mereka, selama pertemuan lembaga atau individual di sesi pelatihan yang telah diatur sebelumnya.

Ada banyak sumber-sumber luar pelatihan, termasuk konsultan, sekolah teknik dan kejuruan, program pendidikan berkelanjutan, kamar dagang dan pembangunan ekonomi kelompok. Memilih sumber luar untuk pelatihan memiliki kelebihan dan kekurangan. Keuntungan terbesar adalah bahwa organisasi ini berpengalaman dalam teknik pelatihan, yang sering tidak terjadi dengan personil di-rumah.

Kerugian dari menggunakan spesialis pelatihan di luar pengetahuan mereka yang terbatas produk lembaga atau layanan dan kebutuhan pelanggan. Pelatih ini memiliki pengetahuan yang lebih umum kepuasan pelanggan dan kebutuhan. Dalam banyak kasus, di luar pelatih dapat mengembangkan pengetahuan ini dengan cepat dengan cara merendam dirinya sendiri di lembaga sebelum pelatihan tenaga kependidikan. Kelemahan lain dari menggunakan pelatih luar adalah biaya yang relatif tinggi dibandingkan dengan pelatihan di rumah, meskipun biaya yang lebih tinggi dapat diimbangi dengan peningkatan efektivitas pelatihan. Siapa pun yang dipilih untuk melakukan pelatihan, baik di luar atau di rumah pelatih, adalah penting bahwa tujuan dan nilai-nilai lembaga secara hati-hati menjelaskan.

12.12. Administrasi Pelatihan

Setelah direncanakan program pelatihan dengan benar, Anda sekarang harus mengelola pelatihan kepada tenaga kependidikan yang dipilih. Hal ini penting untuk menindaklanjuti untuk memastikan tujuan terpenuhi. Pertanyaan untuk dipertimbangkan sebelum pelatihan dimulai meliputi:

- Lokasi
- Fasilitas
- Aksesibilitas
- Kenyamanan
- Peralatan
- Waktu

Perhatian terhadap detail-detail operasional akan berkontribusi pada keberhasilan program pelatihan. Administrator program pelatihan yang efektif harus mengikuti langkah-langkah ini:

- Menentukan tujuan organisasi.
- Tentukan kebutuhan program pelatihan.
- Tentukan tujuan pelatihan.
- Mengembangkan metode pelatihan.
- Putuskan siapa untuk melatih.
- Tentukan siapa yang harus melakukan pelatihan.
- Berikan pelatihan.
- Mengevaluasi program pelatihan.

Berikut langkah-langkah ini akan membantu administrator mengembangkan program pelatihan yang efektif untuk memastikan bahwa lembaga terus tenaga kependidikan yang memenuhi syarat yang produktif, pekerja bahagia. Hal ini akan memberikan kontribusi positif ke baris bawah.

12.13. Evaluasi Pelatihan

Pelatihan harus dievaluasi beberapa kali selama proses tersebut. Menentukan tonggak ini ketika Anda mengembangkan pelatihan. Tenaga kependidikan harus dievaluasi dengan membandingkan keterampilan yang baru diperoleh dengan keterampilan yang didefinisikan oleh tujuan dari program pelatihan. Setiap perbedaan harus dicatat dan penyesuaian dibuat untuk program pelatihan untuk memungkinkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Banyak program pelatihan jatuh jauh dari harapan mereka hanya karena administrator gagal untuk mengevaluasi perkembangannya sampai terlambat. evaluasi tepat waktu akan mencegah pelatihan dari menyimpang dari tujuannya.

Realitas yang dihadapi organisasi non-profit dan tenaga kependidikan mereka hari ini telah menyebabkan minat baru dan diperluas dalam belajar di tempat kerja. Seringkali ketika orang

berpikir tentang kesempatan belajar yang disediakan oleh majikan, mereka berpikir pelatihan kelas tradisional. Dalam beberapa tahun terakhir, belajar di tempat kerja telah diperluas untuk mencakup metode baik formal maupun informal untuk mempersiapkan tenaga kependidikan untuk pekerjaan mereka saat ini dan masa depan. pelatihan tenaga kependidikan mengacu menyediakan tenaga kependidikan dengan pengetahuan dan keterampilan yang melakukan pekerjaannya saat ini juga. pengembangan tenaga kependidikan dapat menawarkan daun lebih lama dari hukum membutuhkan. Atau, kebijakan Anda dapat menetapkan bahwa tenaga kependidikan akan dibayar saat mereka cuti difokuskan pada mempersiapkan tenaga kependidikan untuk posisi masa depan.

a) Pendekatan Evaluasi Pelatihan

Enam pendekatan umum untuk evaluasi pendidikan dapat diidentifikasi (Bramley, 1991; Worthen dan Sanders, 1987), sebagai berikut:

- evaluasi berbasis Goal
- Evaluasi Goal bebas
- Evaluasi Responsif
- Evaluasi Sistem
- Tinjauan profesional
- Kuasi-hukum

Kirkpatrick (1959)	CIPP model (1987)	IPO model (1990)	TVS model (1994)
1. Reaction: To gather data on participants reactions at the end of a training program	1. Context: obtaining information about the situation to decide on educational needs and to establish program objectives	Input: evaluation of system performance indicators such as trainee qualifications, availability of materials, appropriateness of training, etc.	Situation: collecting pretraining data to ascertain current levels of performance within the organization and defining a desirable level of future performance
2. Learning: To assess whether the learning objectives for the program are met	Input: identifying educational strategies most likely to achieve the desired result	Process: embraces planning, design, development, and delivery of training programs	Intervention: identifying the reason for the existence of the gap between the present and desirable performance to find out if training is the solution to the problem
3. Behavior: To assess whether job performance changes as a result of training	Process: assessing the implementation of the educational program	Output: gathering data resulting from the training interventions	Impact: evaluating the difference between the pre-and post training data
4. Results: To assess costs vs benefits of training programs, i.e,	Product: gathering information regarding the results of the educational	Outcomes: longer term results associated with improvement in the corporation's	Value: measuring differences in quality, productivity,

organizational impact in terms of reduced costs, improved quality of work, increased quantity of work, etc.	intervention to interpret its worth and merit	bottom line its profitability, competitiveness, etc.	service, or sales, all of which can be expressed in terms of dollars.
---	---	--	---

Gambar 12.1 Goal-based and Systems based Approaches to Evaluation

Di sisi lain, sistem berbasis model (*misalnya*, CIPP, IPO, dan TVS) tampaknya lebih berguna dalam hal berpikir tentang konteks dan situasi keseluruhan tetapi mereka mungkin tidak memberikan perincian yang cukup. Model berbasis sistem mungkin tidak mewakili interaksi dinamis antara desain dan evaluasi pelatihan. Beberapa model ini menyediakan deskripsi rinci dari proses yang terlibat dalam setiap langkah. Tidak ada menyediakan alat untuk evaluasi. Selanjutnya, model ini tidak membahas proses kolaboratif evaluasi, yaitu peran yang berbeda dan tanggung jawab yang orang mungkin bermain selama proses evaluasi.

Pendekatan yang berbeda untuk evaluasi pelatihan dibahas di sini menunjukkan bahwa kegiatan yang terlibat dalam evaluasi pelatihan yang kompleks dan tidak selalu terstruktur dengan baik. Sejak kegiatan evaluasi dalam situasi pelatihan melibatkan beberapa tujuan yang terkait dengan beberapa tingkatan, evaluasi harus mungkin dilihat sebagai kegiatan kolaborasi antara desainer pelatihan, manajer pelatihan, pelatih, manajer lantai, dan mungkin orang lain.

Ada kebutuhan untuk model pemersatu bagi teori evaluasi, penelitian, dan praktek yang akan menjelaskan sifat kolaboratif dan kompleksitas yang terlibat dalam evaluasi pelatihan. Tak satu

pun dari model yang tersedia untuk evaluasi pelatihan tampaknya memperhitungkan dua aspek evaluasi. Model yang ada jatuh pendek di kelengkapan dan mereka gagal untuk menyediakan alat-alat yang memandu organisasi dalam sistem evaluasi dan prosedur. Tidak mengherankan, organisasi mengalami masalah sehubungan dengan mengembangkan pendekatan evaluasi yang konsisten. Hanya sebagian kecil dari organisasi berhasil dalam membangun proses evaluasi suara yang *feed* kembali ke dalam proses desain pelatihan. Kegiatan evaluasi terbatas pada reaksi lembar dan pengujian mahasiswa tanpa revisi yang tepat dari materi pelatihan berdasarkan hasil evaluasi. Mungkin kurangnya pengalaman dalam evaluasi adalah salah satu alasan untuk tidak konsisten mengevaluasi.

Dalam hal ini, organisasi mungkin mempertimbangkan untuk menyewa seorang evaluator eksternal, tapi itu akan menjadi mahal dan memakan waktu. Mengingat kebutuhan untuk penggunaan sumber daya internal dan personil dalam organisasi, teknologi sistem pakar dapat berguna dalam memberikan dukungan ahli dan bimbingan dan meningkatkan daya dan efisiensi evaluasi. Sistem pakar tersebut dapat digunakan oleh evaluator eksternal juga. Teknologi sistem pakar dapat berguna dalam memberikan dukungan ahli dan bimbingan dan meningkatkan daya dan efisiensi evaluasi. Sistem pakar tersebut dapat digunakan oleh evaluator eksternal juga. Teknologi sistem pakar dapat berguna dalam memberikan dukungan ahli dan bimbingan dan meningkatkan daya dan efisiensi evaluasi. Sistem pakar tersebut dapat digunakan oleh evaluator eksternal juga.

12.14. Manajemen Pengembangan

Pengembangan manajemen biasanya didefinisikan sebagai “upaya untuk meningkatkan efektivitas manajerial melalui proses pembelajaran yang direncanakan dan disengaja” (Mumford, 1995: 6). Pengembangan manajemen dalam ekonomi transformasi dapat

dilihat sebagai suatu proses terbuka, yang tidak hanya melibatkan manajer sendiri, tetapi juga calon manajer (yaitu, pendaftar baru ke pasar posisi manajerial) dan lembaga di mana mereka melakukan kontrol. Pemerintah dan beberapa lembaga *non-pemerintah* juga memainkan peran penting dalam pengembangan manajemen dengan merancang, mengatur, mendukung dan melakukan sejumlah kegiatan yang mendukung pengembangan manajemen.

12.15. Konsep Pengembangan Eksekutif

Eksekutif atau manajemen pembangunan terdiri dari semua kegiatan dimana eksekutif belajar untuk meningkatkan perilaku dan kinerja mereka. Ini dirancang untuk meningkatkan perilaku dan efektivitas mereka dari manajer dalam pekerjaan mereka saat ini dan mempersiapkan mereka untuk pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan. Ini adalah proses dimana manajer tidak hanya memperoleh keterampilan dan kompetensi dalam pekerjaan mereka saat ini, tetapi juga kemampuan untuk masa tugas manajerial kesulitan meningkat dan ruang lingkup. Pengembangan eksekutif menunjukkan upaya yang direncanakan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan masa depan organisasi.

Eksekutif atau manajemen pengembangan termasuk “semua kegiatan dan program yang memiliki pengaruh besar pada perubahan kapasitas individu untuk melakukan tugas yang sekarang lebih baik dan dengan demikian cenderung meningkatkan potensinya untuk tugas manajemen masa depan”.

Pengembangan manajer berlangsung tidak hanya dengan berpartisipasi dalam kursus informal instruksi yang ditarik oleh organisasi, tetapi juga melalui pengalaman pekerjaan yang sebenarnya dalam organisasi. Harus diakui bahwa itu adalah untuk organisasi untuk memberikan peluang pengembangan bagi para manajer dan manajer potensial.

12.16. Fitur Pengembangan Eksekutif

Dengan menganalisis makna di atas kita mengungkapkan fitur berikut dari pengembangan eksekutif:

- Pengembangan Eksekutif adalah proses yang direncanakan, terorganisir dan sistematis belajar.
- Ini adalah proses yang berkesinambungan sepanjang karir profesional seluruh eksekutif karena tidak ada akhir untuk belajar.
- Keterampilan manajerial tidak dapat dikembangkan lebih malam atau di slot satu.
- Pengembangan Eksekutif dipandu pengembangan diri.

Sifat Pengembangan Eksekutif

- a) **Proses Pendidikan:** Pengembangan lebih mirip pendidikan daripada untuk pelatihan khusus dalam keterampilan.
- b) **Perubahan Perilaku:** Eksekutif atau Manajemen pembangunan adalah proses belajar yang direncanakan dan pertumbuhan yang dirancang untuk membawa perubahan perilaku antara eksekutif.
- c) **Pengembangan Diri:** Manajer mengembangkan mereka dengan berpartisipasi dalam pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi.
- d) **Proses berkelanjutan:** pembangunan Eksekutif adalah untuk pergi atau tidak pernah berakhir latihan daripada urusan satu kali.

Tujuan

Tujuan utama dari pengembangan eksekutif diberikan di bawah ini:

- Untuk memberikan pengetahuan dasar kepada pendatang baru sehingga pengetahuan mereka secara keseluruhan meningkat dan keterampilan konseptual dan pengambilan keputusan mereka ditingkatkan.

- Untuk meningkatkan kinerja managers di semua tingkatan dalam pekerjaan mereka saat ini dengan mengekspos mereka untuk konsep baru, teknik.
- Untuk membangun sebuah baris kedua manajer yang kompeten.
- Untuk mengembangkan dan menerapkan teknik-teknik manajemen terbaru di tempat sistem tradisional dalam rangka meningkatkan produktivitas.
- Untuk memperkenalkan perubahan dalam organisasi dengan mengembangkan eksekutif menjadi agen perubahan.
- Untuk mempengaruhi perilaku pekerja melalui eksekutif.
- Untuk memberikan kesempatan kepada managers untuk kemajuan karir mereka.

Kesimpulan

Laju perubahan memiliki dampak pada pembelajaran di tempat kerja. Ini menjelaskan kebutuhan untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru belum pernah lebih besar. juga menempatkan menyoroti pada pelatihan dan pendidikan sebagai sarana melengkapi pekerja dengan alat yang mereka butuhkan untuk beradaptasi dengan perubahan kebutuhan keterampilan, perubahan organisasi dan peningkatan kompleksitas dalam lingkungan eksternal. Pada saat yang sama sebagai kebutuhan bagi tenaga kependidikan pelatihan dan pengembangan meningkat, dapat dikatakan bahwa waktu dan uang yang tersedia dalam organisasi untuk bentuk-bentuk tradisional belajar seperti kursus pelatihan formal telah menurun.

Untuk memenuhi kesenjangan antara kebutuhan untuk pelatihan dan aksesibilitas, kami telah mengidentifikasi berbagai metode murah untuk pengembangan tenaga kependidikan dapat menawarkan daun lebih lama dari hukum membutuhkan. Atau, kebijakan Anda dapat menetapkan bahwa tenaga kependidikan

akan dibayar saat mereka cuti telah diidentifikasi. Dengan menggunakan metode ini dengan cara yang disengaja dan bijaksana, kinerja tenaga kependidikan dan organisasi dapat ditingkatkan. Orientasi adalah program yang memperkenalkan tenaga kependidikan baru untuk organisasi secara keseluruhan, unit kerja dan rekan kerja, dan tugas-tugas pekerjaan mereka.

Organisasi yang bersangkutan dengan produktivitas. Produktivitas adalah output per unit input, biasanya dinyatakan sebagai rasio. Pengukuran produktivitas membantu pengawas memeriksa aspek penting dari produksi. Hal ini biasanya ditentukan oleh indeks faktor tunggal, seperti output per jam kerja atau output per jumlah modal yang diinvestasikan, atau indeks gabungan-faktor yang mengintegrasikan input yang berbeda menjadi satu ukuran keseluruhan. Mereka memasukkan program orientasi secara resmi diperkenalkan kepada pekerjaan mereka. Pekerjaan adalah posisi spesifik seorang tenaga kependidikan memegang dalam suatu organisasi.

Program orientasi memperluas informasi yang diterima oleh tenaga kependidikan selama proses seleksi. Orientasi adalah program yang memperkenalkan tenaga kependidikan baru untuk organisasi secara keseluruhan, unit kerja dan rekan kerja, dan tugas-tugas pekerjaan mereka. Organisasi yang bersangkutan dengan produktivitas. Produktivitas adalah output per unit input, biasanya dinyatakan sebagai rasio. Pengukuran produktivitas membantu pengawas memeriksa aspek penting dari produksi. Hal ini biasanya ditentukan oleh indeks faktor tunggal, seperti output per jam kerja atau output per jumlah modal yang diinvestasikan, atau indeks gabungan-faktor yang mengintegrasikan input yang berbeda menjadi satu ukuran keseluruhan.

Pengaruh penting pada produktivitas adalah kualitas angkatan kerja. Sebuah investasi besar yang diperlukan untuk produktivitas pelatihan. Dalam rangka untuk memenuhi

tantangan baru, bahkan tenaga kependidikan berpendidikan terbaik perlu meningkatkan dan menyesuaikan keterampilan mereka. “ *Pelatihan adalah benar-benar titik fundamental semakin produktivitas. Satu-satunya cara Anda bisa benar-benar meningkatkan siapa pun, selain meningkatkan metode bagaimana mereka melakukan pekerjaan itu, adalah untuk melatih mereka* ”. Keberhasilan bisnis Anda diukur dengan kualitas layanan dan produk yang Anda berikan kepada pelanggan Anda. Jika tenaga kependidikan tidak terlatih untuk membuat atau menyediakan layanan atau produk organisasi Anda mengkhhususkan diri dalam, bagaimana lembaga Anda pernah tumbuh? Peneliti bisnis ditunjukkan dalam Bangsa baru-baru ini artikel bisnis bahwa saat ini, rata-rata bisnis Amerika menghabiskan sekitar satu persen dari gaji mereka pada pelatihan tenaga kependidikan. Untuk bersaing dengan sukses di abad ke-21, bagaimanapun, akan memerlukan usaha untuk mengeluarkan lebih dekat dengan tiga persen dari gaji mereka pada pelatihan.

