Ringkaslah materi Bab 1 lalu buat resume berbentuk makalah, makalah dikumpulkan ke bagian sekretariat pada pertemuan ke 13 dan 14,

Fungsi Perencanaan (Planning)

Fungsi perencanaan dalam manajemen adalah bagaimana direksi perusahaan menetapkan tujuan yang ingin dicapai dan menyusun strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Sederhananya fungsi perencanaan adalah apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainnya.

Perencanaan adalah langkah yang paling awal dalam menjalankan perusahaan dan bahkan bisa berpengaruh total bagi perusahaan dimasa yang akan datang.

Fungsi manajemen yang lain akan mengikuti hasil perencanaan yang dilakukan. Fungsi manajemen yang lain tidak bisa berjalan dengan baik tanpa adanya manajemen perencanaan yang matang.

Tujuan Perencanaan

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang berbeda beda, tentu perencanaan yang dilakukan pun berbeda.

Namun secara umum, tujuan perusahaan melakukan perencanaan karena:

1. Perencanaan adalah cara untuk mengantisipasi dan merekam perubahan
2. Perencanaan mengarahkan (*direction*) kepada administrator maupun non administrator
3. Perencanaan bisa menghindari atau paling tidak memperkecil pemborosan dan tumpang tindih pelaksanaan kegiatan.
4. Perencanaan menetapkan standar yang akan dipakai untuk mempermudah pengawasan.

Manfaat Fungsi Perencanaan

Fungsi planning memiliki beberapa manfaat seperti:

1. Hasil perencanaan menjadi pedoman dan acuan dasar dalam melaksanakan kegiatan
2. Perencanaan bisa memudahkan pengawasan terhadap kegiatan yang dilakukan, apakah telah sesuai dengan yang telah direncanakan atau tidak
3. Perencanaan bisa meminimalisir kesalahan yang mungkin akan terjadi
4. Kegiatan setiap unit manajemen lebih terorganisir
5. Pelaksanaan tugas menjadi lebih tepat, efektif dan efisien
6. Penyimpangan yang berpotensi muncul bisa diantisipasi sedini mungkin
7. Ancaman dan hambatan yang mungkin akan terjadi bisa diprediksi dan diatasi seawal mungkin
8. Menganisipasi adanya perubahan kondisi baik internal maupuan eksternal yang bisa berpengaruh pada kegiatan perusahaan.
9. Sebagai alat koordinasi antar bidang dan antar divisi dalam perusahaan
10. Memudahkan pengawasan.

Bagian I

Mengatur Sumber Daya Manusia

Bagian ini menopang sisa Buku Pegangan. Ini berkaitan dengan pendekatan dan filosofi yang memengaruhi cara orang dikelola dalam organisasi, peran fungsi SDM, dan fungsinya anggota, dan pertimbangan khusus yang memengaruhi manajemen manusia internasional. Istilah 'manajemen orang' mencakup dua konsep terkait manajemen sumber daya manusia. HRM dan manajemen modal manusia (HCM), yang didefinisikan dan dijelaskan di bagian pertama.

Bab Ini sebenarnya telah menggantikan istilah 'manajemen personalia', meskipun demikian filosofi dan praktik manajemen personalia masih memberikan dasar bagi filosofi dan praktik HRM dan HCM. Hubungan antara aspek-aspek orang ini manajemen dimodelkan dalam Gambar 0.2.

Manajemen orang

Kebijakan dan praktik yang mengatur bagaimana orang dikelola dan dikembangkan dalam organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pendekatan strategis dan koheren terhadap manajemen organisasi paling banyak, asset dihargai-orang-orang yang bekerja disana, yang berkontribusi secara individual dan kolektif untuk pencapaian tujuannya.

Manajemen modal manusia

Pendekatan untuk memperoleh, menganalisis dan melaporkan data yang menginformasikan arah manajemen sumber daya manusia yang menambah nilai investasi strategis dan keputusan operasional di tingkat perusahaan dan di tingkat manajemen lini depan.

Manajemen personalia

Manajemen personalia memperhatikan memperoleh, mengatur dan memotivasi sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh hadiah masuk.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Merupakan istilah 'manajemen sumber daya manusia' (HRM) dan 'sumber daya manusia' (SDM) miliki sebagian besar menggantikan istilah 'manajemen personalia' sebagai deskripsi proses terlibat dalam mengelola orang dalam organisasi. Konsep HRM mendukung semua kegiatan yang dijelaskan dalam buku ini, dan tujuan bab ini adalah untuk memberikan kerangka kerja untuk apa yang mengikuti dengan mendefinisikan konsep-konsep HRM dan sistem SDM, menggambarkan berbagai model HRM dan mendiskusikan tujuan dan karakteristiknya. Bab ini melanjutkan dengan ulasan reservasi tentang HRM dan hubungan antara Manajemen SDM dan personalia dan diakhiri dengan diskusi tentang dampaknya HRM dapat menghasilkan kinerja organisasi.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling bernilai-orang-orang yang bekerja di sana secara individual dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya. Storey (1989) percaya bahwa HRM dapat dianggap sebagai ‘set kebijakan yang saling terkait dengan dasar ideologis dan filosofis '. Ia menyarankan empat aspek itu merupakan versi bermakna dari HRM.

MENGATUR ORANG

1. suatu konstelasi kepercayaan dan asumsi tertentu.
2. dorongan strategis menginformasikan keputusan tentang manajemen orang.
3. keterlibatan pusat manajer lini.
4. mengandalkan serangkaian 'pengungkit' untukmembentuk hubungan kerja.

SISTEM SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang dibawah bersama-sama secara koheren:

- Filosofi SDM yang menggambarkan nilai-nilai menyeluruh dan prinsip panduan yang diadopsi dalam mengelola orang.
- Strategi SDM menentukan arah tujuan HRM.
- Kebijakan SDM, yang merupakan pedoman yang menentukan bagaimana nilai-nilai ini, prinsip-prinsip dan strategi harus diterapkan dan diimplementasikan dalam bidang HRM tertentu.
- Proses SDM yang terdiri dari prosedur formal dan metode yang digunakan untuk menempatkan SDM rencana dan kebijakan strategis mulai berlaku.
- Praktik SDM yang terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola orang.
- Program SDM, yang memungkinkan strategi, kebijakan, dan praktik SDM untuk diterapkan sesuai dengan rencana.

Becker dan Gerhart (1996) telah mengklasifikasikan komponen-komponen ini menjadi tiga tingkatan: the arsitektur sistem (prinsip panduan), alternatif kebijakan dan proses dan praktik.

MODEL HRM

Model HRM yang sesuai

Salah satu pernyataan eksplisit pertama dari konsep HRM dibuat oleh Michigan Sekolah (Fombrun et al, 1984). Mereka berpendapat bahwa sistem SDM dan struktur organisasi harus dikelola dengan cara yang sesuai dengan strategi organisasi (karena itu namanya model model yang cocok '). Mereka lebih jauh menjelaskan bahwa ada manusia siklus sumber daya (adaptasi yang diilustrasikan pada Gambar 1.2), yang terdiri dari empat proses atau fungsi umum yang dilakukan di semua organisasi ini adalah.

1. seleksi mencocokkan sumber daya manusia yang tersedia dengan pekerjaan.
2. penilaian manajemen kinerja.
3. hadiah 'sistem hadiah adalah salah satu yang paling kurang dimanfaatkan dan salah penanganan alat manajerial untuk mendorong kinerja organisasi, itu harus hadiah pendek serta pencapaian jangka panjang, dengan mengingat bahwa 'bisnis harus dijalankan di masa sekarang untuk berhasil di masa depan.
4. pengembangan mengembangkan karyawan berkualitas tinggi.

Kerangka kerja Harvard

Para pendiri HRM lainnya adalah Harvard School of Beer et al (1984) yang mengembangkan apa yang oleh Boxall (1992) disebut 'kerangka kerja Harvard'. Kerangka kerja ini adalah berdasarkan pada keyakinan bahwa masalah manajemen personalia historis hanya bisa terpecahkan. ketika manajer umum mengembangkan sudut pandang tentang bagaimana mereka ingin melihat karyawan terlibat dan dikembangkan oleh perusahaan, serta kebijakan dan praktik HRM apa dapat mencapai tujuan tersebut. Tanpa filosofi sentral atau visi strategis yang hanya dapat disediakan oleh manajer umum - HRM cenderung tetap seperangkat kegiatan independen, masing-masing dibimbing oleh tradisi praktiknya sendiri.

Beer dan rekan-rekannya percaya bahwa Saat ini, banyak tekanan menuntut perspektif yang lebih luas, lebih komprehensif dan

lebih strategis berkenaan dengan sumber daya manusia organisasi. Tekanan-tekanan ini telah menciptakan kebutuhan untuk: ‘Jangka panjang perspektif dalam mengelola orang dan pertimbangan orang sebagai aset potensial dari sekadar biaya variabel. 'Mereka adalah orang pertama yang menggarisbawahi prinsip HRM bahwa itu milik manajer lini. Mereka juga menyatakan bahwa management Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan tindakan manajemen yang memengaruhi sifat hubungan kapal antara organisasi dan karyawannya-sumber daya manusianya.

Manajemen sumber daya manusia 7

Sekolah Harvard menyarankan bahwa HRM memiliki dua fitur karakteristik;

1. Baris manajer menerima lebih banyak tanggung jawab untuk memastikan keselarasan kompetitif kebijakan strategi dan personalia.
2. Personil memiliki misi menetapkan kebijakan itu mengatur bagaimana kegiatan personel dikembangkan dan diimplementasikan dengan cara yang membuatnya mereka lebih saling menguatkan. Kerangka kerja Harvard sebagaimana dimodelkan oleh Beer et al ditunjukkan.

   Menurut Boxall (1992) kelebihan model ini adalah:

   1. Menggabungkan pengakuan atas berbagai kepentingan pemangku kepentingan.
   2. Mengakui pentingnya 'pertukaran', baik secara eksplisit maupun implisit, di antaranya kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kepentingan kelompok.
   3. Memperluas konteks HRM untuk memasukkan 'pengaruh karyawan', organisasi pekerjaan dan pertanyaan terkait gaya pengawasan;

Stakeholder

Minat:

- Pemegang saham
- Manajemen
- Karyawan
- Pemerintah
- Serikat pekerja

Situasional

Faktor:

- Tenaga kerja karakteristik
- Bisnis strategi dan kondisi
- Manajemen filsafat
- Pasar tenaga kerja
- Serikat pekerja
- Teknologi tugas
- Hukum dan sosial nilai-nilai

Hasil SDM:

- Komitmen
- Kongruensi
- Biaya efektivitas

Jangka panjang konsekuensi

- Kesejahteraan individu
- Organisasi efektivitas
- Kesejahteraan masyarakat

Kebijakan HRM

Pilihan:

- Karyawan mempengaruhi
- Sumber daya manusia mengalir
- Sistem imbalan
- Sistem kerja

Menurut Boxall (1992) kelebihan model ini adalah:

- Menggabungkan pengakuan atas berbagai kepentingan pemangku kepentingan.
- Mengakui pentingnya 'pertukaran', baik secara eksplisit maupun implisit, di antaranya kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kepentingan kelompok.
- Memperluas konteks HRM untuk memasukkan 'pengaruh karyawan', organisasi pekerjaan dan pertanyaan terkait gaya pengawasan.

Mengelola Orang

- Mengakui berbagai pengaruh kontekstual pada pilihan manajemen strategi, menyarankan penyatuan logika pasar-produk dan sosial-budaya.
- Menekankan pilihan strategis - tidak didorong oleh situasional atau lingkungan determinisme.

Model Harvard telah memberikan pengaruh besar terhadap teori dan praktik HRM, khususnya dalam penekanannya pada fakta bahwa HRM adalah perhatian manajemen pada umumnya daripada fungsi personel pada khususnya.

TUJUAN HRM

Tujuan keseluruhan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui orang. Seperti yang dikatakan Ulrich dan Lake (1990).

Sistem HRM dapat menjadi sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk melakukannya pelajari dan manfaatkan peluang baru. ’Khususnya, HRM peduli mencapai tujuan di bidang yang dirangkum di bawah ini. Efektivitas organisasi Practices Praktek sumber daya manusia yang khas membentuk kompetensi inti yang menentukan bagaimana perusahaan bersaing '(Cappelli dan Crocker-Hefter, 1996). Penelitian ekstensif telah menunjukkan bahwa praktik semacam itu dapat membuat dampak signifikan pada kinerja perusahaan.

HRM strategi bertujuan untuk mendukung program untuk meningkatkan efektivitas organisasi oleh mengembangkan kebijakan di bidang-bidang seperti manajemen pengetahuan, manajemen bakat dan umumnya menciptakan 'tempat yang bagus untuk bekerja'. Ini adalah 'ide besar' seperti yang dijelaskan oleh Purcell et al (2003), yang terdiri dari 'visi yang jelas dan satu set nilai terintegrasi'. Lebih khusus lagi, strategi SDM dapat dikaitkan dengan pengembangan peningkatan berkelanjutan dan kebijakan hubungan pelanggan.

Manajemen modal manusia Modal manusia dari suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang bekerja di sana dan di siapa kesuksesan bisnis tergantung. Sumber daya manusia telah ditentukan oleh Bontis et al (1999) sebagai berikut.

Sumber daya manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi; perpaduan kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang memberikan karakter khas pada organisasi. Manusia elemen-elemen organisasi adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif yang jika termotivasi dengan baik dapat memastikan jangka panjang kelangsungan hidup organisasi.

Manajemen sumber daya manusia 9

Sumber daya manusia dapat dianggap sebagai aset utama organisasi dan bisnis perlu berinvestasi dalam aset itu untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan mereka. HRM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memperoleh dan mempertahankan yang terampil, berkomitmen dan termotivasi dengan baik tenaga kerja yang dibutuhkannya.

Ini berarti mengambil langkah-langkah untuk menilai dan memenuhi kebutuhan orang di masa depan dan untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas yang melekat pada orang kontribusi mereka, potensi dan kemampuan kerja dengan menyediakan pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan peluang. Ini melibatkan operasi ‘proses perekrutan yang ketat dan prosedur seleksi, sistem kompensasi insentif kontingen-kinerja, dan manajemen kegiatan pengembangan dan pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis '(Becker et al, 1997).

Ini juga berarti terlibat dalam manajemen bakat proses memperoleh dan menumbuhkan bakat, di mana pun itu dan di mana pun dibutuhkan, dengan menggunakan sejumlah kebijakan dan praktik SDM yang saling tergantung di bidang sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, dan perencanaan suksesi.

Proses manajemen modal manusia (HCM) seperti yang dijelaskan di bagian selanjutnya Bab ini terkait erat dengan manajemen sumber daya manusia. Namun demikian fokus HCM lebih pada penggunaan metrik (pengukuran SDM dan kinerja orang) sebagai sarana memberikan panduan tentang strategi manajemen orang dan praktek.

MANAJEMEN PENGETAHUAN

> Manajemen pengetahuan adalah ‘segala proses atau praktik menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi (Scarborough et al, 1999).

HRM bertujuan untuk mendukung pengembangan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan yang merupakan hasil dari organisasiproses pembelajaran.

MANAJEMEN PENGHARGAAN

HRM bertujuan untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja dan komitmen dengan memperkenalkankebijakan dan proses yang memastikan bahwa orang dihargai dan dihargai untuk apa yang mereka lakukan dan raih dan untuk tingkat keterampilan dan kompetensi yang mereka capai.

HUBUNGAN KARYAWAN

Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui kemitraan antara manajemen dan karyawan dan karyawan Serikat buruh.

MEMENUHI KEBUTUHAN

HRM bertujuan untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan yang menyeimbangkan dan beradaptasi dengan kebutuhan para pemangku kepentingan dan menyediakan untuk manajemen tenaga kerja yang beragam, dengan mempertimbangkan akun perbedaan individu dan kelompok dalam pekerjaan, kebutuhan pribadi, gaya kerja dan aspirasi dan penyediaan kesempatan yang sama untuk semua.

MENJEMBATANI KESENJANGAN RETORIKA DAN TEORI

Penelitian yang dilakukan oleh Gratton et al (1999) menemukan bahwa secara umum ada yang luas kesenjangan antara jenis retorika yang diungkapkan di atas dan kenyataan. Manajemen dapat dimulai dengan niat baik untuk melakukan beberapa atau semua hal ini tetapi mewujudkannya. Teori yang digunakan seringkali sangat sulit. Ini muncul karena kontekstual dan proses masalah prioritas

bisnis lainnya, jangka pendek, dukungan terbatas dari lini manajer, infrastruktur proses pendukung yang tidak memadai, kurangnya sumber daya, resistensi terhadap perubahan dan kurangnya kepercayaan. Tujuan utama HRM adalah menjembatani ini dengan membuat setiap upaya untuk memastikan bahwa aspirasi diterjemahkan menjadi berkelanjutan dan tindakan yang efektif. Untuk melakukan ini, anggota fungsi SDM harus mengingatnya relatif mudah untuk menghasilkan kebijakan dan praktik baru dan inovatif. Itu tantangannya adalah membuat mereka bekerja. Mereka harus menghargai, dalam frasa yang digunakan oleh Purcell et al (2003) bahwa manajer lini depan yang menghidupkan kebijakan SDM, dan bertindak demikian.

TUJUAN KEBIJAKAN HRM

Model-model HRM, tujuan-tujuan yang ditetapkan di atas dan definisi-definisi HRM lainnya telah disuling oleh Caldwell (2004) menjadi 12 tujuan kebijakan:

1. Mengelola orang sebagai aset yang mendasar untuk keunggulan kompetitif organisasi.
2. Menyelaraskan kebijakan SDM dengan kebijakan bisnis dan strategi perusahaan.
3. Mengembangkan kebijakan, prosedur, dan sistem SDM yang sesuai satu sama lain.
4. Menciptakan organisasi yang lebih datar dan lebih fleksibel yang mampu merespons lebih banyak cepat berubah.
5. Mendorong kerja tim dan kerjasama lintas organisasi internal batas-batas.
6. Menciptakan filosofi pelanggan-pertama yang kuat di seluruh organisasi.
7. Memberdayakan karyawan untuk mengelola pengembangan dan pembelajaran mereka sendiri.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 11

1. Mengembangkan strategi penghargaan yang dirancang untuk mendukung kinerja yang digerakkan budaya.
2. Meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi internal yang lebih baik.
3. Membangun komitmen karyawan yang lebih besar kepada organisasi.
4. Meningkatkan tanggung jawab manajemen lini untuk kebijakan SDM.
5. Mengembangkan peran fasilitasi manajer sebagai enabler.

KARAKTERISTIK HRM

Karakteristik konsep HRM ketika mereka muncul dari tulisan-tulisan pelopor dan komentator selanjutnya adalah:

1. Beragam.
2. Strategis dengan penekanan pada integrasi.
3. Berorientasi pada komitmen.
4. Berdasarkan pada keyakinan bahwa orang harus diperlakukan sebagai aset (modal manusia).
5. Unitaris daripada pluralis, individualistis daripada kolektif dalam pendekatannya untuk hubungan karyawan.
6. Aktivitas yang digerakkan manajemen - pengiriman HRM adalah manajemen lini anggung jawab.
7. Fokus pada nilai-nilai bisnis.

KERAGAMAN HRM

Tetapi karakteristik HRM ini tidak berarti universal. Ada banyak model, dan praktik di dalam organisasi yang berbeda beragam, seringkali hanya sesuai versi konseptual HRM dalam beberapa hal.

Hendry dan Pettigrew (1990) mengecilkan elemen preskriptif dari HRM memodelkan dan memperluas elemen analitis. Seperti yang ditunjukkan oleh Boxall (1992), suatu pendekatan yang tepat menghindari pelabelan HRM sebagai bentuk tunggal dan maju lebih lambat dengan melanjutkan lebih analitis. Dikatakan oleh Hendry dan Pettigrew bahwa ‘lebih baik deskripsi struktur dan pembuatan strategi dalam organisasi yang kompleks, dan tentang kerangka kerja untuk memahami mereka, adalah fondasi penting untuk HRM '.

Perbedaan dibuat oleh Storey (1989) antara versi 'keras' dan 'lunak', Versi HRM yang keras menekankan bahwa orang adalah sumber daya yang penting melalui mana organisasi mencapai keunggulan kompetitif. Sumber daya ini memiliki. Oleh karena itu untuk diperoleh, dikembangkan dan digunakan dengan cara yang akan menguntungkan organisasi. Fokusnya adalah pada aspek kuantitatif, kalkulatif dan strategis bisnis.

MENGELOLA ORANG

Mengelola sumber daya manusia dengan cara yang rasional seperti halnya faktor ekonomi lainnya.

Dorongan untuk mengadopsi HRM adalah berdasarkan pada kasus bisnis tentang kebutuhan untuk menanggapi suatu ancaman eksternal dari meningkatnya persaingan. Ini adalah filosofi yang menarik bagi manajemen untuk berjuang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan menghargai hal itu mereka harus berinvestasi dalam sumber daya manusia serta teknologi baru. Dia juga berkomentar bahwa HRM ‘mencerminkan tradisi kapitalis lama di mana pekerja dianggap sebagai komoditas.

Karena itu penekanannya adalah pada kepentingan manajemen, integrasi dengan strategi bisnis, mendapatkan nilai tambah dari orang-orang oleh proses pengembangan sumber daya manusia dan manajemen kinerja dan kebutuhan akan budaya perusahaan yang kuat yang dinyatakan dalam pernyataan misi dan nilai dan diperkuat oleh komunikasi, pelatihan dan manajemen kinerja proses. Versi lunak HRM menelusuri akarnya ke sekolah hubungan manusia itu menekankan ukuran komunikasi, motivasi dan kepemimpinan. Seperti yang dijelaskan oleh Storey (1989) itu melibatkan ‘memperlakukan karyawan sebagai aset yang dihargai,

sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen mereka, kemampuan beradaptasi dan kualitas tinggi (keterampilan, kinerja dan seterusnya) Karena itu ia memandang karyawan, dalam kata-kata Guest (1999a), sebagai sarana dari objek, tetapi tidak sejauh mengikuti saran Kant: ‘Perlakukan orang sebagai tujuan untuk diri mereka sendiri bukan sebagai alat untuk mencapai tujuan. 'Pendekatan lunak untuk HRM menekankan kebutuhan untuk mendapatkan komitmen - 'hati dan pikiran' - karyawan melalui keterlibatan, komunikasi dan metode lain untuk mengembangkan komitmen tinggi, organisasi kepercayaan tinggi. Perhatian juga tertarik pada peran kunci organisasi budaya. Pada tahun 1998, Legge mendefinisikan model HRM 'keras' sebagai proses yang menekankan 'the tutup integrasi kebijakan sumber daya manusia dengan strategi bisnis yang berkaitan karyawan sebagai sumber daya yang akan dikelola dengan cara yang sama rasionalnya dengan yang lain sumber daya yang dieksploitasi untuk pengembalian maksimum ’. Sebaliknya, versi lunak HRM memandang karyawan sebagai ‘aset yang dihargai dan sebagai sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen mereka, kemampuan beradaptasi dan keterampilan dan kinerja tingkat tinggi '.

Namun, telah diamati oleh Truss (1999) bahwa ‘bahkan jika retorika HRM lunak, kenyataannya seringkali sulit, dengan kepentingan organisasi yang menang milik individu, dan penelitian yang dilakukan oleh Gratton et al (1999) menemukan bahwa dalam delapan organisasi yang mereka pelajari, campuran pendekatan HRM keras dan lunak adalah diidentifikasi. Ini menyarankan kepada para peneliti bahwa perbedaan antara keras dan soft HRM tidak setepat yang disiratkan oleh beberapa komentator.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 13

Sifat strategis HRM

Mungkin fitur paling penting dari HRM adalah pentingnya melekat pada strategis integrasi, yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, dan yang membutuhkan komitmen penuh orang untuk itu. Guest (1987, 1989a, 1989b, 1991) percaya bahwa ini adalah tujuan kebijakan utama untuk HRM, yang berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan isu-isu HRM ke dalam rencana strategisnya, untuk memastikan bahwa berbagai aspek HRM menyatu, dan untuk mendorong manajer lini

untuk memasukkan HRM perspektif ke dalam pengambilan keputusan mereka. Legge (1989) menganggap bahwa salah satu tema umum dari definisi khas HRM adalah bahwa kebijakan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan bisnis strategis perencanaan. Sisson (1990) mengemukakan bahwa fitur yang semakin dikaitkan dengan HRM adalah menekankan pada integrasi kebijakan SDM baik satu sama lain dan dengan rencana bisnis lebih umum.

Storey (1989) mengemukakan bahwa: ‘Konsep tersebut menempatkan formulasi kebijakan HRM dengan kuat di tingkat strategis dan menegaskan bahwa karakteristik HRM adalah koheren internal pendekatan.'

Sifat HRM yang berorientasi pada komitmen Pentingnya komitmen dan kebersamaan ditekankan oleh Walton (1985a) sebagai berikut:

Model HRM baru terdiri dari kebijakan-kebijakan yang mempromosikan mutualitas - tujuan bersama, saling mempengaruhi, saling menghormati, saling menghargai, dan saling bertanggung jawab. Teori adalah bahwa kebijakan-kebijakan saling menguntungkan akan menghasilkan komitmen, yang pada gilirannya akan menghasilkan keduanya lebih baik kinerja ekonomi dan pengembangan manusia yang lebih besar.

Guest (1987) menulis bahwa salah satu tujuan kebijakan HRM adalah pencapaian tinggi komitmen perilaku untuk mengejar tujuan yang disepakati, dan sikap komitmen tercermin dalam identifikasi yang kuat dengan perusahaan.

Telah dicatat oleh Legge (1995) bahwa sumber daya manusia ‘dapat disadap dengan sangat efektif dengan kebijakan yang saling konsisten yang mempromosikan komitmen dan yang, sebagai konsekuensinya, menumbuhkan kesediaan karyawan untuk bertindak secara fleksibel demi kepentingan “organisasi adaptif” yang mengejar keunggulan. Tetapi penekanan pada komitmen ini telah dikritik sejak awal

HRM. Tamu (1987) bertanya: "komitmen terhadap apa?" Dan Fowler (1987) telah menyatakan: Di jantung konsep adalah identifikasi lengkap karyawan dengan tujuan dan nilai-nilai bisnis keterlibatan karyawan tetapi dengan persyaratan perusahaan.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 14

Sistem HRM tetap sangat kuat di tangan majikan. Apakah ini benar-benar mungkin klaim mutualitas penuh ketika pada akhirnya majikan dapat memutuskan secara sepihak tutup perusahaan atau jual ke orang lain?

MANUSIA SEBAGAI MODAL

Manusia' Gagasan bahwa orang harus dianggap sebagai aset daripada biaya variabel, dalam kata lain, diperlakukan sebagai modal manusia, pada awalnya dikembangkan oleh Beer et al (1984). Filosofi HRM, sebagaimana disebutkan oleh Karen Legge (1995), menyatakan bahwa resources sumber daya manusia berharga dan merupakan sumber keunggulan kompetitif '. Armstrong dan Baron (2002) menyatakan bahwa: Orang dan keterampilan kolektif mereka, kemampuan dan pengalaman, ditambah dengan kemampuan mereka untuk menyebarkan ini untuk kepentingan organisasi pemberi kerja, sekarang diakui sebagai memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi dan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang signifikan.

Filsafat kesatuan

Pendekatan HRM untuk hubungan karyawan pada dasarnya adalah kesatuan - diyakini bahwa karyawan memiliki minat yang sama dengan majikan. Ini kontras dengan apa yang bisa terjadi dianggap sebagai pandangan pluralis yang lebih realistis, yang mengatakan bahwa semua organisasi mengandung sejumlah kelompok kepentingan dan bahwa kepentingan pengusaha dan karyawan tidak tentu bertepatan.

Individualistis

HRM bersifat individualistis karena menekankan pentingnya menjaga hubungan antara organisasi dan karyawan individu dalam preferensi untuk beroperasi melalui sistem

Kelompok dan perwakilan.

HRM sebagai kegiatan yang digerakkan manajemen HRM dapat digambarkan sebagai pusat, aktivitas strategis senior yang digerakkan oleh manajemen itu dikembangkan, dimiliki dan dikirim

oleh manajemen secara keseluruhan untuk mempromosikan kepentingan organisasi yang mereka layani. Purcell (1993) berpendapat bahwa ‘adopsi dari HRM adalah produk dan penyebab konsentrasi kekuatan yang signifikan dalam tangan manajemen ’, sementara penggunaan yang luas language dari bahasa HRM, jika bukan miliknya praktik, adalah kombinasi dari daya tarik intuitifnya bagi para manajer dan, yang lebih penting, menanggapi gejolak pasar produk dan keuangan '. Dia menegaskan bahwa HRM adalah tentang penemuan kembali hak prerogatif manajemen. Dia menganggap kebijakan HRM.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 15

Ketika diterapkan dalam suatu perusahaan sebagai istirahat dari masa lalu, sering dikaitkan dengan kata-kata seperti komitmen, kompetensi, pemberdayaan, fleksibilitas, budaya, kinerja, penilaian, penghargaan, kerja tim, keterlibatan, kerja sama,harmonisasi, kualitas dan pembelajaran. Tapi ‘bahayanya deskripsi HRM sebagai praktik manajemen terbaik modern adalah mereka meniru masa lalu dan mengidealkan masa depan'. Sisson (1990) mengemukakan bahwa: loc Lokus tanggung jawab untuk manajemen personalia tidak lagi berada dengan (atau "diturunkan ke") manajer spesialis. Baru-baru ini, Purcell et al (2003) menggarisbawahi pentingnya komitmen dan manajemen lini kemampuan sebagai sarana yang dengannya kebijakan SDM dihidupkan.

Fokus pada nilai-nilai bisnis

Konsep HRM sebagian besar didasarkan pada manajemen dan filosofi bisnis yang berorientasi. Ini berkaitan dengan kepentingan total organisasi - kepentingan organisasi anggota organisasi diakui tetapi disubordinasi untuk orang-orang dari hadiah masuk. Karena itu pentingnya melekat pada integrasi strategis dan budaya yang kuat, yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, dan yang membutuhkan orang siapa yang akan berkomitmen pada strategi, siapa yang akan mudah beradaptasi terhadap perubahan, dan siapa yang akan sesuai dengan budaya. Implikasinya, seperti yang dikatakan Guest (1991): ‘HRM terlalu penting untuk dibiarkan begitu saja manajer personalia. "

Pada 1995 Legge mencatat bahwa kebijakan HRM diadaptasi untuk mendorong nilai bisnis dan dimodifikasi sesuai dengan perubahan tujuan dan kondisi bisnis. Dia menggambarkan proses ini sebagai 'pragmatisme berpikir' dan menyarankan bahwa bukti menunjukkan lebih banyak dukungan untuk versi keras HRM daripada versi lunak.

PEMESANAN TENTANG HRM

Untuk beberapa waktu HRM adalah topik yang kontroversial, terutama di kalangan akademis. Itu pemesanan utama adalah bahwa HRM menjanjikan lebih dari yang diberikannya dan itu moralitas dicurigai.

HRM menjanjikan lebih dari yang bisa diberikan

Noon (1992) berkomentar bahwa HRM memiliki kekurangan serius sebagai teori: Itu dibangun dengan konsep dan proposisi, tetapi terkait variabel dan hipotesis tidak dibuat eksplisit. Itu terlalu komprehensif. Jika HRM diberi label 'teori' itu memunculkan harapan tentang kemampuannya untuk menggambarkan dan memprediksi.

Guest (1991) percaya bahwa HRM adalah 'konsep yang optimis tapi ambigu itu semua hype dan harapan'. Mabey et al (1998) menindak lanjuti ini dengan menyatakan bahwa outcomes hasil yang diumumkan (HRM) hampir tanpa kecuali sangat tinggi. Untuk memasukkan konsep HRM ke dalam praktiknya melibatkan integrasi strategis, mengembangkan seperangkat kebijakan yang koheren dan konsisten kebijakan ketenagakerjaan, dan mendapatkan komitmen. Ini membutuhkan tingkat determinasi dan kompetensi yang tinggi di semua tingkatan manajemen dan SDM yang kuat dan efektif fungsi dikelola oleh orang-orang yang berorientasi bisnis.

Mungkin sulit untuk memenuhi kriteria ini, terutama ketika budaya HRM yang diusulkan bertentangan dengan perusahaan yang didirikan budaya dan sikap dan perilaku manajerial tradisional. Gratton et al (1999) yakin berdasarkan penelitian mereka bahwa ada disjungsi antara retorika dan kenyataan di bidang manajemen sumber daya manusia antara teori HRM dan praktik HRM, antara apa yang dikatakan fungsi SDM dan praktik itu seperti yang dirasakan oleh

pengusaha, dan antara apa yang manajemen senior percaya akan peran fungsi SDM, dan peran yang sebenarnya dimainkannya. Dalam kesimpulan mereka mengacu pada ‘hiperbola dan retorika sumber daya manusia pengelolaan'. Caldwell (2004) percaya bahwa HRM ‘adalah proyek yang belum selesai diinformasikan oleh visi yang memenuhi diri tentang apa yang seharusnya menjadi’. Menanggapi komentar di atas disepakati bahwa banyak organisasi yang berpikir mereka mempraktikkan HRM tidak melakukan hal semacam itu. Itu sulit, dan yang terbaik tidak berharap terlalu banyak.