Sebuah lingkungan yang positif untuk belajar selalu penting untuk keberhasilan, apakah itu lingkungan kelas atau lingkungan organisasi Anda. lingkungan belajar yang disediakan oleh sebuah organisasi merupakan fungsi dari budaya organisasi. budaya organisasi berarti nilai-nilai, sikap dan keyakinan tercermin dalam misi dan tujuan, dan praktek-praktek organisasi.

BAB XIII

MANAJEMEN REWARD

Manajemen reward merupakan manajemen yang berkaitan dengan perumusan dan strategi pelaksanaan dan kebijakan, yang bertujuan untuk memberikan penghargaan kepada orang secara wajar adil dan secara konsisten sesuai dengan nilai (kontribusi) mereka terhadap organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuan strategis. (Armstrong and Stephens, 2005).

13.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. Pemikiran tentang sistem *reward*
2. Bentuk-bentuk imbalan
3. Strategi *reward* dan SDM
4. Strategi upah yang berbeda
5. Pendekatan tradisional dalam pembayaran

Bab ini disusun dari beberapa topik pembahasan, yaitu diawal akan dibahas tentang konsep motivasi dan *reward*, asumsi

keputusan pengangkatan pegawai dan berbagai pendekatan yang berbeda yang mungkin dapat digunakan untuk pengelolaan sistem reward dalam konteks organisasi dunia nyata.

13.2. Pemikiran Tentang Sistem Reward

Kunci dalam efektivitas sistem reward adalah suatu pemahaman terhadap apa yang dimaksud dengan kebutuhan dan pengharapan tenaga kependidikan dari situasi kerja. Secara tradisional para pengusaha menggunakan rasionalitas pendekatan ekonomi sumber daya manusia yang bertumpu pada asumsi bahwa tenaga kependidikan dipertukarkan untuk keuntungan finansial, biasanya dalam bentuk upah atau gaji. Reward juga bisa diartikan sebagai ganjaran, imbalan, hadiah ataupun upah. Tidak dapat dipungkiri bahwa banyak orang termotivasi untuk bekerja karena untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam hal ini dimaksudkan apabila seseorang bekerja dengan segala keterampilan dan pengetahuan yang ia miliki disisi lain ia juga mengharapkan imbalan tertentu yang sesuai dengan kinerjanya. Berangkat dari pemikiran tersebut maka imbalan merupakan salah satu tantangan bagi setiap organisasi lembaga. Halini dapat dikatakan sebagai sesuatu tantangan karena reward bukanlah hanya sekedar kepuasan bagi pekerja akan tetapi hal ini juga menyangkut harkat dan martabat dari pekerja itu sendiri.

13.3. Bentuk - bentuk Imbalan

Imbalan atau kompensasi itu secara garis besarnya terbagi menjadi dua yakni Imbalan instrinsik (*intrinsic rewards*) dan Imbalan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*). Imbalan instrinsik adalah kepuasan kerja, misalnya dapat menyelesaikan pekerjaan yang sulit dan tepat waktu, ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen, memiliki wewenang dan tanggung jawab, dan prestasinya dihargai oleh pimpinannya, sedangkan imbalan ekstrinsik adalah gaji dan berbagai tunjangan. Sebuah tinjauan

singkat dari teori-teori motivasi klasik yang memberikan pemahaman dari berbagai kebutuhan manusia dan karenanya imbalan yang diinginkan.

Dalam pembahasan ini, penulis mengemukakan beberapa teori motivasi dari beberapa pendapat ahli yang mendorong seseorang untuk mendapatkan imbalan, yaitu :

- a) Maslow (1954). Penjelasan mengenai konsep motivasi manusia menurut Maslow mengacu pada lima kebutuhan pokok yang disusun secara hirarkis. Tata lima tingkatan motivasi secara secara hierarkis ini adalah sbb:
 1. Kebutuhan yang bersifat fisiologis (lahiriyah). Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok, sandang, pangan dan papan. Bagi tenaga kependidikan, kebutuhan akan gaji, uang lembur, perangsang, hadiah-hadiah dan fasilitas lainnya seperti rumah, kendaraan dll. Menjadi motif dasar dari seseorang mau bekerja, menjadi efektif dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi bagi organisasi.
 2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*Safety Needs*). Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan, ketentraman dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatan-nya, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai tenaga kependidikan. Dia dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.
 3. Kebutuhan sosial (*Social Needs*). Kebutuhan akan kasih sayang dan bersahabat (kerjasama) dalam kelompok kerja atau antar kelompok. Kebutuhan akan diikutsertakan, mening-katkan relasi dengan pihak-pihak yang diperlukan dan tumbuhnya rasa kebersamaan termasuk adanya sense of belonging dalam organisasi.

4. Kebutuhan akan prestasi (*Esteem Needs*) . Kebutuhan akan kedudukan dan promosi dibidang kepegawaian. Kebutuhan akan simbol-simbol dalam statusnya seseorang serta prestise yang ditampilkannya.
5. Kebutuhan mempertinggi kapisitas kerja (*Self actualization*) . Setiap orang ingin mengembangkan kapasitas kerjanya dengan baik. Hal ini merupakan kebutuhan untuk mewujudkan segala kemampuan (kebolehan) dan seringkali nampak pada hal-hal yang sesuai untuk mencapai citra dan cita diri seseorang. Dalam motivasi kerja pada tingkat ini diperlukan kemampuan manajemen untuk dapat mensinkronisasikan antara cita diri dan cita organisasi untuk dapat melahirkan hasil produktivitas organisasi yang lebih tinggi.

b) Herzberg (1966). Adapun yang merupakan **faktor motivasi** menurut Herzberg adalah: pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*ricognition*), tanggung jawab (*responsible*). Dalam hal ini Herzberg membedakan faktor motivasi yaitu: faktor ekstrinsik (faktor higienis) dan intrinsik (motivator).

1. Menurut Herzberg faktor ekstrinsik (faktor higienis) tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial.
2. faktor intrinsik (motivator) merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Seperti kepuasan kerja yang diidentifikasi oleh

Herzberg sebagai prestasi, pengakuan, minat pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan.

13.4. Strategi, Reward, dan SDM

Dalam kasus administrasi gaji dan sistem penghargaan, operasi sebelumnya, sesuai dengan aturan yang ditetapkan dan Prosedur-prosedur-, telah merevolusi untuk mengakomodasi pemeliharaan kinerja tinggi, berkomitmen tenaga kependidikan dalam konteks lingkungan yang kompetitif dinamis. Hal yang mendasar bagi SDM yang strategis adalah keterkaitan semua praktek SDM sejalan dengan tujuan strategis secara keseluruhan. Strategi SDM harus fleksibel, devolusi dan desentralisasi untuk menciptakan cocok dengan keadaan berubah dan untuk mengamankan keterlibatan semua anggota organisasi. Praktek SDM dan sistem tidak fitur untuk dikenakan pada sebuah organisasi melainkan dikembangkan untuk memenuhi persyaratan tertentu. Dalam konteks ini, sistem reward, diarahkan untuk mengamankan upaya dan komitmen tenaga kependidikan terhadap pencapaian tujuan organisasi, merupakan komponen inti dalam setiap strategi SUMBER DAYA inklusif.

13.5. Strategi Upah yang Berbeda

Tenaga pendidik pasti ingin tahu tunjangan apa yang menjadi haknya, kemudian hal apa saja yang harus dibayarkan dan potongan gaji yang seperti apa yang berlaku di suatu lembaga pendidikan. Ada berbagai strategi membayar dan pendekatan dominan telah bervariasi dari waktu ke waktu. Strategi Pay mungkin berbeda dalam bentuk dan ini rumit oleh fakta bahwa mereka mungkin ada secara individual atau kolektif. Hal ini dimungkinkan untuk mengidentifikasi dua jenis utama dari sistem gaji. Pertama, ada pembayaran berdasarkan keluaran: di sini penekanan ini didasarkan pada ukuran produksi dalam arti luas. Pada tingkat individu, ini mungkin berhubungan dengan

piecework atau bentuk lain dari pembayaran individu seperti komisi dan bonus individu.

Kedua, ada pembayaran berbasis masukan: di sini sistem pembayaran penghargaan yang kompetensi atau keterampilan tenaga kependidikan membawa ke organisasi. Keterampilan berbasis, jasa dan kompetensi membayar semua relevan. Dengan kata lain, tenaga kependidikan dibayar dalam hal apa yang mereka berpotensi dapat menawarkan organisasi. Imbalan tersebut dapat mencakup '*golden hellos*', muka imbalan untuk mendorong individu untuk bergabung dengan lembaga.

13.6. Pendekatan Tradisional dalam Pembayaran

Dalam hal ini penulis pada bab ini mengemukakan pendekatan tradisional dalam membayar tenaga kependidikan terbagi atas :

- 1) Evaluasi pekerjaan. Ini merupakan metode yang sering dipakai oleh pengusaha dalam berkonsultasi dengan serikat pekerja. Metode ini memfokuskan dalam menentukan bayaran dengan menghargai pekerjaan yang berbeda sesuai dengan nilai mereka. Hal ini bertujuan untuk menghapus ketidakadilan bayaran dan menciptakan keteraturan pada hubungan antar pekerja. Ada dua bentuk dasar yang dapat dibedakan dari evaluasi pekerjaan, yaitu :
 - a. Pendekatan non analitis, yaitu pendekatan berdasarkan peringkat pekerjaan secara keseluruhan dengan membandingkan pekerja yang lain. Bentuk analisis yang lebih canggih memerlukan studi rinci faktor komponen dan elemen setiap pekerjaan. Poin diberikan, misalnya untuk aspek-aspek seperti tingkat keterampilan dan pelatihan yang diperlukan, tingkat tanggung jawab, apakah orang lain yang dikelola, sifat dari lingkungan kerja. Tergantung pada total poin diberikan, pekerjaan ditempatkan ke berbagai pembayaran.

- b. Equal Pay Act (1970), yaitu *Equal Pay Act* melarang pemberi kerja membayar tenaga kependidikan berdasarkan gender tertentu dengan jumlah uang yang lebih rendah dibandingkan dengan tenaga kependidikan bergender sebaliknya jika kedua tenaga kependidikan tersebut menjalankan pekerjaan yang pada dasarnya sama.
- 2) *New Pay* adalah istilah pertama kali diperkenalkan oleh Lawler (1990). Konsep ini menandakan sesuatu dari perubahan revolusioner dalam hal itu ditujukan untuk pendekatan tidak tetap di mana gaji dapat menanggapi tuntutan perubahan lingkungan yang dinamis. Lawler (1990) mengindikasikan bahwa *New Pay* tidak perlu selalu Acara pelaksanaan perubahan radikal dan banyak akan tergantung pada praktek-praktek yang ada dan sejauh mana mereka memfasilitasi tujuan strategis organisasi. Tapi ini lebih dari sekedar sistem yang fleksibel untuk, pada intinya, adalah misi untuk menyatukan tujuan dan sasaran individual dengan orang-orang dari organisasi melalui keterlibatan budaya komitmen atau 'moral' (Etzioni, 1975). Tersirat dalam ini adalah pengakuan bahwa adaptasi dan kerjasama dari angkatan kerja sangat penting dalam lingkungan yang kompetitif saat ini.
- 3) Strategi *reward* adalah kendaraan yang mendorong upaya untuk mencapai tujuan individu dan organisasi. Penekanan dari *new pay* pada kinerja, biasanya dalam kaitannya dengan target dan tujuan, disepakati dengan manajemen sejalan dengan strategi keseluruhan organisasi. Keyakinan adalah bahwa strategi kompetitif ini akan mengamankan keadilan bagi (dan kerja terus) berkinerja tinggi dan, pada saat yang sama, staf lain akan terdorong untuk meningkatkan kadar prestasi mereka sendiri.

Kesimpulan

Manajemen reward adalah salah satu aspek penting bagi sebuah lembaga. Dikarenakan baik tidaknya pengelolaan reward dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja dari para pekerja. Jika sistem *reward* yang digunakan baik dan sesuai dengan pekerja maka otomatis kinerja dan komitmen dari para pekerja akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu *reward* disini juga dapat diartikan sebagai kebutuhan tenaga kependidikan dalam mempromosikan dirinya atau meningkatkan harkat martabatnya.

BAB XIV

HUBUNGAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Hubungan Tenaga kependidikan prihatin dengan umumnya mengelola hubungan kerja dan mengembangkan kontrak psikologis yang positif. Secara khusus mereka berurusan dengan syarat dan kondisi kerja, masalah yang timbul dari pekerjaan, menyediakan tenaga kependidikan dengan suara dan komunikasi dengan tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan ditangani dengan baik secara langsung atau melalui bersama kesepakatan di mana serikat buruh diakui.

Hubungan tenaga kependidikan mencakup spektrum yang lebih luas dari hubungan kerja dari industrial, hubungan yang pada dasarnya tentang apa yang terjadi di antara manajemen dan serikat pekerja perwakilan pejabat. Definisi yang lebih luas dari hubungan tenaga kependidikan mengakui menjauh dari kolektivisme terhadap individualisme dalam cara-cara di mana tenaga kependidikan berhubungan dengan mereka. majikan Konsep pengendalian bersama dan pembuatan aturan milik era sejarah. Untuk sebagian besar, terutama di sektor swasta, pengusaha bertanggung jawab. Keanggotaan serikat telah turun di Inggris dari puncak sekitar 12 juta menjadi sekitar 7 juta hari ini,

sebagian besar karena alasan struktural - penurunan lembaga manufaktur besar dan kenaikan industri jasa, dan meningkatnya jumlah pekerja paruh waktu. Antara tahun 1980 dan 2000 cakupan perjanjian bersama dikontrak dari lebih dari tiga-perempat ke bawah sepertiga dari kerja. angkatan Telah ada penurunan dramatis dalam aksi industri.

14.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. Hubungan tenaga kependidikan
2. Hubungan kerja
3. Dasar dari hubungan kerja dan kontrak psikologis
4. Kebijakan hubungan tenaga kependidikan
5. Penyelesaian sengketa
6. Suara tenaga kependidikan

Bab ini disusun sebagai berikut. Dimulai dengan analisis konsep dasar yang menjelaskan sifat hubungan tenaga kependidikan - hubungan kerja dan kontrak psikologis. Terhadap latar belakang konsep-konsep ini, filosofi hubungan tenaga kependidikan dan kebijakan hubungan tenaga kependidikan yang berevolusi dari mereka kemudian dianggap hubungan Kebijakan tenaga kependidikan, meskipun mereka mungkin tidak diartikulasikan, memberikan dasar untuk mengelola tenaga kependidikan hubungandengan atau tanpa serikat buruh, dan untuk hubungan tenaga kependidikan resmi (diperiksa dibagian berikutnya). Jika serikat pekerja diakui dan memiliki hak negosiasi, hubungan industrial (dipertimbangkan dalam dua bagian berikutnya) akan melibatkan perundingan bersama dan mencapai kesepakatan bersama. Apapun kebijakan dan perjanjian yang ada, konflik di tempat kerja tetap bisa berlangsung, dan bagian berikutnya dari bab ini karena berkaitan dengan metode

penyelesaian sengketa. Akhirnya, ada dua bagian pada berurusan dengan tenaga kependidikan umumnya dengan memberi mereka suara (keterlibatan dan partisipasi) dan melalui kebijakan dan praktik komunikasi.

14.2. Hubungan Kerja

Organisasi terdiri dari pengusaha dan tenaga kependidikan yang bekerja bersama-sama. Ini adalah kerja, hubungan yang dapat dinyatakan secara resmi dalam apa Rurgery *et al* (2002) dianggap sebagai penjurur, batu yaitu kontrak kerja. Dalam hukum seorang tenaga kependidikan adalah seseorang yang bekerja untuk majikan yang memiliki hak utama untuk memberitahu pekerja apa yang harus dilakukan. Di Inggris, Hak Pekerjaan Act (1996) mendefinisikan 'tenaga kependidikan' sebagai orang yang bekerja di bawah kontrak kerja, asumsi diam-diam adalah bahwa 'majikan' adalah pihak lain untuk kontrak. Hubungan kerja dapat didefinisikan secara formal oleh perjanjian prosedur dan aturan kerja.

14.3. Dasar dari Hubungan Kerja

Titik awal dari hubungan kerja adalah suatu usaha oleh seorang tenaga kependidikan untuk memberikan keterampilan dan usaha untuk majikan, kemudian majikan menyediakan imbalan dengan gaji atau upah (tawar-menawar bayar kerja) terhadap tenaga kependidikan tersebut. Awalnya hubungan didirikan pada kontrak hukum. Ini mungkin kontrak tertulis tetapi tidak adanya kontrak tersebut tidak berarti bahwa tidak ada hubungan kontraktual. Pengusaha dan tenaga kependidikan masih memiliki hukum tersirat tertentu hak dan kewajiban. Kewajiban majikan meliputi kewajiban untuk membayar gaji atau upah, menyediakan tempat kerja yang aman, untuk bertindak dengan itikad baik terhadap tenaga kependidikan dan tidak bertindak sedemikian rupa untuk merusak kepercayaan dan keyakinan dari hubungan kerja.

Tenaga kependidikan memiliki kewajiban yang sesuai, yang meliputi ketaatan, kompetensi, kejujuran dan kesetiaan. Sebagai Marsden (2007) menunjukkan, 'Di jantung hubungan kerja terletak sebuah 'zona penerimaan' di mana tenaga kependidikan setuju untuk membiarkan manajemen mengarahkan tenaga kependidikan mereka. Hal ini mungkin berhubungan dengan berbagai tugas tenaga kependidikan bersedia untuk melakukan pada arah manajemen, tetapi juga dapat mencakup prioritas yang akan diberikan kepada berbagai jenis pekerjaan, dan kemauan untuk bervariasi waktu kerja sesuai dengan kebutuhan manajemen.'