Sebagian besar manajemen yang buru-buru mengadopsi pembayaran terkait kinerja sebagai perangkat HRM yang akan bertindak sebagai pengungkit perubahan kecewa. Namun penelitian yang dilakukan oleh Guest and Conway (1997) meliputi bertingkat sampel acak dari 1.000 pekerja menetapkan bahwa tingkat HRM yang sangat tinggi adalah ditemukan di tempat. Ini bertentangan dengan pandangan bahwa manajemen cenderung ‘berbicara up ’adopsi praktik HRM.

Karakteristik HRM dicakup oleh survey termasuk kesempatan untuk mengungkapkan keluhan dan menyampaikan kekhawatiran pribadi tentang hal tersebut penting sebagai peluang untuk pelatihan dan pengembangan, komunikasi tentang isu-isu bisnis, status tunggal, sistem yang efektif untuk menangani penindasan dan pelecehan di tempat kerja, membuat pekerjaan menarik dan beragam, promosi dari dalam, keterlibatan program, tidak ada redundansi wajib, gaji terkait kinerja, pembagian keuntungan dan penggunaan survei sikap.

Moralitas HRM

HRM dituduh oleh banyak akademisi sebagai manipulatif jika tidak bermoral secara positif.

Willmott (1993) menyatakan bahwa HRM beroperasi sebagai bentuk 'kontrol oleh kepatuhan yang berbahaya' ketika itu menekankan perlunya karyawan untuk berkomitmen untuk melakukan apa yang organisasi ingin mereka melakukannya. Ini mengajarkan tentang mutualitas tetapi kenyataannya adalah bahwa di belakang retorika itu mengeksploitasi pekerja. Katanya, mereka adalah serigala

berbulu domba (Keenoy, 1990a). Seperti yang ditunjukkan Legge (1998): Sedihnya, di dunia persaingan ketat dan sumber daya yang langka, tampaknya tak terhindarkan bahwa, ketika karyawan digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan, akan ada beberapa yang akan kalah. Mereka bahkan mungkin mayoritas. Untuk orang-orang ini, versi lunak HRM mungkin sebuah tidak relevan, sementara versi yang sulit cenderung menjadi pengalaman yang tidak nyaman.

Tuduhan bahwa HRM memperlakukan karyawan sebagai alat untuk mencapai tujuan sering dilakukan. Namun, dapat dikatakan bahwa jika organisasi ada untuk mencapai tujuan, yang mereka jelas dilakukan, dan jika tujuan itu hanya dapat dicapai melalui orang, yang jelas kasus, perhatian manajemen untuk komitmen dan kinerja dari mereka orang tidak alami dan tidak dikaitkan dengan konsep HRM - itu ada di masa lalu yang baik dari manajemen personalia sebelum HRM ditemukan. Apa yang penting adalah bagaimana manajemen memperlakukan orang sebagai tujuan dan apa yang disediakan oleh manajemen kembali.

Sebagian besar permusuhan terhadap HRM yang diungkapkan oleh sejumlah akademisi didasarkan pada keyakinan bahwa itu memusuhi kepentingan pekerja, yaitu bahwa itu adalah manajerialis. Namun, the Guest and Conway (1997) research menetapkan bahwa laporan pekerja tentang hasil menunjukkan bahwa jumlah praktik SDM yang lebih tinggi dikaitkan dengan yang lebih tinggi peringkat keadilan, kepercayaan, dan pengiriman janji-janji mereka kepada manajemen. Mereka yang mengalami peningkatan aktivitas SDM juga merasa lebih aman dan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Motivasi secara signifikan lebih tinggi bagi mereka yang bekerja di organisasi di mana lebih banyak Praktek SDM sudah ada. Singkatnya, seperti yang dikomentari oleh Guest (1999b), muncul bahwa pekerja menyukai pengalaman HRM mereka. Temuan ini tampaknya bertentangan dengan Pandangan 'kritik radikal' yang dihasilkan oleh akademisi seperti Mabey et al (1998) bahwa HRM telah tidak efektif, merusak (yaitu manajerialis) atau keduanya. Beberapa dari mereka yang mengadopsi sikap ini cenderung mengabaikan laporan yang menguntungkan dari pekerja tentang HRM dengan alasan bahwa mereka telah dicuci otak oleh manajemen.

Tetapi tidak ada bukti untuk mendukung pandangan ini. Selain itu, seperti yang ditunjukkan oleh Armstrong (2000a):

HRM tidak dapat disalahkan atau diberi kredit atas perubahan yang terjadi. Untuk contohnya, sering diduga telah mengilhami perpindahan dari pluralisme ke unitarisme dalam hubungan persidangan industri. Tetapi produksi surat kabar dipindahkan dari Fleet Street ke Wapping by Murdoch, bukan karena dia telah membaca buku tentang HRM tetapi sebagai sarana untuk melanggar cetak kontrol serikat pekerja.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 18

Kontradiksi dalam pemesanan tentang HRM

Guest (1999a) mengemukakan bahwa ada dua kekhawatiran yang bertentangan tentang HRM. Yang pertama sebagaimana dirumuskan oleh Legge (1995, 1998) adalah bahwa sementara retorika manajemen mungkin mengungkapkan kepedulian terhadap pekerja, kenyataannya lebih keras. Keenoy (1997) mengeluh bahwa: 'The teka-teki nyata tentang HRMism adalah bagaimana, dalam menghadapi "penolakan" kritis yang tampaknya sangat besar, ia telah mengamankan pengaruh dan kehadiran institusional tersebut. Namun, penulis lain hanya mengklaim bahwa HRM tidak berfungsi. Scott (1994) untuk contoh, menemukan bahwa manajemen dan pekerja adalah tawanan sejarah mereka dan merasa sangat sulit untuk melepaskan orientasi permusuhan tradisional mereka. Tapi ini pertentangan saling bertentangan. Guest (1999b) menyatakan bahwa, difficult Sulit untuk memperlakukan HRM sebagai ancaman utama (meskipun ancaman itu tidak selalu dibuat eksplisit) pantas analisis kritis yang serius sementara pada saat yang sama mengklaim bahwa itu tidak dipraktikkan atau sedang tidak efektif.

MANAJEMEN HRM DAN PRIBADI

Debat tentang perbedaan, jika ada, antara HRM dan manajemen personalia berlangsung selama beberapa waktu. Ini telah mereda baru-baru ini, terutama karena istilah HRM dan SDM sekarang secara umum digunakan dalam hak mereka sendiri dan

sebagai sinonim untuk personel pengelolaan. Tetapi pemahaman tentang konsep HRM ditingkatkan dengan menganalisis apa perbedaannya dan bagaimana pendekatan tradisional terhadap manajemen personalia telah berkembang menjadi praktik HRM saat ini.

Beberapa komentator (Hope-Hailey et al, 1998; Keenoy, 1990b; Legge, 1989, 1995; Sisson, 1990; Storey, 1993) telah menyoroti sifat revolusioner dari HRM. Lainnya membantah bahwa ada perbedaan yang signifikan dalam konsep personil manajemen dan SDM. Torrington (1989) mengemukakan bahwa: management Manajemen personalia telah tumbuh dengan mengasimilasi sejumlah penekanan tambahan untuk menghasilkan genap kombinasi pengalaman yang lebih kaya. HRM bukanlah revolusi melainkan dimensi selanjutnya peran multi-faceted.

Kesimpulan berdasarkan wawancara dengan direktur SDM dan personalia yang dicapai oleh Gennard dan Kelly (1994) tentang masalah ini adalah bahwa adalah enam dari satu dan setengah lusin lain dan itu adalah debat steril. Jawaban sebelumnya untuk pertanyaan ini dibuat oleh Armstrong (1987).

HRM dianggap oleh beberapa manajer personalia hanya sebagai satu set inisial atau anggur lama di baru botol. Memang bisa tidak lebih dan tidak kurang dari nama lain untuk personel manajemen, tetapi seperti yang biasa dirasakan, paling tidak memiliki keutamaan menekankan keutamaan memperlakukan orang sebagai sumber daya utama, yang pengelolaannya menjadi perhatian langsung

Kesamaan	Perbedaan
1. Strategi\Manajemen Personalia	1. HRM lebih menekankan pada strategi. Strategi HRM, mengalir dari kesesuaian

	bisnis dan integrasi.
2. HRM didasarkan pada manajemen	2. Manajemen personalia, seperti HRM, filosofi berorientasi bisnis.
3.HRM lebih mementingkan tanggung jawab untuk mengelola orang. Manajemen budaya dan fungsi personalia memberikan pencapaian komitmen (kebersamaan) yang diperlukan. saran dan layanan dukungan untuk mengaktifkan.	3. Nilai-nilai manajemen personalia dan kebijakan SDM. setidaknya HRM versi 'soft'
4. HRM memberi penekanan lebih besar pada manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. peran manajer lini sebagai pelaksana	4.HRM lebih menekankan pada manajer untuk melaksanakan anggung jawab mereka. peran manajer lini sebagai pelaksana
5. Rentang seleksi yang sama, kompetensi analisis, manajemen kinerja, pelatihan, pengembangan manajemen dan teknik manajemen hadiah digunakan baik dalam manajemen SDM dan personalia.	5.HRM adalah pendekatan holistik yang bersangkutan identik sehubungan dengan ‘menghormati dengan dengan kepentingan total bisnis.
6. Manajemen personalia, seperti 'lunak' versi HRM, menempel penting untuk proses komunikasi dan partisipasi dalam seorang karyawan sistem hubungan.	6.Spesialis SDM diharapkan menjadi bisnis dan untuk memfasilitasi pencapaian mitra daripada personel tujuan organisasi administrator.
	7.SDM memperlakukan karyawan sebagai aset, bukan

	biaya.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 20

Perbedaan antara manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia tampaknya substansial tetapi mereka dapat dilihat sebagai masalah penekanan dan pendekatan daripada satu substansi. Atau, seperti yang dikatakan Hendry dan Pettigrew (1990), HRM bisa dianggap sebagai 'perspektif tentang manajemen personalia dan bukan manajemen personalia sendiri'.

BAGAIMANA DAMPAK SDM PADA ORGANISASI KINERJA

Asumsi yang mendasari praktik HRM adalah bahwa orang adalah sumber daya utama organisasi dan kinerja organisasi sangat tergantung pada mereka. Oleh karena itu, serangkaian kebijakan dan proses SDM yang tepat dikembangkan dan diimplementasikan secara efektif, maka SDM akan membuat dampak besar pada kinerja perusahaan.

Cawan Suci yang dicari oleh banyak komentator tentang manajemen sumber daya manusia ini untuk menetapkan bahwa ada hubungan positif yang jelas antara praktik HRM dan kinerja organisasi. Telah ada banyak penelitian, seperti yang dirangkum dalam Tabel 1.2, di atas dekade terakhir yang berusaha menjawab dua pertanyaan dasar. ‘Lakukan praktik SDM membuat dampak positif pada kinerja organisasi? Jika demikian, bagaimana dampaknya tercapai? ’Pertanyaan kedua adalah yang paling penting. Itu tidak cukup untuk membenarkan

HRM dengan membuktikan bahwa itu adalah hal yang baik. Yang penting adalah apa yang bisa dilakukan untuk memastikan bahwa itu adalah hal yang baik. Ini adalah 'kotak hitam' yang disebutkan oleh Purcell et al (2003) yang terletak antara niat dan hasil.

Ulrich (1997a) telah menunjukkan bahwa: practices Praktek SDM tampaknya penting; Logika mengatakan demikian; Temuan survei mengkonfirmasi hal itu. Hubungan langsung antara investasi dan perhatian terhadap Namun, praktik SDM sering kabur, dan bervariasi sesuai dengan populasi sampel dan ukuran yang digunakan Purcell et al (2003) telah meragukan validitas dari beberapa upaya yang dilakukan penelitian untuk membuat koneksi:

Studi kami telah menunjukkan dengan meyakinkan bahwa penelitian yang hanya menanyakan tentang jumlah dan tingkat praktik SDM tidak akan pernah cukup untuk memahami tautannya antara praktik SDM dan kinerja bisnis. Seperti yang telah kita diskusikan, ini menyesatkan untuk mengasumsikan bahwa hanya karena kebijakan SDM ada maka mereka akan di implementasikan sebagai dimaksudkan. Komentar lebih lanjut tentang upaya untuk melacak tautan telah dibuat oleh Truss (2001) yang, mengikuti penelitian di Hewlett-Packard, mengatakan bahwa:

Temuan kami memang memberikan dukungan kuat terhadap argumen yang dikemukakan oleh Mueller (1996) itu organisasi informal memiliki peran kunci untuk dimainkan dalam proses HRM sehingga informal praktik dan norma perilaku berinteraksi dengan kebijakan SDM formal Kami tidak dapat mempertimbangkan bagaimana HRM dan kinerja dihubungkan tanpa menganalisis, secara rinci, bagaimana kebijakan itu berubah menjadi praktik melalui lensa organisasi informal. Hasil penelitian Sejumlah besar penelitian telah dilakukan untuk membangun hubungan di antara keduanya

SDM dan kinerja perusahaan. Hasil dari beberapa proyek utama dirangkum dalam Tabel 1.2.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 21

Peneliti Hasil Metodologi;

1. **Arthur (1990,** Data dari 30 pabrik strip AS digunakan untuk Perusahaan dengan komitmen tinggi 1992, 1994) menilai dampak terhadap strategi efisiensi tenaga kerja secara signifikan lebih tinggi dan tingkat memo dengan mengacu pada tingkat produktivitas dan keberadaan yang berkualitas tinggi dibandingkan dengan yang strategi komitmen atau strategi kontrol.
2. **Huselid (1995**) Analisis tanggapan 968 Produktivitas AS dipengaruhi oleh perusahaan ke kuesioner mengeksplorasi motivasi karyawan; keuangan penggunaan kinerja kinerja tinggi dipengaruhi oleh praktik, pengembangan keterampilan karyawan, motivasi dan sinergi antara mereka dan struktur organisasi. Keselarasan praktik ini denganstrategi kompetitif.

Huselid dan Indeks sistem SDM di 740 Perusahaan dengan nilai tinggi.

3. **Becker (1996)** perusahaan diciptakan untuk menunjukkan indeks secara ekonomi dan sejauh mana setiap perusahaan mengadopsi tingkat statistik yang lebih tinggi sistem kerja berkinerja tinggi.

Tabel Hasil penelitian tentang hubungan antara SDM dan kinerja organisasi.

Peneliti	Hasil	Metodologi
Arthur (1990,1992, 1994)	Data dari 30 pabrik strip AS digunakan untuk Perusahaan dengan komitmen tinggimenilai dampak terhadap strategi efisiensi tenaga kerja secara signifikan lebih tinggi	Perusahaan dengan komitmen tinggi strategi secara signifikan lebih tinggi tingkat produktivitas dan kualitas strategi kontrol.
Huselid (1995)	Analisis tanggapan 968 Produktivitas AS dipengaruhi oleh kuesioner dalam mengeksplorasi motivasi karyawan;	Produktivitas dipengaruhi oleh motivasi pegawai; kinerja keuangan dipengaruhi oleh keterampilan karyawan, motivasi dan struktur organisasi.
Huselid Becker (1996)	Indeks sistem SDM di 740 perusahaan diciptakan untuk menunjukkan sejauh	Perusahaan dengan nilai tinggi pada indeks secara ekonomi dan tingkat

	mana masing-masing perusahaan diadopsi sistem kerja berkinerja tinggi.	statistik lebih tinggi dari kinerja.
Becker *et al (1997)*	Hasil dari sejumlah penelitian proyek dianalisis untuk menilai dampak strategis pada pemegang saham nilai kerja kinerja tinggi sistem.	Sistem kinerja tinggi dampak selama mereka tertanam dalam manajemen infrastruktur.

Bagian I

Mengatur Sumber Daya Manusia

Bagian ini menopang sisa Buku Pegangan. Ini berkaitan dengan pendekatan dan filosofi yang memengaruhi cara orang dikelola dalam organisasi, peran fungsi SDM, dan fungsinya anggota, dan pertimbangan khusus yang memengaruhi manajemen manusia internasional. Istilah 'manajemen orang' mencakup dua konsep terkait manajemen sumber daya manusia. HRM dan manajemen modal manusia (HCM), yang didefinisikan dan dijelaskan di bagian pertama.

Bab Ini sebenarnya telah menggantikan istilah 'manajemen personalia', meskipun demikian filosofi dan praktik manajemen personalia masih memberikan dasar bagi filosofi dan praktik HRM dan HCM. Hubungan antara aspek-aspek orang ini manajemen dimodelkan dalam Gambar 0.2.

Manajemen orang

Kebijakan dan praktik yang mengatur bagaimana orang dikelola dan dikembangkan dalam organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pendekatan strategis dan koheren terhadap manajemen organisasi paling banyak, asset dihargai-orang-orang yang bekerja disana, yang berkontribusi secara individual dan kolektif untuk pencapaian tujuannya.

Manajemen modal manusia

Pendekatan untuk memperoleh, menganalisis dan melaporkan data yang menginformasikan arah manajemen sumber daya manusia yang menambah nilai investasi strategis dan keputusan operasional di tingkat perusahaan dan di tingkat manajemen lini depan.

Manajemen personalia

Manajemen personalia memperhatikan memperoleh, mengatur dan memotivasi sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh hadiah masuk.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Merupakan istilah 'manajemen sumber daya manusia' (HRM) dan 'sumber daya manusia' (SDM) miliki sebagian besar menggantikan istilah 'manajemen personalia' sebagai deskripsi proses terlibat dalam mengelola orang dalam organisasi. Konsep HRM mendukung semua kegiatan yang dijelaskan dalam buku ini, dan tujuan bab ini adalah untuk memberikan kerangka kerja untuk apa yang mengikuti dengan mendefinisikan konsep-konsep HRM dan sistem SDM, menggambarkan berbagai model HRM dan mendiskusikan tujuan dan karakteristiknya. Bab ini melanjutkan dengan ulasan reservasi tentang HRM dan hubungan antara Manajemen SDM dan personalia dan diakhiri dengan diskusi tentang dampaknya HRM dapat menghasilkan kinerja organisasi.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling bernilai-orang-orang yang bekerja di sana secara individual dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya. Storey (1989) percaya bahwa HRM dapat dianggap sebagai ‘set kebijakan yang saling terkait dengan dasar ideologis dan filosofis '. Ia menyarankan empat aspek itu merupakan versi bermakna dari HRM.

MENGATUR ORANG

1. suatu konstelasi kepercayaan dan asumsi tertentu.
2. dorongan strategis menginformasikan keputusan tentang manajemen orang.
3. keterlibatan pusat manajer lini.
4. mengandalkan serangkaian 'pengungkit' untukmembentuk hubungan kerja.

SISTEM SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang dibawah bersama-sama secara koheren:

- Filosofi SDM yang menggambarkan nilai-nilai menyeluruh dan prinsip panduan yang diadopsi dalam mengelola orang.
- Strategi SDM menentukan arah tujuan HRM.
- Kebijakan SDM, yang merupakan pedoman yang menentukan bagaimana nilai-nilai ini, prinsip-prinsip dan strategi harus diterapkan dan diimplementasikan dalam bidang HRM tertentu.
- Proses SDM yang terdiri dari prosedur formal dan metode yang digunakan untuk menempatkan SDM rencana dan kebijakan strategis mulai berlaku.
- Praktik SDM yang terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola orang.
- Program SDM, yang memungkinkan strategi, kebijakan, dan praktik SDM untuk diterapkan sesuai dengan rencana.

Becker dan Gerhart (1996) telah mengklasifikasikan komponen-komponen ini menjadi tiga tingkatan: the arsitektur sistem (prinsip panduan), alternatif kebijakan dan proses dan praktik.

MODEL HRM

Model HRM yang sesuai

Salah satu pernyataan eksplisit pertama dari konsep HRM dibuat oleh Michigan Sekolah (Fombrun et al, 1984). Mereka berpendapat bahwa sistem SDM dan struktur organisasi harus dikelola dengan cara yang sesuai dengan strategi organisasi (karena itu namanya model model yang cocok '). Mereka lebih jauh menjelaskan bahwa ada manusia siklus sumber daya (adaptasi yang diilustrasikan pada Gambar 1.2), yang terdiri dari empat proses atau fungsi umum yang dilakukan di semua organisasi ini adalah.

1. seleksi mencocokkan sumber daya manusia yang tersedia dengan pekerjaan.
2. penilaian manajemen kinerja.
3. hadiah 'sistem hadiah adalah salah satu yang paling kurang dimanfaatkan dan salah penanganan alat manajerial untuk mendorong kinerja organisasi, itu harus hadiah pendek serta pencapaian jangka panjang, dengan mengingat bahwa 'bisnis harus dijalankan di masa sekarang untuk berhasil di masa depan.
4. pengembangan mengembangkan karyawan berkualitas tinggi.

Kerangka kerja Harvard

Para pendiri HRM lainnya adalah Harvard School of Beer et al (1984) yang mengembangkan apa yang oleh Boxall (1992) disebut 'kerangka kerja Harvard'. Kerangka kerja ini adalah berdasarkan pada keyakinan bahwa masalah manajemen personalia historis hanya bisa terpecahkan. ketika manajer umum mengembangkan sudut pandang tentang bagaimana mereka ingin melihat karyawan terlibat dan dikembangkan oleh perusahaan, serta kebijakan dan praktik HRM apa dapat mencapai tujuan tersebut. Tanpa filosofi sentral atau visi strategis yang hanya dapat disediakan oleh manajer umum - HRM cenderung tetap seperangkat kegiatan independen, masing-masing dibimbing oleh tradisi praktiknya sendiri.

Beer dan rekan-rekannya percaya bahwa Saat ini, banyak tekanan menuntut perspektif yang lebih luas, lebih komprehensif dan

lebih strategis berkenaan dengan sumber daya manusia organisasi. Tekanan-tekanan ini telah menciptakan kebutuhan untuk: ‘Jangka panjang perspektif dalam mengelola orang dan pertimbangan orang sebagai aset potensial dari sekadar biaya variabel. 'Mereka adalah orang pertama yang menggarisbawahi prinsip HRM bahwa itu milik manajer lini. Mereka juga menyatakan bahwa management Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan tindakan manajemen yang memengaruhi sifat hubungan kapal antara organisasi dan karyawannya-sumber daya manusianya.

Manajemen sumber daya manusia 7

Sekolah Harvard menyarankan bahwa HRM memiliki dua fitur karakteristik;

1. Baris manajer menerima lebih banyak tanggung jawab untuk memastikan keselarasan kompetitif kebijakan strategi dan personalia.
2. Personil memiliki misi menetapkan kebijakan itu mengatur bagaimana kegiatan personel dikembangkan dan diimplementasikan dengan cara yang membuatnya mereka lebih saling menguatkan. Kerangka kerja Harvard sebagaimana dimodelkan oleh Beer et al ditunjukkan.

   Menurut Boxall (1992) kelebihan model ini adalah:

   1. Menggabungkan pengakuan atas berbagai kepentingan pemangku kepentingan.
   2. Mengakui pentingnya 'pertukaran', baik secara eksplisit maupun implisit, di antaranya kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kepentingan kelompok.
   3. Memperluas konteks HRM untuk memasukkan 'pengaruh karyawan', organisasi pekerjaan dan pertanyaan terkait gaya pengawasan;

Stakeholder

Minat:

- Pemegang saham
- Manajemen
- Karyawan
- Pemerintah
- Serikat pekerja

Situasional

Faktor:

- Tenaga kerja karakteristik
- Bisnis strategi dan kondisi
- Manajemen filsafat
- Pasar tenaga kerja
- Serikat pekerja
- Teknologi tugas
- Hukum dan sosial nilai-nilai

Hasil SDM:

- Komitmen
- Kongruensi
- Biaya efektivitas

Jangka panjang konsekuensi

- Kesejahteraan individu
- Organisasi efektivitas
- Kesejahteraan masyarakat

Kebijakan HRM

Pilihan:

- Karyawan mempengaruhi
- Sumber daya manusia mengalir
- Sistem imbalan
- Sistem kerja

Menurut Boxall (1992) kelebihan model ini adalah:

- Menggabungkan pengakuan atas berbagai kepentingan pemangku kepentingan.
- Mengakui pentingnya 'pertukaran', baik secara eksplisit maupun implisit, di antaranya kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kepentingan kelompok.
- Memperluas konteks HRM untuk memasukkan 'pengaruh karyawan', organisasi pekerjaan dan pertanyaan terkait gaya pengawasan.

Mengelola Orang

- Mengakui berbagai pengaruh kontekstual pada pilihan manajemen strategi, menyarankan penyatuan logika pasar-produk dan sosial-budaya.
- Menekankan pilihan strategis - tidak didorong oleh situasional atau lingkungan determinisme.

Model Harvard telah memberikan pengaruh besar terhadap teori dan praktik HRM, khususnya dalam penekanannya pada fakta bahwa HRM adalah perhatian manajemen pada umumnya daripada fungsi personel pada khususnya.

TUJUAN HRM

Tujuan keseluruhan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui orang. Seperti yang dikatakan Ulrich dan Lake (1990).

Sistem HRM dapat menjadi sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk melakukannya pelajari dan manfaatkan peluang baru. ’Khususnya, HRM peduli mencapai tujuan di bidang yang dirangkum di bawah ini. Efektivitas organisasi Practices Praktek sumber daya manusia yang khas membentuk kompetensi inti yang menentukan bagaimana perusahaan bersaing '(Cappelli dan Crocker-Hefter, 1996). Penelitian ekstensif telah menunjukkan bahwa praktik semacam itu dapat membuat dampak signifikan pada kinerja perusahaan.

HRM strategi bertujuan untuk mendukung program untuk meningkatkan efektivitas organisasi oleh mengembangkan kebijakan di bidang-bidang seperti manajemen pengetahuan, manajemen bakat dan umumnya menciptakan 'tempat yang bagus untuk bekerja'. Ini adalah 'ide besar' seperti yang dijelaskan oleh Purcell et al (2003), yang terdiri dari 'visi yang jelas dan satu set nilai terintegrasi'. Lebih khusus lagi, strategi SDM dapat dikaitkan dengan pengembangan peningkatan berkelanjutan dan kebijakan hubungan pelanggan.

Manajemen modal manusia Modal manusia dari suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang bekerja di sana dan di siapa kesuksesan bisnis tergantung. Sumber daya manusia telah ditentukan oleh Bontis et al (1999) sebagai berikut.

Sumber daya manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi; perpaduan kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang memberikan karakter khas pada organisasi. Manusia elemen-elemen organisasi adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif yang jika termotivasi dengan baik dapat memastikan jangka panjang kelangsungan hidup organisasi.

Manajemen sumber daya manusia 9

Sumber daya manusia dapat dianggap sebagai aset utama organisasi dan bisnis perlu berinvestasi dalam aset itu untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan mereka. HRM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memperoleh dan mempertahankan yang terampil, berkomitmen dan termotivasi dengan baik tenaga kerja yang dibutuhkannya.

Ini berarti mengambil langkah-langkah untuk menilai dan memenuhi kebutuhan orang di masa depan dan untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas yang melekat pada orang kontribusi mereka, potensi dan kemampuan kerja dengan menyediakan pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan peluang. Ini melibatkan operasi ‘proses perekrutan yang ketat dan prosedur seleksi, sistem kompensasi insentif kontingen-kinerja, dan manajemen kegiatan pengembangan dan pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis '(Becker et al, 1997).

Ini juga berarti terlibat dalam manajemen bakat proses memperoleh dan menumbuhkan bakat, di mana pun itu dan di mana pun dibutuhkan, dengan menggunakan sejumlah kebijakan dan praktik SDM yang saling tergantung di bidang sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, dan perencanaan suksesi.

Proses manajemen modal manusia (HCM) seperti yang dijelaskan di bagian selanjutnya Bab ini terkait erat dengan manajemen sumber daya manusia. Namun demikian fokus HCM lebih pada penggunaan metrik (pengukuran SDM dan kinerja orang) sebagai sarana memberikan panduan tentang strategi manajemen orang dan praktek.

MANAJEMEN PENGETAHUAN

> Manajemen pengetahuan adalah ‘segala proses atau praktik menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi (Scarborough et al, 1999).

HRM bertujuan untuk mendukung pengembangan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan yang merupakan hasil dari organisasiproses pembelajaran.

MANAJEMEN PENGHARGAAN

HRM bertujuan untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja dan komitmen dengan memperkenalkankebijakan dan proses yang memastikan bahwa orang dihargai dan dihargai untuk apa yang mereka lakukan dan raih dan untuk tingkat keterampilan dan kompetensi yang mereka capai.

HUBUNGAN KARYAWAN

Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui kemitraan antara manajemen dan karyawan dan karyawan Serikat buruh.

MEMENUHI KEBUTUHAN

HRM bertujuan untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan yang menyeimbangkan dan beradaptasi dengan kebutuhan para pemangku kepentingan dan menyediakan untuk manajemen tenaga kerja yang beragam, dengan mempertimbangkan akun perbedaan individu dan kelompok dalam pekerjaan, kebutuhan pribadi, gaya kerja dan aspirasi dan penyediaan kesempatan yang sama untuk semua.

MENJEMBATANI KESENJANGAN RETORIKA DAN TEORI

Penelitian yang dilakukan oleh Gratton et al (1999) menemukan bahwa secara umum ada yang luas kesenjangan antara jenis retorika yang diungkapkan di atas dan kenyataan. Manajemen dapat dimulai dengan niat baik untuk melakukan beberapa atau semua hal ini tetapi mewujudkannya. Teori yang digunakan seringkali sangat sulit. Ini muncul karena kontekstual dan proses masalah prioritas

bisnis lainnya, jangka pendek, dukungan terbatas dari lini manajer, infrastruktur proses pendukung yang tidak memadai, kurangnya sumber daya, resistensi terhadap perubahan dan kurangnya kepercayaan. Tujuan utama HRM adalah menjembatani ini dengan membuat setiap upaya untuk memastikan bahwa aspirasi diterjemahkan menjadi berkelanjutan dan tindakan yang efektif. Untuk melakukan ini, anggota fungsi SDM harus mengingatnya relatif mudah untuk menghasilkan kebijakan dan praktik baru dan inovatif. Itu tantangannya adalah membuat mereka bekerja. Mereka harus menghargai, dalam frasa yang digunakan oleh Purcell et al (2003) bahwa manajer lini depan yang menghidupkan kebijakan SDM, dan bertindak demikian.

TUJUAN KEBIJAKAN HRM

Model-model HRM, tujuan-tujuan yang ditetapkan di atas dan definisi-definisi HRM lainnya telah disuling oleh Caldwell (2004) menjadi 12 tujuan kebijakan:

1. Mengelola orang sebagai aset yang mendasar untuk keunggulan kompetitif organisasi.
2. Menyelaraskan kebijakan SDM dengan kebijakan bisnis dan strategi perusahaan.
3. Mengembangkan kebijakan, prosedur, dan sistem SDM yang sesuai satu sama lain.
4. Menciptakan organisasi yang lebih datar dan lebih fleksibel yang mampu merespons lebih banyak cepat berubah.
5. Mendorong kerja tim dan kerjasama lintas organisasi internal batas-batas.
6. Menciptakan filosofi pelanggan-pertama yang kuat di seluruh organisasi.
7. Memberdayakan karyawan untuk mengelola pengembangan dan pembelajaran mereka sendiri.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 11

1. Mengembangkan strategi penghargaan yang dirancang untuk mendukung kinerja yang digerakkan budaya.
2. Meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi internal yang lebih baik.
3. Membangun komitmen karyawan yang lebih besar kepada organisasi.
4. Meningkatkan tanggung jawab manajemen lini untuk kebijakan SDM.
5. Mengembangkan peran fasilitasi manajer sebagai enabler.

KARAKTERISTIK HRM

Karakteristik konsep HRM ketika mereka muncul dari tulisan-tulisan pelopor dan komentator selanjutnya adalah:

1. Beragam.
2. Strategis dengan penekanan pada integrasi.
3. Berorientasi pada komitmen.
4. Berdasarkan pada keyakinan bahwa orang harus diperlakukan sebagai aset (modal manusia).
5. Unitaris daripada pluralis, individualistis daripada kolektif dalam pendekatannya untuk hubungan karyawan.
6. Aktivitas yang digerakkan manajemen - pengiriman HRM adalah manajemen lini anggung jawab.
7. Fokus pada nilai-nilai bisnis.

KERAGAMAN HRM

Tetapi karakteristik HRM ini tidak berarti universal. Ada banyak model, dan praktik di dalam organisasi yang berbeda beragam, seringkali hanya sesuai versi konseptual HRM dalam beberapa hal.

Hendry dan Pettigrew (1990) mengecilkan elemen preskriptif dari HRM memodelkan dan memperluas elemen analitis. Seperti yang ditunjukkan oleh Boxall (1992), suatu pendekatan yang tepat menghindari pelabelan HRM sebagai bentuk tunggal dan maju lebih lambat dengan melanjutkan lebih analitis. Dikatakan oleh Hendry dan Pettigrew bahwa ‘lebih baik deskripsi struktur dan pembuatan strategi dalam organisasi yang kompleks, dan tentang kerangka kerja untuk memahami mereka, adalah fondasi penting untuk HRM '.

Perbedaan dibuat oleh Storey (1989) antara versi 'keras' dan 'lunak', Versi HRM yang keras menekankan bahwa orang adalah sumber daya yang penting melalui mana organisasi mencapai keunggulan kompetitif. Sumber daya ini memiliki. Oleh karena itu untuk diperoleh, dikembangkan dan digunakan dengan cara yang akan menguntungkan organisasi. Fokusnya adalah pada aspek kuantitatif, kalkulatif dan strategis bisnis.