Hubungan kerja ada pada tingkat yang berbeda dalam organisasi (manajemen kepada tenaga kependidikan umumnya, dan manajer kepada tenaga kependidikan individu dan perwakilan mereka atau kelompok orang). Pengoperasian hubungan juga akan dipengaruhi oleh proses seperti komunikasi dan konsultasi, dan dengan gaya manajemen yang berlaku di seluruh organisasi atau diadopsi oleh manajer individu.

Poin penting untuk diingat tentang hubungan kerja adalah bahwa umumnya itu adalah majikan yang memiliki kekuatan untuk mendikte persyaratan kontrak kecuali mereka telah diperbaiki oleh tawar-menawar kolektif. Kecuali ketika mereka berada dalam permintaan dan bisa menyerang tawar-menawar dengan mereka, majikan individu memiliki sedikit ruang untuk beragam persyaratan kontrak yang dikenakan kepada mereka oleh majikan. Pasti ada konflik kepentingan antara pengusaha, yang ingin mengontrol tenaga kependidikan compliant dan berkinerja tinggi, dan tenaga kependidikan, yang ingin mempertahankan hak-hak mereka untuk menentukan nasib sendiri dan 'upah harian yang sepadan untuk hari yang adil karya'.

Hal ini diklaim oleh Edwards (1990), sejalan dengan teori proses kerja, bahwa hubungan antara pengusaha yang mewakili

modal dan tenaga kependidikan yang mewakili tenaga kependidikan biasanya orang-orang dari 'antagonisme terstruktur'. Namun, karena proses kerja revisionis teori Thompson dan Harley (2007) berkomentar, 'Dalam hubungan kerja akan selalu ada (aktual dan potensial) konflik, tetapi kepentingan secara bersamaan ada akan dibagi.'

14.4. Hubungan Kerja dan Kontrak Psikologis

Konsep hubungan kerja terkait dengan bahwa kontrak psikologis. Seperti yang dijelaskan oleh Tamu *et al* (1996), kontrak psikologis dapat memberikan beberapa indikasi jawaban atas dua pertanyaan hubungan kerja mendasar bahwa individu menimbulkan: '? Apa yang bisa saya cukup harapkan dari organisasi' dan 'Apa yang harus saya diperkirakan mungkin berkontribusi dalam kembali?' Tetapi tidak mungkin bahwa kontrak psikologis dan oleh karena itu hubungan kerja akan pernah sepenuhnya dipahami oleh salah satu pihak.

Aspek hubungan kerja yang tercakup dalam kontak psikologis akan mencakup dari sudut pandang tenaga kependidikan:

- bagaimana mereka diperlakukan dalam hal keadilan, pemerataan dan konsistensi;
- keamanan kerja
- lingkup untuk menunjukkan kompetensi;
- harapan karir dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan;
- keterlibatan dan pengaruh;
- kepercayaan dalam manajemen organisasi untuk menepati janji mereka.

Dari sudut majikan pandang, kontrak psikologis meliputi aspek-aspek seperti hubungan kerja sebagai kompetensi, usaha, kepatuhan, komitmen dan loyalitas.

14.5. Kebijakan Hubungan Tenaga kependidikan

Kebijakan hubungan tenaga kependidikan mengekspresikan filosofi organisasi pada jenis hubungan antara manajemen dan tenaga kependidikan inginkan, dan bagaimana tawar-menawar gaji kerja harus dikelola. Tujuan keseluruhan dari kebijakan hubungan tenaga kependidikan harus menciptakan dan mempertahankan iklim yang positif, produktif, kooperatif dan percaya dari hubungan tenaga kependidikan. Daerah yang dapat dibahas adalah:

- hubungan kerja: sejauh mana syarat dan kondisi kerja harus diatur oleh kesepakatan bersama atau berdasarkan kontrak individual kerja (dengan kata lain, kolektivisme vs individualisme).
- pengakuan serikat buruh dagang: apakah serikat pekerja harus diakui atau dihentikan pengakuannya, yang serikat pekerja atau serikat organisasi akan lebih memilih untuk menanganinya, dan apakah atau tidak itu diinginkan untuk mengakui hanya satu serikat untuk tawar-menawar kolektif dan / atau tenaga kependidikan. tujuan representasional
- penawaran kolektif: jika serikat diakui dengan hak negosiasi, ruang lingkup wilayah yang akan dicakup oleh tawar-menawar kolektif.
- mengelola konflik di tempat kerja: bagaimana keluhan harus diselesaikan dan perselisihan diselesaikan.
- partisipasi dan keterlibatan: sejauh mana organisasi tersebut siap untuk memberikan tenaga kependidikan suara pada hal-hal yang menyangkut mereka.
- kemitraan: sejauh mana pendekatan kemitraan dianggap diinginkan.
- harmonisasi syarat dan kondisi kerja bagi staf dan pekerja manual.
- bekerja pengaturan: sejauh mana manajemen memiliki hak prerogatif untuk menentukan pengaturan bekerja tanpa mengacu kepada tenaga kependidikan atau, jika mereka

diakui, buruh. Serikat Kebijakan hubungan tenaga kependidikan memberikan dasar untuk mengelola hubungan tenaga kependidikan dengan atau tanpa serikat pekerja, dan dapat mempengaruhi hubungan tenaga kependidikan informal.

1. **Kesepakatan bersama**

Hasil perundingan formal bersama adalah perjanjian substantif, perjanjian prosedural, perjanjian gaya baru, perjanjian kemitraan dan prosedur hubungan tenaga kependidikan.

2. **Perjanjian substantif**

Perjanjian substantif ditetapkan persyaratan yang disetujui dan kondisi kerja, yang meliputi gaji, tunjangan dan peraturan lembur, jam kerja, hari libur dan pengaturan fleksibilitas, dan pencapaian status tunggal atau harmonisasi. Status tunggal berarti bahwa tidak ada perbedaan dalam kondisi dasar kerja. Harmonisasi merupakan adopsi dari umum pendekatan untuk membayar dan kondisi untuk semua tenaga kependidikan, misalnya, menempatkan semua tenaga kependidikan dalam struktur kelas dan gaji yang sama.

3. **Perjanjian prosedural**

Kesepakatan prosedural yang ditetapkan metode yang akan digunakan dan prosedur atau aturan yang harus diikuti dalam proses tawar-menawar kolektif dan penyelesaian perselisihan industrial. Tujuan mereka adalah untuk mengatur perilaku para pihak perjanjian, tetapi mereka tidak memiliki kekuatan hukum, dan sejauh mana mereka diikuti tergantung pada niat baik dari kedua belah pihak atau keseimbangan kekuasaan di antara mereka. Seperti perjanjian substantif, prosedural perjanjian jarang rusak, dan jika demikian, tidak pernah ringan - anggapan dasar bersama perundingan adalah bahwa kedua belah pihak akan menghormati perjanjian yang telah dibuat bebas di antara

mereka. Ruang lingkup dan isi dari perjanjian tersebut dapat sangat bervariasi. Beberapa organisasi telah memberikan pengakuan terbatas pada penyediaan hak representasional saja, sementara yang lain telah mengambil garis yang sama sekali berbeda dalam menyimpulkan penawaran single-serikat yang, ketika mereka pertama kali muncul pada 1980-an, kadang-kadang disebut sebagai 'realisme baru'.

4. Penawaran Single-serikat

Penawaran tunggal-serikat biasanya setuju bahwa harus ada satu serikat yang mewakili seluruh tenaga kependidikan, dan mencakup praktik kerja yang fleksibel, harmonisasi syarat dan kondisi antara tenaga kependidikan manual dan non-manual, komitmen organisasi untuk keterlibatan dan pengungkapan informasi, penyelesaian sengketa dengan cara seperti arbitrase, komitmen untuk kelangsungan produksi dan penyediaan 'tidak-strike'.

5. Perjanjian gaya baru

Disebut 'gaya baru perjanjian' muncul pada 1990-an. Ini menetapkan bahwa negosiasi dan prosedur sengketa harus didasarkan pada 'hak' diterima saling para pihak dinyatakan dalam perjanjian pengakuan. Mereka biasanya termasuk ketentuan untuk single-serikat, pengakuan status lajang, fleksibilitas tenaga kependidikan, dewan lembaga dan klausul tidak ada pemogokan yang menyatakan bahwa masalah harus diselesaikan tanpa sumber daya untuk aksi industri.

6. Perjanjian kemitraan

Perjanjian kemitraan didasarkan pada konsep kemitraan sosial, dibahas sebelumnya. Kedua belah pihak (manajemen dan serikat pekerja) setuju untuk berkolaborasi untuk keuntungan bersama mereka dan untuk mencapai iklim hubungan industrial yang lebih kooperatif dan karena itu kurang bermusuhan.

Manajemen mungkin menawarkan keamanan kerja terkait dengan produktivitas, dan serikat mungkin setuju untuk lebih kerja yang fleksibel.

Manfaat yang dirasakan dari perjanjian kemitraan adalah bahwa manajemen dan serikat bekerja sama, dalam semangat kerja sama dan kebersamaan yang jelas lebih baik untuk hubungan permusuhan. Ketentuan dibuat untuk perubahan yang akan diperkenalkan melalui diskusi dan kesepakatan bukan dengan paksaan atau kekuasaan.

Guest dan Peccei (2001) menemukan bahwa keseimbangan keuntungan dalam pengaturan kemitraan yang biasa muncul untuk mendukung tenaga kependidikan. Selain itu, sebuah analisis oleh Tamu *et al* (2008) buktidari 2004 Lokakarya Hubungan Tenaga kependidikan *Survey* (DTI, 2004) menyarankan bahwa praktek kemitraan masih relatif belum berkembang, dan bahwa itu hanya lemah berkaitan dengan kepercayaan antara manajemen dan tenaga kependidikan perwakilan dan tenaga kependidikan 'kepercayaan manajemen. Bentuk langsung dari partisipasi umumnya memiliki hubungan yang lebih positif dengan kepercayaan dari bentuk-bentuk perwakilan.

Namun, data yang dikumpulkan oleh Roche (2009) dari sampel yang representatif besar tenaga kependidikan di Irlandia menunjukkan bahwa beberapa keuntungan bersama yang terkait dengan kemitraan. Tenaga kependidikan yang diperoleh dari peningkatan pada aspek intrinsik dari pekerjaan mereka, misalnya otonomi, tetapi tidak mendapatkan keamanan atau lebih bayar, dan tampaknya tidak lebih bersedia untuk menerima perubahan. Pengusaha memperoleh lebih banyak komitmen, iklim ditingkatkan dari hubungan tenaga kependidikan danatasan /yang lebih hubungan tenaga kependidikan baik. Serikat memperoleh pengaruh dan lebih banyak anggota.

14.6. Penyelesaian Sengketa

Tujuan dari perundingan bersama ini tentu saja untuk mencapai kesepakatan, sebaiknya untuk kepuasan kedua belah pihak. Keluhan atau negosiasi prosedur menyediakan berbagai tahap 'gagal untuk menyetujui', dan sering termasuk klausul menyediakan untuk beberapa bentuk penyelesaian sengketa dalam hal prosedur menjadi lelah. Jenis-jenis penyelesaian sengketa yang konsiliasi, arbitrase dan mediasi.

1. Konsiliasi

Konsiliasi adalah proses mendamaikan pihak tidak setuju. Hal ini dilakukan oleh pihak ketiga, di Inggris sering seorang perwira konsiliasi Bps, yang bertindak berlaku sebagai perantara, mencoba untuk mendapatkan majikan dan serikat buruh perwakilan untuk menyepakati persyaratan. Konsiliator hanya dapat membantu para pihak untuk mencapai kesepakatan. Mereka tidak membuat rekomendasi tentang apa kesepakatan yang seharusnya. Itulah peran seorang arbiter. Insentif untuk mencari konsiliasi adalah harapan bahwa konsiliator dapat membangun kembali jembatan dan keyakinan bahwa ditentukan, jika-menit terakhir, mencari perjanjian lebih baik daripada konfrontasi, bahkan jika kedua belah pihak harus berkompromi.

2. Arbitrase

Arbitrase adalah proses penyelesaian sengketa dengan melibatkan pihak ketiga, arbiter, untuk meninjau dan membahas sikap negosiasi para pihak setuju dan membuat rekomendasi pada ketentuan penyelesaian yang mengikat kedua belah pihak, yang oleh karena itu kehilangan kontrol atas penyelesaian perbedaan mereka. Arbitrator tidak memihak, dan peran sering dilakukan di Inggris oleh pejabat Bps, meskipun akademi hubungan industrial kadang-kadang diminta untuk bertindak dalam kapasitas ini. Arbitrase adalah cara terakhir untuk mencapai penyelesaian, di mana perselisihan tidak dapat diselesaikan

dengan cara lain. Perjanjian prosedur dapat memberikan untuk kedua sisi secara sepihak untuk memohon arbitrase, dalam hal keputusan arbiter tidak mengikat kedua belah pihak. Proses arbitrase dalam arti sepenuhnya, namun hanya berlangsung atas permintaan kedua belah pihak, yang setuju terlebih dahulu untuk menerima temuan arbiter. ACAS tidak akan bertindak sebagai arbiter kecuali persetujuan dari kedua belah pihak diperoleh, konsiliasi telah dipertimbangkan, prosedur yang disepakati telah digunakan untuk penuh dan kegagalan untuk menyepakati telah dicatat.

Gagasan pendulum atau tawaran final arbitrase muncul pada 1980-an dan 1990-an. Hal ini meningkatkan kekakuan dari proses arbitrase dengan memungkinkan seorang arbiter pilihan selain untuk merekomendasikan baik serikat atau majikan tawaran final - tidak ada jalan tengah. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pihak untuk menghindari mengadopsi posisi ekstrem. Namun bukti dari Lokakarya Tenaga kependidikan Hubungan Survey (2004) adalah bahwa versi lengkap dari pendulum arbitrase, sebagaimana didefinisikan di atas, adalah langka.

3. Mediasi

Mediasi adalah bentuk arbitrase yang kuat dari konsiliasi. Ini terjadi ketika pihak ketigamembantu pengusaha dan serikat dengan membuat rekomendasi yang, bagaimanapun, mereka tidak terikat untuk menerima. Ini adalah alternatif yang murah dan informal untuk pekerjaan pengadilan menawarkan resolusi cepat untuk masalah, dengan privasi dan kerahasiaan.

14.7. Suara Tenaga Kependidikan

Suara tenaga kependidikan adalah katakanlah tenaga kependidikan memiliki *hearts* Hal Perhatian mereka *hearts* Organisasi mereka. Boxall dan Purcell (2003) mendefinisikannya:

'Suara tenaga kependidikan adalah istilah yang semakin digunakan untuk *review* menutupi seluruh *different* proses dan struktur yang memungkinkan, dan kadang-kadang memberdayakan tenaga kependidikan, langsung maupun tidak langsung, untuk *review* berkontribusi pengambilan keputusan *hearts* lembaga'. Suara tenaga kependidikan dapat dilihat sebagai 'kemampuan tenaga kependidikan untuk *review* mempengaruhi tindakan majikan' (Millward et al, 1992).

Konsep suara mencakup penyediaan kesempatan bagi tenaga kependidikan untuk *review* mendaftarkan ketidakpuasan, mengungkapkan Keluhan atau Keluhan, dan memodifikasi kekuatan manajemen. Kadang-kadang membawakolektif teknik dan individu ke dalam satu kerangka. Suara tenaga kependidikan langsung melibatkan kontak antara manajemen dan tenaga kependidikan tanpa keterlibatan serikat buruh. Uni suara diungkapkan melalui perwakilan dan dapat berbasis *power*.

Bentuk suara tenaga kependidikan

Suara Tenaga kependidikan mengambil bentuk sebagai berikut:

- Partisipasi, yang merupakan tenaga kependidikan memainkan bagian besar dalam pengambilan keputusan proses dengan diberi kesempatan untuk mempengaruhi keputusan manajemen dan penghormatan kepada peningkatan kinerja organisasi. Williams dan Adam-Smith (2006) menjelaskan, 'partisipasi' istilah mengacu pada pengaturan yang memberikan pekerja pengaruh atas keputusan organisasi dan tempat kerja.
- Keterlibatan, yang merupakan proses di mana manajer memungkinkan tenaga kependidikan untuk berdiskusi dengan mereka isu-isu yang mempengaruhi mereka. Williams dan Adam-Smith (2006) menunjukkan bahwa istilah paling berguna diterapkan untuk inisiatif manajemen yang dirancang untuk memajukan arus komunikasi di

tempat kerja sebagai sarana meningkatkan komitmen organisasi tenaga kependidikan.

Marchington et al (2001) mengkategorikan unsur-unsur suara tenaga kependidikan perwakilan partisipasi dan pemecahan masalah di atas:

Partisipasi perwakilan

Partisipasi perwakilan dapat mengambil bentuk sebagai berikut:

- konsultasi bersama: mekanisme formal yang menyediakan sarana bagi manajemen untuk berkonsultasi perwakilan tenaga kependidikan mengenai masalah-masalah kepentingan bersama.
- skema kemitraan: ini menekankan saling keuntungan dan isu-isu menangani dalam semangat kerjasama daripada melalui tradisional, hubungan permusuhan.
- Dewan pekerjaan Eropa: ini dapat diatur di situs Eropa seperti yang dipersyaratkan oleh Uni undang-undang Eropa.
- Representasi kolektif: peran serikat pekerja atau bentuk lain dari asosiasi staf dalam perundingan bersama dan mewakili kepentingan tenaga kependidikan dan individu. Kelompok tenaga kependidikan ini termasuk operasi prosedur pengaduan.

Pemecahan masalah ke atas

Pemecahan masalah atas mengambil bentuk sebagai berikut:

- *komunikasi ke atas* - yang merupakan cara apapun melalui mana tenaga kependidikan dapat membuat representasi kepada manajemen tentang keprihatinan mereka melalui perwakilan mereka, melalui jalur yang ditetapkan (komite konsultatif, prosedur pengaduan, 'berbicara-up' program dan sebagainya) atau informal.
- *survei sikap* - mencari pendapat dari staf melalui kuesioner.