MENGELOLA ORANG

Mengelola sumber daya manusia dengan cara yang rasional seperti halnya faktor ekonomi lainnya.

Dorongan untuk mengadopsi HRM adalah berdasarkan pada kasus bisnis tentang kebutuhan untuk menanggapi suatu ancaman eksternal dari meningkatnya persaingan. Ini adalah filosofi yang menarik bagi manajemen untuk berjuang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan menghargai hal itu mereka harus berinvestasi dalam sumber daya manusia serta teknologi baru. Dia juga berkomentar bahwa HRM ‘mencerminkan tradisi kapitalis lama di mana pekerja dianggap sebagai komoditas.

Karena itu penekanannya adalah pada kepentingan manajemen, integrasi dengan strategi bisnis, mendapatkan nilai tambah dari orang-orang oleh proses pengembangan sumber daya manusia dan manajemen kinerja dan kebutuhan akan budaya perusahaan yang kuat yang dinyatakan dalam pernyataan misi dan nilai dan diperkuat oleh komunikasi, pelatihan dan manajemen kinerja proses. Versi lunak HRM menelusuri akarnya ke sekolah hubungan manusia itu menekankan ukuran komunikasi, motivasi dan kepemimpinan. Seperti yang dijelaskan oleh Storey (1989) itu melibatkan ‘memperlakukan karyawan sebagai aset yang dihargai,

sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen mereka, kemampuan beradaptasi dan kualitas tinggi (keterampilan, kinerja dan seterusnya) Karena itu ia memandang karyawan, dalam kata-kata Guest (1999a), sebagai sarana dari objek, tetapi tidak sejauh mengikuti saran Kant: ‘Perlakukan orang sebagai tujuan untuk diri mereka sendiri bukan sebagai alat untuk mencapai tujuan. 'Pendekatan lunak untuk HRM menekankan kebutuhan untuk mendapatkan komitmen - 'hati dan pikiran' - karyawan melalui keterlibatan, komunikasi dan metode lain untuk mengembangkan komitmen tinggi, organisasi kepercayaan tinggi. Perhatian juga tertarik pada peran kunci organisasi budaya. Pada tahun 1998, Legge mendefinisikan model HRM 'keras' sebagai proses yang menekankan 'the tutup integrasi kebijakan sumber daya manusia dengan strategi bisnis yang berkaitan karyawan sebagai sumber daya yang akan dikelola dengan cara yang sama rasionalnya dengan yang lain sumber daya yang dieksploitasi untuk pengembalian maksimum ’. Sebaliknya, versi lunak HRM memandang karyawan sebagai ‘aset yang dihargai dan sebagai sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen mereka, kemampuan beradaptasi dan keterampilan dan kinerja tingkat tinggi '.

Namun, telah diamati oleh Truss (1999) bahwa ‘bahkan jika retorika HRM lunak, kenyataannya seringkali sulit, dengan kepentingan organisasi yang menang milik individu, dan penelitian yang dilakukan oleh Gratton et al (1999) menemukan bahwa dalam delapan organisasi yang mereka pelajari, campuran pendekatan HRM keras dan lunak adalah diidentifikasi. Ini menyarankan kepada para peneliti bahwa perbedaan antara keras dan soft HRM tidak setepat yang disiratkan oleh beberapa komentator.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 13

Sifat strategis HRM

Mungkin fitur paling penting dari HRM adalah pentingnya melekat pada strategis integrasi, yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, dan yang membutuhkan komitmen penuh orang untuk itu. Guest (1987, 1989a, 1989b, 1991) percaya bahwa ini adalah tujuan kebijakan utama untuk HRM, yang berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan isu-isu HRM ke dalam rencana strategisnya, untuk memastikan bahwa berbagai aspek HRM menyatu, dan untuk mendorong manajer lini

untuk memasukkan HRM perspektif ke dalam pengambilan keputusan mereka. Legge (1989) menganggap bahwa salah satu tema umum dari definisi khas HRM adalah bahwa kebijakan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan bisnis strategis perencanaan. Sisson (1990) mengemukakan bahwa fitur yang semakin dikaitkan dengan HRM adalah menekankan pada integrasi kebijakan SDM baik satu sama lain dan dengan rencana bisnis lebih umum.

Storey (1989) mengemukakan bahwa: ‘Konsep tersebut menempatkan formulasi kebijakan HRM dengan kuat di tingkat strategis dan menegaskan bahwa karakteristik HRM adalah koheren internal pendekatan.'

Sifat HRM yang berorientasi pada komitmen Pentingnya komitmen dan kebersamaan ditekankan oleh Walton (1985a) sebagai berikut:

Model HRM baru terdiri dari kebijakan-kebijakan yang mempromosikan mutualitas - tujuan bersama, saling mempengaruhi, saling menghormati, saling menghargai, dan saling bertanggung jawab. Teori adalah bahwa kebijakan-kebijakan saling menguntungkan akan menghasilkan komitmen, yang pada gilirannya akan menghasilkan keduanya lebih baik kinerja ekonomi dan pengembangan manusia yang lebih besar.

Guest (1987) menulis bahwa salah satu tujuan kebijakan HRM adalah pencapaian tinggi komitmen perilaku untuk mengejar tujuan yang disepakati, dan sikap komitmen tercermin dalam identifikasi yang kuat dengan perusahaan.

Telah dicatat oleh Legge (1995) bahwa sumber daya manusia ‘dapat disadap dengan sangat efektif dengan kebijakan yang saling konsisten yang mempromosikan komitmen dan yang, sebagai konsekuensinya, menumbuhkan kesediaan karyawan untuk bertindak secara fleksibel demi kepentingan “organisasi adaptif” yang mengejar keunggulan. Tetapi penekanan pada komitmen ini telah dikritik sejak awal

HRM. Tamu (1987) bertanya: "komitmen terhadap apa?" Dan Fowler (1987) telah menyatakan: Di jantung konsep adalah identifikasi lengkap karyawan dengan tujuan dan nilai-nilai bisnis keterlibatan karyawan tetapi dengan persyaratan perusahaan.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 14

Sistem HRM tetap sangat kuat di tangan majikan. Apakah ini benar-benar mungkin klaim mutualitas penuh ketika pada akhirnya majikan dapat memutuskan secara sepihak tutup perusahaan atau jual ke orang lain?

MANUSIA SEBAGAI MODAL

Manusia' Gagasan bahwa orang harus dianggap sebagai aset daripada biaya variabel, dalam kata lain, diperlakukan sebagai modal manusia, pada awalnya dikembangkan oleh Beer et al (1984). Filosofi HRM, sebagaimana disebutkan oleh Karen Legge (1995), menyatakan bahwa resources sumber daya manusia berharga dan merupakan sumber keunggulan kompetitif '. Armstrong dan Baron (2002) menyatakan bahwa: Orang dan keterampilan kolektif mereka, kemampuan dan pengalaman, ditambah dengan kemampuan mereka untuk menyebarkan ini untuk kepentingan organisasi pemberi kerja, sekarang diakui sebagai memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi dan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang signifikan.

Filsafat kesatuan

Pendekatan HRM untuk hubungan karyawan pada dasarnya adalah kesatuan - diyakini bahwa karyawan memiliki minat yang sama dengan majikan. Ini kontras dengan apa yang bisa terjadi dianggap sebagai pandangan pluralis yang lebih realistis, yang mengatakan bahwa semua organisasi mengandung sejumlah kelompok kepentingan dan bahwa kepentingan pengusaha dan karyawan tidak tentu bertepatan.

Individualistis

HRM bersifat individualistis karena menekankan pentingnya menjaga hubungan antara organisasi dan karyawan individu dalam preferensi untuk beroperasi melalui sistem

Kelompok dan perwakilan.

HRM sebagai kegiatan yang digerakkan manajemen HRM dapat digambarkan sebagai pusat, aktivitas strategis senior yang digerakkan oleh manajemen itu dikembangkan, dimiliki dan dikirim

oleh manajemen secara keseluruhan untuk mempromosikan kepentingan organisasi yang mereka layani. Purcell (1993) berpendapat bahwa ‘adopsi dari HRM adalah produk dan penyebab konsentrasi kekuatan yang signifikan dalam tangan manajemen ’, sementara penggunaan yang luas language dari bahasa HRM, jika bukan miliknya praktik, adalah kombinasi dari daya tarik intuitifnya bagi para manajer dan, yang lebih penting, menanggapi gejolak pasar produk dan keuangan '. Dia menegaskan bahwa HRM adalah tentang penemuan kembali hak prerogatif manajemen. Dia menganggap kebijakan HRM.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 15

Ketika diterapkan dalam suatu perusahaan sebagai istirahat dari masa lalu, sering dikaitkan dengan kata-kata seperti komitmen, kompetensi, pemberdayaan, fleksibilitas, budaya, kinerja, penilaian, penghargaan, kerja tim, keterlibatan, kerja sama,harmonisasi, kualitas dan pembelajaran. Tapi ‘bahayanya deskripsi HRM sebagai praktik manajemen terbaik modern adalah mereka meniru masa lalu dan mengidealkan masa depan'. Sisson (1990) mengemukakan bahwa: loc Lokus tanggung jawab untuk manajemen personalia tidak lagi berada dengan (atau "diturunkan ke") manajer spesialis. Baru-baru ini, Purcell et al (2003) menggarisbawahi pentingnya komitmen dan manajemen lini kemampuan sebagai sarana yang dengannya kebijakan SDM dihidupkan.

Fokus pada nilai-nilai bisnis

Konsep HRM sebagian besar didasarkan pada manajemen dan filosofi bisnis yang berorientasi. Ini berkaitan dengan kepentingan total organisasi - kepentingan organisasi anggota organisasi diakui tetapi disubordinasi untuk orang-orang dari hadiah masuk. Karena itu pentingnya melekat pada integrasi strategis dan budaya yang kuat, yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, dan yang membutuhkan orang siapa yang akan berkomitmen pada strategi, siapa yang akan mudah beradaptasi terhadap perubahan, dan siapa yang akan sesuai dengan budaya. Implikasinya, seperti yang dikatakan Guest (1991): ‘HRM terlalu penting untuk dibiarkan begitu saja manajer personalia. "

Pada 1995 Legge mencatat bahwa kebijakan HRM diadaptasi untuk mendorong nilai bisnis dan dimodifikasi sesuai dengan perubahan tujuan dan kondisi bisnis. Dia menggambarkan proses ini sebagai 'pragmatisme berpikir' dan menyarankan bahwa bukti menunjukkan lebih banyak dukungan untuk versi keras HRM daripada versi lunak.

PEMESANAN TENTANG HRM

Untuk beberapa waktu HRM adalah topik yang kontroversial, terutama di kalangan akademis. Itu pemesanan utama adalah bahwa HRM menjanjikan lebih dari yang diberikannya dan itu moralitas dicurigai.

HRM menjanjikan lebih dari yang bisa diberikan

Noon (1992) berkomentar bahwa HRM memiliki kekurangan serius sebagai teori: Itu dibangun dengan konsep dan proposisi, tetapi terkait variabel dan hipotesis tidak dibuat eksplisit. Itu terlalu komprehensif. Jika HRM diberi label 'teori' itu memunculkan harapan tentang kemampuannya untuk menggambarkan dan memprediksi.

Guest (1991) percaya bahwa HRM adalah 'konsep yang optimis tapi ambigu itu semua hype dan harapan'. Mabey et al (1998) menindak lanjuti ini dengan menyatakan bahwa outcomes hasil yang diumumkan (HRM) hampir tanpa kecuali sangat tinggi. Untuk memasukkan konsep HRM ke dalam praktiknya melibatkan integrasi strategis, mengembangkan seperangkat kebijakan yang koheren dan konsisten kebijakan ketenagakerjaan, dan mendapatkan komitmen. Ini membutuhkan tingkat determinasi dan kompetensi yang tinggi di semua tingkatan manajemen dan SDM yang kuat dan efektif fungsi dikelola oleh orang-orang yang berorientasi bisnis.

Mungkin sulit untuk memenuhi kriteria ini, terutama ketika budaya HRM yang diusulkan bertentangan dengan perusahaan yang didirikan budaya dan sikap dan perilaku manajerial tradisional. Gratton et al (1999) yakin berdasarkan penelitian mereka bahwa ada disjungsi antara retorika dan kenyataan di bidang manajemen sumber daya manusia antara teori HRM dan praktik HRM, antara apa yang dikatakan fungsi SDM dan praktik itu seperti yang dirasakan oleh

pengusaha, dan antara apa yang manajemen senior percaya akan peran fungsi SDM, dan peran yang sebenarnya dimainkannya. Dalam kesimpulan mereka mengacu pada ‘hiperbola dan retorika sumber daya manusia pengelolaan'. Caldwell (2004) percaya bahwa HRM ‘adalah proyek yang belum selesai diinformasikan oleh visi yang memenuhi diri tentang apa yang seharusnya menjadi’. Menanggapi komentar di atas disepakati bahwa banyak organisasi yang berpikir mereka mempraktikkan HRM tidak melakukan hal semacam itu. Itu sulit, dan yang terbaik tidak berharap terlalu banyak.

Sebagian besar manajemen yang buru-buru mengadopsi pembayaran terkait kinerja sebagai perangkat HRM yang akan bertindak sebagai pengungkit perubahan kecewa. Namun penelitian yang dilakukan oleh Guest and Conway (1997) meliputi bertingkat sampel acak dari 1.000 pekerja menetapkan bahwa tingkat HRM yang sangat tinggi adalah ditemukan di tempat. Ini bertentangan dengan pandangan bahwa manajemen cenderung ‘berbicara up ’adopsi praktik HRM.

Karakteristik HRM dicakup oleh survey termasuk kesempatan untuk mengungkapkan keluhan dan menyampaikan kekhawatiran pribadi tentang hal tersebut penting sebagai peluang untuk pelatihan dan pengembangan, komunikasi tentang isu-isu bisnis, status tunggal, sistem yang efektif untuk menangani penindasan dan pelecehan di tempat kerja, membuat pekerjaan menarik dan beragam, promosi dari dalam, keterlibatan program, tidak ada redundansi wajib, gaji terkait kinerja, pembagian keuntungan dan penggunaan survei sikap.

Moralitas HRM

HRM dituduh oleh banyak akademisi sebagai manipulatif jika tidak bermoral secara positif.

Willmott (1993) menyatakan bahwa HRM beroperasi sebagai bentuk 'kontrol oleh kepatuhan yang berbahaya' ketika itu menekankan perlunya karyawan untuk berkomitmen untuk melakukan apa yang organisasi ingin mereka melakukannya. Ini mengajarkan tentang mutualitas tetapi kenyataannya adalah bahwa di belakang retorika itu mengeksploitasi pekerja. Katanya, mereka adalah serigala

berbulu domba (Keenoy, 1990a). Seperti yang ditunjukkan Legge (1998): Sedihnya, di dunia persaingan ketat dan sumber daya yang langka, tampaknya tak terhindarkan bahwa, ketika karyawan digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan, akan ada beberapa yang akan kalah. Mereka bahkan mungkin mayoritas. Untuk orang-orang ini, versi lunak HRM mungkin sebuah tidak relevan, sementara versi yang sulit cenderung menjadi pengalaman yang tidak nyaman.

Tuduhan bahwa HRM memperlakukan karyawan sebagai alat untuk mencapai tujuan sering dilakukan. Namun, dapat dikatakan bahwa jika organisasi ada untuk mencapai tujuan, yang mereka jelas dilakukan, dan jika tujuan itu hanya dapat dicapai melalui orang, yang jelas kasus, perhatian manajemen untuk komitmen dan kinerja dari mereka orang tidak alami dan tidak dikaitkan dengan konsep HRM - itu ada di masa lalu yang baik dari manajemen personalia sebelum HRM ditemukan. Apa yang penting adalah bagaimana manajemen memperlakukan orang sebagai tujuan dan apa yang disediakan oleh manajemen kembali.

Sebagian besar permusuhan terhadap HRM yang diungkapkan oleh sejumlah akademisi didasarkan pada keyakinan bahwa itu memusuhi kepentingan pekerja, yaitu bahwa itu adalah manajerialis. Namun, the Guest and Conway (1997) research menetapkan bahwa laporan pekerja tentang hasil menunjukkan bahwa jumlah praktik SDM yang lebih tinggi dikaitkan dengan yang lebih tinggi peringkat keadilan, kepercayaan, dan pengiriman janji-janji mereka kepada manajemen. Mereka yang mengalami peningkatan aktivitas SDM juga merasa lebih aman dan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Motivasi secara signifikan lebih tinggi bagi mereka yang bekerja di organisasi di mana lebih banyak Praktek SDM sudah ada. Singkatnya, seperti yang dikomentari oleh Guest (1999b), muncul bahwa pekerja menyukai pengalaman HRM mereka. Temuan ini tampaknya bertentangan dengan Pandangan 'kritik radikal' yang dihasilkan oleh akademisi seperti Mabey et al (1998) bahwa HRM telah tidak efektif, merusak (yaitu manajerialis) atau keduanya. Beberapa dari mereka yang mengadopsi sikap ini cenderung mengabaikan laporan yang menguntungkan dari pekerja tentang HRM dengan alasan bahwa mereka telah dicuci otak oleh manajemen.

Tetapi tidak ada bukti untuk mendukung pandangan ini. Selain itu, seperti yang ditunjukkan oleh Armstrong (2000a):

HRM tidak dapat disalahkan atau diberi kredit atas perubahan yang terjadi. Untuk contohnya, sering diduga telah mengilhami perpindahan dari pluralisme ke unitarisme dalam hubungan persidangan industri. Tetapi produksi surat kabar dipindahkan dari Fleet Street ke Wapping by Murdoch, bukan karena dia telah membaca buku tentang HRM tetapi sebagai sarana untuk melanggar cetak kontrol serikat pekerja.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 18

Kontradiksi dalam pemesanan tentang HRM

Guest (1999a) mengemukakan bahwa ada dua kekhawatiran yang bertentangan tentang HRM. Yang pertama sebagaimana dirumuskan oleh Legge (1995, 1998) adalah bahwa sementara retorika manajemen mungkin mengungkapkan kepedulian terhadap pekerja, kenyataannya lebih keras. Keenoy (1997) mengeluh bahwa: 'The teka-teki nyata tentang HRMism adalah bagaimana, dalam menghadapi "penolakan" kritis yang tampaknya sangat besar, ia telah mengamankan pengaruh dan kehadiran institusional tersebut. Namun, penulis lain hanya mengklaim bahwa HRM tidak berfungsi. Scott (1994) untuk contoh, menemukan bahwa manajemen dan pekerja adalah tawanan sejarah mereka dan merasa sangat sulit untuk melepaskan orientasi permusuhan tradisional mereka. Tapi ini pertentangan saling bertentangan. Guest (1999b) menyatakan bahwa, difficult Sulit untuk memperlakukan HRM sebagai ancaman utama (meskipun ancaman itu tidak selalu dibuat eksplisit) pantas analisis kritis yang serius sementara pada saat yang sama mengklaim bahwa itu tidak dipraktikkan atau sedang tidak efektif.

MANAJEMEN HRM DAN PRIBADI

Debat tentang perbedaan, jika ada, antara HRM dan manajemen personalia berlangsung selama beberapa waktu. Ini telah mereda baru-baru ini, terutama karena istilah HRM dan SDM sekarang secara umum digunakan dalam hak mereka sendiri dan

sebagai sinonim untuk personel pengelolaan. Tetapi pemahaman tentang konsep HRM ditingkatkan dengan menganalisis apa perbedaannya dan bagaimana pendekatan tradisional terhadap manajemen personalia telah berkembang menjadi praktik HRM saat ini.

Beberapa komentator (Hope-Hailey et al, 1998; Keenoy, 1990b; Legge, 1989, 1995; Sisson, 1990; Storey, 1993) telah menyoroti sifat revolusioner dari HRM. Lainnya membantah bahwa ada perbedaan yang signifikan dalam konsep personil manajemen dan SDM. Torrington (1989) mengemukakan bahwa: management Manajemen personalia telah tumbuh dengan mengasimilasi sejumlah penekanan tambahan untuk menghasilkan genap kombinasi pengalaman yang lebih kaya. HRM bukanlah revolusi melainkan dimensi selanjutnya peran multi-faceted.

Kesimpulan berdasarkan wawancara dengan direktur SDM dan personalia yang dicapai oleh Gennard dan Kelly (1994) tentang masalah ini adalah bahwa adalah enam dari satu dan setengah lusin lain dan itu adalah debat steril. Jawaban sebelumnya untuk pertanyaan ini dibuat oleh Armstrong (1987).

HRM dianggap oleh beberapa manajer personalia hanya sebagai satu set inisial atau anggur lama di baru botol. Memang bisa tidak lebih dan tidak kurang dari nama lain untuk personel manajemen, tetapi seperti yang biasa dirasakan, paling tidak memiliki keutamaan menekankan keutamaan memperlakukan orang sebagai sumber daya utama, yang pengelolaannya menjadi perhatian langsung

Kesamaan	Perbedaan
1. Strategi\Manajemen Personalia	1. HRM lebih menekankan pada strategi. Strategi HRM, mengalir dari kesesuaian

	bisnis dan integrasi.
2. HRM didasarkan pada manajemen	2. Manajemen personalia, seperti HRM, filosofi berorientasi bisnis.
3.HRM lebih mementingkan tanggung jawab untuk mengelola orang. Manajemen budaya dan fungsi personalia memberikan pencapaian komitmen (kebersamaan) yang diperlukan. saran dan layanan dukungan untuk mengaktifkan.	3. Nilai-nilai manajemen personalia dan kebijakan SDM. setidaknya HRM versi 'soft'
4. HRM memberi penekanan lebih besar pada manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. peran manajer lini sebagai pelaksana	4.HRM lebih menekankan pada manajer untuk melaksanakan anggung jawab mereka. peran manajer lini sebagai pelaksana
5. Rentang seleksi yang sama, kompetensi analisis, manajemen kinerja, pelatihan, pengembangan manajemen dan teknik manajemen hadiah digunakan baik dalam manajemen SDM dan personalia.	5.HRM adalah pendekatan holistik yang bersangkutan identik sehubungan dengan ‘menghormati dengan dengan kepentingan total bisnis.
6. Manajemen personalia, seperti 'lunak' versi HRM, menempel penting untuk proses komunikasi dan partisipasi dalam seorang karyawan sistem hubungan.	6.Spesialis SDM diharapkan menjadi bisnis dan untuk memfasilitasi pencapaian mitra daripada personel tujuan organisasi administrator.
	7.SDM memperlakukan karyawan sebagai aset, bukan

	biaya.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 20

Perbedaan antara manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia tampaknya substansial tetapi mereka dapat dilihat sebagai masalah penekanan dan pendekatan daripada satu substansi. Atau, seperti yang dikatakan Hendry dan Pettigrew (1990), HRM bisa dianggap sebagai 'perspektif tentang manajemen personalia dan bukan manajemen personalia sendiri'.

BAGAIMANA DAMPAK SDM PADA ORGANISASI KINERJA

Asumsi yang mendasari praktik HRM adalah bahwa orang adalah sumber daya utama organisasi dan kinerja organisasi sangat tergantung pada mereka. Oleh karena itu, serangkaian kebijakan dan proses SDM yang tepat dikembangkan dan diimplementasikan secara efektif, maka SDM akan membuat dampak besar pada kinerja perusahaan.

Cawan Suci yang dicari oleh banyak komentator tentang manajemen sumber daya manusia ini untuk menetapkan bahwa ada hubungan positif yang jelas antara praktik HRM dan kinerja organisasi. Telah ada banyak penelitian, seperti yang dirangkum dalam Tabel 1.2, di atas dekade terakhir yang berusaha menjawab dua pertanyaan dasar. ‘Lakukan praktik SDM membuat dampak positif pada kinerja organisasi? Jika demikian, bagaimana dampaknya tercapai? ’Pertanyaan kedua adalah yang paling penting. Itu tidak cukup untuk membenarkan

HRM dengan membuktikan bahwa itu adalah hal yang baik. Yang penting adalah apa yang bisa dilakukan untuk memastikan bahwa itu adalah hal yang baik. Ini adalah 'kotak hitam' yang disebutkan oleh Purcell et al (2003) yang terletak antara niat dan hasil.

Ulrich (1997a) telah menunjukkan bahwa: practices Praktek SDM tampaknya penting; Logika mengatakan demikian; Temuan survei mengkonfirmasi hal itu. Hubungan langsung antara investasi dan perhatian terhadap Namun, praktik SDM sering kabur, dan bervariasi sesuai dengan populasi sampel dan ukuran yang digunakan Purcell et al (2003) telah meragukan validitas dari beberapa upaya yang dilakukan penelitian untuk membuat koneksi:

Studi kami telah menunjukkan dengan meyakinkan bahwa penelitian yang hanya menanyakan tentang jumlah dan tingkat praktik SDM tidak akan pernah cukup untuk memahami tautannya antara praktik SDM dan kinerja bisnis. Seperti yang telah kita diskusikan, ini menyesatkan untuk mengasumsikan bahwa hanya karena kebijakan SDM ada maka mereka akan di implementasikan sebagai dimaksudkan. Komentar lebih lanjut tentang upaya untuk melacak tautan telah dibuat oleh Truss (2001) yang, mengikuti penelitian di Hewlett-Packard, mengatakan bahwa:

Temuan kami memang memberikan dukungan kuat terhadap argumen yang dikemukakan oleh Mueller (1996) itu organisasi informal memiliki peran kunci untuk dimainkan dalam proses HRM sehingga informal praktik dan norma perilaku berinteraksi dengan kebijakan SDM formal Kami tidak dapat mempertimbangkan bagaimana HRM dan kinerja dihubungkan tanpa menganalisis, secara rinci, bagaimana kebijakan itu berubah menjadi praktik melalui lensa organisasi informal. Hasil penelitian Sejumlah besar penelitian telah dilakukan untuk membangun hubungan di antara keduanya

SDM dan kinerja perusahaan. Hasil dari beberapa proyek utama dirangkum dalam Tabel 1.2.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 21

Peneliti Hasil Metodologi;

1. **Arthur (1990,** Data dari 30 pabrik strip AS digunakan untuk Perusahaan dengan komitmen tinggi 1992, 1994) menilai dampak terhadap strategi efisiensi tenaga kerja secara signifikan lebih tinggi dan tingkat memo dengan mengacu pada tingkat produktivitas dan keberadaan yang berkualitas tinggi dibandingkan dengan yang strategi komitmen atau strategi kontrol.
2. **Huselid (1995**) Analisis tanggapan 968 Produktivitas AS dipengaruhi oleh perusahaan ke kuesioner mengeksplorasi motivasi karyawan; keuangan penggunaan kinerja kinerja tinggi dipengaruhi oleh praktik, pengembangan keterampilan karyawan, motivasi dan sinergi antara mereka dan struktur organisasi. Keselarasan praktik ini denganstrategi kompetitif.

Huselid dan Indeks sistem SDM di 740 Perusahaan dengan nilai tinggi.

3. **Becker (1996)** perusahaan diciptakan untuk menunjukkan indeks secara ekonomi dan sejauh mana setiap perusahaan mengadopsi tingkat statistik yang lebih tinggi sistem kerja berkinerja tinggi.

Tabel Hasil penelitian tentang hubungan antara SDM dan kinerja organisasi.

Peneliti	Hasil	Metodologi
Arthur (1990,1992, 1994)	Data dari 30 pabrik strip AS digunakan untuk Perusahaan dengan komitmen tinggimenilai dampak terhadap strategi efisiensi tenaga kerja secara signifikan lebih tinggi	Perusahaan dengan komitmen tinggi strategi secara signifikan lebih tinggi tingkat produktivitas dan kualitas strategi kontrol.
Huselid (1995)	Analisis tanggapan 968 Produktivitas AS dipengaruhi oleh kuesioner dalam mengeksplorasi motivasi karyawan;	Produktivitas dipengaruhi oleh motivasi pegawai; kinerja keuangan dipengaruhi oleh keterampilan karyawan, motivasi dan struktur organisasi.
Huselid Becker (1996)	Indeks sistem SDM di 740 perusahaan diciptakan untuk menunjukkan sejauh	Perusahaan dengan nilai tinggi pada indeks secara ekonomi dan tingkat

	mana masing-masing perusahaan diadopsi sistem kerja berkinerja tinggi.	statistik lebih tinggi dari kinerja.
Becker *et al (1997)*	Hasil dari sejumlah penelitian proyek dianalisis untuk menilai dampak strategis pada pemegang saham nilai kerja kinerja tinggi sistem.	Sistem kinerja tinggi dampak selama mereka tertanam dalam manajemen infrastruktur.

MAKALAH

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

DI SUSUN

OLEH

MUHAMMAD FEBRI. S.E.

DOSEN PEMBIMBING: Dr.Hj.Hasmawaty.AR.M.M.M.T

Universitas Pasca Sarjana

Palembang

2020

KATA PENGANTAR

Dewasa ini banyak orang telah menyadari bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting karena sumbangannya sangat besar dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, berawal dari perkembangan teknologi yang semakin dahsyat akhir – akhir ini membuat persaingan bisnis semakin tinggi pula, baik pada tingkat nasional maupun internasional. Untuk memenangkan persaingan bisnis mulai dirasakan betapa pentingnya pengelolaan sumber daya manusia secara benar, karena kebanyakan perusahaan banyak yang gagal dalam mencapai tujuannya karena kesalahan dalam mengelola sumber daya manusianya, kini mulai terasa masih banyak kekurangan tenaga eksekutif yang dapat mengelola sumber daya manusia untuk membawa perusahaan dalam mencapai keberhasilannya. Berdasarkan pernyataan ini, makalah ini akan dapat membantu untuk memberikan pengetahuan dan mencetak orang menjadi ahli pada bidang sumber daya manusia. Semoga bermanfaat.

Palembang.14 januari 2020

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR..... i
DAFTAR ISI..... ii
BAB 1
PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah..... 2
1.3 Tujuan Pembahasan..... 2

BAB 2
PEMBAHASAN
2.1 Analisis Jabatan..... 3
2.2 Langkah-langkah dan metode analisis jabatan..... 4
2.3 Manfaat informasi analisis jabatan..... 6
2.4 Deskripsi dan spesifikasi jabatan..... 6
2.5 Pelaksanaan Analisis Jabatan 8

BAB 3
PENUTUP
3.1 Kesimpulan..... 11
DAFTAR PUSTAKA.....12

BAB.1

1.1 Latar Belakang.

Manajemen Sumber daya Manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Proses tersebut mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, seleksi dan penempatan pegawai, pengembangan personil melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi personil ke dalam organisasi dan pemeliharaannya (termasuk pemberian imbalan), penilaian terhadap hasil kerja serta juga pengembangan karir serta pemberhentian personil.

Analisis jabatan (job analysis) merupakan suatu proses penggambaran dan pencatatan informasi mengenai prilaku dan kegiatan pekerjaan. Agar praktek manajemen sumber daya manusia bisa lebih efektif, pekerjaan harus dipahami dengan jelas baik oleh perusahaan maupun pelakunya.

Analisis jabatan adalah kegiatan untuk memberikan analisis pada setiap jabatan/pekerjaan, sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang spesifikasi jabatan tertentu. Mengumpulkan Data Pekerjaan, mengevaluasi data pekerjaan, mengorganisasikan pekerjaan. Contoh informasi yang didapat dari analisis jabatan adalah “uraian jabatan, syarat jabatan, berat ringannya pekerjaan, besar kecilnya risiko pekerjaan, sulit tidaknya pekerjaan, besar kecilnya tanggung jawab, banyak sedikitnya pengalaman, tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pertimbangan-pertimbangan lain.

Dalam bab ini akan dibahas tentang pengertian analisis jabatan yang mencakup uraian jabatan, persyaratan jabatan, dan kenteks jabatan. Berikutnya akan dijelaskan tentang proses, manfaat, teknik pengumpulan informasi, dan metode yang digunakan untuk menganalisis jabatan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Pengertian analisis jabatan
2. Langkah-langkah dan metode analisis jabatan
3. Manfaat informasi analisis jabatan
4. Deskripsi dan spesifikasi jabatan
5. Pelaksanaan Analisis Jabatan

1.3 Tujuan Pembahasan

Mahasiswa dapat memahami proses sistematis untuk memperoleh informasi tentang tugas – tugas, wewenang, dan tanggung jawab serta kualifikasi yang dibutuhkan oleh pemangku jabatan. Mahasiswa juga dapat mengenal kondisi fisik suatu jabatan dan menyesuaikan dengan lingkungannya.

BAB 2

PEMBAHASAN

2.1 Analisis Jabatan

Analisis Jabatan merupakan kegiatan untuk menciptakan landasan atau pedoman bagi penerimaan dan penempatan karyawan. Dengan demikian kegiatan perencanaan SDM tidak terlepas dari analisis jabatan. Analisis jabatan adalah kegiatan untuk memberikan analisis pada setiap jabatan/pekerjaan, sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang spesifikasi jabatan tertentu.

Analisis jabatan secara sistematik meliputi kegiatan-kegiatan mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasikan pekerjaan/jabatan. Informasi yang dikumpulkan melalui analisis jabatan berperan penting dalam perencanaan SDM karena menyediakan data tentang kondisi kepegawaian dan lingkungan kerja.

Contoh informasi yang didapat dari analisis jabatan adalah uraian jabatan, syarat jabatan, berat ringannya pekerjaan, besar kecilnya risiko pekerjaan, sulit tidaknya pekerjaan, besar kecilnya tanggung jawab, banyak sedikitnya pengalaman, tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pertimbangan-pertimbangan lain.