- *skema saran* - dorongan tenaga kependidikan untuk membuat saran, sering disertai dengan imbalan untuk ide-ide diterima.
- *tim project* - mendapatkan kelompok tenaga kependidikan bersama-sama dengan manajer lini untuk mengembangkan ide-ide baru, proses, layanan atau produk, atau untuk memecahkan masalah. (Lingkaran Kualitas dan kelompok perbaikan datang ke dalam kategori ini, meskipun mantan sering gagal bertahan sebagai metode khusus keterlibatan.)

Komunikasi

Proses komunikasi Tenaga kependidikan dan sistem menyediakan 'komunikasi dua arah'. Dalam satu arah mereka memungkinkan organisasi untuk menginformasikan tenaga kependidikan tentang hal-hal yang akan menarik perhatian mereka. Di sisi lain, mereka menyediakan untuk komunikasi ke atas dengan memberikan tenaga kependidikan suara, seperti dijelaskan di atas. Komunikasi harus dibedakan dari konsultasi. Sebagai negara panduan Bps (2005), komunikasi berkaitan dengan pertukaran informasi dan ide-ide dalam sebuah *organization* sementara konsultasi melampaui ini, dan melibatkan manajer aktif mencari dan kemudian memperhitungkan pandangan tenaga kependidikan sebelum membuat keputusan.

Pentingnya komunikasi tenaga kependidikan

Komunikasi yang baik adalah penting untuk tiga alasan. Pertama, mereka adalah bagian penting dari setiap perubahan program manajemen. Jika perubahan diusulkan dalam hal dan kondisi kerja, proses sumber daya seperti membayar kontingen, metode kerja, teknologi, produk dan jasa, atau struktur organisasi (termasuk merger dan akuisisi), tenaga kependidikan perlu tahu apa yang diusulkan dan bagaimana hal itu akan mempengaruhi mereka. Resistensi terhadap perubahan sering muncul hanya karena orang tidak tahu apa perubahan itu atau apa yang menyiratkan. Kedua, keterlibatan organisasi atau komitmen akan

ditingkatkan jika tenaga kependidikan mengetahui apa yang organisasi telah dicapai, atau sedang mencoba untuk mencapai, dan bagaimana hal ini menguntungkan mereka. Ketiga, komunikasi yang efektif menghasilkan kepercayaan, sebagai organisasi mengambil kesulitan untuk menjelaskan apa yang mereka lakukan dan mengapa. Namun, harus ditekankan bahwa tiga manfaat dari komunikasi yang baik hanya akan terwujud secara penuh jika tenaga kependidikan diberi suara - kesempatan untuk berkomentar dan menanggapi informasi yang mereka peroleh dari manajemen.

Apa yang harus dikomunikasikan

Manajemen dan manajer individu perlu berkomunikasi kepada tenaga kependidikan tentang syarat dan kondisi kerja, apa yang mereka diharapkan untuk melakukan, belajar dan pengembangan, kesempatan tujuan, strategi, kebijakan dan kinerja organisasi, dan setiap perubahan yang diusulkan untuk kondisi kerja, pengaturan kerja dan persyaratan, atau struktur dan kebijakan organisasi. Tenaga kependidikan perlu kesempatan untuk berkomunikasi atas komentar dan reaksi mereka terhadap apa yang diusulkan akan terjadi atau apa yang sebenarnya terjadi dalam hal-hal yang mempengaruhi mereka, misalnya, membayar dan istilah lain dari kerja, kondisi kerja, keseimbangan kehidupan kerja, sama, kesempatan yang pekerjaan keamanan, kesehatan dan keselamatan, dan program pembelajaran dan pengembangan.

Pendekatan komunikasi

Agar efektif, komunikasi harus jelas, mudah dipahami dan ringkas. Informasi harus disajikan secara sistematis secara teratur, dan menjadi relevan, lokal dan tepat waktu mungkin. Empati diperlukan oleh manajemen dalam arti menghargai keprihatinan tenaga kependidikan, dan apa yang mereka inginkan dan butuhkan untuk mendengar. Reaksi mungkin untuk perubahan yang diusulkan harus dinilai dan diantisipasi dalam

komunikasi. *Survei* sikap dapat digunakan untuk mencari tahu apa tenaga kependidikan informasi inginkan, dan di mana mereka merasa ada celah yang perlu diisi.

Berbagai metode komunikasi akan dibutuhkan, baik lisan dan tertulis, langsung dan tidak langsung. Komunikasi tatap-muka dengan individu atau kelompok yang langsung dan cepat, dan memberikan kesempatan untuk mengukur reaksi orang-orang yang dapat menanggapi di tempat dan mengajukan pertanyaan. Tetapi harus dilengkapi dengan materi atau *intranet* ditulis komunikasi di mana informasi yang sangat penting atau kompleks.

BAB XV

KETERLIBATAN TENAGA KEPENDIDIKAN: 9 PERTANYAAN KUNCI UNTUK PENELITIAN DAN PRAKTIK

Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi keterlibatan tenaga kependidikan pertanyaan kunci untuk penelitian dan praktik.

Tujuan bab ini adalah untuk menyoroti 10 isu atau pertanyaan utama yang dihadapi para periset dan praktisi yang bekerja di bidang keterlibatan terkait pekerjaan.

Bagaimana kita mendefinisikan keterlibatan dan apa karakteristik dan konstituen utamanya?

Definisi keterlibatan mencerminkan dua kualitas penting: (1) pekerjaan yang berhubungan dengan motivasi negara dan berenergi positif, dan (2) keinginan tulus untuk berkontribusi dalam peran kerja dan keberhasilan organisasi. Definisi

keterlibatan perlu jelas membedakan keterlibatan dari konstruksi yang lebih baik dikonseptualisasikan sebagai anteseden atau “pendorong” keterlibatan (misalnya, organisasi, pekerjaan dan sumber daya pribadi).

Definisi dari keterlibatan tenaga kependidikan mungkin berguna mengakui bahwa keterlibatan tenaga kependidikan adalah yang berhubungan dengan pekerjaan positif ditandai keadaan psikologis oleh keinginan yang tulus untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi.

1. Apakah itu "anggur tua dalam botol baru"?

Agar setiap keterlibatan nilai praktis perlu ditunjukkan berbeda dari konstruksi organisasi terkait lainnya seperti keterlibatan kerja, kepuasan kerja, komitmen, usaha bebas, dan niat berpindah. Sejumlah peneliti dan praktisi telah menangani pertanyaan apakah keterlibatan tidak lebih dari "anggur tua dalam botol baru" (misalnya, Hallberg & Schaufeli, 2006; Macey & Schneider, 2008a; Newman & Harrison, 2008).

Penting untuk mengetahui adanya tumpang tindih antara keterlibatan dan konstruksi serupa lainnya seperti komitmen organisasi, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja. Masing-masing konstruk ini mengacu pada keadaan psikologis yang berhubungan dengan pekerjaan positif, dan karena itu kita akan mengharapkan bahwa hubungan mereka akan terkait. Namun, perlu juga diakui bahwa keterlibatan adalah konstruksi unik yang memerlukan perhatian teoritis dan praktis yang sama seperti konstruksi organisasi lainnya yang lebih mapan.

2. Teori apa yang bisa digunakan untuk menjelaskan keterlibatan?

Keterlibatan telah dikaitkan dengan berbagai teori. Teori-teori itu mencakup teori konservasi sumber daya (COR); Teori penentuan nasib sendiri; Teori pertukaran sosial; Teori

identitas sosial; Teori peran; Memperluas dan membangun teori emosi positif; Teori karakteristik pekerjaan; dan permintaan pekerjaan model sumber daya.

3. Bisakah kita memiliki terlalu banyak keterlibatan?

George (pasal 21) berpendapat bahwa secara khusus, terutama dalam kondisi ambiguitas, ketidakpastian, dan kebutuhan akan solusi kreatif, keterlibatan sadar yang berkesinambungan mungkin memiliki dampak yang merugikan dan bahwa "tingkat keterlibatan tingkat tinggi dan rendah mungkin menyebabkan hasil yang lebih diinginkan". Selain itu Halbesleben dkk. (2009) memberikan bukti empiris untuk menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dapat menyebabkan tingkat gangguan kerja yang lebih tinggi dengan keluarga dan bahwa hubungan ini dimediasi oleh kinerja perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior / OCBs*). Oleh karena itu, para manajer dan tenaga kependidikan individual memerlukan sistem dan dukungan untuk membantu mereka mengelola keterlibatan secara aktif dan untuk mengurangi kemungkinan konsekuensi kesehatan, kesejahteraan dan kinerja negatif yang terkait dengan terlalu banyak, keterlibatan berlebihan dan kerja keras (Gorgievski & Bakker, ch. 22).

4. Adakah fluktuasi keterlibatan sepanjang hari kerja dan minggu kerja?

Gagasan bahwa keterlibatan dapat berfluktuasi sepanjang hari kerja dan minggu kerja, memiliki implikasi yang jelas mengenai bagaimana kita memikirkan dan mengukur keterlibatan. Jika keterlibatan dianggap sangat labil, sering kali fluktuatif naik dan turun dalam jumlah besar selama satu hari atau minggu, kita perlu meneliti dan mengukur keterlibatan dengan fokus yang lebih jelas dan eksplisit (Dalal *et al.*, 2008).

5. Bagaimana kita mengukur keterlibatan?
Bakker dkk. (2008) mengemukakan berdasarkan Skala Keterlibatan Kerja Utrecht (UWES; Schaufeli *et al.*, 2002) yang memiliki kelebihan didasarkan pada teori, untuk mengukur keterlibatan dilihat dari semangat, dedikasi, dan penyerapan seorang tenaga kependidikan.
6. Apa saja pendorong utama keterlibatan?
Dalam Buku ini, pendorong utama keterlibatan mencakup tuntutan, kontrol dan dukungan, suara, kepercayaan, pekerjaan orang dan kepribadian orang dalam organisasi, keadilan, kesempatan untuk pengembangan, kepemimpinan, pengaruh regulasi, pemulihan dan relaksasi serta karakteristik kepribadian individu.
7. Apa hubungannya dengan hasil dan kinerja organisasi?
Keterlibatan telah terbukti dikaitkan dengan peningkatan komitmen tenaga kependidikan, perilaku in-role dan *extra-role*, dan iklim layanan, kinerja tenaga kependidikan dan loyalitas pelanggan. Fokus organisasi, penting bagi peneliti dan praktisi untuk menunjukkan keuntungan finansial dan non-finansial yang terkait dengan intervensi yang ditujukan untuk meningkatkan keterlibatan tenaga kependidikan.
8. Apa yang dapat kita lakukan untuk memaksimalkan atau mengoptimalkan keterlibatan dalam pengaturan organisasi?
 - a. Menciptakan budaya atau iklim (iklim untuk keselamatan, iklim untuk layanan, iklim untuk inovasi) untuk keterlibatan.
 - b. Pengalaman partisipasi tenaga kependidikan, Otonomi, kepercayaan, keamanan, kohesi, dukungan, keadilan, umpan balik, pengakuan, dan peluang untuk pertumbuhan dan penghargaan sebagai alat untuk memprediksi dan mengembangkan keterlibatan tenaga kependidikan (Schneider dkk, 1998)
9. Apa bidang utama untuk penelitian lebih lanjut?

Mengingat ada konsensus yang berkembang bahwa keterlibatan dapat didefinisikan dalam hal tingkat energi yang tinggi dan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan (Bakker *et al.*, 2008) dan bahwa model JD-R (Bakker & Demerouti, 2007, 2008) menyediakan platform teoritis pemersatu yang berguna untuk menguji naluri nomologis seputar keterlibatan, penelitian berkelanjutan yang mengakui dan membangun konsensus ini akan membantu studi kemajuan keterlibatan dengan cara yang koheren, sistematis dan terpadu.

Sumber daya pekerjaan dan ekspresi sumber daya pribadi. Misalnya, sehubungan dengan visi dan nilai organisasi. Lebih luas lagi, pengaruh kepemimpinan senior terhadap pembentukan budaya organisasi, iklim organisasi, dan sistem SDM dapat disisipkan dalam model yang lebih luas.

BAB XVI

MENGUKUR TOTAL USAHA SUMBER DAYA MANUSIA

16.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. Isu pengukuran
2. Model kontribusi sumber daya manusia
3. Tindakan pelaksanaan sumber daya manusia
4. Isu pengukuran

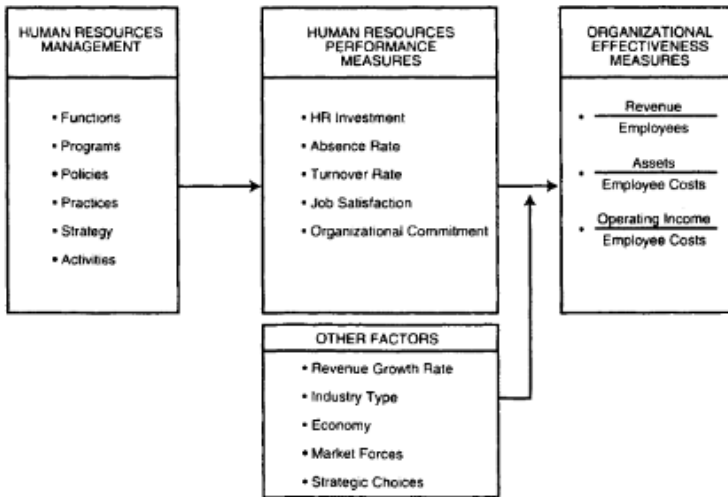
Pengukuran ini penting untuk menentukan keberhasilan kinerja. Untuk mencapai sukses yang di organisasi, tenaga kependidikan harus unggul dalam pekerjaan mereka dan energi mereka harus difokuskan pada daerah yang akan membuat perbedaan untuk organisasi. Sukses juga tergantung pada kemampuan untuk mengukur kinerja dan menggunakan pengukuran ini secara persuasif untuk mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan. Berikut ini prinsip-prinsip pengukuran kinerja berlaku:

- Efektivitas fungsi apapun dapat diukur dengan beberapa kombinasi dari biaya, waktu, kuantitas, kualitas, atau indeks perilaku.
- Sebuah sistem pengukuran mempromosikan produktivitas dengan memfokuskan perhatian pada isu-isu yang paling penting untuk tugas dan tujuan organisasi.
- Kinerja pekerja kerah putih terbaik diukur dalam kelompok.
- Manajer dapat diukur dengan efektivitas dan efisiensi unit yang mereka kelola.
- Pengukuran utamanya adalah efektivitas. tidak efisiensi.

Singkatnya, pengukuran adalah bagian penting dari sistem SUMBER DAYA yang efektif yang menghubungkan kegiatan SUMBER DAYA dengan kinerja organisasi. Porsi biaya tidak langsung dialokasikan ke produk, layanan, departemen, tanaman atau fungsi sering didasarkan pada keputusan subjektif oleh departemen akuntansi biaya.

Sumber ketidakakuratan dari pengukuran numerik yang berlimpah, mulai dari prosedur untuk mengumpulkan data kesalahan dalam rekaman aktual dan interpretasi tindakan. Dalam lingkungan kerja, beberapa variabel dapat mempengaruhi penampilan individu atau kelompok. Banyak faktor-faktor ini tidak secara langsung di bawah kendali departemen SUMBER DAYA. kinerja manusia dan kinerja organisasi yang terlalu kompleks untuk kriteria tunggal atau ukuran utama dari *output*. Hal ini lebih masuk akal untuk mengembangkan beberapa langkah yang dapat dikombinasikan untuk menghasilkan ukuran tingkat makro.

16.2. Model Kontribusi Sumber Daya Manusia



Gambar 16.1 Model Kontribusi SUMBER DAYA

Gambar 16.1 menyajikan Model kontribusi SUMBER DAYA yang menunjukkan hubungan antara fungsi SUMBER DAYA dan efektivitas organisasi. Model ini summa Rizes hubungan keseluruhan antara tiga unsur utama: manajemen sumber daya manusia, ukuran kinerja sumber daya manusia, dan langkah-langkah efektivitas organisasi. Blok pertama dalam model termasuk fungsi tertentu, fungsi sub, program, dan kegiatan yang menjelaskan dorongan utama dari manusia dalam pengelolaan sumber daya. Hal ini juga termasuk strategi MSDM, kebijakan, dan praktik yang ada di setiap organisasi dan memiliki efek pada kinerja organisasi.

Keberhasilan upaya SUMBER DAYA dapat dinilai sebagian oleh sumber daya keseluruhan manusia ukuran kinerja seperti investasi SUMBER DAYA, tingkat ketidakhadiran, tingkat totalitas, pekerjaan kepuasan, dan komitmen organisasi. Sementara akun langkah-langkah ini untuk bagian utama dari kontribusi terukur dari SUMBER

DAYA, fungsi MSDM lainnya seperti pelatihan, pengembangan, dan kompensasi juga mempengaruhi kinerja organisasi.

Ukuran kinerja SUMBER DAYA mempengaruhi efektivitas organisasi. Tiga langkah-langkah yang perlu dipahami adalah produktivitas organisasi efektivitas pendapatan, pemanfaatan aset, dan operasi pendapatan yang direkomendasikan untuk membangun hubungan ini.

16.3 Tindakan Pelaksanaan Sumber Daya Manusia

Ada beberapa cara untuk mengukur kontribusi fungsi SUMBER DAYA. Dari sudut pandang praktis, hanya sejumlah langkah yang dikelola untuk digunakan menilai dampak dari fungsi SUMBER DAYA pada keseluruhan efektivitas organisasi. Untuk menentukan langkah-langkah untuk menggunakan, empat aturan harus dipertimbangkan:

1. Setiap ukuran harus mewakili dampak sebanyak mungkin fungsi dalam departemen SDM. Persyaratan ini menghilangkan langkah-langkah yang mungkin memiliki dampak kecil pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.
2. Setiap ukuran harus mewakili fungsi yang penting di bisnis dan industri kelompok. Persyaratan ini menghilangkan pengukuran fungsi seperti keselamatan dan kesehatan. Sementara tarif frekuensi kecelakaan dan biaya cedera dapat dikaitkan dengan efektivitas organisasi, fungsi keamanan memiliki dampak terbesar dalam manufaktur dan konstruksi segmen.
3. Setiap ukuran harus mewakili data yang tersedia dan dapat dinilai.
4. Semua tindakan harus secara kolektif untuk sebagian besar kegiatan, program, dan jasa dari departemen SDM. Mereka tidak harus berat miring terhadap salah satu bidang atau kelompok kecil dari kegiatan.