Menurut French (1986), analisis jabatan adalah penyelidikan yang sistematis tentang isi pekerjaan, lingkungan fisik yang melingkupi pekerjaan, dan

kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjalankan tanggung jawab jabatan/pekerjaan.

Sejumlah kategori informasi selalu terdapat pada analisis jabatan, termasuk di dalamnya aktivitas apa saja yang ada, mengapa, bagaimana serta kapan aktivitas tersebut dilakukan; juga berisi informasi tentang alat/mesin apa yang digunakan, apa yang dipertimbangkan dalam interaksi satu sama lain, kondisi kerja secara fisik dan sosial, pelatihan, ketrampilan dan kemampuan yang diisyaratkan dalam pekerjaan. Analisis jabatan yang baik juga dapat digunakan untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi staffing, penilaian, imbalan dan sebagainya.

Analisis jabatan merupakan informasi tertulis mengenai pekerjaan-pekerjaan apa yang harus dikerjakan oleh pegawai dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Dari analisis jabatan dapat dibuat rancangan pekerjaan dan ditetapkan uraian pekerjaan. Dengan demikian analisis jabatan dapat memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang digunakan.

Schuler (1992) berpendapat bahwa analisis jabatan adalah suatu proses penguraian dan pencatatan pekerjaan-pekerjaan. Sedangkan khusus uraian dan catatan tersebut adalah sasaran pekerjaan-pekerjaan yaitu tugas-tugas atau aktivitas dan kondisi yang meliputinya. Dasar dari analisis jabatan adalah spesifikasi pekerjaan yang tertulis secara mendetail tentang ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dibutuhkan oleh kinerja pekerjaan tersebut. Namun demikian, tidak semuanya berjalan baik. Uraian kerja yang termasuk di dalamnya menginformasikan tentang standar kinerja, karakteristik tugas yang dirancang, dan karakteristik individu pekerja. Selain itu spesifikasi pekerjaan meliputi karektersitik individu,interest dan preferensi yang kompatibel dengan pekerjaan atau memuaskan kinerja pekerjaan. Modifikasi antara uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah untuk menjaga agar sasaran

manajemen SDM seperti peningkatan produkstivitas dan kualitas hidup pekerja senantiasa terjaga.

2.2 Langkah-langkah dan metode analisis jabatan

Metode dalam menganalisa jabatan itu dilakukan melalui langkah langkah sebagai berikut:

2.2.1 Menentukan penggunaan hasil informasi analisa jabatan : artinya bahwa penganalisis harus mengetahui secara jelas apa kegunaan hasil informasi analisa jabatan itu. Karena hasil ini akan digunakan untuk menentukan jenis data yang akan dikumpulkan

dan teknik pengumpulan datanya. Informasi dari hasil analisa jabatan itu dipergunakan untuk menetapkan job description, job specification, & job evaluation dalam pengadaan tenaga-kerja.

2.2.2 Mengumpulkan informasi tentang latar belakang : Artinya penganalisis harus mengumpulkan dan mengkualifikasikan data, meninjau informasi latar belakang seperti bagan organisasi, bagan proses dan uraian pekerjaan. Pengumpulan data ini dilakukan dengan metode penelitian deskriptif analisis, survei, sensus dan sample. Sedangkan teknik pengumpulan data dapat dilakukan melalui wawancara, observasi, kuesioner, dan juga angket. Data yang terkumpul itu dikualifikasikan, dianalisis dan diaplikasikan di masa yang akan datang.

2.2.3 Menyeleksi muwakil (representative) jabatan yang akan dianalisis : Artinya penganalisis harus memilih beberapa muwakil jabatan untuk dianalisis. Hal ini perlu dilakukan untuk menghemat biaya dan waktu apabila pekerjaan yang akan dianalisis tersebut amat banyak.

2.2.4 Mengumpulkan informasi analisa jabatan : Artinya penganalisis kemudian mengadakan analisa jabatan secara aktual dengan menghimpun data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja dan syarat-syarat personil yang akan melaksanakan pekerjaan itu.

2.2.5 Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan : Artinya analisa jabatan menyediakan informasi tentang hakikat dan fungsi pekerjaan. Informasi ini

hendaknya diverifikasi dengan pekerja yang akan melaksanakan pekerjaan itu serta atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan. Dengan memverifikasi informasi, maka akan dapat membantu untuk menentukan kebenarannya dan melengkapinya secara faktual serta dapat dipahami dengan mudah oleh semua pihak yang berkepentingan.

2.2.6 Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan : Artinya penganalisis jabatan/pekerjaan harus menyusun uraian pekerjaan, uraian jabatan, dan evaluasi pekerjaan.

2.2.7 Meramalkan/memperhitungkan perkembangan perusahaan : Artinya penganalisis harus juga memperhitungkan/meramalkan perkembangan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, apakah di kemudian hari diperlukan pemerkayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan dalam perusahaan tersebut. Hal ini diperlukan guna memperhitungkan kemampuan tenaga kerja untuk masa kini dan masa depan agar mereka dapat tetap melaksanakan pekerjaan walaupun ada pemakaian teknokrat canggih dan reorganisasi perusahaan.

2.3 Manfaat informasi analisis jabatan

1). Menentukan nilai pekerjaan yang memungkinkan untuk pemeliharaan hak pembayaran internal dan eksternal.

2). Memastikan perusahaan tidak melanggar ketetapan upah dan imbalan untuk pekerjaan yang sama.

3). Membantu supervisor dan pekerja dalam mendefinisikan tugas dan tanggung jawab untuk masing-masing pekerja.

4). Menyediakan justifikasi untuk eksistensi pekerjaan dan manakala organisasi dalam kondisi “fit” hingga kondisi “istirahat”.

5). Menentukan kebutuhan rekrutmen dan informasi yang memungkinkan untuk membuat keputusan pekerja.

6). Sebagai dasar untuk memantapkan program dan pola pengembangan karier bagi karyawan.

7). Sebagai cara untuk menyampaikan pada pekerja potensi apa yang diharapkan dari mereka, kondisi kerja secara umum dan tipe individu yang bagaimana yang dapat memuaskan pekerjaan.

2.4 Deskripsi dan spesifikasi jabatan

A. Deskripsi Jabatan :

Deskripsi/Uraian jabatan adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang ada. Penyusunan uraian jabatan ini adalah sangat penting, terutama untuk menghindarkan terjadinya perbedaan pengertian, untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan.

Hal-hal yang perlu dicantumkan dalam Uraian Jabatan pada umumnya meliputi :

1. Identifikasi Jabatan, yang berisi informasi tentang nama jabatan, bagian dan nomor kode jabatan dalam suatu perusahaan

2. lkhtisar Jabatan, yang berisi penjelasan singkat tentang jabatan tersebut; yang juga memberikan suatu definisi singkat yang berguna sebagai tambahan atas informasi pada identifikasi jabatan, apabila nama jabatan tidak cukup jelas

3. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Bagian ini adalah merupakan inti dari Uraian Jabatan dan merupakan bagian yang paling sulit untuk dituliskan secara tepat. Untuk itu, bisa dimulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang apa dan mengapa suatu pekerjaan dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya

4. Pengawasan yang harus dilakukan dan yang diterima. Bagian ini menjelaskan nama-nama jabatan yang ada diatas dan di bawah jabatan ini, dan tingkat pengawasan yang terlibat

5. Hubungan dengan jabatan lain. Bagian ini menjelaskan hubungan vertikal dan horizontal jabatan ini dengan jabatan-jabatan lainnya dalam hubungannya dengan jalur promosi, aliran serta prosedur kerja

6. Mesin, peralatan dan bahan-bahan yang digunakan

7. Kondisi kerja, yang menjelaskan tentang kondisi fisik lingkungan kerja dari suatu jabatan. Misalnya panas, dingin, berdebu, ketal, bising dan lain-lain terutama kondisi kerja yang berbahaya

8. Komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan di atas.

Spesifikasi Jabatan

Spesifikasi jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan, agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas yang

dibebankan kepadanya dengan baik. Spesifikasi jabatan ini dapat disusun secara bersama-sama dengan Uraian Jabatan, tetapi dapat juga di susun secara terpisah.

Beberapa hal yang pada umumnya dimasukkan dalam Spesifikasi Jabatan adalah:

1. Persyaratan pendidikan, latihan dan pengalaman kerja

2. Persyaratan pengetahuan dan keterampilan

3. Persyaratan fisik dan mental

4. Persyaratan umur dan jenis kelamin

2.5 Pelaksanaan Analisis Jabatan

Analisis jabatan pada dasarnya adalah suatu proses pengumpulan, penelitian, penguraian data jabatan yang tahapannya sebagai berikut :

1. Tahap persiapan dan perencanaan

2. Tahap pengumpulan data

3. Tahap pengolahan data Selanjutnya setiap tahap pelaksanaan dijelaskan sebagai berikut:

1. Tahap persiapan dan perencanaan Pada tahap ini beberapa kegiatan yang dilakukan adalah :

a. Penegasan kembali struktur organisasi yang akan menjadi pegangan bagi proses selanjutnya termasuk nama-nama jabatan dan tempatnya.

b. lnventarisasi jabatan yang ada di setiap unit kerja yang ada dan di susun berdasarkan hierarki dan di beri kode identifikasi

c. Menetapkan metode pengumpulan data yang akan digunakan dan menyiapkan alat dan sama yang diperlukan (formulir dll.)

d. Membentuk team pelaksana analisis dan menjelaskan tentang metode yang akan digunakan.

e. Komunikasi/penjelasan oleh pimpinan perusahaan kepada semua pimpinan unit kerja dan semua karyawan tentang maksud dan tujuan analisis jabatan yang akan dilaksanakan.

Hal ini dilaksanakan untuk mencegah terjadinya salah pengertian dan timbulnya persepsi dan harapan yang keliru.

2. Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data jabatan dapat dilakukan dengan melalui beberapa cara:

a. Metode Observasi dan Wawancara

Metode observasi berarti pelaksana analisis jabatan mengamati secara langsung di tempat bagaimana tugas pekerjaan dilaksanakan dan mencatatnya untuk di olahnya menjadi informasi. Sedangkan dalam metode wawancara petugas analisis mewawancarai langsung pemegang jabatan dengan mengajukan pertanyaan yang di siapkan lebih dulu dan mencatat jawabannya untuk diolah menjadi informasi yang di perlukan

b. Metode Kuesioner (Daftar Pertanyaan)

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran daftar pertanyaan kepada semua karyawan untuk di isi. Daftar pertanyaan itu bisa bersifat "terbuka" (Open ended) artinya, penjawab harus memberikan jawaban menurut kehendaknya sendiri dengan caranya sendiri, tidak dibatasi. Bila daftar pertanyaan itu bersifat "tertutup" (Closed), maka pertanyaan sudah dibuat sedemikian rupa sehingga penjawab tinggal menjawab ya/tidak, atau benar/salah.

c. Metode Studi Referensi

Metode ini mengandalkan pada pengetahuan dan "ahli", rujukan yang ada dan perbandingan dengan organisasi lain. Metode ini jarang digunakan.

d. Metode Kombinasi

Metode int berarti menggunakan beberapa metode di atas sekaligus.

Metode observasi di tempat dapat diadakan untuk jabatan atau posisi yang khusus. Observasi dapat mengungkapkan hal-hal yang tidak dapat diuraikan secara tertulis seperti kondisi kerja, arus kerja, proses, keterampilan yang dibutuhkan dan peralatan yang digunakan.

Metode wawancara dilakukan mengingat tidak semua jabatan dapat dianalisis secara tertulis. Jabatan seperti: jabatan teknis, profesional, kepengawasan dan eksekutif sebaiknya dikaji melalui wawancara atas pemegang jabatan yang bersangkutan.

Metode daftar pertanyaan pada umumnya kurang berhasil, karena tidak semua karyawan telah mengisi formulir atau dapat membaca dan menulis dengan baik. Setiap kategori karyawan harus diberi kuisioner tersendiri dengan gaya bahasa khusus guna mencegah kesalahpahaman dalam penafsiran.

Metode studi referensi misalnya dapat dilakukan dengan menganalisis buku catatan harian untuk mendapatkan informasi tentang suatu jabatan atau posist. Tetapi metode ini agak sulit dilakukan karena tidak semua catatan harian berguna, karena si penulis tidak merumuskan kegiatan yang sebenarnya. Juga masih banyak pekerjaan yang tidak membiasakan diri membuat catatan harian seperti pesuruh atau mekanik.

3. Tahap Pengo]ahan Data

Setelah proses pengumpulan data selesai, dilakukan pengolahan data yaitu:

1. Menentukan faktor-faktor dari penilaian jabatan

2. Menentukan bobot nilai dari setiap faktor

3. Analisa hasil interview dan kuisioner yang telah di isi

4. Analisa persyaratan jabatan

5. Menyusun uraian jabatan

6. Melakukan pola penilaian jabatan sebagai dasar dari penentuan sistem personalia lainnya

7. Mempersiapkan rekomendasi bagi perencanaan tenaga kerja, pola pengadaan, seleksi dan penempatan pegawai; penilaian karya pegawai ; sistem pemberian balas jasa ; pelatihan dan pengembangan pegawai, sistem dan prosedur administrasi kepegawaian.

BAB 3

PENUTUP

3.1 Kesimpulan

Analisis jabatan adalah suatu kegiatan yang sangat berguna untuk berbagai keperluan perancang organisasi dan perancangan jabatan (Job Design) adalah suatu keharusan dan harus dilakukan sejak awal. Untuk organisasi yang masih baru dan strukturnya masih berkembang terus lebih baik menekankan pada perancang jabatan (Job Design) dan membuat Uraian Jabatan yang fleksibel sehingga bisa disesuaikan terus. Organisasi yang sudah mapan hendaknya melaksanakan Analisis Jabatan. Tetapi mengingat perubahan-perubahan yang

terjadi dengan cepat, maka analisis jabatan harus diulangi paling lambat setiap 3 tahun sekali untuk mencek apakah informasi yang diperoleh masih benar.

Semua Personel Manajer harus menguasai Teknik Analisis Jabatan dan Perancangan Jabatan (Job Design) karena kegiatan ini merupakan basis kegiatan-kegiatan lain di bidang manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

Bangun, Wilson. 2012. Manajemen sumber daya manusia, Jakarta;Erlangga,PT Gelora Aksara Pratama.

Arto, Sugih. Job Analysis. Universitas Sumatra Utara.Artikel.

Nama : Paizurahman

NIM : 192510031

Kelas : Reguler B

Angkatan : 34

Mata Kuliah : Ekonomi Menejerial

Bab 1

Mengatur Sumber Daya Manusia

Bagian ini menopang sisa Buku Pegangan. Ini berkaitan dengan pendekatan dan filosofiyang memengaruhi cara orang dikelola dalam organisasi, peran fungsi SDM, dan fungsinyaanggota, dan pertimbangan khusus yang memengaruhi manajemen manusia internasional. Istilah 'manajemen orang' mencakup dua konsep terkait manajemen sumber daya manusia. HRM dan manajemen modal manusia (HCM), yang didefinisikan dan dijelaskan di bagian pertama.

Bab Ini sebenarnya telah menggantikan istilah 'manajemen personalia', meskipun demikianfilosofi dan praktik manajemen personalia masih memberikan dasar bagifilosofi dan praktik HRM dan HCM.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Approach Pendekatan strategis dan koheren terhadap manajemen organisasi paling banyak aset dihargai orang-orang yang bekerja di sana yang berkontribusi secara individual dan kolektif untuk pencapaian tujuannya. '

Manajemen modal manusia

'Pendekatan untuk memperoleh, menganalisis dan melaporkan data yang menginformasikan arah manajemen sumber daya manusia yang menambah nilai investasi strategis dan keputusan operasional di tingkat perusahaan dan di tingkat manajemen lini depan. "

Manajemen Sumber Daya Manusia

Merupakan istilah 'manajemen sumber daya manusia' (HRM) dan 'sumber daya manusia' (SDM) milikisebagian besar menggantikan istilah 'manajemen personalia' sebagai deskripsi proses terlibat dalam mengelola orang dalam organisasi. Konsep HRM mendukung semua.kegiatan yang dijelaskan dalam buku ini, dan tujuan bab ini adalah untuk memberikan kerangka kerjauntuk apa yang mengikuti dengan mendefinisikan konsep-konsep HRM dan sistem SDM, menggambarkanberbagai model HRM dan mendiskusikan tujuan dan karakteristiknya. Bab inimelanjutkan dengan ulasan reservasi tentang HRM dan hubungan antaraManajemen SDM dan personalia dan diakhiri dengan diskusi tentang dampaknya HRM dapat menghasilkan kinerja organisasi.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untukpengelolaan aset organisasi yang paling bernilai - orang-orang yang bekerja di sana secara individual dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya.Storey (1989) percaya bahwa HRM dapat dianggap sebagai ‘set kebijakan yang saling terkaitdengan dasar ideologis dan filosofis '. Ia menyarankan empat aspek itumerupakan versi bermakna dari HRM.

Mengatur Manuasi

1. suatu konstelasi kepercayaan dan asumsi tertentu;

2. dorongan strategis menginformasikan keputusan tentang manajemen orang;

3. keterlibatan pusat manajer lini; dan

4. mengandalkan serangkaian 'pengungkit' untuk membentuk hubungan kerja.

SISTEM SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang dibawah bersama-sama secara koheren:

- Filosofi SDM yang menggambarkan nilai-nilai menyeluruh dan prinsip panduan yang diadopsidalam mengelola orang.
- Strategi SDM menentukan arah tujuan HRM.

- Kebijakan SDM, yang merupakan pedoman yang menentukan bagaimana nilai-nilai ini, prinsip-prinsip danstrategi harus diterapkan dan diimplementasikan dalam bidang HRM tertentu.
- Proses SDM yang terdiri dari prosedur formal dan metode yang digunakan untuk menempatkan SDMrencana dan kebijakan strategis mulai berlaku.
- Praktik SDM yang terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola orang.
- Program SDM, yang memungkinkan strategi, kebijakan, dan praktik SDM untuk diterapkan sesuai dengan rencana.

Becker dan Gerhart (1996) telah mengklasifikasikan komponen-komponen ini menjadi tiga tingkatan: the arsitektur sistem (prinsip panduan), alternatif kebijakan dan proses dan praktik.

MODEL HRM

Model HRM yang sesuai

Salah satu pernyataan eksplisit pertama dari konsep HRM dibuat oleh MichiganSekolah (Fombrun et al, 1984). Mereka berpendapat bahwa sistem SDM dan struktur organisasi harus dikelola dengan cara yang sesuai dengan strategi organisasi(karena itu namanya model model yang cocok '). Mereka lebih jauh menjelaskan bahwa ada manusiasiklus sumber daya (adaptasi yang diilustrasikan pada Gambar 1.2), yang terdiri dariempat proses atau fungsi umum yang dilakukan di semua organisasi ini adalah:

1. seleksi - mencocokkan sumber daya manusia yang tersedia dengan pekerjaan;
2. penilaian manajemen kinerja;
3. hadiah 'sistem hadiah adalah salah satu yang paling kurang dimanfaatkan dan salah penangananalat manajerial untuk mendorong kinerja organisasi '; itu harus hadiah pendekserta pencapaian jangka panjang, dengan mengingat bahwa 'bisnis harus dijalankandi masa sekarang untuk berhasil di masa depan ';
4. pengembangan mengembangkan karyawan berkualitas tinggi.

Kerangka kerja Harvard

Para pendiri HRM lainnya adalah Harvard School of Beer et al (1984) yangmengembangkan apa yang oleh Boxall (1992) disebut 'kerangka kerja Harvard'. Kerangka kerja ini adalahberdasarkan pada keyakinan bahwa masalah manajemen

personalia historis hanya bisaterpecahkan:ketika manajer umum mengembangkan sudut pandang tentang bagaimana mereka ingin melihat karyawanterlibat dan dikembangkan oleh perusahaan, serta kebijakan dan praktik HRM apa

dapat mencapai tujuan tersebut. Tanpa filosofi sentral atau visi strategis yang hanya dapat disediakan oleh manajer umum - HRM cenderung tetap seperangkatkegiatan independen, masing-masing dibimbing oleh tradisi praktiknya sendiri.

Beer dan rekan-rekannya percaya bahwa ‘Saat ini, banyak tekanan menuntut aperspektif yang lebih luas, lebih komprehensif dan lebih strategis berkenaan dengan sumber daya manusia organisasi. 'Tekanan-tekanan ini telah menciptakan kebutuhan untuk: ‘Jangka panjangperspektif dalam mengelola orang dan pertimbangan orang sebagai aset potensialdari sekadar biaya variabel. 'Mereka adalah orang pertama yang menggarisbawahi prinsip HRM bahwa itumilik manajer lini. Mereka juga menyatakan bahwa: management Manajemen sumber daya manusiamelibatkan semua keputusan dan tindakan manajemen yang memengaruhi sifat hubungan kapal antara organisasi dan karyawannya - sumber daya manusianya.

Menurut Boxall (1992) kelebihan model ini adalah:

- Menggabungkan pengakuan atas berbagai kepentingan pemangku kepentingan;
- Mengakui pentingnya 'pertukaran', baik secara eksplisit maupun implisit, diantaranyakepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kepentingankelompok;
- Memperluas konteks HRM untuk memasukkan 'pengaruh karyawan', organisasi pekerjaan dan pertanyaan terkait gaya pengawasan;

8. Mengelola Orang

- mengakui berbagai pengaruh kontekstual pada pilihan manajemenstrategi,menyarankan penyatuan logika pasar-produk dan sosial-budaya;
- menekankan pilihan strategis - tidak didorong oleh situasional atau lingkungan determinisme.

Model Harvard telah memberikan pengaruh besar terhadap teori dan praktikHRM, khususnya dalam penekanannya pada fakta bahwa HRM adalah perhatian manajemen pada umumnya daripada fungsi personel pada khususnya.

TUJUAN HRM

Tujuan keseluruhan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui orang. Seperti yang dikatakan Ulrich dan Lake (1990):

'Sistem HRM dapat menjadi sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk melakukannyapelajari dan manfaatkan peluang baru. 'Khususnya, HRM pedulimencapai tujuan di bidang yang dirangkum di bawah ini.Efektivitas organisasiPractices Praktek sumber daya manusia yang khas membentuk kompetensi inti yang menentukanbagaimana perusahaan bersaing '(Cappelli dan Crocker-Hefter, 1996). Penelitian ekstensif telah

menunjukkan bahwa praktik semacam itu dapat membuat dampak signifikan pada kinerja perusahaan. HRMstrategi bertujuan untuk mendukung program untuk meningkatkan efektivitas organisasi olehmengembangkan kebijakan di bidang-bidang seperti manajemen pengetahuan, manajemen bakat

dan umumnya menciptakan 'tempat yang bagus untuk bekerja'. Ini adalah 'ide besar' seperti yang dijelaskan olehPurcell et al (2003), yang terdiri dari 'visi yang jelas dan satu set nilai terintegrasi'.Lebih khusus lagi, strategi SDM dapat dikaitkan dengan pengembangan peningkatan berkelanjutan dan kebijakan hubungan pelanggan.

Manajemen modal manusiaModal manusia dari suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang bekerja di sana dan disiapa kesuksesan bisnis tergantung. Sumber daya manusia telah ditentukan olehBontis et al (1999) sebagai berikut:

Sumber daya manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi; perpaduan kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang memberikan karakter khas pada organisasi. Manusiaelemen-elemen organisasi adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasidan memberikan dorongan kreatif yang jika termotivasi dengan baik dapat memastikan jangka panjangkelangsungan hidup organisasi.

9 Manajemen sumber daya manusia

Sumber daya manusia dapat dianggap sebagai aset utama organisasi dan bisnis perlu berinvestasi dalam aset itu untuk memastikan kelangsungan hidup danpertumbuhan mereka. HRM bertujuan untuk memastikanbahwa organisasi memperoleh dan mempertahankan yang terampil, berkomitmen dan termotivasi dengan baiktenaga kerja yang dibutuhkannya. Ini berarti mengambil langkah-langkah untuk menilai dan memenuhi kebutuhan orang di masa depandan untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas yang melekat pada orang - kontribusi mereka,potensi dan kemampuan kerja - dengan menyediakan pembelajaran dan pengembangan berkelanjutanpeluang. Ini melibatkan operasi 'proses perekrutan yang ketat dan prosedur seleksi, sistem kompensasi insentif kontingen-kinerja, dan manajemenkegiatan pengembangan dan pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis '(Becker et al,1997). Ini juga berarti terlibat dalam manajemen bakat - proses memperoleh danmenumbuhkan bakat, di mana pun itu dan di mana pun dibutuhkan, dengan menggunakan sejumlah kebijakan dan praktik SDM yang saling tergantung di bidang sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, dan perencanaan suksesi.Proses manajemen

modal manusia (HCM) seperti yang dijelaskan di bagian selanjutnyaBab ini terkait erat dengan manajemen sumber daya manusia. Namun demikian fokus HCM lebih pada penggunaan metrik (pengukuran SDM dan kinerja orang) sebagai sarana memberikan panduan tentang strategi manajemen orang danpraktek.

Manajemen pengetahuan

Manajemen pengetahuan adalah ‘segala proses atau praktik menciptakan, memperoleh, menangkap,berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi '(Scarborough et al, 1999). HRM bertujuan untuk mendukung pengembangan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan yang merupakan hasil dari organisasiproses pembelajaran.

Manajemen penghargaan

HRM bertujuan untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja dan komitmen dengan memperkenalkankebijakan dan proses yang memastikan bahwa orang dihargai dan dihargai untuk apa yang merekalakukan dan raih dan untuk tingkat keterampilan dan kompetensi yang mereka capai.

Hubungan karyawan

Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapatdipertahankan melalui kemitraan antara manajemen dan karyawan dan karyawanSerikat buruh.

10 Mengelola orang

Memenuhi beragam kebutuhan

HRM bertujuan untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan yangmenyeimbangkan dan beradaptasi dengan kebutuhanpara pemangku kepentingan dan menyediakan untuk manajemen tenaga kerja yang beragam, denganmempertimbangkanakun perbedaan individu dan kelompok dalam pekerjaan,kebutuhan pribadi, gaya kerjadan aspirasi dan penyediaan kesempatan yang sama untuk semua.

Menjembatani kesenjangan antara retorika dan kenyataan

Penelitian yang dilakukan oleh Gratton et al (1999) menemukan bahwa secara umum ada yang luaskesenjangan antara jenis retorika yang diungkapkan di atas dan kenyataan. Manajemen dapat dimulaidengan niat baik untuk melakukan beberapa atau semua hal ini tetapi mewujudkannya -Teori yang digunakan' - seringkali sangat sulit.

Ini muncul karena kontekstual dan prosesmasalah: prioritas bisnis lainnya, jangka pendek, dukungan terbatas dari linimanajer, infrastruktur proses pendukung yang tidak memadai, kurangnya sumber daya,resistensi terhadap perubahan dan kurangnya kepercayaan. Tujuan utama HRM adalah menjembatani inidengan membuat setiap upaya untuk memastikan bahwa aspirasi diterjemahkan menjadi berkelanjutandan tindakan yang efektif. Untuk melakukan ini, anggota fungsi SDM harus mengingatnyarelatif mudah untuk menghasilkan kebijakan dan praktik baru dan inovatif. Itutantangannya adalah membuat mereka bekerja. Mereka harus menghargai, dalam frasa yang digunakan oleh Purcellet al (2003) bahwa manajer lini depan yang menghidupkan kebijakan SDM, dan bertindakdemikian.

TUJUAN KEBIJAKAN HRM

Model-model HRM, tujuan-tujuan yang ditetapkan di atas dan definisi-definisi HRM lainnya telah disuling oleh Caldwell (2004) menjadi 12 tujuan kebijakan:

1. Mengelola orang sebagai aset yang mendasar untuk keunggulan kompetitif organisasi.
2. Menyelaraskan kebijakan SDM dengan kebijakan bisnis dan strategi perusahaan.
3. Mengembangkan kebijakan, prosedur, dan sistem SDM yang sesuai satu sama lain.
4. Menciptakan organisasi yang lebih datar dan lebih fleksibel yang mampu merespons lebih banyakcepat berubah.
5. Mendorong kerja tim dan kerjasama lintas organisasi internalbatas-batas.
6. Menciptakan filosofi pelanggan-pertama yang kuat di seluruh organisasi.
7. Memberdayakan karyawan untuk mengelola pengembangan dan pembelajaran mereka sendiri.
8 Mengembangkan strategi penghargaan yang dirancang untuk mendukung kinerja yang digerakkanbudaya.
9. Meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi internal yang lebih baik.
10. Membangun komitmen karyawan yang lebih besar kepada organisasi.
11. Meningkatkan tanggung jawab manajemen lini untuk kebijakan SDM.
12. Mengembangkan peran fasilitasi manajer sebagai enabler.

Sifat strategis HRM

Mungkin fitur paling penting dari HRM adalah pentingnya melekat pada strategis integrasi, yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, dan yang membutuhkan komitmen penuh orang untuk itu. Guest (1987, 1989a, 1989b, 1991)

percayabahwa ini adalah tujuan kebijakan utama untuk HRM, yang berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan isu-isu HRM ke dalam rencana strategisnya, untuk memastikan bahwa berbagaiaspek HRM menyatu, dan untuk mendorong manajer lini untuk memasukkan HRMperspektif ke dalam pengambilan keputusan mereka.Legge (1989) menganggap bahwa salah satu tema umum dari definisi khasHRM adalah bahwa kebijakan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan bisnis strategisperencanaan. Sisson (1990) mengemukakan bahwa fitur yang semakin dikaitkan dengan HRM adalah menekankan pada integrasi kebijakan SDM baik satu sama lain dan dengan rencana bisnis lebih umum.

Storey (1989) mengemukakan bahwa: ‘Konsep tersebut menempatkan formulasi kebijakan HRM dengan kuat ditingkat strategis dan menegaskan bahwa karakteristik HRM adalah koheren internalpendekatan.'

Sifat HRM yang berorientasi pada komitmenPentingnya komitmen dan kebersamaan ditekankan oleh Walton (1985a) sebagaiberikut:

Model HRM baru terdiri dari kebijakan-kebijakan yang mempromosikan mutualitas - tujuan bersama,saling mempengaruhi, saling menghormati, saling menghargai, dan saling bertanggung jawab. Teoriadalah bahwa kebijakan-kebijakan saling menguntungkan akan menghasilkan komitmen, yang pada gilirannya akan menghasilkan keduanya lebih baik kinerja ekonomi dan pengembangan manusia yang lebih besar.

Guest (1987) menulis bahwa salah satu tujuan kebijakan HRM adalah pencapaian tinggikomitmen - ‘komitmen perilaku untuk mengejar tujuan yang disepakati, dan sikapkomitmen tercermin dalam identifikasi yang kuat dengan perusahaan '.

Telah dicatat oleh Legge (1995) bahwa sumber daya manusia ‘dapat disadap dengan sangat efektifdengan kebijakan yang saling konsisten yang mempromosikan komitmen dan yang, sebagai konsekuensinya, menumbuhkan kesediaan karyawan untuk bertindak secara fleksibel demi kepentingan “organisasi adaptif” yang mengejar keunggulan. Tetapi penekanan pada komitmen ini telah dikritik sejak awal

HRM. Tamu (1987) bertanya: "komitmen terhadap apa?" Dan Fowler (1987) telah menyatakan:Di jantung konsep adalah identifikasi lengkap karyawan dengan tujuan dannilai-nilai bisnis - keterlibatan karyawan tetapi dengan persyaratan perusahaan.

Manusia sebagai 'modal

Manusia'Gagasan bahwa orang harus dianggap sebagai aset daripada biaya variabel, dalamkata lain, diperlakukan sebagai modal manusia, pada awalnya dikembangkan oleh Beer et al (1984).Filosofi HRM, sebagaimana disebutkan oleh Karen Legge (1995), menyatakan bahwa resources sumber daya manusiaberharga dan merupakan sumber keunggulan kompetitif ’. Armstrong dan Baron (2002)menyatakan bahwa:

Orang dan keterampilan kolektif mereka, kemampuan dan pengalaman, ditambah dengan kemampuan mereka untukmenyebarkan ini untuk kepentingan organisasi pemberi kerja, sekarang diakui sebagaimemberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi dan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang signifikan.

Filsafat kesatuan

Pendekatan HRM untuk hubungan karyawan pada dasarnya adalah kesatuan diyakini bahwa karyawan memiliki minat yang sama dengan majikan. Ini kontras dengan apa yang bisa terjadidianggap sebagai pandangan pluralis yang lebih realistis, yang mengatakan bahwa semua organisasi mengandungsejumlah kelompok kepentingan dan bahwa kepentingan pengusaha dan karyawan tidaktentu bertepatan.

Individualistis

HRM bersifat individualistis karena menekankan pentingnya menjaga hubunganantara organisasi dan karyawan individu dalam preferensi untuk beroperasimelalui sistem

Kelompok dan perwakilan.

HRM sebagai kegiatan yang digerakkan manajemenHRM dapat digambarkan sebagai pusat, aktivitas strategis senior yang digerakkan oleh manajemen itudikembangkan, dimiliki dan dikirim oleh manajemen secara keseluruhan untuk mempromosikan kepentingan organisasi yang mereka layani. Purcell (1993) berpendapat bahwa ‘adopsi dariHRM adalah produk dan penyebab konsentrasi kekuatan yang signifikan dalamtangan manajemen ’, sementara penggunaan yang luas language dari bahasa HRM, jika bukan miliknyapraktik, adalah kombinasi dari daya tarik intuitifnya bagi para manajer dan, yang lebih penting, menanggapi gejolak pasar produk dan keuangan '. Dia menegaskan bahwa HRMadalahtentang penemuan kembali hak prerogatif manajemen. Dia menganggap kebijakan HRM.

16. Manajemen sumber daya manusia

Guest (1991) percaya bahwa HRM adalah 'konsep yang optimis tapi ambigu'; itu semuahype dan harapan.Mabey et al (1998) menindaklanjuti ini dengan menyatakan bahwa outcomes hasil yang diumumkan (HRM)hampir tanpa kecuali sangat tinggi '. Untuk memasukkan konsep HRM ke dalampraktiknya melibatkan integrasi strategis, mengembangkan seperangkat kebijakan yang koheren dankonsistenkebijakan ketenagakerjaan, dan mendapatkan komitmen. Ini membutuhkan tingkat determinasi dan kompetensi yang tinggi di semua tingkatan manajemen dan SDM yang kuat dan efektif fungsi dikelola oleh orang-orang yang berorientasi bisnis. Mungkin sulit untuk memenuhi kriteria ini,terutama ketika budaya HRM yang diusulkan bertentangan dengan perusahaan yang didirikanbudaya dan sikap dan perilaku manajerial tradisional.Gratton et al (1999) yakin berdasarkan penelitian mereka bahwa ada: disjungsi antara retorika dan kenyataan di bidang manajemen

sumber daya manusia antara teori HRM dan praktik HRM, antara apa yang dikatakan fungsi SDMdan praktik itu seperti yang dirasakan oleh pengusaha, dan antara apa yang manajemen seniorpercaya akan peran fungsi SDM, dan peran yang sebenarnya dimainkannya.Dalam kesimpulan mereka mengacu pada 'hiperbola dan retorika sumber daya manusiapengelolaan'.Caldwell (2004) percaya bahwa HRM 'adalah proyek yang belum selesai diinformasikan oleh visi yang memenuhi diri tentang apa yang seharusnya menjadi'.Menanggapi komentar di atas disepakati bahwa banyak organisasi yang berpikirmereka mempraktikkan HRM tidak melakukan hal semacam itu. Itu sulit, dan yang terbaik tidakberharap terlalu banyak. Sebagian besar manajemen yang buru-buru mengadopsi pembayaran terkait kinerja sebagai perangkat HRM yang akan bertindak sebagai pengungkit perubahankecewa.Namun penelitian yang dilakukan oleh Guest and Conway (1997) meliputi bertingkatsampel acak dari 1.000 pekerja menetapkan bahwa tingkat HRM yang sangat tinggi adalah ditemukan di tempat. Ini bertentangan dengan pandangan bahwa manajemen cenderung 'berbicaraup 'adopsi praktik HRM.

17. Manajemen sumber daya manusia

Willmott (1993) menyatakan bahwa HRM beroperasi sebagai bentuk 'kontrol oleh kepatuhan yang berbahaya' ketika itu menekankan perlunya karyawan untuk berkomitmen untuk melakukan apa yangorganisasi ingin mereka melakukannya. Ini mengajarkan tentang mutualitas tetapi kenyataannya adalah bahwa di belakangretorika itu mengeksploitasi pekerja. Katanya, mereka adalah serigala berbulu domba (Keenoy, 1990a).Seperti yang ditunjukkan Legge (1998):Sedihnya, di dunia persaingan ketat dan sumber daya yang langka, tampaknya tak terhindarkan

bahwa, ketika karyawan digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan, akan ada beberapa yang akan kalah.Mereka bahkan mungkin mayoritas. Untuk orang-orang ini, versi lunak HRM mungkin sebuahtidak relevan, sementara versi yang sulit cenderung menjadi pengalaman yang tidak nyaman.

Tuduhan bahwa HRM memperlakukan karyawan sebagai alat untuk mencapai tujuan sering dilakukan.Namun, dapat dikatakan bahwa jika organisasi ada untuk mencapai tujuan, yang merekajelas dilakukan, dan jika tujuan itu hanya dapat dicapai melalui orang, yang jelaskasus, perhatian manajemen untuk komitmen dan kinerja dari merekaorang tidak alami dan tidak dikaitkan dengan konsep HRM - itu ada dimasa lalu yang baik dari manajemen personalia sebelum HRM ditemukan.

Sebagian besar permusuhan terhadap HRM yang diungkapkan oleh sejumlah akademisi didasarkan padakeyakinan bahwa itu memusuhi kepentingan pekerja, yaitu bahwa itu adalah manajerialis. Namun,the Guest and Conway (1997) research menetapkan bahwa laporan pekerja tentanghasil menunjukkan bahwa jumlah praktik SDM yang lebih tinggi dikaitkan dengan yang lebih tinggi peringkat keadilan,

kepercayaan, dan pengiriman janji-janji mereka kepada manajemen. Mereka yang mengalami peningkatan aktivitas SDM juga merasa lebih aman dan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Motivasi secara signifikan lebih tinggi bagi mereka yang bekerja di organisasi di mana lebih banyakPraktek SDM sudah ada. Singkatnya, seperti yang dikomentari oleh Guest (1999b), munculbahwa pekerja menyukai pengalaman HRM mereka. Temuan ini tampaknya bertentangan denganPandangan 'kritik radikal' yang dihasilkan oleh akademisi seperti Mabey et al (1998) bahwa HRMtelah tidak efektif, merusak (yaitumanajerialis) atau keduanya.

HRM tidak dapat disalahkan atau diberi kredit atas perubahan yang terjadi. Untuk Contohnya, sering diduga telah mengilhami perpindahan dari pluralisme ke unitarisme dalam hubungan persidangan industri. Tetapi produksi surat kabar dipindahkan dari Fleet Street ke Wapping byMurdoch, bukan karena dia telah membaca buku tentang HRM tetapi sebagai sarana untuk melanggarcetak kontrol serikat pekerja.

18. Manajemen sumber daya manusia

Kontradiksi dalam pemesanan tentang HRM

Guest (1999a) mengemukakan bahwa ada dua kekhawatiran yang bertentangan tentang HRM.Yang pertama sebagaimana dirumuskan oleh Legge (1995, 1998) adalah bahwa sementara retorika manajemen mungkinmengungkapkan kepedulian terhadap pekerja, kenyataannya lebih keras. Keenoy (1997) mengeluh bahwa: ‘Theteka-teki nyata tentang HRMism adalah bagaimana, dalam menghadapi "penolakan" kritis yang tampaknya sangat besar, ia telah mengamankan pengaruh dan kehadiran institusional tersebut. 'Namun, penulis lain hanya mengklaim bahwa HRM tidak berfungsi. Scott (1994) untuk contoh, menemukan bahwa manajemen dan pekerja adalah tawanan sejarah mereka danmerasa sangat sulit untuk melepaskan orientasi permusuhan tradisional mereka. Tapi inipertentangan saling bertentangan. Guest (1999b) menyatakan bahwa, difficult Sulit untuk memperlakukan HRM sebagai ancaman utama (meskipun ancaman itu tidak selalu dibuat eksplisit) pantasanalisis kritis yang serius sementara pada saat yang sama mengklaim bahwa itu tidak dipraktikkan atau sedangtidak efektif. "

MANAJEMEN HRM DAN PRIBADI

Debat tentang perbedaan, jika ada, antara HRM dan manajemen personalia berlangsung selama beberapa waktu. Ini telah mereda baru-baru ini, terutama karena istilah HRM danSDM sekarang secara umum digunakan dalam hak mereka sendiri dan sebagai sinonim untuk personelpengelolaan. Tetapi pemahaman tentang konsep

HRM ditingkatkan dengan menganalisisapa perbedaannya dan bagaimana pendekatan tradisional terhadap manajemen personaliatelah berkembang menjadi praktik HRM saat ini.

Beberapa komentator (Hope-Hailey et al, 1998; Keenoy, 1990b; Legge, 1989, 1995; Sisson, 1990; Storey, 1993) telah menyoroti sifat revolusioner dari HRM. Lainnya membantah bahwa ada perbedaan yang signifikan dalam konsep personil manajemen dan SDM. Torrington (1989) mengemukakan bahwa: management Manajemen personaliatelah tumbuh dengan mengasimilasi sejumlah penekanan tambahan untuk menghasilkan genapkombinasi pengalaman yang lebih kaya ... HRM bukanlah revolusi melainkan dimensi selanjutnyaperan multi-faceted. '

Kesimpulan berdasarkan wawancara dengan direktur SDM dan personalia yang dicapai olehGennard dan Kelly (1994) tentang masalah ini adalah bahwa ‘adalah enam dari satu dan setengah lusinlain dan itu adalah debat steril '. Jawaban sebelumnya untuk pertanyaan ini dibuat olehArmstrong (1987):

BAGAIMANA DAMPAK SDM PADA ORGANISASI KINERJA

Asumsi yang mendasari praktik HRM adalah bahwa orang adalah sumber daya utama organisasi dan kinerja organisasi sangat tergantung pada mereka. Oleh karena itu, serangkaian kebijakan dan proses SDM yang tepat dikembangkan dandiimplementasikan secara efektif, maka SDM akan membuat dampak besar pada kinerja perusahaan.Cawan Suci yang dicari oleh banyak komentator tentang manajemen sumber daya manusia iniuntuk menetapkan bahwa ada hubungan positif yang jelas antara praktik HRM dan kinerja organisasi. Telah ada banyak penelitian, seperti yang dirangkum dalam Tabel 1.2, di atasdekade terakhir yang berusaha menjawab dua pertanyaan dasar: ‘Lakukan praktik SDMmembuat dampak positif pada kinerja organisasi? ‘‘ Jika demikian, bagaimana dampaknyatercapai? ’Pertanyaan kedua adalah yang paling penting. Itu tidak cukup untuk membenarkan

HRM dengan membuktikan bahwa itu adalah hal yang baik. Yang penting adalah apa yang bisa dilakukan untuk memastikanbahwa itu adalah hal yang baik. Ini adalah 'kotak hitam' yang disebutkan oleh Purcell et al (2003) yang terletakantara niat dan hasil.

Ulrich (1997a) telah menunjukkan bahwa: practices Praktek SDM tampaknya penting; Logika mengatakan demikian;Temuan survei mengkonfirmasi hal itu. Hubungan langsung antara investasi dan perhatian terhadapNamun, praktik SDM sering kabur, dan bervariasi sesuai dengan populasi sampeldan ukuran yang digunakan ’.Purcell et al (2003) telah meragukan validitas dari beberapa upaya yang dilakukanpenelitian untuk membuat koneksi:

Studi kami telah menunjukkan dengan meyakinkan bahwa penelitian yang hanya menanyakan tentang jumlah dan tingkat praktik SDM tidak akan pernah cukup untuk memahami tautannyaantara praktik SDM dan kinerja bisnis. Seperti yang telah kita diskusikan, ini menyesatkanuntuk mengasumsikan bahwa hanya karena kebijakan SDM ada maka mereka akan diimplementasikan sebagaidimaksudkan.Komentar lebih lanjut tentang upaya untuk melacak tautan telah dibuat oleh Truss (2001)yang, mengikuti penelitian di Hewlett-Packard, mengatakan bahwa:

Temuan kami memang memberikan dukungan kuat terhadap argumen yang dikemukakan oleh Mueller (1996) ituorganisasi informal memiliki peran kunci untuk dimainkan dalam proses HRM sehingga informal praktik dan norma perilaku berinteraksi dengan kebijakan SDM formal ... Kami tidak dapat mempertimbangkanbagaimana HRM dan kinerja dihubungkan tanpa menganalisis, secara rinci, bagaimana kebijakan ituberubah menjadi praktik melalui lensa organisasi informal.n Hasil penelitianSejumlah besar penelitian telah dilakukan untuk membangun hubungan di antara keduanya SDM dan kinerja perusahaan.

BAB 1
MENGELOLA ORANG

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia ini merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan atau semua tenaga kerja yang menopang seluruh aktivitas dari organisasi, lembaga atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bagian yang mengurusi sumber daya manusia pada organisasi biasanya disebut departemen SDM atau HRD (*Human Resource*).

Jadi, pada dasarnya manajemen SDM ini adalah salah satu fungsi dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang fokus pada kegiatan rekrutmen, pengelolaan dan pengarahan untuk orang-orang yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Serta menyediakan pengetahuan demi tercapai tujuan perusahaan. Selain itu, manajemen dan departemen SDM juga bertanggung jawab untuk mengembangkan perusahaan dengan menerapkan seluruh nilai dan budaya perusahaan. Juga memastikan bahwa perusahaan memiliki tim yang baik dan solid dan memahami pemberdayaan karyawan.

SISTEM SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang dibawah bersama-sama secara koheren:

1. Filosofi SDM yang menggambarkan nilai-nilai menyeluruh dan prinsip panduan yang diadopsi dalam mengelola orang.
2. Strategi SDM menentukan arah tujuan HRM.
3. Kebijakan SDM, yang merupakan pedoman yang menentukan bagaimana nilai-nilai ini, prinsip-prinsip dan strategi harus diterapkan dan diimplementasikan dalam bidang HRM tertentu.
4. Proses SDM yang terdiri dari prosedur formal dan metode yang digunakan untuk menempatkan SDM rencana dan kebijakan strategis mulai berlaku.
5. Praktik SDM yang terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola orang.

6. Program SDM, yang memungkinkan strategi, kebijakan, dan praktik SDM untuk diterapkan sesuai dengan rencana.

TUJUAN HRM

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang.

Tujuan lain dari HRM adalah sebagai berikut :

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi.

PERAN DAN FUNGSI HRM

Fungsi Pokok

Fungsi Perencanaan → Melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan SDM.

Fungsi Pengorganisasian → Menyusun suatu organisasi dengan mendisain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja dipersiapkan.

Fungsi Pengarahan → Menberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien

Fungsi Pengendalian → Melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang dilakukan antara kegiatan yang dilakukan dengan standard-standard yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.

Fungsi Operasional

Pengadaan (Procurement)

- Perencanaan Sumber Daya Manusia → penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- Penarikan/perekrutan calon tenaga kerja (recruitment)→ menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi pernyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.
- Seleksi (selection) → proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dikumpulkan melalui proses recruitment.
- Penempatan (placement) → penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.
- Pembekalan (orientation) → untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja, dan peraturan organisasi

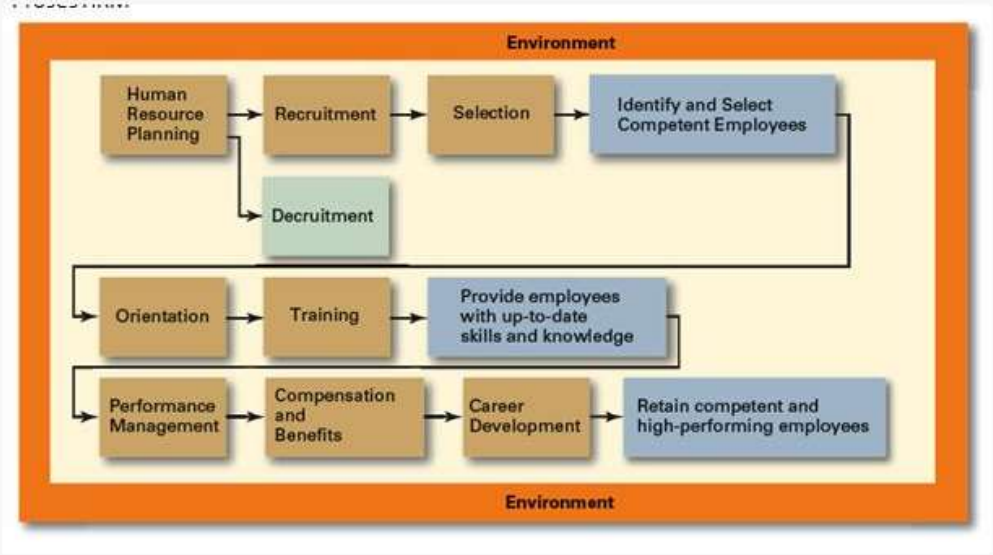
Pengembangan (Development)

1. Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development).
2. Pengembangan Karir (Career Development).

Pemeliharaan (Maintenance)

- Kompensasi Jabatan (job compensation) → usaha pemberian balas jasa atas prestasi yang telah diberikan oleh tenaga kerja.
- Integrasi (integration) → menciptakan kondisi integerasi atau persamaan kepentingan antar tenaga kerja dengan organisasi yang menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik dan konselling.
- Hubungan Perburuhan (Labour Relation) → pembahasan masalah perjanjian kerja perjanjian perburuhan, kesempatan kerja bersama, sampai penyelasaian perselisihan perburuhan.
- Pemisahan/Pemutusan Hubungan kerja (Separation) → menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja.

Proses HRM



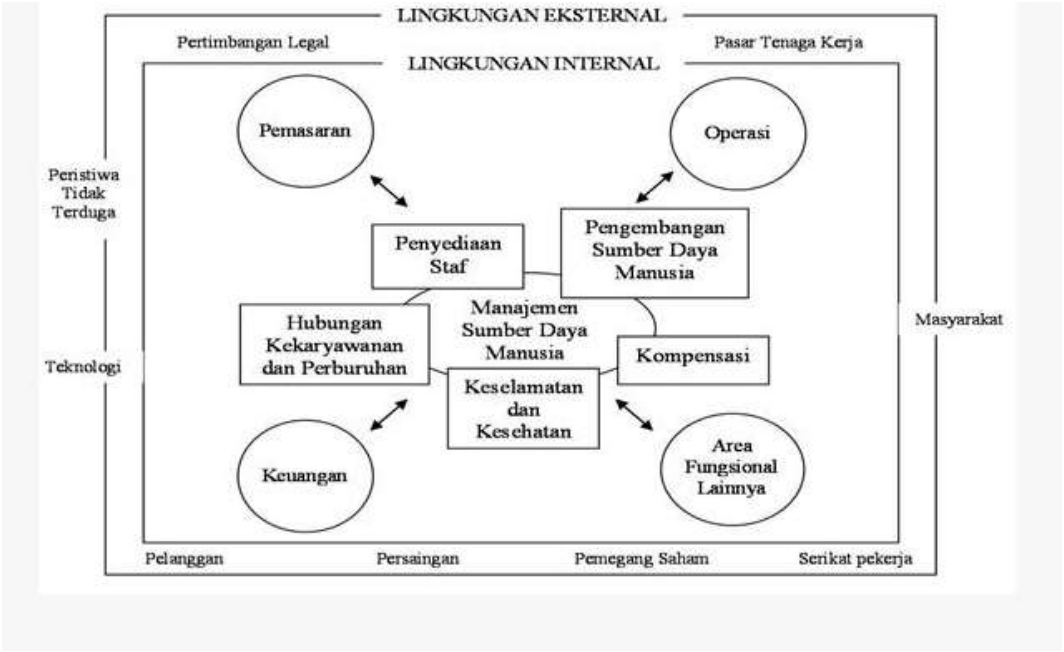
Komponen yang terlibat dalam MSDM, meliputi :

1. Stakeholder, baik internal maupun eksternal.
2. Fungsi dari stategis MSDM
3. Hubungan kerjasama antar departemen
4. Visi, Misi Organisasi
5. Budaya Organisasi

Faktor yang Mempengaruhi HRM

Komponen yang terlibat dalam MSDM, meliputi :

1. Stakeholder, baik internal maupun eksternal.
2. Fungsi dari stategis MSDM
3. Hubungan kerjasama antar departemen
4. Visi, Misi Organisasi
5. Budaya Organisasi



HUMAN CAPITAL (Modal Manusia)

Modal manusia adalah komponen yang sangat penting di dalam organisasi. Manusia dengan segala kemampuannya bila dikerahkan keseluruhannya akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Ada enam komponen dari modal manusia, yakni: (1) Modal intelektual

(2) Modal emosional

(3) Modal sosial

(4) Modal ketabahan

(5) Modal moral

(6) Modal kesehatan (Ancok,2002).

Keenam komponen modal manusia ini akan muncul dalam sebuah kinerja yang optimum apabila disertai oleh modal kepemimpinan dan modal struktur organisasi yang memberikan wahana kerja yang mendukung.

Manajemen Modal Manusia adalah sebuah sistem untuk memperbaiki kinerja karyawan dan perusahaan. Pengaruh terbesarnya pada kompetensi utama perusahaan. Teori Manajemen Modal Manusia menganggap bahwa profit bisnis berkembang dan berkelanjutan ketika perusahaan mampu menghasilkan barang dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dengan lebih baik ketimbang yang ditawarkan para pesaingnya. Dengan kata lain perusahaan tersebut memiliki

keunggulan kompetitif. Keunggulan yang berlangsung lama dan bersinambung. Selalu berorientasi pada dinamika kebutuhan pelanggan.

Yang lebih ditekankan pada pendekatan modal manusia adalah tiada hari tanpa pengembangan potensi karyawan dan staf manajemen. Jadi semua kegiatan setiap divisi harus berorientasi pada mutu manusia pelakunya. Karena itu mereka harus diperlakukan sebagai manusia seutuhnya.Mereka pada dasarnya ingin mengetahui bahwa mereka sukses. Kalau perusahaan membuat karyawan sukses maka pasti mereka merasa bahagia. Dengan kata lain kalau ukuran kesuksesannya adalah kepuasan yang tinggi dari pelanggan dan pemegang saham maka seharusnya pelaku bisnis pun termasuk karyawan sebagai orang-orang yang sukses. Dan mereka bakal bahagia karena telah berkontribusi yang sangat berarti pada perusahaan. Disinilah peran penting manajemen modal manusia untuk membangun sistem yang dapat mengukur, mengembangkan, dan memberikan imbalan proporsional pada karyawan.

Alasan lain modal manusia perlu diberdayakan adalah bahwa sebagai manusia, para karyawan membutuhkan umpan balik dari kinerjanya. Perusahaan perlu memantau kinerja mereka, menganalisis kekuatan-kelemahan, dan bagaimana melakukan pendekatan perbaikan kinerjanya. Substansinya bahwa tiap manusia menyenangi tantangan.dan tentunya selalu berharap “menang”. Karena itu maka ukuran-ukuran kinerja menjadi hal yang sangat penting. Kinerja harus diukur secara oboyektif. Kalau tidak akan terjadi jurang kepuasan di antara pelaku bisnis internal akibat tidak adanya kebijakan yang jelas dari perusahaan.

Konsep modal manusia

Individu menghasilkan, menyimpan dan menggunakan pengetahuan dan keterampilan (modal manusia) dan menciptakan modal intelektual. Pengetahuan mereka ditingkatkan oleh interaksi antara mereka (modal sosial) dan menghasilkan pengetahuan dilembagakan yang dimiliki oleh sebuah organisasi (organisasi modal). Konsep-konsep ini dari manusia, intelektual, sosial dan organisasi modal.

Modal manusia

Modal manusia terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dari orang-orang yang bekerja di sebuah organisasi. Istilah ini berasal oleh Schultz (1961) yang diuraikan konsep pada tahun 1981 sebagai berikut: 'Pertimbangkan semua kemampuan manusia untuk menjadi baik bawaan atau diperoleh. Atribut yang ... berharga dan dapat ditambah dengan investasi yang tepat akan sumber daya manusia.

Modal intelektual

Konsep modal manusia dikaitkan dengan konsep menyeluruh modal intelektual, yang didefinisikan sebagai saham dan mengalir fl pengetahuan yang tersedia untuk sebuah organisasi. bisa ini dianggap sebagai sumber berwujud terkait dengan orang-orang yang bersama-sama dengan nyata sumber daya (uang dan aset fisik), terdiri pasar atau nilai total bisnis. Bontis (1998) mendefinisikan sumber berwujud sebagai faktor selain fi aset keuangan dan fisik yang berkontribusi pada proses nilai-menghasilkan dari suatu perusahaan dan berada di bawah kontrol.

Modal sosial

Modal sosial merupakan elemen lain dari modal intelektual. Ini terdiri dari pengetahuan yang berasal dari jaringan hubungan di dalam dan di luar organisasi. Konsep sosial modal telah didefinisikan oleh Putnam (1996) sebagai 'fitur dari kehidupan sosial - jaringan, norma dan kepercayaan - yang memungkinkan peserta untuk bertindak bersama-sama lebih efektif untuk mengejar tujuan bersama '. Saya t penting untuk menjadi pertimbangan modal sosial akun, yang adalah cara di mana pengetahuan dikembangkan melalui interaksi antara orang-orang. Bontis et al (1999) menunjukkan bahwa itu adalah fl mengalir serta saham-saham yang

Modal organisasi

Modal organisasi adalah pengetahuan dilembagakan yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang disimpan dalam database, manual, dll (Youndt, 2000). Hal ini sering disebut 'modal struktural' (Edvinsson dan Malone, 1997), tetapi 'modal organisasi' istilah yang disukai oleh Youndt karena, ia berpendapat, ia menyampaikan lebih jelas bahwa ini adalah pengetahuan bahwa organisasi benar-benar memiliki. Kanker fi signifikan dari teori modal manusia Nilai tambah yang orang dapat berkontribusi untuk sebuah organisasi ditekankan oleh modal manusia teori. Ini menganggap orang sebagai aset dan menekankan bahwa investasi oleh organisasi.

PRAKTIK DAN STRATEGI MANAJEMEN MODAL MANUSIA

Strategis SDM membahas masalah-masalah organisasi yang luas berkaitan dengan efektivitas organisasi dan kinerja, perubahan struktur dan budaya, sumber daya yang cocok untuk kebutuhan masa depan, pengembangan kemampuan khas, manajemen pengetahuan dan manajemen perubahan. Hal ini berkaitan dengan kedua memenuhi persyaratan modal manusia dan pengembangan kemampuan proses, yaitu, kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu secara efektif. Secara keseluruhan, ia akan mempertimbangkan orang isu utama yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh rencana strategis organisasi. Kepemimpinan eksekutif dan pembentukan pola positif dari hubungan kerja, yang strategis di setiap perusahaan.

1. Orang, yang dalam organisasi, keterampilan dan kompetensi mereka dalam mempekerjakan
2. Proses kerja, cara kerja diselesaikan, tingkat kerja sama tim dan saling ketergantungan di antara unit organisasi.
3. Struktur manajerial , tingkat kebijaksanaan karyawan, arah manajemen dan kontrol; Rentang kontrol; manajemen kinerja dan prosedur kerja.
4. Informasi dan pengetahuan-bagaimana informasi dibagi dan dipertukarkan antara karyawan dan dengan pemasok dan pelanggan melalui sarana formal atau informal.

5. Pengambilan keputusan, bagaimana keputusan penting dibuat dan siapa yang membuatnya; tingkat desentralisasi, partisipasi dan ketepatan waktu keputusan

6. Imbalan, bagaimana moneter dan insentif non-moneter yang digunakan; berapa banyak membayar beresiko; individu versus kelompok imbalan; saat ini versus jangka panjang ' imbalan karir

PERAN DAN FUNGSI SDM

Setiap perusahaan atau organisasi mengharapkan atau menginginkan bahwa sumber daya manusia yang dimilikinya memiliki kualitas yang bagus, artinya dapat memenuhi persyaratan kompetensi untuk dapat diberdyagunakan dalam upaya merealisasikan tujuan yang hendak dicapainya. Untuk itu maka SDM harus dilakukan pengembangan dan juga dijaga agar seluruh fungsi dalam organisasi bisa berjalan secara seimbang. MSDM merupakan bagian dari manajemen umum, hanya saja pada MSDM memfokuskan pada Sumber Daya Manusia.

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Melaksanakan analisa jabatan
2. Melakukan perencanaan terhadap kebutuhan pegawai dan merekrut para pekerja.
3. Menyeleksi calon pekerja.
4. Memberikan pengenalan dan penempatan bagi para perja yang baru
5. Melakukan penetapan terhadap upah, gaji dan memberikan kompensasi
6. Memberikan insentif
7. Melakukan evaluasi kinerja.
8. Mengomunikasikan, memberi penyuluhan dan menegakkan disiplin kerja
9. Memberikan pelatihan, pendidikan dan pengembangan SDM
10. Membangun komitmen kerja
11. Memberikan keselamatan kerja
12. Memberikan jaminan kesehatan
13. Menyelesaikan perselisihan tentang perburuhan
14. Menyelesaikan keluhan dan relationship karyawan.

Sumber daya manusia adalah semua potensi dan kemampuan yang ada dalam diri manusia yang dapat dimanifestasikan dalam keperluan hidup secara berkesinambungan. Seperti yang kita ketahui, sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam pembangunan ekonomi di mana sumber daya manusia dibutuhkan untuk mengelola potensi diri dan potensi alam demi pembangunan ekonomi. Oleh sebab itu, peran dan fungsi sumber daya manusia sangat penting. Adapun peran dan fungsi sumber daya manusia antara lain yaitu sebagai tenaga kerja, sebagai tenaga ahli, sebagai pimpinan perusahaan, sebagai tenaga usahawan, menciptakan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sebagai produsen dan konsumen, selain itu terdapat pula peranan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli .

Dalam sejarahnya peran dan fungsi sumber daya manusia dalam pembangunan ekonomi pada mulanya mengarah sebagai budak, sebagai beban dan berlanjut sebagai potensi hingga menjadi sumber daya manusia yang unggul.

Produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber daya (masukan) yang dipergunakan per satuan waktu. Produktivitas dapat diukur dengan pendekatan produktivitas total dan produktivitas parsial. Sedangkan peningkatan produktivitas itu sendiri dapat melalui pendekatan system pada faktor produksi.

INTERNASIONAL HRM

Manajemen sumberdaya manusia internasional adalah proses mempekerjakan, mengembangkan dan memberi penghargaan orang di dalam organisasi internasional atau global. Hal ini melibatkan manajemen manusia di seluruh dunia, tidak hanya manajemen orang-orang ekspatriat/manca-negara saja.

Sebuah perusahaan internasional adalah perusahaan yang operasi-operasinya berlangsung pada cabang-cabang luar negeri, yang mengandalkan pada kepakaran bisnis atau kapasitas produksi dari perusahaan induk. Perusahaan-perusahaan internasional dapat bersifat sangat tersentralisasi dengan kendali/ kontrol ketat. Perusahaan multinasional adalah perusahaan yang mana sejumlah besar bisnis di dalam berbagai negara dikelola sebagai sebuah kesatuan dari perusahaan pusat. Tingkat otonominya akan sangat beragam. Perusahaan-perusahaan global menawarkan produk-produk atau layanan-layanan yang dirasionalkan dan distandarisasi untuk memungkinkan produksi atau provisi dilaksanakan secara lokal dengan cara yang efektif biaya. Cabang-cabangnya tidak tunduk pada kontrol ketat kecuali mengenai kualitas dan presentasi dari produk atau layanan-jasanya. Mereka mengandalkan pada pengetahuan teknis dari perusahaan induk, tapi melaksanakan produksinya sendiri, pemberian layanan atau aktivitas-aktivitas distribusi.

Permasalahan dalam HRM Internasional

HRM Internasional melibatkan sejumlah permasalahan yang tidak muncul ketika aktivitas-aktivitas perusahaan hanya terbatas pada satu negara saja. Isu-isu ini terdiri dari banyaknya model organisasi internasional yang ada, tingkat dimana kebijakan dan praktek HRM seharusnya beragam pada negara-negara yang berbeda (convergence / seragam atau divergence / berbeda), permasalahan pengelolaan / manajemen di dalam budaya dan lingkungan yang berbeda, dan pendekatan-pendekatan yang digunakan untuk memilih, melepaskan, mengembangkan dan memberi penghargaan pada para ekspatriat yang dapat berasal dari negara yang sama dengan perusahaan induk atau “penduduk negara

ketiga" (TCNs) – penduduk dari negara-negara selain dari perusahaan induk yang bekerja di luar negeri pada perusahaan cabang dari perusahaan tersebut.

Model-Model Organisasional Internasional

Empat model organisasional internasional telah diidentifikasi oleh Bartlett dan Goshal (1993):

1. Federasi terdesentralisasi dimana tiap unit nasional dikelola sebagai entitas lembaga yang terpisah yang berusaha untuk mengoptimalkan kinerja di dalam lingkungan lokal. Ini adalah korporasi multinasional tradisional.
2. Federasi terkoordinasi dimana perusahaan pusat mengembangkan sistem-sistem manajemen canggih yang memungkinkannya untuk mempertahankan kontrol keseluruhan, meskipun ruang-lingkup diberikan pada manajemen lokal untuk mengadopsi praktek-praktek yang mengenali kondisi-kondisi pasar lokal.
3. Hub/inti tersentralisasi dimana fokusnya adalah pada pasar global daripada pada pasar-pasar lokal. Organisasi-organisasi semacam ini benar-benar global daripada yang multinasional, yang mana merupakan kasusnya ketika mengadopsi sebuah pendekatan terfederasi.
4. Transnasional dimana korporasi mengembangkan kemampuan strategi multi-dimensional terhadap persaingan global tapi juga mengijinkan kewaspadaan lokal pada kebutuhan-kebutuhan pasar.

Perkins dan Hendry (1999) berpendapat bahwa meskipun terdapat model empat-macam ini, perusahaan-perusahaan internasional tampaknya terpolarisasi disekeliling dua pendekatan organisasional: 1) regionalisasi, dimana layanan pelanggan lokal adalah hal yang penting; dan 2) arus-arus bisnis global, yang melibatkan penetapan terpusat segmen-segmen bisnis terkontrol yang berurusan dengan cakupan produk terkait di seluruh dunia.