Selain itu ada dua faktor yang harus dipertimbangkan ketika memilih langkah-langkah untuk mengevaluasi dampak dari fungsi SDM pada efektivitas organisasi: yaitu biaya dan investasi. Tindakan atau situasi yang mewakili biaya yang signifikan atau berlebihan dapat mengurangi efektivitas organisasi. Misalnya, absensi yang berlebihan dan omset membuat biaya tambahan untuk perekrutan dan pelatihan. Di sisi lain, investasi dalam dana tambahan untuk program yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan pemanfaatan SDM harus melunasi dalam peningkatan efektivitas organisasi.

BAB XVII

MENGGUNAKAN PERBANDINGAN UNTUK MENGUKUR EFEKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA

17.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. Alat strategis evaluasi
2. Tahapan proses benchmarking
3. Berpartisipasi dalam proyek benchmarking

17.2. Alat Strategis Evaluasi

Awalnya dirancang untuk fokus pada peningkatan kualitas dalam organisasi. Benchmark menandai dengan cepat menyebar ke fungsi lain dan telah menjadi alat manajemen yang sangat diperlukan untuk perbaikan terus-menerus. *Benchmarking* merupakan proses yang berkesinambungan dari mengumpulkan informasi dari organisasi lain yang dianggap mewakili praktik terbaik, dan menggunakan informasi tersebut untuk meningkatkan organisasi saat ini. *Benchmarking* adalah proses

belajar dari orang lain, tetapi bukan merupakan suatu proses duplikasi apa yang telah dilakukan orang lain. Ini merupakan pencarian pragmatis untuk ide-ide. Proses ini biasanya memakan waktu, dan membutuhkan banyak disiplin untuk membuatnya efektif dan sukses. Ini bukan perbaikan cepat, tetapi, proses yang sedang berlangsung terus menerus. *Benchmarking* memenuhi berbagai kebutuhan dan digunakan untuk beberapa tujuan. Hal ini sangat membantu dalam perencanaan strategis dari fungsi SDM. Informasi dan langkah-langkah yang berasal dari proses dapat memungkinkan manajer SDM untuk membantu organisasi mereka memenuhi tujuan strategis. Hal ini juga berguna dalam mengidentifikasi tren dan isu-isu kritis dari fungsi SDM. Langkah-langkah dari *benchmarking* dapat menjadi standar keunggulan untuk suatu kegiatan, fungsi, sistem, praktek, program, atau hasil tertentu. Dalam hal ini, telah menjadi alat evaluasi penting. *Benchmark* menandai juga memungkinkan organisasi untuk membandingkan fitur produk tertentu seperti fitur dari paket imbalan kerja. Dalam hal ini proses *benchmarking* adalah alat penting untuk fungsi SDM.

17.3. Tahapan Proses *Benchmarking*

Tahap Satu: *Detennining* Apa ke Benchmark

Langkah pertama adalah mengidentifikasi secara tepat jenis informasi yang dibutuhkan dari *benchmarking*. Langkah ini layak banyak perhatian karena kecenderungan untuk menjelajahi area lebih dari yang layak atau untuk menyelidiki masalah. Karena waktu yang terlibat dalam mengamankan informasi, masalah ketersediaan informasi, dan kesulitan dalam mencari mitra-mitra yang cocok, *benchmarking* inisiatif harus tetap dalam batas-batas yang ditentukan dari informasi yang dibutuhkan. Upaya untuk mengumpulkan informasi yang umumnya tidak tersedia atau sulit seperti untuk mendapatkan akan suatu keberhasilan. Selain itu, permintaan panjang mungkin *whelming* terlalu berlebihan,

sehingga sulit untuk mendapatkan informasi dari mitra *benchmarking*. Wilayah sasaran potensial informasi SDM *benchmarking* meliputi:

1. Ciri – ciri pelayanan *productor*
2. Usaha kerja
3. Tindakan pendayagunaan SDM.
4. Strategi

Tahap Dua: Membangun Tim *Benchmarking*

Tim yang tepat membuat perbedaan dan tahap ini dirancang untuk memastikan bahwa tim yang efektif di tempat. Ketika masalah ini tidak dianggap serius, hasilnya bisa menjadi bencana. Meskipun seorang individu benar-benar bisa melakukan tugas-tugas dalam proyek *benchmarking*, pendekatan tim yang lebih baik lebih dianjurkan. Berdasarkan volume pekerjaan saja, mungkin perlu untuk menggunakan sebuah tim untuk memastikan bahwa waktu yang tepat dikhususkan untuk setiap langkah dari proses. Juga, menggunakan tim meningkatkan kepemilikan proses. Hal ini meningkatkan kredibilitas produk akhir dan membantu untuk memastikan bahwa hasil *benchmarking* diterapkan dalam organisasi. tim harus dipilih secara hati-hati dan siap untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Tahap Tiga: Mengidentifikasi Tolak Ukur Mitra

Mengidentifikasi mitra tertentu untuk proyek *benchmarking* merupakan bagian penting lain dari proses. Data hanya dapat berguna jika dikumpulkan dari organisasi yang mewakili praktik terbaik. Langkah pertama dari tahap ini adalah untuk mempertimbangkan ruang lingkup *benchmarking* dan organisasi target potensial. Beberapa kemungkinan muncul:

- *Unit internal.*

Untuk organisasi besar, *benchmarking internal* yang mungkin tepat, setidaknya sebagai kegiatan *benchmarking* awal. Dengan pendekatan ini, tanaman, wilayah, divisi, atau lembaga (yang dimiliki oleh lembaga induk) dapat membandingkan praktik

SDM dan perbaikan rencana. Proses ini direkomendasikan karena dapat memberikan informasi yang berguna untuk tujuan perbandingan. Data tersebut mudah dikumpulkan dan biasanya akan disusun dalam format yang sama dari satu unit ke *unit* lain. Namun, perbandingan tidak akan selalu mewakili praktik terbaik dan hanya dapat menunjukkan yang unit terbaik di antara kelompok tawanan.

- Pesaing.

Salah satu perbandingan yang paling populer adalah untuk menghubungi organisasi-organisasi dianggap pesaing langsung. Lembaga-lembaga ini berada di bisnis yang sama dan bersaing untuk pangsa pasar dengan produk dan layanannya. Banyak manajer SDM ingin tahu lebih banyak tentang ukuran kinerja SDM dari kompetitor untuk membuat beberapa perbandingan. Namun, dalam market kompetitif, mungkin sulit untuk mendapatkan data karena takut membocorkan informasi yang mungkin mengubah keunggulan kompetitif.

- Tidak ada kompetitor di industri yang sama.

Dalam beberapa situasi mungkin yang sepatutnya untuk memilih organisasi di industri yang sama yang tidak bersaing secara langsung di pasar. Mungkin lebih mudah untuk mengamankan informasi dari jenis lembaga, dan masih membuat perbandingan yang sama seperti pesaing langsung karena proses serupa. Produk, jasa, dan mekanisme distribusi. Sebuah lembaga daerah tepat dapat menggunakan pendekatan ini untuk survei sebuah lembaga di daerah lain yang menghasilkan layanan yang sama atau produk tetapi tidak bersaing secara langsung.

- Organisasi di lokasi geografis yang sama.

Beberapa proyek *benchmarking* yang dilakukan untuk mengidentifikasi organisasi dalam lokasi geografis. Pendekatan ini dapat membatasi jumlah lembaga yang tersedia yang mewakili praktik terbaik. Keuntungan untuk jenis perbandingan adalah bahwa hal itu memungkinkan dalam lingkungan lokal atau regional yang sama, yang mungkin menjadi masalah penting.

Sebagai contoh, strategi merekrut dan hasil untuk sebuah lembaga di Los Angeles mungkin sangat berbeda dari merekrut strategi dan hasil dari lembaga yang berbasis di Boston. masalah kesejahteraan tenaga kependidikan sering bervariasi dari satu daerah ke daerah lain. Untuk alasan ini, perbandingan geografis dapat membantu.

- Organisasi-organisasi lain di AS Pendekatan ini melintasi garis industri dan meneliti organisasi lain dalam batas-batas Amerika Serikat. Pendekatan ini memperluas jangkauan lembaga yang tersedia yang mewakili praktik terbaik. Misalnya, *Prudential Insurance* mungkin ingin membandingkan strategi SDM dengan Apple Computer. Pendekatan ini memang memiliki keterbatasan. Karena organisasi yang jauh berbeda, beberapa item data yang mungkin *priateinappro-* untuk perbandingan langsung.
- Organisasi-organisasi internasional. Salah satu daerah yang paling cepat berkembang dari benchmark menandai adalah perbandingan global di mana lembaga berusaha untuk mengembangkan "kelas dunia" praktek. Tantangan dari pendekatan ini adalah untuk menemukan mitra benchmarking yang mewakili praktik terbaik di seluruh dunia, baik dalam industri yang sama atau di luar industri. Kelemahan pendekatan ini adalah bahwa data sulit untuk membandingkan karena perbedaan budaya, praktek-praktek lokal, dan peraturan pemerintah. Pendekatan ini biasanya digunakan oleh lembaga multinasional besar yang beroperasi di beberapa negara yang tidak perlu untuk membandingkan tindakan lokal.

Tahap Empat: Mengumpulkan Data *Benchmarking*

Tahap penting berikutnya dalam proses *benchmarking* adalah untuk benar-benar mengumpulkan data dari mitra *benchmarking*. Pengaturan pengumpulan data mungkin telah

dinegosiasikan sebelumnya karena permintaan khusus dari organisasi untuk berpartisipasi. Langkah pertama dari fase ini adalah untuk mengumpulkan data *internal*. Proses pengumpulan data, termasuk penggunaan instrumen, harus benar - benar diuji dalam organisasi untuk mendapatkan wawasan tambahan dalam proses. Proses ini menyediakan cara untuk memeriksa aliran data, kualitas data pemungutan, interpretasi data, dan potensi daerah di mana masalah dapat terjadi. Ini adalah situasi yang ideal untuk uji coba. Jika ada masalah dengan menyediakan informasi yang secara internal, organisasi lain akan memiliki masalah yang lebih besar dalam memberikan informasi.

Tahap Lima: Menganalisis Data

Setelah informasi dikumpulkan, harus ditabulasi, terorganisir, dianalisis, dan ditafsirkan menjadi berarti. Data biasanya diselenggarakan dalam program spreadsheet yang berisi daftar organisasi di sisi kiri dan berbagai judul yang mewakili berbagai item data di atas. Tabel 9-3 memberikan contoh dari jenis spreadsheet.

TABLE 9-3
BENCHMARKING INFORMATION MATRIX

RECRUITING AND SELECTION DATA—EXEMPT EMPLOYEES				
	RECRUITING COST	EMPLOYEE COST	SELECTION	AVERAGE DAYS
	PER HIRE	PER HIRE	RATIO	TO HIRE
Partner #1	6500	7500	.31	55
Partner #2	6900	8000	.25	67
Partner #3	5500	5850	.29	48
Partner #4	6000	6900	.40	39
Partner #5	5400	7900	.28	51

Table 17.1 Analisis Spreadsheet

Analisis *spreadsheet* sesuai untuk tabulasi data baku yang diubah menjadi format untuk presentasi di kemudian hari. Dalam beberapa kasus, data harus diubah menjadi jumlah atau nilai-nilai yang penting dalam organisasi yang dapat digunakan. Misalnya, total biaya mungkin dilaporkan dan biaya per *unit* mungkin perlu dihitung untuk perbandingan. Data yang tampaknya tidak akurat

atau keluar dari jalur harus diperiksa untuk menentukan apakah item tidak benar, disalah tafsirkan, atau ditransfer tidak benar dari lembar pengumpulan data asli. Jika data yang ekstrim tetapi tampaknya tidak memiliki kesalahan, maka beberapa pertimbangan harus diberikan untuk menghilangkan data untuk digunakan.

Selama tahap awal analisis, proses statistik dan prosedur yang diuraikan dalam bab lain mungkin tepat untuk menghitung rata-rata, persentase, dan dalam beberapa kasus, standar deviasi. *Survei* harus diperiksa untuk pola tertentu dari data atau tren yang mungkin sesuai. Dalam rangka untuk menarik kesimpulan, penting untuk mempertimbangkan konteks di mana angka dilaporkan. Beberapa informasi mungkin bertentangan dengan apa yang diharapkan atau mungkin membingungkan analisis. Kesimpulan harus dicapai dengan masukan dan pertimbangan bagi seluruh tim *benchmarking*. Tahap analisis data, meskipun kadang membingungkan dan menakutkan bagi beberapa praktisi SDM, tapi itu bagian penting dari proses. Analisis data yang tidak lengkap akan menyebabkan informasi yang tidak lengkap di mana keputusan yang tidak akurat yang dibuat kemudian, baik dengan mensponsori organisasi atau mitra benchmarking lainnya.

Tahap Enam: Mendistribusikan Informasi untuk Mitra Benchmarking

Sebuah fase yang dapat dengan mudah diremehkan adalah mengembangkan dan mendistribusikan laporan untuk semua mitra benchmarking. Ada kecenderungan untuk jalan pintas upaya ini karena tidak dianggap sebagai nilai tambah dalam organisasi sponsor. Namun, untuk mitra patokan lainnya ini adalah bagian paling penting dari proses. Karena ini merupakan jangka panjang hubungan kemitraan. Maka tahap ini harus ditangani dengan hati-hati. Mitra benchmarking harus memiliki laporan informasi yang tersedia agar dapat mereka gunakan secara *internal* untuk meningkatkan proses mereka sendiri. Minimal, laporan untuk mitra harus berisi sebagai berikut:

- Ringkasan eksekutif, yang menyajikan kesimpulan singkat dari data survei dan memberikan penjelasan singkat dari keseluruhan proses.
- Sebuah pernyataan dari tujuan proyek *benchmarking* dengan rincian tujuan.
- Sebuah daftar semua peserta. (Data spesifik tidak terkait dengan peserta benchmarking)
- Ringkasan item yang mengacu.
- Penjelasan metode untuk mengumpulkan dan menganalisis data
- Garis besar hasil keseluruhan dan kesimpulan yang menunjukkan pentingnya data untuk organisasi.
- Uraian tentang kekuatan dalam kelompok yang mencoba untuk menentukan praktik terbaik untuk masing-masing item.
- Permintaan untuk prosedur ini menjadi proses yang berkesinambungan dengan rencana potensi masa depan. Langkah ini sering dilupakan adalah penting untuk menjaga mitra-mitra *benchmarking* utuh sebagai tim pengumpulan data.

Kerahasiaan laporan ini sangat penting. Sebagian besar organisasi tidak ingin nama mereka terikat dengan item data tertentu, dan langkah-langkah harus diambil untuk memastikan bahwa ini ditangani dengan benar. Juga, rencana untuk mengungkapkan informasi, bahkan secara umum dengan angka rata-rata, harus dibicarakan terlebih dahulu dan disetujui oleh semua mitra. Laporan harus disampaikan tepat waktu seperti yang direncanakan. Kemasan laporan harus profesional dan mudah digunakan. Hal ini juga harus berguna untuk perbandingan.

Tahap Tujuh: Memulai Perbaikan dari *Benchmarking*

Hal ini mungkin yang paling penting, fase melibatkan perbaikan yang sebenarnya yang harus dilaksanakan sebagai hasil dari proses benchmarking. Ini melibatkan tiga isu penting: kesenjangan kinerja, rencana aksi, dan laporan *internal*. Kinerja Gap.

Langkah pertama dari fase ini adalah untuk menghitung kesenjangan kinerja, yaitu penyimpangan antara tingkat saat ini ukuran tertentu dan tingkat yang diinginkan atau ultimate direpresentasikan sebagai praktek terbaik. Perbedaan dalam dua tingkat menjadi kekurangan atau kinerja gap yang merupakan peluang bagi perbaikan. Misalnya, dalam satu organisasi, biaya per menyewa untuk tenaga kependidikan dibebaskan hampir dua kali lipat dari rata-rata dari mitra dalam studi *benchmarking*. Ini menjadi area untuk perbaikan karena jelas mengidentifikasi kesenjangan antara praktik terbaik dan pengalaman organisasi sendiri. Kendaraan untuk mencapai peningkatan ini adalah rencana aksi, dijelaskan selanjutnya. Setiap item data dari *survei* harus diperiksa untuk kesenjangan kinerja potensial. Pemimpin tim harus membuat keputusan tentatif untuk menentukan apakah kekurangan kinerja yang terlihat signifikan. Jika salah satu tidak, itu harus dipertimbangkan item untuk perbaikan.

Penggunaan rencana aksi merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk mengatasi kesenjangan kinerja. Rencana aksi adalah serangkaian rinci langkah yang harus diambil selama periode waktu yang telah ditentukan untuk meningkatkan situasi saat ini. Seperti halnya perubahan yang direncanakan, adalah penting bahwa semua pihak yang terlibat memahami proses, mengambil langkah-langkah untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan, mendapatkan penerimaan dengan semua pihak yang terlibat. dan menerapkan perubahan. Setiap kesenjangan kinerja yang harus ditangani dengan rencana aksi. Aplikasi laporan merupakan bagian akhir dari proses ini adalah untuk

mengembangkan laporan untuk pelanggan internal dalam organisasi, Ini berisi unsur-unsur berikut:

- Rencana ringkasan bisnis
- Tujuan dari proyek.
- Peserta *benchmarking*
- Pelanggan internal.
- Tim proyek.
- Jadwal.
- Mengacu pada item.
- Metodologi.
- Analisis data.
- Kesenjangan Kinerja.
- Rencana aksi.
- Rencana tindak lanjut.