Kebijakan-Kebijakan HR Internasional

Mengelola Para Ekspatriat

Kebijakan-kebijakan mengenai manajemen para ekspatriat adalah sebagai berikut:

Kebijakan-Kebijakan Pen-sumberdayaan

Kebijakan dibutuhkan pada pemberian pekerjaan pada pekerja lokal-nasional dan menggunakan para ekspatriat untuk penugasan-penugasan jangka panjang atau pendek. Keunggulan mempekerjakan para pekerja lokal-nasional adalah bahwa mereka:

1. Sudah paham dengan pasar lokal, dengan masyarakat lokal, tatanan budaya dan ekonomi lokal;
2. Berbicara dengan bahasa lokal dan berasimilasi secara kultural;
3. Dapat mengambil perspektif jangka panjang dan berkontribusi untuk jangka panjang (berbeda dengan para ekspatriat yang mungkin sekali memiliki perspektif jangka pendek);
4. Tidak memiliki sikap meremehkan (neo-kolonial) yang kadangkala diadopsi oleh para ekspatriat.

Kebijakan-Kebijakan Rekrutmen dan Seleksi

Kebijakan-kebijakan untuk rekrutmen dan seleksi sebaiknya berkaitan dengan penetapan kebutuhan-kebutuhan, menyediakan contoh-contoh realistis dan persiapan untuk penugasan-penugasan luar negeri.

Kebijakan Persiapan

Persiapan kebijakan untuk penugasan luar negeri sebaiknya mencakup provisi/penetapan familiarisasi/kepahaman kultural bagi negara(negara) dimana para ekspatriat akan bekerja (kadangkala disebut dengan ‘akulturasi’), pendekatan yang dipilih untuk mengarahkan dan bekerja dalam tim-tim internasional, dan kebijakan bisnis serta kebijakan HR yang akan diterapkan.

Pelatihan

Langkah-langkah yang sebaiknya dilakukan untuk mendesain sebuah program pelatihan bagi para ekspatriat menurut Tarique dan Calligiri (1995):

1. Mengidentifikasi jenis dari penugasan global, misalnya teknis, fungsional, taktis, pengembangan atau strategis/eksekutif.
2. Melakukan analisis kebutuhan pelatihan lintas-kultural yang menakup analisis organisasional dan kebutuhan, analisis penugasan dari tugas-tugas kunci dan analisis individual dari skill/keahlian.
3. Menetapkan tujuan dan ukuran pelatihan – kognitif (misalnya memahami peranan dari nilai dan norma budaya) dan afektif (memodifikasi persepsi mengenai budaya dan meningkatkan rasa percaya diri dalam berurusan dengan perilaku-perilaku individual untuk membentuk perilaku-perilaku adaptif seperti skill/keahlian interpersonal).
4. Mengembangkan programnya – isinya sebaiknya mencakup orientasi kultural spesifik dan umum; beragam metode harus digunakan.
5. Mengevaluasi pelatihan yang telah diberikan.

Kebijakan-Kebijakan Asimilasi dan Tinjauan

Kebijakan-kebijakan asimilasi akan disediakan untuk adaptasi dari para ekspatriat pada pos-pos manca negara dan kemajuan mereka disana akan dipantau dan ditinjau. Hal ini dapat berlangsung dalam bentuk proses-proses manajemen kinerja konvensional, tapi informasi tambahan dapat disediakan mengenai potensi dan kemampuan individual untuk menghadapi kondisi-kondisi manca negara. Dimana sejumlah ekspatriat menggunakannya maka umum bagi seseorang di kantor pusat untuk memiliki tanggung jawab merawatnya.

MAKALAH RESUME BAB I

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

DISUSUN OLEH

Nama : Ria Lita Fatimah

Nim : 192510017

Program Studi Magister Manajemen

Pascasarjana Universitas Binadarma Palembang

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi Mary Parker Follet ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efesien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Manajemen belum memiliki definisi yang luas dan diterima secara universal.

Kata **Manajemen** berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur". Kata manajemen mungkin berasal dari bahasa Italia (1561) *maneggiare* yang berarti "mengendalikan," terutama dalam konteks mengendalikan kuda, yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti "tangan". Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti *seni melaksanakan dan mengatur*.

Menurut Armstrong (1977) Manajemen pengelolaan manusia sendiri terbagi menjadi:

- **Manajemen orang** yaitu Kebijakan dan praktik yang mengatur bagaimana orang dikelola dan dikembangkan dalam organisasi.
- **Manajemen Sumber Daya Manusia** yaitu Pendekatan strategis dan koheren terhadap manajemen organisasi paling banyak aset dihargai - orang-orang yang bekerja di sana yang berkontribusi secara individual dan kolektif untuk pencapaian tujuannya.
- **Manajemen modal manusia** yaitu Suatu pendekatan untuk memperoleh, menganalisis dan melaporkan data yang menginformasikan arahan manajemen orang yang memberi nilai tambah investasi strategis dan keputusan operasional di tingkat perusahaan dan di tingkat manajemen lini depan.

- **Manajemen personalia** yaitu Manajemen personalia prihatin dengan memperoleh, mengatur dan memotivasi sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh hadiah.

B. Rumusan Masalah

1. Apa Fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia?
2. Jelaskan ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia?
3. Apa yang dimaksud Manajemen Modal Manusia?
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Konsep Modal Manusia?

BAB II
PEMBAHASAN

2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut **Mary Parker Follett,** Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut **Marwansyah**, Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia,rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut **Sastrohadiwiryo**, menggunakan istilah manajemen tenaga kerja sebagai pengganti manajemen sumber daya manusia. Menurutnya, manajemen tenaga kerja merupakan pendayagunaan, pembinaan, pengaturan, pengurusan, pengembangan unsur tenaga kerja, baik yang berstatus sebagai buruh, karyawan, maupun pegawai dengan segala kegiatannya dalam usaha mencapai hasilguna dan daya guna yang sebesar-besarnya, sesuai dengan harapan usaha perorangan, badanusaha, perusahaan, lembaga, maupun instansi.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut **Henry Simamora**, MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengeloaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan danhubungan perburuhan yang mulus.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut **Hadari Nawawi**, mengemukakan bahwa MSDM adalah : "Proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi tercapainya tujuan perusahaan".

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut **Edwin B. Flippo** Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagaitujuan individu, organisasi dan masyarakat

Dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi MSDM:

1. Perencanaan.

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian.

Pengorganisasia adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan.

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja dengan baik, mau bekerjasama, pimpinan menugaskan bawahan agar semua tugasnya dikerjakan dengan baik.

4. Pengendalian.

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan diadakan perbaikan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan.

Pengadaan adalah proses penarikan , seleksi, penempatan , orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Penarikan adalah usaha mencari dan memikat para calon tenaga kerja agar mau melamar lowongan kerja yang ada pada suatu perusahaan.Sumber penarikan ada dua yakni sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal karyawan yang akan mengisi lowongan diambil dari dalam perusahaan , sumber eksternal karyawan yang akan mengisi lowongan jabatan diambil dari luar perusahaan antara lain dari:

a. Kantor penempatan tenaga kerja.
b. Lembaga-lembaga pendidikan.
c. Referensi karyawan atau rekanan.
d. Serikat-serikat buruh.
e. Pencakokan dari perusahaan lain.
f. Nepotisme dan leasing.
g. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media massa, dan lain-lain.

Seleksi adalah proses ketika calon karyawan dibagi dua yaitu yang akan diterima dan yang ditolak. Langkah-langkah seleksi:

a. Seleksi surat-surat lamaran.
b. pengisian blanko lamaran.
c. Pemeriksaan eferensi.
d. Wawancara pendahuluan.
e. Tes penerimaan.
f. Tes psikhologi.
g. Tes kesehatan.
h. Wawancara akhir atasan langsung.

Memutuskan diterima atau ditolak.Penempatan karyawan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan / pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelgasikan authority kepada orang tersebut.

Orientasi atau perkenalan bagi setiap karyawan baru dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerjasama dengan karyawan lain pada perusahaan.

Induksi karyawan adalah kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan.

6. Pengembangan.

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Tujuan pengembangan:

- Meningkatkan produktivitas
- Meningkatkan efisiensi
- Mengurangi kerusakan
- Mengurangi kecelakaan
- Meningkatkan pelayanan
- Meningkatkan moral dan semangat
- Memberi kesempatan meningkatkan karier
- Meningkatkan kemampuan konseptual
- Tekchnical skill
- Human skill
- Manajerial skill
- Meningkatkan kemampuan memimpin
- Meningkatkan penerimaan balas jasa(gaji, upah insentif,bonus)
- Memuaskan konsumen

7. Kompensasi.

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung berupa gaji, upah, dan upah insentif, kompensasi tidak langsung berupa kesejahteraan karyawan. Faktor –faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi:

a. Penawaran dan permintaan tenagakerja.
b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan.
c. Serikat buruh/ organisasi karyawan.
d. Produktivitas karyawan.
e. Pemerintah dengan undang-undang dan kepres.
f. Biaya hidup.
g. Posisi jabatan karyawan.
h. Pendidikan dan pengalaman karyawan.

i. Kondisi perekonomian nasional.

j. Jenis dan sifat pekerjaan.

8. Pengitegrasian.

Pengitegrasian adalah untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba , karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan.

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja baik sesuai dengan kebutuhan perusahaan.Tujuan pemeliharaan :

a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
b. Meningkatakan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
c. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turn over karyawan.
d. Meningkatkan ketenangan, rasa aman, dan kesehatan karyawan.
e. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
f. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
g. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.

Metode-metode pemeliharaan:

a. Komunikasi
b. Insentif.
c. Kesejahteraan karyawan.
d. Kesehatan dan keselamatan kerja
e. Hubungan industrial.

10. Kedisiplinan.

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma. Perusahaan harus mengusahakan tercapainya keinginan tersebut. Indikator kedisiplinan; tujuan jelas,kemampuan memadai, teladan kepemimpinan, balas jasa yang layak, keadilan, adanya pengawasan melekat, sanksi hukuman , ketegasan , hubungan kemanusiaan.

11. Pemberhentian.

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Alasan-alasan pemberhetian;

a. Undang-undang.
b. Keinginan perusahaan.
c. keinganan karyawan.
d. Pensiun
e. Kontrak kerja berakhir.
f. Kesehatan karyawan.
g. Meninggal dunia.
h. Perusahaan dilikuidasi.

Keinginan perusahaan memberhentikan karyawan disebabkan hal-hal sebagai berikut:

a. Karyawan tidak mampu menyeelesaikan pekerjaannya.
b. Perilaku dan disiplinnya kurang baik.
c. Melanggar peraturanperaturan dan tatatertib perusahaan.
d. Tidak dapat bekerjasama dan terjadi konflik dengan karyawan lain.
e. Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan.

2.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur program kepegawaian yang menyakut masalah masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job discription, job specification, job requirement, dan job evaluation.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right place and the right man in the right job bahkan untuk akhir-akhir ini in the right man in the right time.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumberdaya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya danperkembangan perusahaan pada khususnya.

6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan yang sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan , latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhetian dan pesangonnya.

2.1.4 Ruang lingkup kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses yang dapat dilakukan oleh manajer personalia meliputi:

1. Merancang dan mengorganisasikan pekerjaan serta menglokasikannya kepada karyawan.
2. Merencanakan , menarik dan menyeleksi, melatih dan mengembangkan karyawan secara efektif untuk dapat melakukan pekerjaan yang telah dirancang sebelumnya.
3. Menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang dapat memuaskan berbagai kebutuhan karyawan melalui kesemptan pengembangan karir, sistem kompensasi atau balas jasa yang adil, serta hubungan antara karyawan dan atasan yang serasi melalui organisasi karyawan yang dibentuk.
4. Mempertahankan dan menjamin efektivitas dan semangat kerja yang tinggi dalam jangka waktu yang lama.

2.2.1 Manajemen modal manusia

Manajemen modal manusia (HCM) telah digambarkan sebagai “perubahan paradigma” dari pendekatan tradisional untuk manajemen sumber daya manusia (Kearns, 2005b) – besar klaim. Ini dibahas dalam bab ini pada awalnya dengan mendefinisikan konsep manusia manajemen modal dan hubungannya dengan konsep manajemen sumber daya manusia . Untuk memahami HCM perlu diketahui tentang konsep manusia modal, yang merupakan bagian bagian selanjutnya. Bab ini dilengkapi dengan analisis proses yang terlibat dalam HCM termasuk diskusi tentang pengukuran modal manusia dan pelaporan.

Manajemen modal manusia (HCM) berkaitan dengan memperoleh, menganalisis dan

melaporkan data yang menginformasikan arah manajemen orang yang memberi nilai tambah, investasi strategis dan keputusan operasional di tingkat perusahaan dan di tingkat manajemen lini depan. Karakteristik utama HCM adalah penggunaan metrik ini untuk memandu pendekatan untuk mengelola orang yang menganggap mereka sebagai aset dan menekankan bahwa keunggulan kompetitif dicapai oleh investasi strategis dalam aset-aset tersebut melalui keterlibatan dan retensi karyawan, manajemen dan pembelajaran bakat dan program pengembangan.

Laporan Akuntansi Satuan Tugas Orang (2003) menyatakan bahwa HCM terlibat analisis sistematis, pengukuran dan evaluasi bagaimana kebijakan orang dan praktik menciptakan nilai. Laporan tersebut mendefinisikan HCM sebagai "pendekatan terhadap manajemen orang yang memperlakukannya sebagai masalah strategis tingkat tinggi alih-alih masalah operasional "untuk diserahkan kepada staf SDM ". Gugus Tugas menyatakan pandangan yang dimiliki HCM telah kurang dieksploitasi sebagai cara untuk mendapatkan daya saing ". Sebagai John Sunderland, Anggota Satuan Tugas dan Ketua Eksekutif Cadbury Schweppes plc berkomentar: "Keberhasilan organisasi adalah produk dari kompetensi orang-orangnya. Tautan itu antara orang dan kinerja harus dibuat terlihat dan tersedia untuk semua pihak pemegang".

Nalbantian *et al* (2004) menekankan aspek pengukuran HCM. Mereka mendefinisikan modal manusia sebagai, "Stok akumulasi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kreativitas dan atribut tenaga kerja lain yang relevan" dan menunjukkan bahwa manajemen modal manusia melibatkan "menempatkan metrik untuk mengukur nilai atribut ini dan menggunakan pengetahuan itu untuk secara efektif mengelola organisasi". HCM didefinisikan oleh Kearns (2005) sebagai "Total pengembangan potensi manusia dinyatakan sebagai organisasi nilai nasional. "Dia percaya bahwa "HCM adalah tentang menciptakan nilai melalui orang" dan itu ini adalah filosofi pengembangan masyarakat, tetapi satu-satunya perkembangan yang berarti segala sesuatu adalah apa yang diterjemahkan ke dalam nilai".

2.2.2 Manajemen Modal Manusia Dan Manusia

Menurut pendapat Mayo (2001) perbedaan mendasar antara HCM dan HRM adalah bahwa yang pertama memperlakukan orang sebagai aset sedangkan yang kedua memperlakukan mereka sebagai biaya. Kearns (2005b) percaya bahwa dalam HCM "orang adalah penambah nilai, bukan biaya overhead" sedangkan pada orang-orang HRM (diperlakukan sebagai) biaya yang signifikan dan harus dikelola dengan sesuai ". Berdasarkan Kearns, dalam HRM "tim SDM dipandang sebagai layanan dukungan untuk saluran" - SDM didasarkan sekitar fungsi dan tim SDM melakukan peran yang berbeda dan terpisah fungsi lainnya ". Sebaliknya, HCM terlihat jelas dan dihormati sebagai bisnis yang setara mitra di tingkat senior "dan" holistik, di seluruh organisasi dan berbasis sistem "juga sebagai strategis dan peduli dengan nilai tambah. Klaim bahwa dalam HRM karyawan diperlakukan sebagai biaya yang tidak didukung oleh deskripsi *konsep* HRM yang diproduksi oleh penulis Amerika seperti Beer *et al* (1984).

Dalam salah satu teks mani tentang manajemen sumber daya manusia, mereka menekankan kebutuhan untuk: "perspektif jangka panjang dalam mengelola orang dan pertimbangan orang sebagai aset potensial dan bukan sekadar biaya variabel ". Fombrun *et al* (1984), dalam teks mani lainnya, cukup secara eksplisit disajikan pekerja sebagai sumber daya utama itu manajer gunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi perusahaan mereka. Grant (1991) daftar karakteristik utama sumber daya manusia dalam klasifikasi umum sumber daya potensial perusahaan sebagai berikut:

- Pelatihan dan keahlian karyawan menentukan keterampilan yang tersedia untuk perusahaan.
- Adaptasi karyawan menentukan fleksibilitas strategis perusahaan.
- Komitmen dan loyalitas karyawan menentukan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan tain keunggulan kompetitif.

Cappelli dan Singh (1992) mengusulkan bahwa keunggulan kompetitif muncul dari perusahaan. spesifik, sumber daya berharga yang sulit ditiru, dan menekankan "peran manusia kebijakan sumber daya dalam penciptaan keterampilan yang berharga dan spesifik perusahaan". HRM adalah "pendekatan untuk manajemen tenaga kerja yang memperlakukan tenaga kerja sebagai dihargai *aset* lebih daripada biaya variabel dan yang konsekuensinya menasihati investasi dalam sumber daya tenaga kerja melalui pelatihan dan pengembangan dan melalui langkah-langkah yang dirancang untuk

menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkomitmen ". (Storey, 1989) Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan khusus untuk manajemen pekerjaan yang berusaha untuk memperoleh keunggulan kompetitif melalui penyebaran strategis yang sangat tenaga kerja yang berkomitmen dan cakap, menggunakan jajaran budaya, struktural dan teknik kepegawaian.

Storey (1995) The HRM argumen adalah bahwa orang tidak harus dilihat sebagai biaya, tetapi sebagai *aset* di yang berinvestasi, sehingga menambah nilai bawaan mereka. (Torrington, 1989, penekanan pada asli). Penggantian istilah yang hampir universal "manajemen personalia" dengan SDM atau HRM tidak berarti semua orang memiliki pekerjaan judul direktur atau manajer SDM mendasarkan pendekatan mereka pada filosofi HRM. Guest berkomentar pada tahun 1991 bahwa HRM adalah "semua hype dan harapan". Sebuah survei yang dilakukan oleh Caldwell (2004) memberikan beberapa dukungan untuk pandangan ini oleh menetapkan bahwa lima bidang kebijakan SDM yang paling penting diidentifikasi oleh responden juga lima di mana kemajuan paling sedikit telah dibuat. Misalnya, sementara 89 persen responden mengatakan kebijakan SDM yang paling penting adalah "mengelola orang sebagai aset yang mendasar untuk keunggulan kompetitif organisasi ", hanya 37 persen menyatakan bahwa mereka telah membuat kemajuan dalam mengimplementasikannya.

2.2.3 Konsep Modal Manusia

Individu menghasilkan, mempertahankan, dan menggunakan pengetahuan dan keterampilan (modal manusia) dan menciptakan modal intelektual. Pengetahuan mereka ditingkatkan oleh interaksi di antara mereka (modal sosial) dan menghasilkan pengetahuan yang dilembagakan yang dimiliki oleh suatu organisasi nisasi (modal organisasi). Konsep-konsep manusia, intelektual, sosial dan modal organisasi dijelaskan di bawah ini. *Sumber daya manusia* Istilah "modal manusia" berasal dari Schultz (1961) yang menguraikannya konsep pada tahun 1981 sebagai berikut: "Pertimbangkan semua kemampuan manusia sebagai bawaan atau diperoleh.

Definisi yang lebih rinci dikemukakan oleh Bontis *et al* (1999) sebagai berikut: Sumber daya manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi; Intelli- gabungan gence, keterampilan dan keahlian yang memberikan organisasi karakter yang khas. Itu elemen manusia dari organisasi adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi

dan memberikan dorongan kreatif yang jika termotivasi dapat memastikan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi.

Scarborough dan Elias (2002) percaya bahwa: “Konsep modal manusia adalah yang paling berguna dipandang sebagai konsep menjembatani - yaitu, itu mendefinisikan hubungan antara praktik HR Tices dan kinerja bisnis dalam hal aset daripada proses bisnis. “Mereka menunjukkan bahwa modal manusia sebagian besar “tidak standar, diam-diam, dinamis, tergantung konteks dan diwujudkan dalam masyarakat. Karakteristik ini membuatnya sulit untuk mengevaluasi modal manusia mengingat bahwa “fitur manusia modal yang sangat penting untuk kinerja perusahaan adalah fleksibilitas dan kreativitas individu. video, kemampuan mereka untuk mengembangkan keterampilan dari waktu ke waktu dan untuk merespons dengan cara termotivasi konteks yang berbeda “. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu yang menciptakan nilai, itulah sebabnya fokusnya harus pada cara menarik, mempertahankan, mengembangkan dan mempertahankan modal manusia yang mereka wakili. Davenport (1999) berkomentar bahwa: Orang-orang memiliki kemampuan bawaan, perilaku dan energi pribadi dan elemen-elemen ini membentuk modal manusia yang mereka bawa ke pekerjaan mereka.

2.2.4 Manajemen Modal Manusia: Praktek Dan Strategi

A. Praktek

Manajemen modal manusia berkaitan dengan pengukuran, pelaporan, pengukuran dan menarik kesimpulan tentang pentingnya hasil pengukuran sebagai panduan untuk tindakan di masa depan. Ini adalah proses pengukuran modal manusia dan pelaporan yang dipertimbangkan secara terpisah di dua bagian selanjutnya dari bab ini. Tetapi itu bukan satu-satunya tujuan. Ada lebih banyak HCM daripada pengukuran. Manusia manajemen modal memfokuskan perhatian tim kepemimpinan organisasi pada strategi yang harus diadopsi sebagaimana diuraikan di bawah ini untuk meningkatkan nilai tambah yang mereka peroleh dari orang. Ini mengidentifikasi aspek-aspek manajemen orang yang terbukti memiliki pengaruh terbesar pada kinerja bisnis. Ini mengklarifikasi pengembalian yang bisa diperoleh dalam hal peningkatan profitabilitas, produktivitas, dan efektivitas keseluruhan yang timbul dari penyebaran, pengembangan dan keterlibatan orang-orang organisasi zation perlu mencapai tujuannya. HCM

menunjukkan cara untuk mencapai sumber daya manusia keuntungan dengan menyoroti di mana dan bagaimana investasi pada orang menghasilkan pengembalian tertinggi. Ini memastikan bahwa kebijakan dan praktik HRM dikembangkan untuk mencapai akhir ini. Kebijakan-kebijakan ini termasuk manajemen pengetahuan, sumber daya, manajemen bakat ment, manajemen kinerja, program pembelajaran dan pengembangan, dan proses penghargaan dan pengakuan.

B. Strategi

Untuk memberikan pedoman tindakan, strategi sumber daya manusia dapat dikembangkan penggunaan data yang disediakan oleh pengukuran dan pelaporan sumber daya manusia. Mercer Model kinerja organisasi konsultan SDM (CIPD, 2004a) menggambarkan perusahaan strategi human capital terdiri dari enam faktor yang saling berhubungan:

1. *Orang - orang* - yang ada di organisasi, keterampilan dan kompetensi mereka dalam perekrutan; apa kompetensi keterampilan yang mereka kembangkan melalui pelatihan dan pengalaman; tingkat mereka kualifikasi; dan sejauh mana mereka menerapkan spesifik perusahaan atau digeneralisasi modal manusia.
2. *Proses kerja* - bagaimana pekerjaan dilakukan; tingkat kerja tim dan interdepen-hubungan antar unit organisasi; dan peran teknologi.
3. *Struktur manajerial* - tingkat kebijaksanaan karyawan, arah manajemen dan kontrol; rentang kendali; manajemen kinerja dan prosedur kerja.
4. *Informasi dan pengetahuan* - bagaimana informasi dibagikan dan dipertukarkan di antaranya karyawan dan dengan pemasok dan pelanggan melalui cara formal atau informal.
5. *Pengambilan keputusan* - seberapa penting keputusan dibuat dan siapa yang membuatnya; itu tingkat desentralisasi, partisipasi dan ketepatan waktu keputusan.
6. *Hadiah* - bagaimana insentif moneter dan non-moneter digunakan; berapa bayarannya beresiko; penghargaan individu versus kelompok; karier saat ini versus jangka panjang hadiah “.

BAB III

Penutup

Kesimpulan

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Manajemen modal manusia (HCM) berkaitan dengan memperoleh, menganalisis dan melaporkan data yang menginformasikan arah manajemen orang yang memberi nilai tambah, investasi strategis dan keputusan operasional di tingkat perusahaan dan di tingkat manajemen lini depan. Karakteristik utama HCM adalah penggunaan metrik ini untuk memandu pendekatan untuk mengelola orang yang menganggap mereka sebagai aset dan menekankan bahwa keunggulan kompetitif dicapai oleh investasi strategis dalam aset-aset tersebut melalui keterlibatan dan retensi karyawan, manajemen dan pembelajaran bakat dan program pengembangan.

BAB IV
Daftar Pustaka

Beer, M (1984) Reward systems, in M Beer, B Spector, P R Lawrence and D Quinn Mills, *Managing Human Assets*, New York, The Free Press

Bontis, N, Dragonetti, N C, Jacobsen, K and Roos, G (1999) The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources, *European Management Journal*, **17**(4), pp 391–402
Boudreau, J W (1988) Utility analysis, in *Human*

Caldwell,R (2004) Rhetoric, facts and self-fulfilling prophesies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM, *Industrial Relations Journal*, **35**(3), pp 196–215
Campbell, J P (1990) Modelling

Cappelli, P and Singh, H (1992) Integrating strategic human resources and strategic management, in *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources,* ed D Lewin, O Mitchell and P Scheller, Industrial Relations Research Association, Madison, Win

Davenport, T O (1999) *Human Capital*, Jossey Bass, San Francisco, CA

Fombrun, C J, Tichy, N M, and Devanna, M A (1984) *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York

Grant, R M (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review,* **33**(3), pp 114–35

Guest, D E (1991) Personnel management: the end of orthodoxy, *British Journal of Industrial Relations*, **29**(2), pp 149–76

Kearns, P (2005b) *Human Capital Management*, Reed Business Information, Sutton, Surrey

Mayo, A (2001) *The Human Value of the Enterprise: Valuing people as assets*, Nicholas Brealey, London

Nalbantian, R, Guzzo, R A, Kieffer, D and Doherty, J (2004) *Play to your Strengths*, McGraw-Hill, New York

Scarborough, H and Elias, J (2002) *Evaluating Human Capital*, CIPD, London

BAGIAN I

Mengatur Sumber Daya Manusia

Istilah 'manajemen orang' mencakup dua konsep terkait manajemen sumber daya manusia (HRM) dan manajemen modal manusia (HCM), yang didefinisikan dan dijelaskan di bagian pertama.

Bab Ini sebenarnya telah menggantikan istilah 'manajemen personalia', meskipun demikian filosofi dan praktik manajemen personalia masih memberikan dasar bagi filosofi dan praktik HRM dan HCM.

Manajemen orang

Kebijakan dan praktik yang mengatur bagaimana orang dikelola dan dikembangkan dalam organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Approach Pendekatan strategis dan koheren terhadap manajemen organisasi paling banyak aset dihargai - orang-orang yang bekerja di sana yang berkontribusi secara individual dan kolektif untuk pencapaian tujuannya. '

Merupakan istilah 'manajemen sumber daya manusia' (HRM) dan 'sumber daya manusia' (SDM) miliki sebagian besar menggantikan istilah 'manajemen personalia' sebagai deskripsi proses terlibat dalam mengelola orang dalam organisasi. Konsep HRM mendukung semua.

Manajemen modal manusia

Pendekatan untuk memperoleh, menganalisis dan melaporkan data yang menginformasikan arah manajemen sumber daya manusia yang menambah nilai investasi strategis dan keputusan operasional di tingkat perusahaan dan di tingkat manajemen lini depan.

Manajemen personalia

‘Manajemen personalia memperhatikan memperoleh, mengatur dan memotivasi sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh hadiah masuk (Armstrong, 1977)

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untukpengelolaan aset organisasi yang paling bernilai - orang-orang yang bekerja di sana

secara individual dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya.Storey (1989) percaya bahwa HRM dapat dianggap sebagai ‘set kebijakan yang saling terkaitdengan dasar ideologis dan filosofis '. Ia menyarankan empat aspek itumerupakan versi bermakna dari HRM.

Mengatur Orang

1. suatu konstelasi kepercayaan dan asumsi tertentu;
2. dorongan strategis menginformasikan keputusan tentang manajemen orang;
3. keterlibatan pusat manajer lini; dan
4. mengandalkan serangkaian 'pengungkit' untuk membentuk hubungan kerja.

SISTEM SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang dibawah bersama-sama secara koheren:

- Filosofi SDM yang menggambarkan nilai-nilai menyeluruh dan prinsip panduan yang diadopsidalam mengelola orang.
- Strategi SDM menentukan arah tujuan HRM.
- Kebijakan SDM, yang merupakan pedoman yang menentukan bagaimana nilai-nilai ini, prinsip-prinsip danstrategi harus diterapkan dan diimplementasikan dalam bidang HRM tertentu.
- Proses SDM yang terdiri dari prosedur formal dan metode yang digunakan untuk menempatkan SDMrencana dan kebijakan strategis mulai berlaku.
- Praktik SDM yang terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola orang.
- Program SDM, yang memungkinkan strategi, kebijakan, dan praktik SDM untuk diterapkan sesuai dengan rencana.

Becker dan Gerhart (1996) telah mengklasifikasikan komponen-komponen ini menjadi tiga tingkatan: thearsitektur sistem (prinsip panduan), alternatif kebijakan dan proses dan praktik.

MODEL HRM

Salah satu pernyataan eksplisit pertama dari konsep HRM dibuat oleh Michigan Sekolah (Fombrun et al, 1984). Mereka berpendapat bahwa sistem SDM dan struktur organisasi harus dikelola dengan cara yang sesuai dengan strategi organisasi(karena itu namanya model model yang cocok ’). Mereka

lebih jauh menjelaskan bahwa ada manusiasiklus sumber daya (adaptasi yang diilustrasikan pada Gambar 1.2), yang terdiri dariempat proses atau fungsi umum yang dilakukan di semua organisasi ini adalah:

1. seleksi - mencocokkan sumber daya manusia yang tersedia dengan pekerjaan;

2. penilaian manajemen kinerja;

3. hadiah ‘sistem hadiah adalah salah satu yang paling kurang dimanfaatkan dan salah penangananalat manajerial untuk mendorong kinerja organisasi itu harus hadiah pendekserta pencapaian jangka panjang, dengan mengingat bahwa ‘bisnis harus dijalankandi masa sekarang untuk berhasil di masa depan.

4. pengembangan mengembangkan karyawan berkualitas tinggi.

Kerangka kerja Harvard

Para pendiri HRM lainnya adalah Harvard School of Beer et al (1984) yangmengembangkan apa yang oleh Boxall (1992) disebut 'kerangka kerja Harvard'. Kerangka kerja ini adalah berdasarkan pada keyakinan bahwa masalah manajemen personalia historis hanya bisa terpecahkan:ketika manajer umum mengembangkan sudut pandang tentang bagaimana mereka ingin melihat karyawanterlibat dan dikembangkan oleh perusahaan, serta kebijakan dan praktik HRM apa dapat mencapai tujuan tersebut. Tanpa filosofi sentral atau visi strategis yang hanya dapat disediakan oleh manajer umum - HRM cenderung tetap seperangkatkegiatan independen, masing-masing dibimbing oleh tradisi praktiknya sendiri.

Beer dan rekan-rekannya percaya bahwa ‘Saat ini, banyak tekanan menuntut aperspektif yang lebih luas, lebih komprehensif dan lebih strategis berkenaan dengan sumber daya manusia organisasi. 'Tekanan-tekanan ini telah menciptakan kebutuhan untuk: ‘Jangka panjangperspektif dalam mengelola orang dan pertimbangan orang sebagai aset potensialdari sekadar biaya variabel. 'Mereka adalah orang pertama yang menggarisbawahi prinsip HRM bahwa itumilik manajer lini. Mereka juga menyatakan bahwa: management Manajemen sumber daya manusiamelibatkan semua keputusan dan tindakan manajemen yang memengaruhi sifat hubungan kapal antara organisasi dan karyawannya - sumber daya manusianya.

Sekolah Harvard menyarankan bahwa HRM memiliki dua fitur karakteristik:

1) manajer menerima lebih banyak tanggung jawab untuk memastikan keselarasan kompetitif kebijakan strategi dan personalia

2) personil memiliki misi menetapkan kebijakan itu mengatur bagaimana kegiatan personel dikembangkan dan diimplementasikan dengan cara yang membuatnya lebih saling menguatkan.