Laporan ini memberikan manajemen dan pelanggan *internal benchmarking* data yang diperlukan untuk memahami proses, melihat perlunya perubahan mengetahui bagaimana perbaikan akan dilaksanakan, dan membangun keyakinan bahwa organisasi bergerak menuju praktik terbaik.

17.4. Berpartisipasi dalam Proyek Benchmarking

Hal ini kadang-kadang membantu untuk bergabung atau menjadi bagian dari proyek *benchmarking* yang ada. Inisiatif ini sering tersedia dalam masyarakat sumber daya manusia yang profesional. Sebagai contoh *American Society for Training and Development* seperti yang dijelaskan sebelumnya tindakan forum benchmarking yang signifikan untuk mengidentifikasi yang terbaik praktek dalam pengembangan sumber daya manusia. Selain itu masyarakat juga untuk manajemen sumber daya manusia, dalam hubungannya dengan Saratoga Institute, melakukan sebuah proyek yang sedang berlangsung untuk praktek patokan dalam bidang sumber daya manusia.

Bagian sumber daya manusia yang berpartisipasi organisasi dalam beberapa kelompok perdagangan bisnis atau industri mengembangkan proyek benchmarking bagi anggotanya. Dalam kasus ini merupakan peluang yang sangat baik untuk mengikat ke dalam jaringan yang ada dan mengamankan informasi yang berharga. *Benchmarking* dengan proyek yang sudah ada memiliki beberapa keunggulan. Pertama, biasanya kategorinya sekutu murah. Biaya keseluruhan proyek dibagi dengan berpartisipasi para anggota yang biasanya mewakili sebuah database yang besar.

Dalam beberapa kasus, kelompok perdagangan atau masyarakat professional Keuntungan kedua adalah bahwa proses ini kurang memakan waktu karena data instrumen pengumpulan sudah dirancang dan proses telah efisien untuk memungkinkan masukan efisien. Sebagian besar pekerjaan telah dilakukan oleh orang lain. Keuntungan ketiga adalah bahwa sebagian besar proyek merupakan database besar, sehingga membuat data yang lebih signifikan dan bermakna untuk tujuan perbandingan. Misalnya, data Saratoga Institute mewakili lebih dari 1.000 lembaga dan itu masih terus berkembang.

Keuntungan keempat adalah paparan yang sering datang dari berpartisipasi dalam upaya ini. Sebagian besar organisasi yang diambil untuk proyek-proyek ini mencari praktik terbaik dan kadang-kadang diberi label sebagai memiliki praktik terbaik pada diri sendiri apakah label akurat atau tidak. Ada beberapa kelemahan dari berpartisipasi dalam jenis proyek ini. Pertama, peserta mungkin tidak mewakili orang-orang dengan praktik terbaik. Seringkali tidak ada proses penyaringan untuk peserta baru. Organisasi dengan ukuran yang telah ditentukan dan kemauan untuk membayar biaya dapat berpartisipasi. daftar peserta biasanya didominasi oleh besar, organisasi terkenal, yang notabennya memiliki praktik terbaik. Kerugian kedua adalah bahwa grup yang sudah ada tidak dapat terdiri dari organisasi, misalnya, lembaga keuangan mungkin ingin

membandingkan keberhasilan dengan database besar lembaga keuangan lain, tapi ini mungkin tidak dapat dilakukan dengan database yang ada. Database kelompok perdagangan biasanya meredakan ini perhatian.

Kelemahan ketiga adalah bahwa dengan bergabung proyek yang sudah ada, tidak ada cara untuk mempengaruhi apa yang mengukur busur diambil dan cara-cara di mana proses benar-benar bekerja. Keputusan ini telah dibuat oleh orang lain. dan akibatnya. data mungkin tidak item yang diinginkan oleh organisasi.

Kerugian keempat berkaitan dengan ketiga. Karena data tidak *identsarily* item yang tepat dicari oleh organisasi. sulit untuk memberikan dasar untuk perubahan. Jantung proses benchmarking adalah kebutuhan untuk mengambil tindakan untuk memperbaiki daerah di mana kesenjangan kinerja secara jelas diidentifikasi. Sebuah basis data yang ada tidak mungkin untuk memberikan informasi dalam semua bidang yang diinginkan sehingga kesenjangan dapat diidentifikasi.

BAB XVIII

KOMUNIKASI

18.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. Komunikasi dalam sebuah proyek
2. Mengapa komunikasi yang baik itu diperlukan?
3. Bagaimana bisa komunikasi disediakan?
4. Mengelola arus informasi
5. Menyediakan informasi untuk mereka yang membutuhkan itu
6. Dimana informasi diperlukan?
7. Akses informasi dan kerahasiaan
8. Apa yang dapat menghambat komunikasi yang efektif?

18.2. Komunikasi dalam Sebuah Proyek

Redding dan Sanborn (Muhammad, 2009: 65) mengemukakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam sebuah organisasi yang kompleks.

Terdapat empat arah aliran informasi dalam komunikasi formal. Pertama, komunikasi ke bawah (downward communications), terjadi ketika informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada jabatan dengan otoritas lebih rendah (Pace dan Faules, 2010: 184). Katz & Kahn (Pace dan Faules, 2010: 195) menjabarkan informasi yang biasa disampaikan oleh atasan kepada bawahan, yaitu informasi bagaimana melakukan pekerjaan, dasar pikiran untuk melakukan pekerjaan, kebijakan dan praktik organisasi, serta informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

Komunikasi diperlukan baik untuk menghubungkan tahapan proyek dan untuk memfasilitasi kemajuan dalam setiap tahap. Komunikasi jadi pusat pengelolaan proyek. Komunikasi yang buruk dapat dianggap sebagai risiko serius yang akan mengancam kemungkinan penyelesaian proyek dengan sukses. Salah satu perhatian utama adalah kebutuhan untuk mengelola informasi yang harus dihasilkan, dikumpulkan, dan didistribusikan sebagai bagian dari proyek. Bentuk yang mana didalamnya informasi dicatat, disimpan, dan diambil menentukan sebagian besar bagaimana informasi tersebut dapat digunakan dan oleh siapa. Arus informasi dalam suatu proyek perlu direncanakan untuk memastikan bahwa informasi yang tepat mencapai orang yang membutuhkannya. Proses yang digunakan untuk mengumpulkan dan mendistribusikan informasi juga akan memiliki pengaruh pada seberapa baik informasi yang dikomunikasikan dan dipahami. Komunikasi untuk bekerja, pesan yang dikirim dan diterima juga harus dipahami. Ada banyak hambatan untuk komunikasi yang efektif, tetapi sebagian besar hambatan itu dapat dihindari jika komunikasi direncanakan dengan hati-hati.

Alur komunikasi dalam proyek harus mencakup semua orang yang terlibat. Para anggota tim proyek harus berkomunikasi satu sama lain dan dengan siapapun terkait dengan penyelesaian

kegiatan. Ada juga orang-orang di luar tim yang informasinya harus dijaga dan memiliki peluang untuk suara mereka didengar, termasuk kelompok *stakeholder* yang lebih luas dan sponsor.

Komunikasi adalah proses dua arah yang melibatkan baik memberi maupun menerima. Komunikasi mungkin formal atau informal tergantung pada ukuran proyek, orang-orang yang terlibat dan cara yang biasa mereka bekerja, tapi komunikasi ini harus terjadi jika proyek ingin menjadi berhasil. Komunikasi menyiratkan ruang untuk semacam dialog, di mana pesan diterima, dipahami dan diberi respon yang mungkin memicu respons lebih lanjut. Komunikasi dapat ditingkatkan dengan:

- ✓ Memperhatikan kebutuhan orang lain
- ✓ Mendengarkan secara aktif dan memperhatikan
- ✓ Meluangkan waktu untuk berkomunikasi dengan cara yang tepat
- ✓ Meluangkan waktu untuk memeriksa bahwa pesan telah dipahami
- ✓ Memperhatikan umpan balik
- ✓ Memberikan umpan balik
- ✓ Memilih waktu dan tempat dengan hati-hati ketika percakapan itu dianggap sulit dan rahasia.

18.3. Mengapa Komunikasi yang Baik Itu Diperlukan?

Tujuan komunikasi dalam sebuah proyek adalah untuk menjelaskan kepada yang lain apa yang telah dicapai dan apa yang masih harus diselesaikan, dan untuk mendengar serta menanggapi kebutuhan dan pandangan orang lain yang bersangkutan dengan proyek. Komunikasi dalam proyek tidak hanya tentang memastikan bahwa informasi ditangani secara efisien tetapi komunikasi juga dapat digunakan untuk memotivasi dengan memberikan dorongan, memuji keberhasilan, menenangkan ketika segala sesuatu tidak berjalan lancar seperti yang diharapkan dan mendukung mereka yang energi atau

kepercayaannya berkurang. Hal ini menjadi kekuatan dalam menarik orang untuk bekerja dengan antusias untuk mencapai hasil yang mereka yakini berharga.

Komunikasi yang bermakna menginformasikan dan mendidik karyawan di semua tingkatan dan memotivasi mereka untuk mendukung strategi (Barrett, 2002). Ini penting karena sikap positif terhadap perubahan sangat penting dalam program perubahan yang berhasil (Kotter, 1996), karena penolakan terhadap perubahan adalah salah satu pendarang terbesar yang harus diatasi.

Komunikasi yang bermakna membutuhkan tingkat 'reorientasi organisasi kognitif' (Van Vuuren & Elving, 2008) yaitu pemahaman dan apresiasi terhadap perubahan yang diusulkan. Elving dan Hansma (2008) melakukan penelitian wawancara antara manajemen dan karyawan selama perubahan organisasi. Kesimpulan paling penting yang ditarik adalah bahwa keberhasilan penyebaran dan adaptasi perubahan organisasi secara signifikan tergantung pada keterampilan komunikatif dan informatif manajer di semua tingkatan. Meskipun para pemimpin tampaknya menyadari perubahan cepat dalam organisasi (Bolden & Gosling, 2006), mengkomunikasikan bahwa perubahan itu sulit (Lewis, 2000). Bennebroek-Gravenhorst et al. (2006) menemukan bahwa seiring dengan peran manajemen pada kontribusi tenaga kerja terhadap perubahan yang akan datang,

distribusi informasi dan komunikasi aktual mengenai perlunya perubahan dan tujuan modifikasi dalam organisasi bisnis juga sangat penting

18.4. Bagaimana Bisa Komunikasi Disediakan?

Manajer proyek menggunakan berbagai saluran komunikasi termasuk pertemuan *face to face*, telepon, catatan tulisan

elektronik, presentasi dan laporan. Komunikasi yang berbeda masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan dan itu akan sangat membatasi proyek jika terlalu sedikit pendekatan yang digunakan. Banyak dari komunikasi mungkin akan dalam bentuk kata-kata tertulis, tetapi juga akan mencakup grafik dan diagram. Ini memiliki keuntungan dari konsistensi dalam setiap orang yang dapat dikirim pesan yang sama. Sayangnya, ini tidak akan menjamin bahwa setiap orang menerima pesan yang sama karena perbedaan sehingga penafsiran pesannya pun akan berbeda-beda.

Manajer proyek yang ingin proyek mereka untuk menjadi sukses akan menggunakan semua aspek komunikasi untuk mendukung tujuan mereka. Baik itu verbal dan *non-verbal*, dan juga formal maupun non-formal.

18.5. Mengelola Arus Informasi

Ada dua bidang utama dari informasi yang perlu dikelola dalam sebuah proyek. Yang pertama, rencana dan fakta. Rencana itu penting sehingga semua orang yang perlu tahu dapat diinformasikan tentang apa yang harus terjadi, kapan dan bagaimana. Dan yang kedua yaitu informasi tentang apa yang sebenarnya terjadi, sehingga penyelesaian rencana dapat dikonfirmasi dan perbaikan dapat dibuat.

Pertanyaan-pertanyaan kunci dalam perencanaan arus informasi adalah:

- ❖ Siapa yang butuh informasi?
- ❖ Informasi apa yang mereka butuhkan?
- ❖ Siapa yang bisa memberikannya kepada mereka?
- ❖ Kapan mereka membutuhkannya?
- ❖ Mengapa mereka membutuhkannya?
- ❖ Bagaimana mereka membutuhkannya?
- ❖ Dimana mereka membutuhkannya?

- ❖ Apa yang mungkin menghambat komunikasi dengan mereka?

18.6. Menyediakan Informasi untuk Mereka yang Membutuhkan

Pada tahap mendefinisikan proyek penekanannya adalah pada pengembangan pemahaman melalui berbagai jenis komunikasi. Tujuan dari proyek ini harus diklarifikasi dan disetujui oleh sponsor dan stakeholder kunci. Mungkin ada kebutuhan untuk konsultasi luas jika proyek cenderung memiliki implikasi untuk kelompok orang yang berbeda. Konsultasi tidak dapat terjadi kecuali beberapa informasi dasar disediakan, bahkan jika ini adalah dalam bentuk proposal yang luas dan beberapa pilihan untuk dipertimbangkan. Sebagai umpan balik yang diterima, ide-ide dapat disempurnakan dan pilihan kedua dihapus dan ditambahkan. Informasi yang berkembang tentang proyek harus didefinisikan dalam proses yang sama dengan proses mendefinisikan proyek itu sendiri. Untuk keperluan pengelolaan proyek informasi ini dicatat dalam bentuk rencana, tetapi ketika informasi untuk dibagikan itu harus dipersiapkan dalam bentuk yang dapat dipahami oleh mereka yang memang ditujukan.

Apakah proyek kecil atau besar dan kompleks, informasi yang digunakan di dalamnya harus berkualitas tinggi. Informasi yang baik adalah:

- ❖ Relevan (itu merupakan informasi yang dibutuhkan untuk tujuan)
- ❖ Jelas (disajikan dalam bahasa dan format yang jelas)
- ❖ Akurat (tanpa kesalahan dan tidak menyesatkan)
- ❖ Lengkap (sebanyak yang dibutuhkan dengan tanpa kekurangan)
- ❖ Tepat waktu (informasi terbaru yang dikirim dan diterima pada waktu yang tepat)

- ❖ Sesuai (informasi yang tepat yang dikirim dan diterima oleh orang yang tepat)

Selama pelaksanaan proyek, informasi juga dibutuhkan secara terus menerus untuk memantau dan mengontrol kemajuan. Laporan resmi tentang status proyek sering digunakan untuk menginformasikan proses pemantauan. Ulasan Formal sering diadakan sehingga gambaran kemajuan secara teratur dipertimbangkan. Sebagian besar proyek memerlukan beberapa sistem pelaporan yang menyediakan informasi yang teratur dan terbaru tentang tugas apa yang telah selesai dan setiap masalah yang muncul. Ini sering disebut laporan status proyek.

Laporan status proyek adalah laporan resmi teratur. Biasanya dibuat mingguan, bulanan atau kuartalan. Laporan bahkan mungkin diperlukan per jam jika masalah ini menyebabkan perhatian serius dan memiliki potensi menunda kemajuan secara serius. Laporan-laporan harian mungkin diperlukan jika ada implikasi untuk mengatur pekerjaan untuk hari berikutnya.

Untuk menulis laporan Anda akan memerlukan informasi dari anggota tim proyek tentang penyelesaian tugas dan tahapan utama dan keterlambatan atau kesulitan yang diantisipasi. Dibawah ini adalah bentuk laporan standar dari laporan status proyek:

- ❖ Judul proyek
- ❖ Tahapan utama dan tugas yang tercakup dalam laporan
- ❖ Nama orang yang bertanggung jawab untuk tahap utama atau tugas
- ❖ Tanggal laporan
- ❖ Kemajuan terbaru
- ❖ Penjelasan keterlambatan atau tindakan perbaikan yang dilakukan

- ❖ Kekhawatiran yang diantisipasi atau beberapa permasalahan yang menunggu resolusi
- ❖ Tonggak ukur waktu yang harus dibayar dalam periode pelaporan berikutnya dan tanggal pelaporan berikutnya.

Dalam mengelola sebuah proyek, manajer proyek akan bertanggung jawab untuk memberikan laporan kemajuan secara teratur kepada para pemangku kepentingan dan juga sponsor, baik sebagai laporan tertulis atau laporan lisan dan presentasi di pertemuan.

Dalam banyak proyek penting, memberikan informasi tidak hanya untuk pemangku kepentingan tetapi juga untuk masyarakat umum. Sering ada keuntungan dalam proyek yang bersumber dari eksternal, dan informasi mungkin harus diberikan kepada media berita dan badan kepentingan umum. Sehingga biasanya manajer proyek menyiapkan informasi dalam bentuk siaran pers untuk diberikan kepada masyarakat dan perwakilan media lokal.

18.7. Dimana Informasi Diperlukan?

Informasi sering dibutuhkan di lokasi yang jauh dari pusat proyek. Jika proyek memiliki staf dan tim di lokasi lain, penting untuk sesekali kontak tatap muka langsung, dan untuk manajer proyek melihat semua lokasi dari waktu ke waktu. Salah satu cara untuk membantu staf di lokasi terpencil untuk tetap berhubungan adalah untuk memutar pertemuan tinjauan rutin dari satu lokasi ke lokasi lain. Jika semua staf tidak termasuk dalam pertemuan itu mungkin ada makan siang bersama dengan kesempatan untuk interaksi sosial.

Selain itu bisa juga di awal sebelum proyek di mulai, adanya acara perayaan yang dapat diselenggarakan diselenggarakan di lokasi yang tepat sehingga aspek yang berbeda dari proyek bisa ditampilkan. Misalnya, setelah rencana proyek telah disiapkan

dan disetujui oleh sponsor, ada kesempatan untuk memulai proyek dengan acara perayaan. Membuat peluncuran acara khusus memberikan kesempatan untuk membawa tim proyek dan stakeholder lainnya bersama-sama sehingga mereka dapat mengenal salah satu lain, mungkin untuk pertama kalinya, dan membentuk beberapa jaringan informal yang bisa memfasilitasi proyek. Dalam pertemuan itu, manajer proyek harus memperkenalkan orang-orang satu sama lain, memperkenalkan tim proyek dan peran mereka, menjelaskan manfaat dari proyek dan output dan hasil, menjelaskan rencana proyek, menjelaskan prosedur komunikasi, dan juga menanggapi pertanyaan dari yang lainnya.