.Menurut Boxall (1992) kelebihan model ini adalah:

● menggabungkan pengakuan atas berbagai kepentingan pemangku kepentingan;

● mengakui pentingnya 'pertukaran', baik secara eksplisit maupun implisit, di antaranyakepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kepentingankelompok;

● memperluas konteks HRM untuk memasukkan 'pengaruh karyawan', organisasi pekerjaan dan pertanyaan terkait gaya pengawasan;

1. **Stakeholder**

minat:

● pemegang saham

● manajemen

● karyawan

● pemerintah

● serikat pekerja

2. Situasional

faktor:

● tenaga kerjakarakteristik

● bisnisstrategi dankondisi

● manajemenfilsafat

● pasar tenaga kerja

● serikat pekerja

● teknologi tugas

● hukum dan sosialnilai-nilai

3. **Hasil SDM:**

● komitmen

● kongruensi

● biaya efektivitas

4.**Jangka panjang**

konsekuensi

● kesejahteraan individu

● organisasiefektivitas

● kesejahteraan masyarakat

5. **Kebijakan HRM**

pilihan:

● karyawan mempengaruhi

● sumber daya manusia mengalir

● sistem imbalan

● sistem kerja

6. Mengelola Orang

●mengakui berbagai pengaruh kontekstual pada pilihan manajemen strategi,menyarankan penyatuan logika pasar-produk dan sosial-budaya;

● menekankan pilihan strategis - tidak didorong oleh situasional atau lingkungan

7. **determinisme.**

Model Harvard telah memberikan pengaruh besar terhadap teori dan praktik HRM, khususnya dalam penekanannya pada fakta bahwa HRM adalah perhatian manajemen pada umumnya daripada fungsi personel pada khususnya.

TUJUAN HRM

Tujuan keseluruhan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui orang. Seperti yang dikatakan Ulrich dan Lake (1990):

‘Sistem HRM dapat menjadi sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk melakukannyapelajari dan manfaatkan peluang baru. ’Khususnya, HRM pedulimencapai tujuan di bidang yang dirangkum di bawah ini.Efektivitas organisasiPractices Praktek sumber daya manusia yang khas membentuk kompetensi inti yang menentukanbagaimana perusahaan bersaing '(Cappelli dan Crocker-Hefter, 1996). Penelitian ekstensif telah menunjukkan bahwa praktik semacam itu dapat membuat dampak signifikan pada kinerja perusahaan. HRMstrategi bertujuan untuk mendukung program untuk meningkatkan efektivitas organisasi olehmengembangkan kebijakan di bidang-bidang seperti manajemen pengetahuan, manajemen bakat dan umumnya menciptakan 'tempat yang bagus untuk bekerja'. Ini adalah 'ide besar' seperti yang dijelaskan olehPurcell et al (2003), yang terdiri dari 'visi yang jelas dan satu set nilai terintegrasi'.Lebih khusus lagi, strategi SDM dapat dikaitkan dengan pengembangan peningkatan berkelanjutan dan kebijakan hubungan pelanggan.

Manajemen modal manusia suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang bekerja di sana dan disiapa kesuksesan bisnis tergantung. Sumber daya manusia telah ditentukan oleh Bontis et al (1999) sebagai berikut:

Sumber daya manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi; perpaduan kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang memberikan karakter khas pada organisasi. Manusiaelemen-elemen organisasi adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasidan memberikan dorongan kreatif yang jika termotivasi dengan baik dapat memastikan jangka panjangkelangsungan hidup organisasi.

Sumber daya manusia dapat dianggap sebagai aset utama organisasi dan bisnis perlu berinvestasi dalam aset itu untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan mereka. HRM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memperoleh dan mempertahankan yang terampil, berkomitmen dan termotivasi dengan baik tenaga kerja yang dibutuhkannya. Ini berarti mengambil langkah-langkah untuk menilai dan memenuhi kebutuhan orang di masa depandan untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas yang melekat pada orang - kontribusi mereka,potensi dan kemampuan kerja - dengan menyediakan pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan peluang. Ini melibatkan operasi ‘proses perekrutan yang ketat dan prosedur seleksi, sistem kompensasi insentif kontingen-kinerja, dan

manajemenkegiatan pengembangan dan pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis '(Becker et al,1997). Ini juga berarti terlibat dalam manajemen bakat - proses memperoleh dan menumbuhkan bakat, di mana pun itu dan di mana pun dibutuhkan, dengan menggunakan sejumlah kebijakan dan praktik SDM yang saling tergantung di bidang sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, dan perencanaan suksesi.Proses manajemen modal manusia (HCM) seperti yang dijelaskan di bagian selanjutnyaBab ini terkait erat dengan manajemen sumber daya manusia. Namun demikian fokus HCM lebih pada penggunaan metrik (pengukuran SDM dan kinerja orang) sebagai sarana memberikan panduan tentang strategi manajemen orang dan praktek.

Manajemen pengetahuan

Manajemen pengetahuan adalah ‘segala proses atau praktik menciptakan, memperoleh, menangkap,berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi '(Scarborough et al, 1999). HRM bertujuan untuk mendukung pengembangan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan yang merupakan hasil dari organisasiproses pembelajaran.

Manajemen penghargaan

HRM bertujuan untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja dan komitmen dengan memperkenalkankebijakan dan proses yang memastikan bahwa orang dihargai dan dihargai untuk apa yang merekalakukan dan raih dan untuk tingkat keterampilan dan kompetensi yang mereka capai.

Hubungan karyawan

Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapatdipertahankan melalui kemitraan antara manajemen dan karyawan dan karyawan Serikat buruh.

HRM bertujuan untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan yangmenyeimbangkan dan beradaptasi dengan kebutuhanpara pemangku kepentingan dan menyediakan untuk manajemen tenaga kerja yang beragam, denganmempertimbangkanakun perbedaan individu dan kelompok dalam pekerjaan,kebutuhan pribadi, gaya kerjadan aspirasi dan penyediaan kesempatan yang sama untuk semua.

Menjembatani kesenjangan antara retorika dan kenyataan

Penelitian yang dilakukan oleh Gratton et al (1999) menemukan bahwa secara umum ada yang luas kesenjangan antara jenis retorika yang diungkapkan di atas dan kenyataan. Manajemen dapat dimulai dengan niat baik untuk melakukan beberapa atau semua hal ini tetapi mewujudkannya -Teori yang

digunakan' - seringkali sangat sulit. Ini muncul karena kontekstual dan prosesmasalah: prioritas bisnis lainnya, jangka pendek, dukungan terbatas dari linimanajer, infrastruktur proses pendukung yang tidak memadai, kurangnya sumber daya,resistensi terhadap perubahan dan kurangnya kepercayaan. Tujuan utama HRM adalah menjembatani ini dengan membuat setiap upaya untuk memastikan bahwa aspirasi diterjemahkan menjadi berkelanjutandan tindakan yang efektif. Untuk melakukan ini, anggota fungsi SDM harus mengingatnyarelatif mudah untuk menghasilkan kebijakan dan praktik baru dan inovatif. tantangannya adalah membuat mereka bekerja. Mereka harus menghargai, dalam frasa yang digunakan oleh Purcellet al (2003) bahwa manajer lini depan yang menghidupkan kebijakan SDM, dan bertindakdemikian.

TUJUAN KEBIJAKAN HRM

Model-model HRM, tujuan-tujuan yang ditetapkan di atas dan definisi-definisi HRM lainnya telah disuling oleh Caldwell (2004) menjadi 12 tujuan kebijakan:

1. Mengelola orang sebagai aset yang mendasar untuk keunggulan kompetitif organisasi.
2. Menyelaraskan kebijakan SDM dengan kebijakan bisnis dan strategi perusahaan.
3. Mengembangkan kebijakan, prosedur, dan sistem SDM yang sesuai satu sama lain.
4. Menciptakan organisasi yang lebih datar dan lebih fleksibel yang mampu merespons lebih banyakcepat berubah.
5. Mendorong kerja tim dan kerjasama lintas organisasi internalbatas-batas.
6. Menciptakan filosofi pelanggan-pertama yang kuat di seluruh organisasi.
7. Memberdayakan karyawan untuk mengelola pengembangan dan pembelajaran mereka sendiri.
8. Mengembangkan strategi penghargaan yang dirancang untuk mendukung kinerja yang digerakkanbudaya.
9. Meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi internal yang lebih baik.
10. Membangun komitmen karyawan yang lebih besar kepada organisasi.
11. Meningkatkan tanggung jawab manajemen lini untuk kebijakan SDM.
12. Mengembangkan peran fasilitasi manajer sebagai enabler.

KARAKTERISTIK HRM

Karakteristik konsep HRM ketika mereka muncul dari tulisan-tulisan pelopor dan komentator adalah:

- beragam;
- strategis dengan penekanan pada integrasi;
- berorientasi pada komitmen;
- berdasarkan pada keyakinan bahwa orang harus diperlakukan sebagai aset (modal manusia);
- unitaris daripada pluralis, individualistis daripada kolektif dalam pendekatannyauntuk hubungan karyawan;
- aktivitas yang digerakkan manajemen - pengiriman HRM adalah manajemen linianggung jawab;
- fokus pada nilai-nilai bisnis.

Keragaman HRM

Tetapi karakteristik HRM ini tidak berarti universal. Ada banyak model,dan praktik di dalam organisasi yang berbeda beragam, seringkali hanya sesuaiversi konseptual HRM dalam beberapa hal.

Hendry dan Pettigrew (1990) mengecilkan elemen preskriptif dari HRM

memodelkan dan memperluas elemen analitis. Seperti yang ditunjukkan oleh Boxall (1992), suatupendekatan yang tepat menghindari pelabelan HRM sebagai bentuk tunggal dan maju lebih lambatdengan melanjutkan lebih analitis. Dikatakan oleh Hendry dan Pettigrew bahwa ‘lebih baikdeskripsi struktur dan pembuatan strategi dalam organisasi yang kompleks, dan tentangkerangka kerja untuk memahami mereka, adalah fondasi penting untuk HRM '.

Perbedaan dibuat oleh Storey (1989) antara versi 'keras' dan 'lunak'

HRM. Versi HRM yang keras menekankan bahwa orang adalah sumber daya yang pentingmelalui mana organisasi mencapai keunggulan kompetitif. Sumber daya ini memiliki. Oleh karena itu untuk diperoleh, dikembangkan dan digunakan dengan cara yang akan menguntungkan organisasi. Fokusnya adalah pada aspek kuantitatif, kalkulatif dan strategis bisnis.

Mengelola orang

mengelola sumber daya manusia dengan cara yang rasional seperti halnya faktor ekonomi lainnya. SebagaiKomentar tamu (1999a):

Dorongan untuk mengadopsi HRM adalah ... berdasarkan pada kasus bisnis tentang kebutuhan untuk menanggapi suatuancaman eksternal dari meningkatnyapersaingan. Ini adalah filosofi yang menarik bagi manajemen untuk berjuang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan menghargai hal itumereka harus berinvestasi dalam sumber daya manusia serta teknologi baru.Dia juga berkomentar bahwa HRM ‘mencerminkan tradisi kapitalis lama di mana

pekerja dianggap sebagai komoditas '. Karena itu penekanannya adalah pada kepentinganmanajemen, integrasi dengan strategi bisnis, mendapatkan nilai tambah dari orang-orangoleh proses pengembangan sumber daya manusia dan manajemen kinerja dankebutuhan akan budaya perusahaan yang kuat yang dinyatakan dalam pernyataan misi dan nilaidan diperkuat oleh komunikasi, pelatihan dan manajemen kinerjaproses.Versi lunak HRM menelusuri akarnya ke sekolah hubungan manusia; itu menekankan ukuran komunikasi, motivasi dan kepemimpinan. Seperti yang dijelaskan oleh Storey (1989) itumelibatkan ‘memperlakukan karyawan sebagai aset yang dihargai, sumber keunggulan kompetitifmelalui komitmen mereka,kemampuan beradaptasi dan kualitas tinggi (keterampilan, kinerja danseterusnya) Karena itu ia memandang karyawan, dalam kata-kata Guest (1999a), sebagai sarana

dari objek, tetapi tidak sejauh mengikuti saran Kant: ‘Perlakukan orang sebagai tujuanuntuk diri mereka sendiri bukan sebagai alat untuk mencapai tujuan. 'Pendekatan lunak untuk HRM menekankankebutuhan untuk mendapatkan komitmen - 'hati dan pikiran' - karyawan melaluiketerlibatan, komunikasi dan metode lain untuk mengembangkan komitmen tinggi,organisasi kepercayaan tinggi. Perhatian juga tertarik pada peran kunci organisasibudaya.Pada tahun 1998, Legge mendefinisikan model HRM 'keras' sebagai proses yang menekankan 'thetutup integrasi kebijakan sumber daya manusia dengan strategi bisnis yang berkaitankaryawan sebagai sumber daya yang akan dikelola dengan cara yang sama rasionalnya dengan yang lainsumber daya yang dieksploitasi untuk pengembalian maksimum ’. Sebaliknya, versi lunak HRMmemandang karyawan sebagai ‘aset yang dihargai dan sebagai sumber keunggulan kompetitif melaluikomitmen mereka, kemampuan beradaptasi dan keterampilan dan kinerja tingkat tinggi '.

Namun, telah diamati oleh Truss (1999) bahwa ‘bahkan jika retorika HRM

lunak, kenyataannya seringkali sulit, dengan kepentingan organisasi yang menang

milik individu '. Dan penelitian yang dilakukan oleh Gratton et al (1999) menemukan bahwa dalamdelapan organisasi yang mereka pelajari, campuran pendekatan HRM keras dan lunak adalahdiidentifikasi. Ini menyarankan kepada para peneliti bahwa perbedaan antara keras dansoft HRM tidak setepat yang disiratkan oleh beberapa komentator.

Sifat strategis HRM

Mungkin fitur paling penting dari HRM adalah pentingnya melekat pada strategis integrasi, yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, dan yang membutuhkan komitmen penuh orang untuk itu. Guest (1987, 1989a, 1989b, 1991) percayabahwa ini adalah tujuan kebijakan utama untuk HRM, yang berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan isu-isu HRM ke dalam rencana strategisnya, untuk memastikan bahwa berbagai aspek HRM menyatu, dan untuk mendorong manajer lini untuk memasukkan HRM perspektif ke dalam pengambilan keputusan mereka.Legge (1989) menganggap bahwa salah satu tema umum dari definisi khasHRM adalah bahwa kebijakan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan bisnis strategisperencanaan. Sisson (1990) mengemukakan bahwa fitur yang semakin dikaitkan dengan HRM adalah menekankan pada integrasi kebijakan SDM baik satu sama lain dan dengan rencana bisnis lebih umum.

Storey (1989) mengemukakan bahwa: ‘Konsep tersebut menempatkan formulasi kebijakan HRM dengan kuat ditingkat strategis dan menegaskan bahwa karakteristik HRM adalah koheren internalpendekatan.'

Sifat HRM yang berorientasi pada komitmenPentingnya komitmen dan kebersamaan ditekankan oleh Walton (1985a) sebagaiberikut:

Model HRM baru terdiri dari kebijakan-kebijakan yang mempromosikan mutualitas - tujuan bersama,saling mempengaruhi, saling menghormati, saling menghargai, dan saling bertanggung jawab. Teori adalah bahwa kebijakan-kebijakan saling menguntungkan akan menghasilkan komitmen, yang pada gilirannya akan menghasilkan keduanya lebih baik

kinerja ekonomi dan pengembangan manusia yang lebih besar.

Guest (1987) menulis bahwa salah satu tujuan kebijakan HRM adalah pencapaian tinggikomitmen - ‘komitmen perilaku untuk mengejar tujuan yang disepakati, dan sikapkomitmen tercermin dalam identifikasi yang kuat dengan perusahaan '.

Telah dicatat oleh Legge (1995) bahwa sumber daya manusia ‘dapat disadap dengan sangat efektifdengan kebijakan yang saling konsisten yang mempromosikan komitmen dan yang, sebagai konsekuensinya, menumbuhkan kesediaan karyawan untuk bertindak secara fleksibel demi

kepentingan “organisasi adaptif” yang mengejar keunggulan. Tetapi penekanan pada komitmen ini telah dikritik sejak awal

HRM. Tamu (1987) bertanya: "komitmen terhadap apa?" Dan Fowler (1987) telah menyatakan:Di jantung konsep adalah identifikasi lengkap karyawan dengan tujuan dannilai-nilai bisnis - keterlibatan karyawan tetapi dengan persyaratan perusahaan.

Manusia sebagai 'modal

Manusia Gagasan bahwa orang harus dianggap sebagai aset daripada biaya variabel, dalam kata lain, diperlakukan sebagai modal manusia, pada awalnya dikembangkan oleh Beer et al (1984).Filosofi HRM, sebagaimana disebutkan oleh Karen Legge (1995), menyatakan bahwa resources sumber daya manusia berharga dan merupakan sumber keunggulan kompetitif ’. Armstrong dan Baron (2002)menyatakan bahwa:

Orang dan keterampilan kolektif mereka, kemampuan dan pengalaman, ditambah dengan kemampuan mereka untukmenyebarkan ini untuk kepentingan organisasi pemberi kerja, sekarang diakui sebagaimemberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi dan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang signifikan.

Filsafat kesatuan

Pendekatan HRM untuk hubungan karyawan pada dasarnya adalah kesatuan - diyakini bahwa karyawan memiliki minat yang sama dengan majikan. Ini kontras dengan apa yang bisa terjadi dianggap sebagai pandangan pluralis yang lebih realistis, yang mengatakan bahwa semua organisasi mengandung sejumlah kelompok kepentingan dan bahwa kepentingan pengusaha dan karyawan tidak tentu bertepatan.

Individualistis

HRM bersifat individualistis karena menekankan pentingnya menjaga hubunganantara organisasi dan karyawan individu dalam preferensi untuk beroperasimelalui sistem

Kelompok dan perwakilan.

HRM sebagai kegiatan yang digerakkan manajemen HRM dapat digambarkan sebagai pusat, aktivitas strategis senior yang digerakkan oleh manajemen itudikembangkan, dimiliki dan dikirim oleh manajemen secara keseluruhan untuk mempromosikan kepentingan organisasi yang mereka layani. Purcell (1993) berpendapat bahwa ‘adopsi dariHRM adalah produk dan penyebab konsentrasi kekuatan yang signifikan dalamtangan manajemen ’, sementara penggunaan yang luas language dari bahasa HRM, jika bukan miliknyapraktik,

adalah kombinasi dari daya tarik intuitifnya bagi para manajer dan, yang lebih penting, menanggapi gejolak pasar produk dan keuangan '. Dia menegaskan bahwa HRMadalahtentang penemuan kembali hak prerogatif manajemen. Dia menganggap kebijakan HRM.

Purcell et al (2003) menggaris bawahi pentingnya komitmen dan manajemen lini kemampuan sebagai sarana yang dengannya kebijakan SDM dihidupkan.

Fokus pada nilai-nilai bisnis

Konsep HRM sebagian besar didasarkan pada manajemen dan filosofi bisnis yang berorientasi. Ini berkaitan dengan kepentingan total organisasi - kepentingan organisasi anggota organisasi diakui tetapi disubordinasi untuk orang-orang dari hadiah masuk. Karena itu pentingnya melekat pada integrasi strategis dan budaya yang kuat,yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, dan yang membutuhkan orangsiapa yang akan berkomitmen pada strategi, siapa yang akan mudah beradaptasi terhadap perubahan, dan siapa yang akan

sesuai dengan budaya. Implikasinya, seperti yang dikatakan Guest (1991): ‘HRM terlalu penting untuk dibiarkan begitu sajamanajer personalia. "

Pada 1995 Legge mencatat bahwa kebijakan HRM diadaptasi untuk mendorong nilai bisnis dandimodifikasi sesuai dengan perubahan tujuan dan kondisi bisnis. Diamenggambarkan proses ini sebagai 'pragmatisme berpikir' dan menyarankan bahwa bukti menunjukkanlebih banyak dukungan untuk versi keras HRM daripada versi lunak.

PEMESANAN TENTANG HRM

Untuk beberapa waktu HRM adalah topik yang kontroversial, terutama di kalangan akademis. Itu pemesanan utama adalah bahwa HRM menjanjikan lebih dari yang diberikannya dan itumoralitas dicurigai.

HRM menjanjikan lebih dari yang bisa diberikan

Noon (1992) berkomentar bahwa HRM memiliki kekurangan serius sebagai teori:Itu dibangun dengan konsep dan proposisi, tetapi terkait variabel dan hipotesistidak dibuat eksplisit. Itu terlalu komprehensif. Jika HRM diberi label 'teori' itu memunculkanharapan tentang kemampuannya untuk menggambarkan dan memprediksi.

Guest (1991) percaya bahwa HRM adalah 'konsep yang optimis tapi ambigu’ itu semua hype dan harapan.Mabey et al (1998) menindaklanjuti ini dengan menyatakan bahwa outcomes hasil yang diumumkan (HRM)hampir tanpa kecuali sangat tinggi. Untuk memasukkan konsep HRM ke dalampraktiknya

melibatkan integrasi strategis, mengembangkan seperangkat kebijakan yang koheren dankonsistenkebijakan ketenagakerjaan, dan mendapatkan komitmen. Ini membutuhkan tingkat determinasi dan kompetensi yang tinggi di semua tingkatan manajemen dan SDM yang kuat dan efektif

fungsi dikelola oleh orang-orang yang berorientasi bisnis. Mungkin sulit untuk memenuhi kriteria ini,terutama ketika budaya HRM yang diusulkan bertentangan dengan perusahaan yang didirikanbudaya dan sikap dan perilaku manajerial tradisional.Gratton et al (1999) yakin berdasarkan penelitian mereka bahwa ada:

disjungsi antara retorika dan kenyataan di bidang manajemen sumber daya manusia

antara teori HRM dan praktik HRM, antara apa yang dikatakan fungsi SDM dan praktik itu seperti yang dirasakan oleh pengusaha, dan antara apa yang manajemen seniorpercaya akan peran fungsi SDM, dan peran yang sebenarnya dimainkannya.Dalam kesimpulan mereka mengacu pada ‘hiperbola dan retorika sumber daya manusiapengelolaan'.Caldwell (2004) percaya bahwa HRM ‘adalah proyek yang belum selesai diinformasikan oleh visi yang memenuhi diri tentang apa yang seharusnya menjadi’.Menanggapi komentar di atas disepakati bahwa banyak organisasi yang berpikirmereka mempraktikkan HRM tidak melakukan hal semacam itu. Itu sulit, dan yang terbaik tidakberharap terlalu banyak. Sebagian besar manajemen yang buru-buru mengadopsi pembayaran terkait kinerja sebagai perangkat HRM yang akan bertindak sebagai pengungkit perubahankecewa.Namun penelitian yang dilakukan oleh Guest and Conway (1997) meliputi bertingkatsampel acak dari 1.000 pekerja menetapkan bahwa tingkat HRM yang sangat tinggi adalah

ditemukan di tempat. Ini bertentangan dengan pandangan bahwa manajemen cenderung ‘berbicaraup ’adopsi praktik HRM. Karakteristik HRM dicakup oleh survey termasuk kesempatan untuk mengungkapkan keluhan dan menyampaikan kekhawatiran pribadi tentang hal tersebutpenting sebagai peluang untuk pelatihan dan pengembangan, komunikasi tentang isu-isu bisnis, status tunggal, sistem yang efektif untuk menangani penindasan dan pelecehandi tempat kerja, membuat pekerjaan menarik dan beragam, promosi dari dalam, keterlibatanprogram, tidak ada redundansi wajib, gaji terkait kinerja, pembagian keuntungandan penggunaan survei sikap.

Moralitas HRM

HRM dituduh oleh banyak akademisi sebagai manipulatif jika tidak bermoral secara positif.

Willmott (1993) menyatakan bahwa HRM beroperasi sebagai bentuk 'kontrol oleh kepatuhan yang berbahaya' ketika itu menekankan perlunya karyawan untuk berkomitmen untuk melakukan apa yangorganisasi ingin mereka melakukannya. Ini mengajarkan tentang mutualitas tetapi kenyataannya adalah bahwa di belakangretorika itu mengeksploitasi pekerja. Katanya, mereka adalah serigala berbulu domba (Keenoy, 1990a).Seperti yang ditunjukkan Legge (1998):Sedihnya, di dunia persaingan ketat dan sumber daya yang langka, tampaknya tak terhindarkan

bahwa, ketika karyawan digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan, akan ada beberapa yang akan kalah.Mereka bahkan mungkin mayoritas. Untuk orang-orang ini, versi lunak HRM mungkin sebuahtidak relevan, sementara versi yang sulit cenderung menjadi pengalaman yang tidak nyaman.

Tuduhan bahwa HRM memperlakukan karyawan sebagai alat untuk mencapai tujuan sering dilakukan.Namun, dapat dikatakan bahwa jika organisasi ada untuk mencapai tujuan, yang merekajelas dilakukan, dan jika tujuan itu hanya dapat dicapai melalui orang, yang jelaskasus, perhatian manajemen untuk komitmen dan kinerja dari merekaorang tidak alami dan tidak dikaitkan dengan konsep HRM - itu ada dimasa lalu yang baik dari manajemen personalia sebelum HRM ditemukan. Apa

Yang penting adalah bagaimana manajemen memperlakukan orang sebagai tujuan dan apa yang disediakan oleh manajemenkembali.

Sebagian besar permusuhan terhadap HRM yang diungkapkan oleh sejumlah akademisi didasarkan padakeyakinan bahwa itu memusuhi kepentingan pekerja, yaitu bahwa itu adalah manajerialis. Namun,the Guest and Conway (1997) research menetapkan bahwa laporan pekerja tentanghasil menunjukkan bahwa jumlah praktik SDM yang lebih tinggi dikaitkan dengan yang lebih tinggi

peringkat keadilan, kepercayaan, dan pengiriman janji-janji mereka kepada manajemen. Mereka yang mengalami peningkatan aktivitas SDM juga merasa lebih aman dan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Motivasi secara signifikan lebih tinggi bagi mereka yang bekerja di organisasi di mana lebih banyakPraktek SDM sudah ada. Singkatnya, seperti yang dikomentari oleh Guest (1999b), munculbahwa pekerja menyukai pengalaman HRM mereka. Temuan ini tampaknya bertentangan denganPandangan 'kritik radikal' yang dihasilkan oleh akademisi seperti Mabey et al (1998) bahwa HRMtelah tidak efektif, merusak (yaitumanajerialis) atau keduanya. Beberapa dari mereka yang mengadopsisikap ini cenderung mengabaikan laporan yang menguntungkan dari pekerja tentang HRM dengan alasan bahwa mereka telah dicuci otak oleh manajemen. Tetapi tidak ada buktiuntuk mendukung pandangan ini. Selain itu, seperti yang ditunjukkan oleh Armstrong (2000a):

HRM tidak dapat disalahkan atau diberi kredit atas perubahan yang terjadi. Untuk

Contohnya, sering diduga telah mengilhami perpindahan dari pluralisme ke unitarisme dalam hubungan persidangan industri. Tetapi produksi surat kabar dipindahkan dari Fleet Street ke Wapping byMurdoch, bukan karena dia telah membaca buku tentang HRM tetapi sebagai sarana untuk melanggarcetak kontrol serikat pekerja.

Guest (1999a) mengemukakan bahwa ada dua kekhawatiran yang bertentangan tentang HRM.Yang pertama sebagaimana dirumuskan oleh Legge (1995, 1998) adalah bahwa sementara retorika manajemen mungkinmengungkapkan kepedulian terhadap pekerja, kenyataannya lebih keras. Keenoy (1997) mengeluh bahwa: ‘Theteka-teki nyata tentang HRMism adalah bagaimana, dalam menghadapi "penolakan" kritis yang tampaknya sangat besar, ia telah mengamankan pengaruh dan kehadiran institusional tersebut. 'Namun, penulis lain hanya mengklaim bahwa HRM tidak berfungsi. Scott (1994) untuk

contoh, menemukan bahwa manajemen dan pekerja adalah tawanan sejarah mereka danmerasa sangat sulit untuk melepaskan orientasi permusuhan tradisional mereka. Tapi ini pertentangan saling bertentangan. Guest (1999b) menyatakan bahwa, difficult Sulit untuk memperlakukan HRM sebagai ancaman utama (meskipun ancaman itu tidak selalu dibuat eksplisit) pantasanalisis kritis yang serius sementara pada saat yang sama mengklaim bahwa itu tidak dipraktikkan atau sedangtidak efektif. "

MANAJEMEN HRM DAN PRIBADI

Debat tentang perbedaan, jika ada, antara HRM dan manajemen personalia

berlangsung selama beberapa waktu. Ini telah mereda baru-baru ini, terutama karena istilah HRM dan SDM sekarang secara umum digunakan dalam hak mereka sendiri dan sebagai sinonim untuk personel pengelolaan. Tetapi pemahaman tentang konsep HRM ditingkatkan dengan menganalisis apa perbedaannya dan bagaimana pendekatan tradisional terhadap manajemen personaliatelah berkembang menjadi praktik HRM saat ini.

manajemen dan SDM. Torrington (1989) mengemukakan bahwa: management Manajemen personalia telah tumbuh dengan mengasimilasi sejumlah penekanan tambahan untuk menghasilkan genapkombinasi pengalaman yang lebih kaya. HRM bukanlah revolusi melainkan dimensi selanjutnya peran multi-faceted. '

Kesimpulan berdasarkan wawancara dengan direktur SDM dan personalia yang dicapai olehGennard dan Kelly (1994) tentang masalah ini adalah bahwa

‘adalah enam dari satu dan setengah lusinlain dan itu adalah debat steril '. Jawaban sebelumnya untuk pertanyaan ini dibuat olehArmstrong (1987):

HRM dianggap oleh beberapa manajer personalia hanya sebagai satu set inisial atau anggur lama di barubotol. Memang bisa tidak lebih dan tidak kurang dari nama lain untuk personelmanajemen, tetapi seperti yang biasa dirasakan, paling tidakmemiliki keutamaan menekankan keutamaanmemperlakukan orang sebagai sumber daya utama, yang pengelolaannya menjadi perhatian langsung

Kesamaan	Perbedaan
1. Strategi manajemen personalia	1. HRM lebih menekankan pada strategi Strategi HRM, mengalir dari kesesuaian bisnis dan integrasi.
2. HRM didasarkan pada manajemen	2. Manajemen personalia, seperti HRM, filosofi berorientasi bisnis
3.HRM lebih mementingkan bertanggung jawab untuk mengelola orang. Manajemen budaya dan fungsi personalia memberikan pencapaian komitmen (kebersamaan) yang diperlukan. saran dan layanan dukungan untuk mengaktifkan.	3. Nilai-nilai manajemen personalia dan kebijakan SDM. setidaknya HRM versi 'soft'
4. HRM memberi penekanan lebih besar pada manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. peran manajer lini sebagai pelaksana	4.HRM lebih menekankan pada manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. peran manajer lini sebagai pelaksana
5.Rentang seleksi yang sama, kompetensi analisis, manajemen kinerja, pelatihan, pengembangan manajemen dan teknik manajemen hadiah digunakan baik dalam manajemen SDM dan personalia.	5.HRM adalah pendekatan holistik yang bersangkutan identik sehubungan dengan ‘menghormati dengan dengan kepentingan total bisnis -
.6. Manajemen personalia, seperti 'lunak' versi HRM, menempel penting untuk	6.Spesialis SDM diharapkan menjadi bisnis dan untuk memfasilitasi pencapaian

proses komunikasi dan partisipasi dalam seorang karyawan sistem hubungan. Tabel 1.1. Kesamaan dan perbedaan antara manajemen SDM dan manajemen personalia	mitra daripada personel tujuan organisasi. administrator.
	7.SDM memperlakukan karyawan sebagai aset, bukan biaya.

Perbedaan antara manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia tampaknya substansial tetapi mereka dapat dilihat sebagai masalah penekanan dan pendekatandaripada satu substansi. Atau, seperti yang dikatakan Hendry dan Pettigrew (1990), HRM bisadianggap sebagai 'perspektif tentang manajemen personalia dan bukan manajemen personalia sendiri'.

BAGAIMANA DAMPAK SDM PADA ORGANISASI KINERJA

Asumsi yang mendasari praktik HRM adalah bahwa orang adalah sumber daya utama organisasi dan kinerja organisasi sangat tergantung pada mereka. Oleh karena itu, serangkaian kebijakan dan proses SDM yang tepat dikembangkan dandiimplementasikan secara efektif, maka SDM akan membuat dampak besar pada kinerja perusahaan.Cawan Suci yang dicari oleh banyak komentator tentang manajemen sumber daya manusia iniuntuk menetapkan bahwa ada hubungan positif yang jelas antara praktik HRM dan kinerja organisasi. Telah ada banyak penelitian, seperti yang dirangkum dalam Tabel 1.2, di atas dekade terakhir yang berusaha menjawab dua pertanyaan dasar: ‘Lakukan praktik SDMmembuat dampak positif pada kinerja organisasi? ‘‘ Jika demikian, bagaimana dampaknyatercapai? ’Pertanyaan kedua adalah yang paling penting. Itu tidak cukup untuk membenarkan

HRM dengan membuktikan bahwa itu adalah hal yang baik. Yang penting adalah apa yang bisa dilakukan untuk memastikan bahwa itu adalah hal yang baik. Ini adalah 'kotak hitam' yang disebutkan oleh Purcell et al (2003) yang terletak antara niat dan hasil.

Ulrich (1997a) telah menunjukkan bahwa: practices Praktek SDM tampaknya penting. Temuan survei mengkonfirmasi hal itu. Namun, praktik SDM sering kabur, dan bervariasi sesuai dengan populasi sampel dan ukuran yang digunakan ’.Purcell et al (2003) telah meragukan validitas dari beberapa upaya yang dilakukan penelitian .

Studi kami telah menunjukkan dengan meyakinkan bahwa penelitian yang hanya menanyakan tentang jumlah dan tingkat praktik SDM tidak akan pernah

cukup untuk memahami tautannya antara praktik SDM dan kinerja bisnis. Seperti yang telah kita diskusikan, ini menyesatkan untuk mengasumsikan bahwa hanya karena kebijakan SDM maka mereka akan diimplementasikan sebagamana dimaksud.