18.8. Akses Informasi dan Kerahasiaan

Jika manajer proyek mencoba untuk membangun iklim di mana orang berkomunikasi secara terbuka dan berbagi informasi mudah, seringkali sulit untuk mengelola informasi yang harus dirahasiakan dan hanya tersedia untuk orang-orang dengan otoritas. Hal ini membantu untuk mempertimbangkan pada tahap awal dari proyek informasi apa yang harus dirahasiakan. Jika proyek ini adalah dalam konteks organisasi atau kelompok organisasi, mungkin ada pedoman kebijakan yang akan mengatur pengelolaan secara informasi dalam proyek. Jika tidak ada pedoman yang tersedia maka majer proyek harus mengamati persyaratan hukum.

Data pribadi dianggap sangat sensitif termasuk informasi yang berkaitan dengan asal ras atau etnis, pendapat politik, keyakinan agama atau lainnya, keanggotaan serikat buruh, kesehatan, kehidupan seks dan perkara pidana. Undang-undang ini mencakup baik catatan tertulis maupun catatan elektronik, dan jika ada keraguan tentang apakah kegiatan proyek sesuai dengan persyaratan hukum, saran lebih lanjut harus dicari sebelum pencatatan dimulai.

Setelah informasi telah dikumpulkan dan disimpan itu harus tetap aman. Tanggung jawab meliputi:

- ❖ Kerahasiaan. Akses ke data harus terbatas pada orang-orang yang perlu tahu dan telah diberikan kewenangan untuk melihat data. Jika kerahasiaan tidak dipertahankan, masalah pengungkapan timbul dan harus diatasi.
- ❖ Integritas. Data harus akurat dan lengkap jika itu harus digunakan secara efektif.
- ❖ Ketersediaan. Data harus tersedia untuk digunakan bila diperlukan oleh mereka yang berwenang untuk menggunakannya.

18.9. Apa yang Dapat Menghambat Komunikasi yang Efektif?

- ❖ Ketidakjelasan (dalam pesan maupun cara dalam penyajian)
- ❖ Penyebaran yang rendah (misalnya, daftar telepon lebih baik untuk perintah ketika daftar tertulis, atau perintah tertulis saat demonstrasi akan lebih baik)
- ❖ Kegagalan untuk memastikan bahwa pesan telah diterima dan dipahami
- ❖ Kegagalan untuk mengatur saluran yang tepat untuk komunikasi (sehingga orang-orang yang harus berhubungan satu sama lain tidak tahu tentang keberadaan masing-masing)
- ❖ Salah paham (pesan ditafsirkan dengan cara yang berbeda dengan yang dimaksudkan, kadang-kadang sebagai akibat dari yang disampaikan beberapa kali)
- ❖ Gangguan (pesan tidak terdengar dengan baik atau perhatian terganggu karena kebisingan, ketidaknyamanan atau peristiwa luar)

- ❖ Orang yang menerima pesan tidak memahami pentingnya itu karena latar belakang atau keadaannya sendiri.

BAB XIX

MONITORING DAN KONTROL

Ada sejumlah cara pemantauan proyek selama kemajuannya untuk mengidentifikasi risiko yang muncul atau potensi untuk perbaikan. Pemantauan sangat penting untuk mengumpulkan informasi yang sesuai untuk menginformasikan manajer proyek apa saja yang mengancam untuk mengganggu proyek, dan untuk menghentikannya dari kemajuan berdasarkan rencana.

19.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. *Monitoring*
2. Menjaga Keseimbangan
3. Pengendalian Perubahan

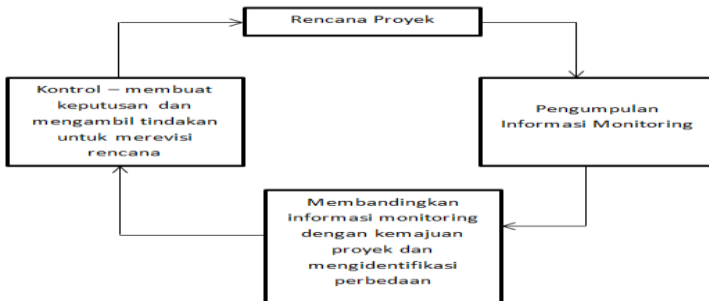
Setelah manajer proyek tahu bahwa ada masalah, keputusan dapat diambil tentang bagaimana untuk menangani masalah tersebut. Tindakan yang dapat diambil untuk memastikan bahwa

kegiatan disimpan sesuai dengan rencana, atau rencana dapat diubah. Mengambil tindakan untuk mengontrol proyek memastikan bahwa fokus disimpan pada pencapaian hasil dalam anggaran dan skala waktu yang disepakati.

19.2. Monitoring

Monitoring adalah kegiatan pengumpulan informasi tentang kemajuan kegiatan dan membandingkan informasi ini dengan rencana untuk mengidentifikasi perbedaan-perbedaan. Pemantauan/monitoring perlu dilakukan secara rutin dan teratur untuk mengidentifikasi perbedaan antara rencana dan situasi nyata. Setelah setiap perbedaan diidentifikasi, manajer proyek dapat mempertimbangkan apakah ada yang memprihatinkan. Dalam beberapa kasus, perbedaan akan berada dalam toleransi yang diperbolehkan rencana dan tidak akan ada kebutuhan untuk mengambil tindakan. Tindakan harus diambil ketika ada bahaya bahwa proyek tidak akan memenuhi target karena kemajuan terlalu lambat, atau jika keterlambatan dalam satu kegiatan akan berdampak pada orang lain, menyebabkan pemborosan dan penundaan lebih lanjut.

Kontrol adalah tentang kemajuan pemantauan dan mengambil tindakan korektif secara tepat waktu. Ada beberapa teknik yang dapat membantu untuk pengontrolan proyek. Salah satunya seperti di bawah ini:



Gambar 19.1 Putaran Kontrol Proyek Sederhana

Proses dari putaran kontrol proyek sederhana ini terdiri dari empat tahap yaitu:

1. Rencana proyek. Rencana adalah sebuah kumpulan dokumen yang dinamis yang menunjukkan rencana saat ini dan juga mencatat perubahan berturut-turut dalam rencana.
2. Monitoring. Ini adalah proses pengumpulan informasi yang tepat tentang kemajuan proyek dan pengaturan di mana proyek ini berkembang.
3. Identifikasi perbedaan. Ini adalah proses membandingkan apa yang terjadi dengan rencana untuk mengidentifikasi variasi apapun dari rencana tersebut.
4. Kontrol. Keputusan dibuat tentang bagaimana mengatasi perbedaannya.

Pemantauan adalah kegiatan yang paling penting selama tahap pelaksanaan proyek karena itu adalah satu-satunya cara yang dapat mengontrol pekerjaan untuk memastikan bahwa tujuan dari proyek ini akan dipenuhi. Untuk melacak apa yang terjadi mungkin harus mempertimbangkan pengumpulan informasi pada dua tingkatan: level 'gambaran besar', untuk memasukkan tujuan organisasi/lembaga secara keseluruhan dimana proyek ini dimaksudkan untuk memberikan kontribusi dan keseimbangan dimensi waktu, anggaran dan kualitas, dan level 'kegiatan proyek', untuk menyertakan pelacakan tugas individu; bahwa mereka telah memulai, bahwa mereka berjalan di jalur yang benar dan bahwa mereka menyelesaikan seperti yang direncanakan.

19.3. Menjaga Keseimbangan

Seorang manajer proyek selalu peduli dengan menyeimbangkan biaya, waktu dan dimensi kualitas proyek. Pemantauan/monitoring memberikan informasi yang diperlukan

untuk memahami masalah yang timbul di salah satu dimensi ini. Kelambatan dan manajemen waktu yang buruk sering bermasalah, tetapi ini dapat berdampak langsung pada biaya proyek serta pada kualitas apa yang dicapai dalam waktu yang tersedia. Karena pentingnya dimensi-dimensi ini dan sejauh mana mereka mempengaruhi satu sama lain, informasi monitoring diperlukan tentang waktu yang dihabiskan untuk tugastugas proyek, sumber daya yang digunakan dalam menyelesaikan masing-masing tugas dan sejauh mana standar kualitas dicapai secara konsisten.

19.4. Pengendalian Perubahan

Kadang sponsor proyek meminta sebuah tambahan untuk proyek yang itu bukan bagian dari rencana asli yang sudah disepakati. Hal ini dapat memberikan situasi yang sulit bagi mereka yang mengelola proyek karena disatu sisi ingin menjaga hubungan baik dengan klien, tetapi disisi lain ingin menjaga anggaran dan keuntungan jika itu seorang kontraktor untuk pekerjaan.

Jika klien meminta perubahan, maka manajer proyek perlu menilai sejauh mana ini akan membutuhkan waktu atau sumber daya tambahan. Perubahan dapat dilakukan jika itu memungkinkan dalam hal waktu dan sumber daya, tetapi jika tidak bernegosiasi dengan klien untuk mencapai solusi yang sesuai baik untuk manajer proyek dan juga untuk klien.

BAB XX

MENGELOLA RISIKO

Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. Risiko dan Kontingensi Perencanaan
2. Mempersiapkan untuk mengelola risiko
3. Penilaian Risiko dan Analisis Dampak
4. Sebuah Alternatif Tindakan (*Contingency Plan*)
5. Kerangka Mengelola Risiko
6. Mempengaruhi *Stakeholder*

20.1. Risiko dan Kontingensi Perencanaan

Risiko adalah kemungkinan bahwa sesuatu akan terjadi yang akan merusak proyek. Pendekatan 'manajemen risiko' membutuhkan jenis berpikir yang berbeda dengan pendekatan lainnya. Ini mungkin tampak agak negatif dan mengecilkan hati karena mengharuskan kita untuk berpikir tentang semua hal yang bisa salah dan bukan berpikir dengan cara yang positif tentang bagaimana hal itu akan terlihat jika semuanya mengalir ke perencanaan. Manajemen risiko, adalah dasar untuk manajemen

proyek, karena itu memungkinkan untuk merencanakan secara realistis untuk menghindari gangguan dengan membangun cara menanggapi risiko yang paling mungkin dan paling merusak jika mereka tidak dapat dicegah. Sebagai pertimbangan, risiko ini menginformasikan bagaimana proyek direncanakan, terutama dalam hal penjadwalan waktu, tenaga dan anggaran, itu perlu dilakukan sebelum tahap perencanaan. Risiko muncul baik dari dalam proyek dan dari konteks atau lingkungan proyek.

Dalam rangka untuk mengelola risiko kita perlu mengidentifikasinya dan untuk memutuskan seberapa besar kemungkinan itu akan terjadi. Pertimbangan risiko dalam proyek biasanya dibatasi pada kemungkinan bahaya yang berdampak pada proyek dan tujuannya, bukan risiko dalam bentuk apapun yang mungkin mempengaruhi organisasi di mana proyek berada. Oleh karena itu satu-satunya risiko eksternal yang biasanya akan dianggap adalah mereka yang mungkin berdampak pada proyek. Misalnya, penilaian risiko untuk sebuah proyek yang melibatkan relokasi kantor akan cenderung dipengaruhi oleh perubahan lokal di rute transportasi umum, tapi proyek yang mengembangkan standar untuk prosedur kantor mungkin tidak akan.

20.2. Mempersiapkan untuk Mengelola Risiko

Ada empat tahapan dalam mengelola risiko, yaitu:

1. Mengidentifikasi risiko – identifikasi bahaya yang mungkin mempengaruhi proyek dan membuktikan kebenaran karakteristik masing-masing risiko.
2. Dampak penilaian – mengevaluasi risiko untuk menilai berbagai hasil yang mungkin terkait dengan proyek dan dampak potensial dari masing-masing.
3. Mengembangkan rencana untuk memiliki cadangan guna mengurangi dampak dari risiko yang paling mungkin dan untuk memastikan bahwa rencana ini dilaksanakan bila perlu.

4. Memastikan bahwa risiko terus dikaji dan bahwa rencana yang tepat dikembangkan untuk memenuhi perubahan dalam jenis atau probabilitas dampak negatif.

Risiko muncul dari berbagai macam sumber yang berbeda. Ini dikelompokkan sebagai berikut:

- ❖ Fisik – kehilangan atau kerusakan orang, peralatan, informasi yang tersimpan atau bangunan sebagai akibat dari kecelakaan, kebakaran atau bencana alam.
- ❖ Teknis – peralatan atau sistem yang tidak bekerja atau tidak bekerja cukup baik untuk melakukan pekerjaan, atau sering rusak.
- ❖ Tenaga kependidikan – orang yang utama tidak dapat berkontribusi pada proyek karena, misalnya sakit, perubahan karir atau terlalu banyak pekerjaan lain.
- ❖ Politik atau sosial – contohnya, dukungan untuk proyek tersebut dapat dihilangkan sebagai akibat dari perubahan kebijakan pemerintah atau karena protes dari masyarakat, media, pelanggan atau pegawai.
- ❖ Liabilitas – tindakan hukum atau ancaman karena beberapa aspek dari proyek ini ditemukan ilegal atau karena mungkin ada kekhawatiran klaim kompensasi jika terjadi kesalahan.

20.3. Penilaian Risiko dan Analisis Dampak

Penilaian risiko berjalan lebih jauh dari mengidentifikasi potensi risiko. Penilaian risiko ini dibutuhkan untuk memperkirakan berapa kemungkinan risiko akan menjadi kenyataan. *Analisis dampak* lalu dibangun di atas penilaian dengan mempertimbangkan berapa banyak kerusakan yang mungkin disebabkan untuk proyek jika risiko terwujud. Ketika penilaian risiko dapat menggunakan tabel seperti dibawah ini:

Tabel 20.1. kemungkinan dan dampak

	Dampak Rendah	Dampak Sedang	Dampak Tinggi
Kemungkinan Tinggi			
Kemungkinan Sedang			
Kemungkinan rendah			

20.4. Strategi untuk Menghadapi Risiko

Ada sejumlah pilihan ketika mempertimbangkan bagaimana mengelola risiko. Diantaranya:

- ❖ Menghindari risiko – misalnya, mungkin membatalkan elemen dari proyek yang berbahaya jika terjadi dan memiliki pengaruh yang cukup serius.
- ❖ Mengurangi risiko – misalnya, merencanakan pemeriksaan yang sering dalam proses dan melibatkan pemangku kepentingan sehingga mereka dapat memengaruhi kemajuan menuju hasil yang dapat diterima.
- ❖ Melindungi terhadap risiko – misalnya mengambil asuransi terhadap risiko tertentu
- ❖ Mengelola risiko – misalnya, menyiapkan rencana kontingensi (alternative tindakan) dan merevisi rencana proyek bila diperlukan.
- ❖ Memindahkan risiko – misalnya, memindahkan tanggung jawab untuk tugas berisiko dalam sebuah proyek kepada organisasi yang lain yang memiliki pengalaman yang lebih di bidang atau kegiatan tersebut.

20.5. Sebuah Alternatif Tindakan (*Contingency Plan*)

Dalam manajemen risiko, rencana kontingensi dibuat untuk digunakan jika risiko menjadi kenyataan, untuk meminimalkan kerusakan yang akan ditimbulkan dari dampaknya. Sebuah

rencana kontingensi hanya dapat dibuat ketika risiko telah diidentifikasi dan kemungkinan dan potensi dampaknya pun sudah dinilai. Tujuan dari rencana kontingensi adalah untuk membatasi kerusakan yang dapat ditimbulkan pada proyek dan mengambil tindakan untuk memindahkan proyek kembali seimbang lagi. Rencana kontingensi dapat mencakup sejumlah pilihan yang berbeda dalam menanggapi situasi krisis yang mungkin terjadi. Misalnya, setelah melakukan identifikasi risiko yang mungkin terjadi bahwa wabah flu di musim dingin akan mengurangi susunan kepegawaian selama fase penting. Salah satu rencana kontingensi mungkin untuk memiliki daftar staf dan lembaga yang bisa cepat didekati untuk memberikan staf sementara jika diperlukan.

20.6. Kerangka Mengelola Risiko

Sebuah dokumen yang disebut '*risk log*' atau '*risk register*' biasanya digunakan untuk mempersiapkan rencana untuk manajemen risiko. Risiko yang diidentifikasi didaftar, bersama-sama dengan penilaian kemungkinannya dan penilaian sejauh mana dampaknya jika itu menjadi kenyataan. Terhadap masing-masing risiko ada kolom lebih lanjut menuju 'aksi' yang menguraikan rencana kontingensi yang dapat dimasukkan ke dalam tindakan jika risiko menjadi nyata.

Formatnya sebagai berikut:

Risiko	Dampak	Kemungkinan	Tindakan
Pendanaan	Tinggi	Rendah	Pastikan pusat pendanaannya terkunci/aman sebelum memulai proyek.
Dll.			

20.7. Mempengaruhi *Stakeholder*

Beberapa proyek memiliki potensi risiko dari para pemangku kepentingan yang tidak sepenuhnya mendukung tujuan atau proses proyek. Luasnya kekuasaan yang dipegang oleh para pemangku kepentingan bervariasi, tetapi orang-orang yang kuat bisa sangat merusak proyek dan kadang-kadang dapat memegang kekuasaan untuk menghentikan proyek. Menggunakan teknik yang disebut '*analisis stakeholder*' dapat mengidentifikasi *stakeholder* yang memegang kekuasaan yang terkuat atas kelancaran proyek, dan kemudian akan ada pertimbangan bagaimana mempengaruhi mereka untuk mengurangi dampak negatif.

Ketika telah mengidentifikasi pemangku kepentingan dan mendorong mereka untuk mengekspresikan pandangan mereka tentang usul proyek, manajer proyek dapat menganalisis dukungan pemangku kepentingan. Sehingga dapat pula diidentifikasi para pemangku kepentingan yang menentang proyek. Manajer proyek juga dapat memutuskan dimana harus menempatkan usahanya didalam mempengaruhi pemangku kepentingan untuk menawarkan lebih banyak dukungan untuk proyek atau untuk mengurangi kekuatan oposisi mereka.

Tahap pertama adalah untuk menetapkan para pemangku kepentingan seperti pada tabel dibawah ini untuk menunjukkan dimana perkiraan posisi mereka saat ini.

Pemangku Kepentingan	Menghentikan	Mengizinkan	Membantu
Klien			V
Tim Proyek		V	
Pegawai yang Lain	V		
Pengguna Layanan		V	
Penyandang Dana	V		
Media	V		
Organisasi Sukarela		V	
Badan Ahli		V	

Posisi ini dipertimbangkan dalam hal siapa yang mengizinkan sehingga tidak akan menempatkan rintangan di jalan proyek, siapa yang membantu dengan menawarkan dukungan positif dan siapa yang mencoba menghentikan proyek dengan cara apapun yang mereka miliki.

Setelah memetakan posisi ini, dapat diputuskan mana dari pemangku kepentingan yang mungkin dipengaruhi untuk lebih mendukung. Hal ini mungkin tidak layak, menghabiskan waktu dan tenaga untuk memindahkan para pemangku kepentingan dari posisi 'mengizinkan' untuk menjadi lebih positif kecuali jika manajer proyek berpikir bahwa bantuan mereka akan sangat berguna. Sehingga memindahkan mereka akan sangat memungkinkan.

Pemangku Kepentingan	Menghentikan	Mengizinkan	Membantu
Klien			V
Tim Proyek		V	
Pegawai yang Lain	V ->	?	
Pengguna Layanan		V ->	?
Penyandang Dana	V ->	?	
Media	V->	?	
Organisasi Sukarela		V ->	?
Badan Ahli		V ->	?

Untuk melakukan ini, manajer proyek harus fokus pada aspek apa yang ditentang pemangku kepentingan dari proyek dan menganggap apa yang bisa dilakukan untuk mengurangi keprihatinan mereka. Hal ini tidak selalu mungkin untuk memindahkan para pemangku kepentingan dari posisi asli mereka, tetapi biasanya layak dipertimbangkan bagaimana kekhawatiran mungkin berkurang. Jika pendapat tidak dapat diubah, mungkin sangat penting dalam rangka untuk mengambil setiap kesempatan dalam meningkatkan kesadaran tentang manfaat yang diharapkan dari proyek.

Kesimpulan

Sumber daya manusia merupakan salah satu asset terpenting bagi keberlangsungan suatu lembaga maupun lembaga organisasi, hal ini dikarenakan sumber daya manusia menjadi “*modal*” yang patut diperhatikan dan memiliki peran penting dalam mencapai suatu keberhasilan. Oleh karena itu, sumber daya manusia perlu dikelola dengan tepat. Pengelolaan ini, sering disebut dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mengatur berbagai ruanglingkup terkait masalah manusia dalam konteks “*human capital*” atau modal manusia yang menunjang aktivitas dalam suatu lembaga.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) tidak melulu mengkaji tentang masalah tenaga kependidikan, pegawai, manajer maupun sumber daya manusia lainnya yang dapat menunjang aktivitas suatu lembaga terlebih dalam bidang pendidikan, namun lebih kompleks dari pada itu, manajemen sumber daya manusia juga mengkaji mengenai penyusunan maupun rekrutmen tenaga kependidikan, *reward*, besaran gaji, pengembangan dan pelatihan, komunikasi hingga cara mengukur efektivitas ataupun kinerja tenaga kependidikan.

Setiap individu manusia dituntut memiliki kualitas yang dapat berdaya saing baik dari segi intelektual maupun moral, hal ini sangat penting sekali dalam menghadapi kehidupan yang sudah dipenuhi dengan kemajuan dan perkembangan zaman seperti saat ini. Dalam konteks pendidikan, manusia merupakan aktor utama dalam “memanusiakan manusia” itu sendiri. Tentu memiliki proses panjang dalam menciptakan generasi unggul akan tetapi dalam mencapai hal itu juga diperlukan tenaga pendidik maupun kependidikan yang sangat kompeten. Dalam menunjang hal tersebut maka sudah sepantasnya tenaga kependidikan dalam konteks pendidikan juga penting sekali untuk dikelola dan dievaluasi secara bijak dan tepat.

Topik pembahasan dalam buku ini diharapkan akan memberikan pemahaman dan wawasan yang lebih luas kepada para pembaca terkait manajemen sumber daya manusia beserta berbagai jenis konteks dan ruang lingkungannya.

DAFTAR PUSTAKA

- AlbrechtL, Simon. (2010).*Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Edward Elgar
- Armstrong, Michael. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers: USA
- Baharun. Hasan. (2017). Manajemen Kinerja dalam Meningkatkan Competitive Advantage Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Ilmu Tarbiyah "At-Tajdid"*, Vol. 5 No. 2,
- Baird, L., and MESHOULAM, I. (1988). 'Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management.' *Academy of Management Review*, 13/1: 116–28.
- Barharnnurdin, Mohd. (2016). *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies. The Relationship between Organizational Communication and Employees Productivity with New Dimensions of Effective Communication Flow*. Volume 2. Pp 35-39
- BoxallPeter, Purcell John, and Patrick Wright. (2007). *Human Resource Management*. Oxford University Press Inc., New York

- Cooke, Fang. (2018). *International Journal of Human Resource Management (IJHRM) Special Issue On: International Human Resource Management in Contexts of High Uncertainties*. The international Journal of Human Resource Management: ResearchGate
- David G. Collings dan Geoffrey Wood. (2009). *Human Resource Management : A Critical Approach*. the Taylor & Francis e-Library, Routledge
- Husain, Zareen. (2013). Effective communication brings successful organizational change *The Business & Management Review*, Vol.3 Number-2,
- Lievens, Filip. (2005). Research on Internet Recruiting and Testing. Current Status And future Direction. Research Gate
- Lindgren, Mats and Bandhold, H. (2009). *Scenario Planning - Revised and Updated: The Link Between Future and Strategy*. Palgrave Macmillan: UK
- Mahapatro.B.B.(2010). *Managing The Performances. Human Resources Management*. New Age International Ltd: New Delhi. Volume 429. Nomor 105
- Mahoney, Joseph T. (1992). The Resource-Based View Within The Conversation Of Strategic Management. *Strategic Management Journal* Vol. 13 pp 363-380
- Martin, Vivien. (2006). *Managing Project In Human Resources, Training And Development*. Kogan Page: USA
- Mayastri, Rizky Amalia.(2015). Komunikasi Organisasi. Komunikasi Organisasi Pada Organisasi Mahasiswa Internasional.

- Mufarrohah. (2013). *Effect of organizational culture, organizational commitment, leadership style, and competence on government performance*. Jurnal InFestasi
- Muharam, Dani Rahadian. (2017) *Implementation of Resources-Based View (RBV) Concept for Maintaining The Company's Competitive Advantage*. Jurnal Ilmu Administrasi. Vol 14 pp 82-94
- Obedgiu, Vincent. (2017). *Human Resource Management, Historical Perspective, Evolution and Professional Development*. Journal of Management Development: ResearchGate
- Ouchi, W. (1980). 'Markets, Bureaucracies and Clans.' *Administrative Science Quarterly*, 25: 129-41.
- Phillips, Jack J.(1945). *Accountability in Human Resource Management: Improving Human Performance Series*.Butterworth-Heinemann: USA
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Pubisher.
<https://www.researchgate.net/publication/299588945>
- Runhaar, Piety. (2016). *How can school and teachers benefit from human resource managemen? Conceptualising HRM from content and process perspective* Educational Management Administration and Leadeship. Sagepub. Vol
- Sulana, Nafia, (2018). *Analyzing the Effectiveness of Online Recruitment : A case Study on recruiter of Bangladesh*. Jounal ABC US.
- Sunarta. (2010). *Perencanaan Sumber Daya Manusia (Kunci Keberhasilan Organisasi)*. Vol. 36 No. 2.

<https://journal.uny.ac.id/index.php/informasi/article/view/6197>

Tyson, Shaun. (2006). *Essentials of Human Resource Management*. Elsevier Ltd

Yildirim, Osman. (2014). The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings. *Social and Behavioral Sciences*. Vol 150 pp 1095-1100

Yullyanti, Ellita. (2009). Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai. Volume 16. pp 3

PROFIL PENULIS



Amirul Mukminin, Ph.D adalah ketua program studi Doktor Kependidikan Universitas Jambi. Beliau menyelesaikan jenjang pendidikan S-1 pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Jambi tahun 1998. Tahun 2004, beliau diterima di *Rijksuniversiteit Groningen*, Belanda dan berhasil mendapatkan gelar master pendidikan, MSc.Ed (2005). Tepat pada tanggal 06 Desember 2011 beliau berhasil menamatkan program Doktor dalam bidang Kepemimpinan dan Kebijakan Pendidikan di *Florida State University, Faculty of Behavioral and Social Sciences* dengan Beasiswa pemerintah Amerika Serikat, *Fulbright*. Dalam rentang waktu lima tahun (2012-2017), Dr. Amir dianugerahi empat beasiswa program postdoctoral; a) *Erasmus Mundus Postdoctoral Research in Teacher Education* tahun 2012 (*Rijksuniversiteit Groningen*, Belanda), b) *Erasmus Mundus Visiting Academic Staff*, 2013 (*Rijksuniversiteit Groningen*, Belanda), c) *Erasmus Mundus Visiting Academic Staff*, 2016 (*Universidade do Porto*, Portugal), dan d) *Fulbright Senior Researcher (Claremont Graduate University*, Amerika Serikat).

Publikasi internasional, beliau telah berhasil menerbitkan banyak artikel pada jurnal-jurnal internasional terkemuka di bidang ilmu

sosial dan pendidikan; *Qualitative Report, Elementary Education Online, Turkish Online Journal of Educational Technology (TOJET), Asia-Pacific Collaborative Education Journal, EduLearn, Excellence in Higher Education*, dll. Beliau juga mitra bestari pada jurnal: *Qualitative Report, TOJET, Asian-TEFL, Turkish Online Journal of Distance Education (TOJDE)*, dll.

Selain aktif sebagai tenaga pengajar dan ketua program Doktor Kependidikan, Dr. Amir juga aktif dalam kegiatan riset dalam kebijakan pendidikan, sosilogi dan antropologi pendidikan, serta teknologi pendidikan dengan beberapa grant yang berhasil didapatkan antara lain adalah *Scholarship Grant for Dissertation, The American-Indonesian Cultural & Educational Foundation (New York, Amerika Serikat); Research grant for Education Ministry of Education, Culture, Sports, Science, and Technology (Jakarta, Indonesia); Graduate Research Assistant for Qualitative Data Analysis, Florida State University (Amerika Serikat)*.

Dalam bidang pengabdian kepada masyarakat, Dr. Amir aktif dalam pembangunan dan pengembangan pendidikan islam di Kota Jambi melalui kegiatan *Teach for Pesantren* dan pendidikan non-formal bahasa Inggris dengan mendirikan kursus bahasa. Beliau juga aktif dalam kegiatan diskusi dalam bidang kebijakan pendidikan di Provinsi Jambi dengan menginisiasi Pusat Studi Kebijakan Pendidikan (PUSKEP).



Akhmad Habibi. Lahir di Jambi, 25 September 1983. Penulis adalah dosen tetap Prodi Administrasi Pendidikan Universitas Jambi. Menyelesaikan pendidikan S1 di UIN Sultan Thaha Sayiduddin Jambi dan melanjutkan pendidikan di Universitas Sriwijaya (S2). Saat ini adalah mahasiswa pendidikan Doktor di University of Malaya. Penulis merupakan editor in chief Indonesian Administration and Leadership Journal. Telah menerbitkan lebih dari 16 artikel di jurnal internasional bereputasi terindeks *Scopus* dan *Web of Science*.



Dr. Lantip Diat Prasajo. Lahir di Magetan, 25 April 1974. Saat ini tercatat sebagai dosen tetap di Prodi Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan dan Pascasarjana UNY. Penulis menyelesaikan S1 Teknik Elektro di UGM, S2 Manajemen Pendidikan di UNY (memperoleh gelar Magister Pendidikan tahun 2005 dalam waktu 19 bulan dengan predikat *Cumlaude*) dan S3 Prodi Administrasi/Manajemen Pendidikan UPI Bandung (memperoleh gelar Doktor tahun 2009 dalam waktu 23 bulan dengan predikat *Cumlaude*). Publikasi Scopus di ***Turkish Online Journal of Educational Technology (TOJET)***, beberapa mata kuliah yang diampu adalah Manajemen Strategik, TQM, Praktik Manajemen Pendidikan, Manajemen Pendidikan, Sistem Informasi Manajemen (SIM), TIK Manajemen dan Manajemen Perkantoran. Penulis pernah ditugasi UNY sebagai Ketua Laboratorium Jurusan Administrasi Pendidikan, Koordinator ISO Pascasarjana UNY, Manajer LIMUNY Puskom UNY, Sekretaris Eksekutif Rektor UNY, dan Sekretaris Prodi S2 dan S3 Manajemen Pendidikan Pascasarjana UNY. Selain itu, penulis juga pernah membantu Dirjen PMPTK Kementerian Pendidikan Nasional dalam Proyek BERMUTU, Fasilitator tingkat nasional untuk diklat kepala sekolah, Narasumber Nasional di P2TK Dikmen, Tim CPD (*Continuous Professional Development*) untuk Kepala Sekolah di seluruh Indonesia dan sebagai **Asesor BAN PT Kemdiknas**. Penulis dapat dihubungi melalui email: lantip1975@gmail.com.



Lia Yuliana, dilahirkan di Yogyakarta, 17 Juli 1981. Pendidikan dasar hingga sekolah menengah atas ditempuhnya di daerah kelahirannya. Gelar Sarjana Jurusan Administrasi Pendidikan diperoleh di Universitas Negeri Yogyakarta Tahun 2003 dan Gelar Master Jurusan Manajemen Pendidikan Pascasarjana Univeisitas Negeri Yogyakarta Tahun 2009, Tahun 2011

mengikuti Advanced Study and Training Program on Pedagogy and Chinese Teaching Materials di Hanban, Beijing, China.

Menjadi Dosen Tetap di Universitas Negeri Yogyakarta Jurusan Administrasi Pendidikan Prodi Manajemen Pendidikan sejak tahun 2005. Mata Kuliah yang dibinanya yaitu Manajemen Pendidikan, Manajemen Personalia Pendidikan, Manajemen Perpustakaan, Manajemen Pelatihan, Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Perencanaan Pendidikan Mikro, Evaluasi Program Pendidikan dan Penulisan Karya Ilmiah.

Kegiatan Penelitian yang pernah dilakukan antara lain Model Pelatihan Kewirausahaan Bagi Pengangguran di Perkotaan Yogyakarta di khususnya Penduduk Asli, Pemberdayaan Dosen PA (Penasehat Akademik) dalam Membangun Budaya Cendekia Mandiri, Evaluasi Pelaksanaan Supervisi Pendidikan oleh Pengawas Sekolah Dasar, Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, Evaluasi Kesiapan Implementasi Sekolah Kategori Mandiri Implementasi Manajemen Mutu Terpadu, Strategi Pembelajaran Untuk Meningkatkan Pemahaman dan Keterampilan Berpikir Kritis (Critical Thinking) pada Perkuliahan Manajemen Pendidikan Melalui Implementasi Pembelajaran Group Investigasi (GI) bagi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta Menuju Word Class University, Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 dalam Pelaksanaan Administrasi Sekolah di SMA N 1 Banguntapan Bantul.

Kegiatan Pengabdian Masyarakat diarahkan pada pembinaan pengelolaan perpustakaan bagi guru, pelatihan supervisi klinis bagi kepala sekolah, pelatihan karya tulis ilmiah,

pelatihan model-model pembelajaran inovatif dan pelatihan penelitian tindakan kelas. Ia sendiri telah menulis Buku Pegangan Kuliah yaitu Manajemen Pendidikan, Manajemen Tenaga Kependidikan, Manajemen Sumber Daya Manusia di Bidang Pendidikan dan Buku Teks Dasar-Dasar Supervisi Pendidikan (Sebagai Upaya Menuju Profesionalisme). Bagi yang ingin berkorespondensi, ia menyediakan alamat e-mail: juliana_uny@yahoo.co.id

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan

Amirul Mukminin | Akhmad Habibi | Lantip Diat Prasoso | Lia Yuliana

Buku ini merupakan kombinasi hasil penelitian dan *literature studies* yang terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia. Konstruksi buku ini terdiri dari rumusan masalah yang mengandung nilai-nilai kebaruan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, metode pemecahan masalah, dukungan teori-teori mutakhir yang lengkap dan jelas, serta ada kesimpulan dan daftar pustaka sehingga memenuhi syarat sebagai **BUKU REFERENSI**. Buku ini hadir sebagai **BUKU REFERENSI** untuk memberi pemahaman tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dan kaitannya Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. Secara singkat, buku ini membahas berbagai hal yang terkait dengan Manajemen Sumber Daya dalam Pendidikan, seperti konsep Manajemen Sumber Daya Manusia, Kontek Manajemen Sumber Daya Manusia, Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia, dan lain-lain. Pembahasan buku ini termasuk singkat, padat, jelas, dan disertai berbagai ilustrasi gambar-gambar. Buku ini ditujukan untuk berbagai kalangan pembaca maupun kalangan umum yang tertarik dengan Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku ini dapat dijadikan referensi untuk bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan.

ISBN 978-602-498-057-3



UNY
PRESS

Jl.H.Affandi (Jl.Gejayan), Gg. Alamanda,
Kompleks FT-UNY, Kampus Karangmalang, Yogyakarta,
Kode Pos: 55281, Telp.(0274)589346,
unypress.yogyakarta@gmail.com