Komentar lebih lanjut tentang upaya untuk melacak tautan telah dibuat oleh Truss (2001)yang, mengikuti penelitian di Hewlett-Packard, mengatakan bahwa Temuan kami memang memberikan dukungan kuat terhadap argumen yang dikemukakan oleh Mueller (1996) organisasi informal memiliki peran kunci untuk dimainkan dalam proses HRM sehingga informal

praktik dan norma perilaku berinteraksi dengan kebijakan SDM formal ... Kami tidak dapat mempertimbangkanbagaimana HRM dan kinerja dihubungkan tanpa menganalisis, secara rinci, bagaimana kebijakan ituberubah menjadi praktik melalui lensa organisasi informal.n Hasil penelitianSejumlah besar penelitian telah dilakukan untuk membangun hubungan di antara keduanya

SDM dan kinerja perusahaan. Hasil dari beberapa proyek utama dirangkum dalam Tabel 1.2.

Peneliti Hasil Metodologi

Arthur (1990, Data dari 30 pabrik strip AS digunakan untuk Perusahaan dengan komitmen tinggi1992, 1994) menilai dampak terhadap strategi efisiensi tenaga kerja secara signifikan lebih tinggidan tingkat memo dengan mengacu pada tingkat produktivitas dankeberadaan yang berkualitas tinggi dibandingkan dengan yang

strategi komitmen * atau strategi kontrol.strategi kontrol *.

Huselid (1995) Analisis tanggapan 968 Produktivitas AS dipengaruhi olehperusahaan ke kuesioner mengeksplorasi motivasi karyawan; keuanganpenggunaan kinerja kinerja tinggi dipengaruhi olehpraktik *, pengembangan keterampilan karyawan, motivasi dansinergi antara mereka dan struktur organisasi.keselarasan praktik ini denganstrategi kompetitif.Huselid dan Indeks sistem SDM di 740 Perusahaan dengan nilai tinggi;

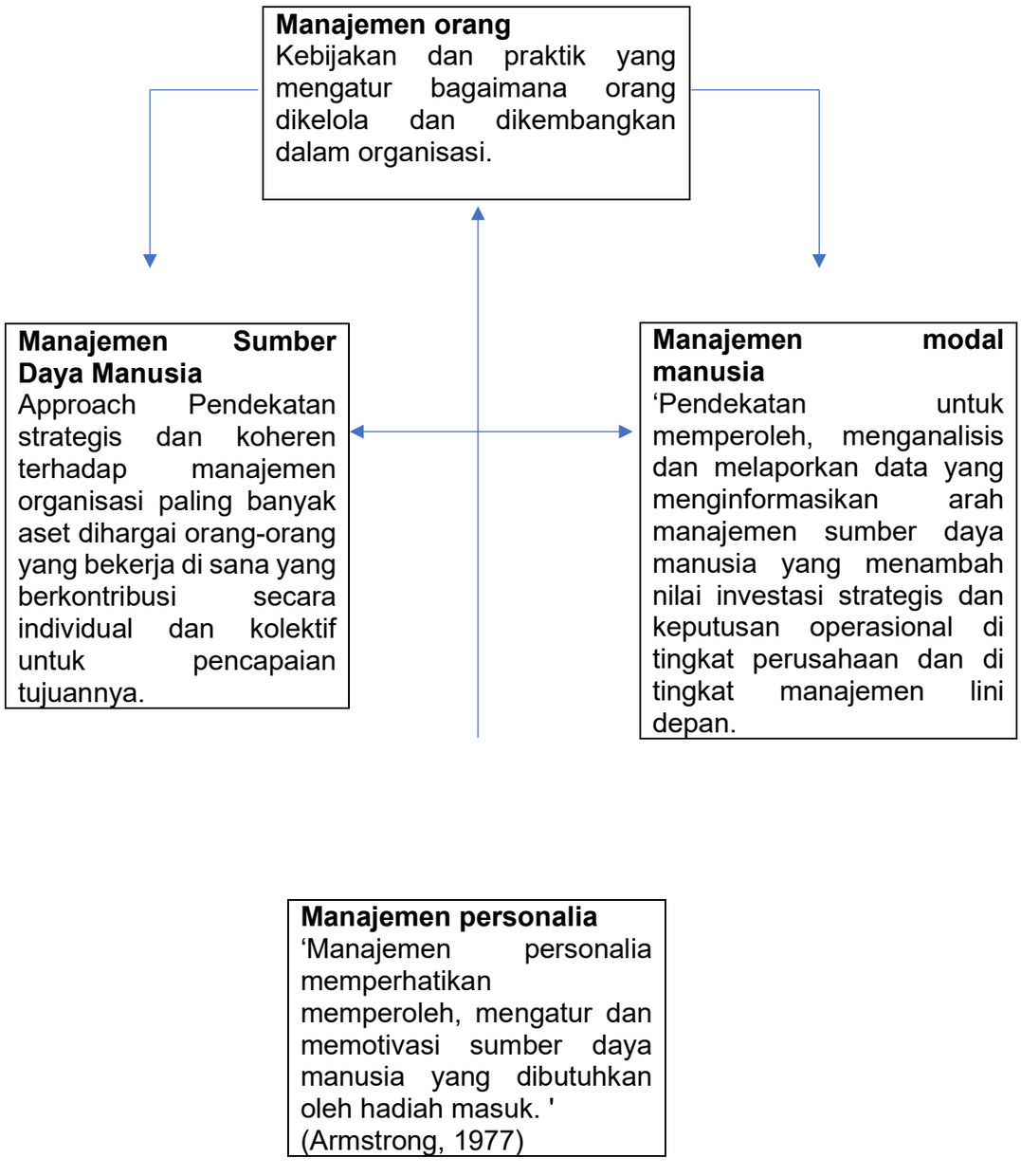
Becker (1996) perusahaan diciptakan untuk menunjukkan indeks secara ekonomi dan sejauh mana setiap perusahaan mengadopsi tingkat statistik yang lebih tinggi sistem kerja berkinerja tinggi. kinerja.

Hasil penelitian tentang hubungan antara SDM dan kinerja organisasi

Peneliti	Hasil	Metodologi
Arthur (1990,1992, 1994)	Data dari 30 pabrik strip AS digunakan untuk Perusahaan dengan komitmen tinggimenilai dampak terhadap strategi efisiensi tenaga kerja secara signifikan lebih tinggi	Perusahaan dengan komitmen tinggistrategi secara signifikan lebih tinggitingkat produktivitas dan kualitas mereka strategi kontrol.
Huselid (1995)	Analisis tanggapan 968 Produktivitas AS dipengaruhi oleh kuesioner dalam mengeksplorasi motivasi karyawan;	Produktivitas dipengaruhi olehmotivasi pegawai; kinerja keuangan dipengaruhi olehketerampilan karyawan, motivasi dan struktur organisasi.
HuselidBecker (1996)	Indeks sistem SDM di 740perusahaan diciptakan untuk menunjukkansejauh mana masing-masing perusahaan diadopsi sistem kerja berkinerja tinggi.	Perusahaan dengan nilai tinggi padaindeks secara ekonomi dantingkat statistik lebih tinggi dari kinerja.
Becker *et al (1997)*	Hasil dari sejumlah penelitianproyek dianalisis untuk menilaidampak strategis pada pemegang sahamnilai kerja kinerja tinggi sistem.	Sistem kinerja tinggi dampak selama mereka tertanam dalam manajemen infrastruktur.

Bagian I
Mengatur Sumber Daya Manusia

Istilah 'manajemen orang' mencakup dua konsep terkait manajemen sumber daya manusia. HRM dan manajemen modal manusia (HCM).



Gambar 0.2 Hubungan antara aspek manajemen orang

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling bernilai - orang-orang yang bekerja di sana
secara individual dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya. Storey (1989) percaya bahwa HRM dapat dianggap sebagai 'set kebijakan yang saling terkait dengan dasar ideologis dan filosofis '. Ia menyarankan empat aspek itu merupakan versi bermakna dari HRM.

Mengatur Orang

1. suatu konstelasi kepercayaan dan asumsi tertentu;
2. dorongan strategis menginformasikan keputusan tentang manajemen orang;
3. keterlibatan pusat manajer lini; dan
4. mengandalkan serangkaian 'pengungkit' untuk membentuk hubungan kerja.

SISTEM SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang dibawah bersama-sama secara koheren:

- Filosofi SDM yang menggambarkan nilai-nilai menyeluruh dan prinsip panduan yang diadopsi dalam mengelola orang.
- Strategi SDM menentukan arah tujuan HRM.
- Kebijakan SDM, yang merupakan pedoman yang menentukan bagaimana nilai-nilai ini, prinsip-prinsip dan strategi harus diterapkan dan diimplementasikan dalam bidang HRM tertentu.
- Proses SDM yang terdiri dari prosedur formal dan metode yang digunakan untuk menempatkan SDM rencana dan kebijakan strategis mulai berlaku.
- Praktik SDM yang terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola orang.
- Program SDM, yang memungkinkan strategi, kebijakan, dan praktik SDM untuk diterapkan sesuai dengan rencana.

MODEL HRM

Model HRM yang sesuai

manusia siklus sumber daya (adaptasi yang diilustrasikan pada Gambar 1.2), yang terdiri dari empat proses atau fungsi umum yang dilakukan di semua organisasi ini adalah:

1. seleksi - mencocokkan sumber daya manusia yang tersedia dengan pekerjaan;
2. penilaian manajemen kinerja;
3. hadiah ‘sistem hadiah adalah salah satu yang paling kurang dimanfaatkan dan salah penanganan alat manajerial untuk mendorong kinerja organisasi ’; itu harus hadiah pendek serta pencapaian jangka panjang, dengan mengingat bahwa ‘bisnis harus dijalankan di masa sekarang untuk berhasil di masa depan ';
4. pengembangan mengembangkan karyawan berkualitas tinggi.

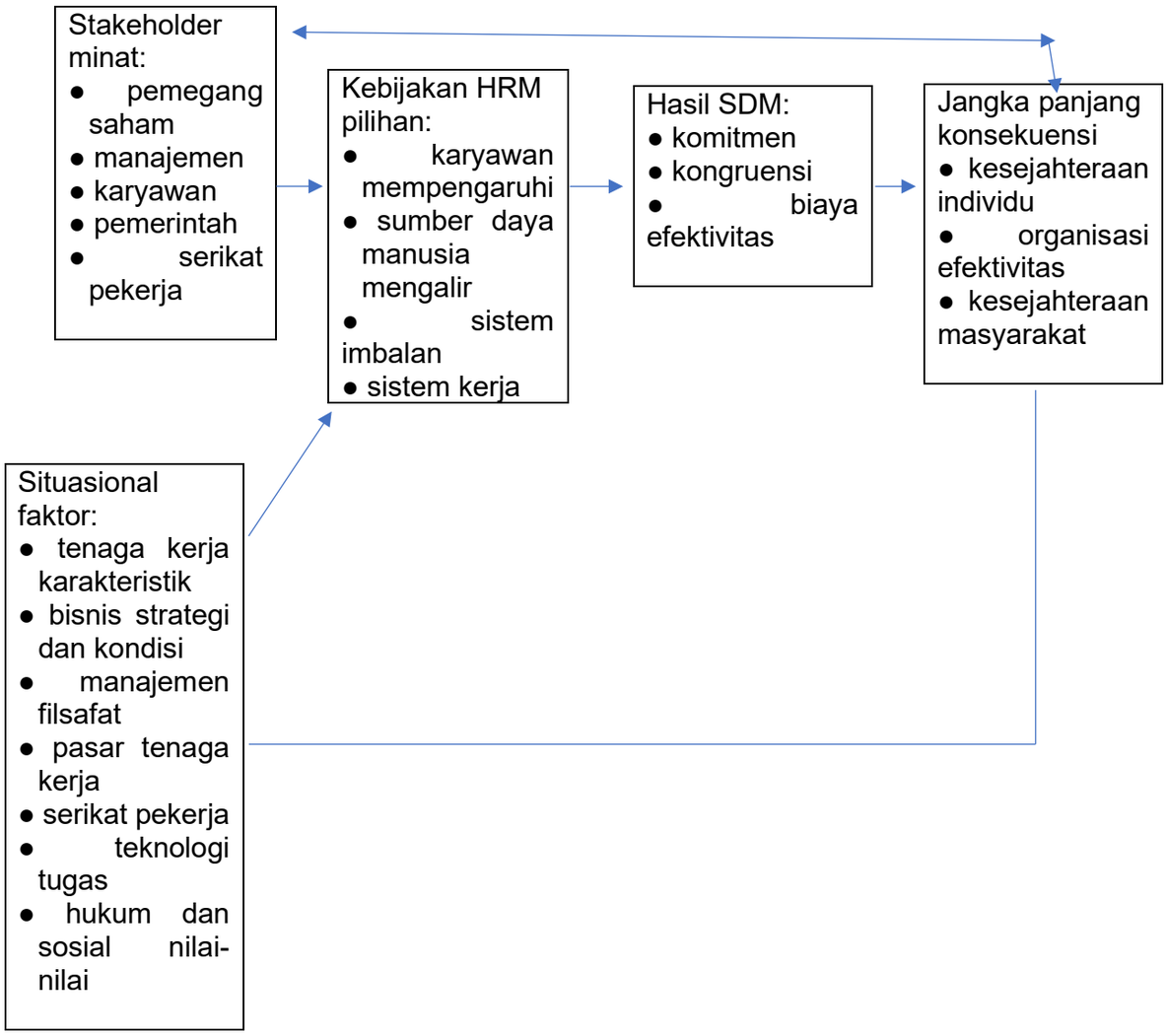
Kerangka kerja Harvard

Para pendiri HRM lainnya adalah Harvard School of Beer et al (1984) yang mengembangkan apa yang oleh Boxall (1992) disebut 'kerangka kerja Harvard'. Kerangka kerja ini adalah berdasarkan pada keyakinan bahwa masalah manajemen personalia historis hanya bisa terpecahkan: ketika manajer umum mengembangkan sudut pandang tentang bagaimana mereka ingin melihat karyawan terlibat dan dikembangkan oleh perusahaan, serta kebijakan dan praktik HRM apa dapat mencapai tujuan tersebut.

Sekolah Harvard menyarankan bahwa HRM memiliki dua fitur karakteristik: 1) baris manajer menerima lebih banyak tanggung jawab untuk memastikan keselarasan kompetitif kebijakan strategi dan personalia; 2) personil memiliki misi menetapkan kebijakan itu mengatur bagaimana kegiatan personel dikembangkan dan diimplementasikan dengan cara yang membuatnya mereka lebih saling menguatkan.

Menurut Boxall (1992) kelebihan model ini adalah:

- menggabungkan pengakuan atas berbagai kepentingan pemangku kepentingan;
- mengakui pentingnya 'pertukaran', baik secara eksplisit maupun implisit, di antaranya kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kepentingan kelompok;
- memperluas konteks HRM untuk memasukkan 'pengaruh karyawan', organisasi pekerjaan dan pertanyaan terkait gaya pengawasan;



Gambar 1.3 Kerangka Kerja Harvard untuk Manajemen Sumber Daya Manusia (Sumber: Beer et al, 1984)

Menurut Boxall (1992) kelebihan model ini adalah:

- menggabungkan pengakuan atas berbagai kepentingan pemangku kepentingan;
- mengakui pentingnya 'pertukaran', baik secara eksplisit maupun implisit, di antaranya kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kepentingan kelompok;
- memperluas konteks HRM untuk memasukkan 'pengaruh karyawan', organisasi pekerjaan dan pertanyaan terkait gaya pengawasan;

Tujuan keseluruhan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui orang. Seperti yang dikatakan Ulrich dan Lake (1990):

HRM strategi bertujuan untuk mendukung program untuk meningkatkan efektivitas organisasi oleh mengembangkan kebijakan di bidang-bidang seperti manajemen pengetahuan, manajemen bakat
dan umumnya menciptakan 'tempat yang bagus untuk bekerja'. Ini adalah 'ide besar' seperti yang dijelaskan oleh Purcell et al (2003), yang terdiri dari 'visi yang jelas dan satu set nilai terintegrasi'.
Sumber daya manusia telah ditentukan oleh Bontis et al (1999) sebagai berikut:
Sumber daya manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi; perpaduan kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang memberikan karakter khas pada organisasi. Manusia elemen-elemen organisasi adalah mereka yang mampu belajar,

berubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif yang jika termotivasi dengan baik dapat memastikan jangka panjang kelangsungan hidup organisasi.

Manajemen pengetahuan
Manajemen pengetahuan adalah ‘segala proses atau praktik menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi '(Scarborough et al, 1999). HRM bertujuan untuk mendukung pengembangan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan yang merupakan hasil dari organisasiproses pembelajaran.

Manajemen penghargaan
HRM bertujuan untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja dan komitmen dengan memperkenalkankebijakan dan proses yang memastikan bahwa orang dihargai dan dihargai untuk apa yang mereka lakukan dan raih dan untuk tingkat keterampilan dan kompetensi yang mereka capai.
Hubungan karyawan
Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui kemitraan antara manajemen dan karyawan dan karyawan Serikat buruh.

TUJUAN KEBIJAKAN HRM
Model-model HRM, tujuan-tujuan yang ditetapkan di atas dan definisi-definisi HRM lainnya telah
disuling oleh Caldwell (2004) menjadi 12 tujuan kebijakan:
1. Mengelola orang sebagai aset yang mendasar untuk keunggulan kompetitif organisasi.
2. Menyelaraskan kebijakan SDM dengan kebijakan bisnis dan strategi perusahaan.
3. Mengembangkan kebijakan, prosedur, dan sistem SDM yang sesuai satu sama lain.
4. Menciptakan organisasi yang lebih datar dan lebih fleksibel yang mampu merespons lebih banyak cepat berubah.
5. Mendorong kerja tim dan kerjasama lintas organisasi internal batas-batas.
6. Menciptakan filosofi pelanggan-pertama yang kuat di seluruh organisasi.
7. Memberdayakan karyawan untuk mengelola pengembangan dan pembelajaran mereka sendiri.

KARAKTERISTIK HRM
Karakteristik konsep HRM ketika mereka muncul dari tulisan-tulisan
pelopor dan komentator selanjutnya adalah:
- beragam;
- strategis dengan penekanan pada integrasi;
- berorientasi pada komitmen;
- berdasarkan pada keyakinan bahwa orang harus diperlakukan sebagai aset (modal manusia);
- unitaris daripada pluralis, individualistis daripada kolektif dalam pendekatannya untuk hubungan karyawan;
- aktivitas yang digerakkan manajemen - pengiriman HRM adalah manajemen lini anggung jawab;
- fokus pada nilai-nilai bisnis.

Sifat strategis HRM

Mungkin fitur paling penting dari HRM adalah pentingnya melekat pada strategis
integrasi, yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, dan yang
membutuhkan komitmen penuh orang untuk itu. Guest (1987, 1989a, 1989b, 1991) percaya bahwa ini adalah tujuan kebijakan utama untuk HRM, yang berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan isu-isu HRM ke dalam rencana strategisnya, untuk memastikan bahwa berbagai aspek HRM menyatu, dan untuk mendorong manajer lini untuk memasukkan HRM perspektif ke dalam pengambilan keputusan mereka.

Manajemen sumber daya manusia

dan praktik, ketika diterapkan dalam suatu perusahaan sebagai istirahat dari masa lalu, sering dikaitkan dengan kata-kata seperti komitmen, kompetensi, pemberdayaan, fleksibilitas,budaya, kinerja, penilaian, penghargaan, kerja tim, keterlibatan, kerja sama,harmonisasi, kualitas dan pembelajaran. Tapi ‘bahayanya deskripsi HRM sebagai praktik manajemen terbaik modern adalah mereka meniru masa lalu dan mengidealkan masa depan'. Sisson (1990) mengemukakan bahwa: loc Lokus tanggung jawab untuk manajemen personalia tidak lagi berada dengan (atau "diturunkan ke") manajer spesialis. tujuan kebijakan HRM adalah pencapaian tinggi komitmen - ‘komitmen perilaku untuk mengejar tujuan yang disepakati, dan sikap komitmen tercermin dalam identifikasi yang kuat dengan perusahaan

Manusia sebagai 'modal
Armstrong dan Baron (2002) menyatakan bahwa:
Orang dan keterampilan kolektif mereka, kemampuan dan pengalaman, ditambah dengan kemampuan mereka untuk menyebarkan ini untuk kepentingan organisasi pemberi kerja, sekarang diakui sebagai memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi dan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang signifikan.

Filsafat kesatuan
Pendekatan HRM untuk hubungan karyawan pada dasarnya adalah kesatuan - diyakini bahwa karyawan memiliki minat yang sama dengan majikan.

Filsafat kesatuan
Pendekatan HRM untuk hubungan karyawan pada dasarnya adalah kesatuan - diyakini bahwa karyawan memiliki minat yang sama dengan majikan.

Manajemen sumber daya manusia
HRM tidak dapat disalahkan atau diberi kredit atas perubahan yang terjadi. Untuk Contohnya, sering diduga telah mengilhami perpindahan dari pluralisme ke unitarisme dalam hubungan persidangan industri. Tetapi produksi surat kabar dipindahkan dari Fleet Street ke Wapping by Murdoch, bukan karena dia telah membaca buku tentang HRM tetapi sebagai sarana untuk melanggar cetak kontrol serikat pekerja.

Kesamaan	Perbedaan
1. Strategi manajemen personalia	1. HRM lebih menekankan pada strategi Strategi HRM, mengalir dari kesesuaian bisnis dan integrasi.
2. HRM didasarkan pada manajemen	2. Manajemen personalia, seperti HRM, filosofi berorientasi bisnis.
3.HRM lebih mementingkan bertanggung jawab untuk mengelola orang. Manajemen budaya dan fungsi personalia memberikan pencapaian komitmen (kebersamaan) yang diperlukan. saran dan layanan dukungan untuk mengaktifkan.	3. Nilai-nilai manajemen personalia dan kebijakan SDM. setidaknya HRM versi 'soft'
4. HRM memberi penekanan lebih besar pada manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. peran manajer lini sebagai pelaksana	4.HRM lebih menekankan pada manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. peran manajer lini sebagai pelaksana

5.Rentang seleksi yang sama, kompetensi analisis, manajemen kinerja, pelatihan, pengembangan manajemen dan teknik manajemen hadiah digunakan baik dalam manajemen SDM dan personalia.	5.HRM adalah pendekatan holistik yang bersangkutan identik sehubungan dengan ‘menghormati dengan dengan kepentingan total bisnis -
.6. Manajemen personalia, seperti 'lunak' versi HRM, menempel penting untuk proses komunikasi dan partisipasi dalam seorang karyawan sistem hubungan. Tabel 1.1. Kesamaan dan perbedaan antara manajemen SDM dan manajemen personalia	6.Spesialis SDM diharapkan menjadi bisnis dan untuk memfasilitasi pencapaian mitra daripada personel tujuan organisasi. administrator.
	7.SDM memperlakukan karyawan sebagai aset, bukan biaya.

BAGAIMANA DAMPAK SDM PADA ORGANISASI KINERJA

Asumsi yang mendasari praktik HRM adalah bahwa orang adalah sumber daya utama organisasi dan kinerja organisasi sangat tergantung pada mereka.

Peneliti	Hasil	Metodologi
Arthur (1990,1992, 1994)	Data dari 30 pabrik strip AS digunakan untuk Perusahaan dengan komitmen tinggimenilai dampak terhadap strategi efisiensi tenaga kerja secara signifikan lebih tinggi	Perusahaan dengan komitmen tinggi strategi secara signifikan lebih tinggi tingkat produktivitas dan kualitas mereka strategi kontrol.
Huselid (1995)	Analisis tanggapan 968 Produktivitas AS dipengaruhi oleh kuesioner dalam mengeksplorasi motivasi karyawan;	Produktivitas dipengaruhi oleh motivasi pegawai; kinerja keuangan dipengaruhi oleh keterampilan karyawan, motivasi dan struktur organisasi.
Huselid Becker (1996)	Indeks sistem SDM di 740 perusahaan diciptakan untuk menunjukkan sejauh mana masing-masing perusahaan diadopsi sistem kerja berkinerja tinggi.	Perusahaan dengan nilai tinggi pada indeks secara ekonomi dan tingkat statistik lebih tinggi dari kinerja.

Becker *et al (1997)*	Hasil dari sejumlah penelitian proyek dianalisis untuk menilai dampak strategis pada pemegang saham nilai kerja kinerja tinggi sistem.	Sistem kinerja tinggi dampak selama mereka tertanam dalam manajemen infrastruktur.

Bagian I
Mengatur Sumber Daya Manusia

Bagian ini menopang sisa Buku Pegangan. Ini berkaitan dengan pendekatan dan filosofi yang memengaruhi cara orang dikelola dalam organisasi, peran fungsi SDM, dan fungsinya anggota, dan pertimbangan khusus yang memengaruhi manajemen manusia internasional. Istilah 'manajemen orang' mencakup dua konsep terkait manajemen sumber daya manusia. HRM dan manajemen modal manusia (HCM), yang didefinisikan dan dijelaskan di bagian pertama.

Manajemen orang

Kebijakan dan praktik yang mengatur bagaimana orang dikelola dan dikembangkandalam organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Approach Pendekatan strategis dan koheren terhadap manajemen organisasi paling banyak aset dihargai - orang-orang yang bekerja di sana yang berkontribusi secara individual dan kolektif untuk pencapaian tujuannya. '

Manajemen modal manusia

‘Pendekatan untuk memperoleh, menganalisis dan melaporkan data yang menginformasikan arah manajemen sumber daya manusia yang menambah nilai investasi strategis dan keputusan operasional di tingkat perusahaan dan di tingkat manajemen lini depan. "

Manajemen personalia

‘Manajemen personalia memperhatikan memperoleh, mengatur dan memotivasi sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh hadiah masuk. '(Armstrong, 1977)
Gambar 0.2 Hubungan antara aspek manajemen orang

Manajemen Sumber Daya Manusia

Merupakan istilah 'manajemen sumber daya manusia' (HRM) dan 'sumber daya manusia' (SDM) miliki sebagian besar menggantikan istilah 'manajemen personalia' sebagai deskripsi proses terlibat dalam mengelola orang dalam organisasi. Konsep HRM mendukung semua. kegiatan yang dijelaskan dalam buku ini, dan tujuan bab ini adalah untuk memberikan kerangka kerja untuk apa yang mengikuti dengan mendefinisikan konsep-konsep HRM dan sistem SDM, menggambarkan berbagai model HRM dan mendiskusikan tujuan dan karakteristiknya.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling bernilai - orang-orang yang bekerja di sana

secara individual dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya. Storey (1989) percaya bahwa HRM dapat dianggap sebagai ‘set kebijakan yang saling terkait dengan dasar ideologis dan filosofis '. Ia menyarankan empat aspek itu merupakan versi bermakna dari HRM.

Mengatur Orang

1. suatu konstelasi kepercayaan dan asumsi tertentu;

2. dorongan strategis menginformasikan keputusan tentang manajemen orang;

3. keterlibatan pusat manajer lini; dan

4. mengandalkan serangkaian 'pengungkit' untuk membentuk hubungan kerja.

SISTEM SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang dibawah bersama-sama secara koheren:

- Filosofi SDM yang menggambarkan nilai-nilai menyeluruh dan prinsip panduan yang diadopsi dalam mengelola orang.
- Strategi SDM menentukan arah tujuan HRM.
- Kebijakan SDM, yang merupakan pedoman yang menentukan bagaimana nilai-nilai ini, prinsip-prinsip dan strategi harus diterapkan dan diimplementasikan dalam bidang HRM tertentu.
- Proses SDM yang terdiri dari prosedur formal dan metode yang digunakan untuk menempatkan SDM rencana dan kebijakan strategis mulai berlaku.
- Praktik SDM yang terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola orang.
- Program SDM, yang memungkinkan strategi, kebijakan, dan praktik SDM untuk diterapkan sesuai dengan rencana.

Becker dan Gerhart (1996) telah mengklasifikasikan komponen-komponen ini menjadi tiga tingkatan: the arsitektur sistem (prinsip panduan), alternatif kebijakan dan proses dan praktik. Lihat Gambar 1.1.

MODEL HRM

Model HRM yang sesuai

Salah satu pernyataan eksplisit pertama dari konsep HRM dibuat oleh Michigan Sekolah (Fombrun et al, 1984). Mereka berpendapat bahwa sistem SDM dan struktur organisasi harus dikelola dengan cara yang sesuai dengan strategi organisasi (karena

itu namanya model model yang cocok ’). yang terdiri dari empat proses atau fungsi umum yang dilakukan di semua organisasi ini adalah:

1. seleksi - mencocokkan sumber daya manusia yang tersedia dengan pekerjaan

2. penilaian manajemen kinerja;

3. hadiah ‘sistem hadiah adalah salah satu yang paling kurang dimanfaatkan dan salah penanganan alat manajerial untuk mendorong kinerja organisasi ’; itu harus hadiah pendek serta pencapaian jangka panjang, dengan mengingat bahwa ‘bisnis harus dijalankan di masa sekarang untuk berhasil di masa depan ';

4. pengembangan mengembangkan karyawan berkualitas tinggi.

Kerangka kerja Harvard

Para pendiri HRM lainnya adalah Harvard School of Beer et al (1984) yang mengembangkan apa yang oleh Boxall (1992) disebut 'kerangka kerja Harvard'. Kerangka kerja ini adalah berdasarkan pada keyakinan bahwa masalah manajemen personalia historis hanya bisa terpecahkan: ketika manajer umum mengembangkan sudut pandang tentang bagaimana mereka ingin melihat karyawan terlibat dan dikembangkan oleh perusahaan, serta kebijakan dan praktik HRM apa

Beer dan rekan-rekannya percaya bahwa ‘Saat ini, banyak tekanan menuntut aperspektif yang lebih luas, lebih komprehensif dan lebih strategis berkenaan dengan sumber daya manusia organisasi. 'Tekanan-tekanan ini telah menciptakan kebutuhan untuk: ‘Jangka panjang perspektif dalam mengelola orang dan pertimbangan orang sebagai aset potensial dari sekadar biaya variabel. 'Mereka adalah orang pertama yang menggarisbawahi prinsip HRM bahwa itu milik manajer lini.

Sekolah Harvard menyarankan bahwa HRM memiliki dua fitur karakteristik: 1) baris manajer menerima lebih banyak tanggung jawab untuk memastikan keselarasan kompetitif kebijakan strategi dan personalia Menurut Boxall (1992) kelebihan model ini adalah:

- menggabungkan pengakuan atas berbagai kepentingan pemangku kepentingan;
- mengakui pentingnya 'pertukaran', baik secara eksplisit maupun implisit, di antaranya kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kepentingan kelompok;
- memperluas konteks HRM untuk memasukkan 'pengaruh karyawan', organisasi

  pekerjaan dan pertanyaan terkait gaya pengawasan;
- pemegang saham
- manajemen

● karyawan

● pemerintah

● serikat pekerja

Situasional

faktor:

● tenaga kerja karakteristik

● bisnis strategi dan kondisi

● manajemen filsafat

● pasar tenaga kerja

● serikat pekerja

● teknologi tugas

● hukum dan sosial nilai-nilai

Hasil SDM:

● komitmen

● kongruensi

● biaya efektivitas

Jangka panjang

konsekuensi

● kesejahteraan individu

● organisasi efektivitas

● kesejahteraan masyarakat

Kebijakan HRM

pilihan:

● karyawan mempengaruhi

● sumber daya manusia mengalir

● sistem imbalan

● sistem kerja

Gambar 1.3 Kerangka Kerja Harvard untuk Manajemen Sumber Daya Manusia (Sumber:

Beer et al, 1984)

Menurut Boxall (1992) kelebihan model ini adalah:

● menggabungkan pengakuan atas berbagai kepentingan pemangku kepentingan;

● mengakui pentingnya 'pertukaran', baik secara eksplisit maupun implisit, di antaranya kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kepentingan kelompok;

● memperluas konteks HRM untuk memasukkan 'pengaruh karyawan', organisasi

pekerjaan dan pertanyaan terkait gaya pengawasan;

8. Mengelola Orang

● mengakui berbagai pengaruh kontekstual pada pilihan manajemen strategi, menyarankan penyatuan logika pasar-produk dan sosial-budaya;

● menekankan pilihan strategis - tidak didorong oleh situasional atau lingkungan

determinisme.

Model Harvard telah memberikan pengaruh besar terhadap teori dan praktik HRM, khususnya dalam penekanannya pada fakta bahwa HRM adalah perhatian manajemen pada umumnya daripada fungsi personel pada khususnya.

TUJUAN HRM

Tujuan keseluruhan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui orang. Seperti yang dikatakan Ulrich dan Lake (1990):

Manajemen modal manusia Modal manusia dari suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang bekerja di sana dan di siapa kesuksesan bisnis tergantung. Sumber daya manusia telah ditentukan oleh Bontis et al (1999) sebagai berikut:

Sumber daya manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi; perpaduan kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang memberikan karakter khas pada organisasi. Manusia elemen-elemen organisasi adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif yang jika termotivasi dengan baik dapat memastikan jangka panjang kelangsungan hidup organisasi

Sumber daya manusia dapat dianggap sebagai aset utama organisasi dan bisnis

perlu berinvestasi dalam aset itu untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan mereka. HRM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memperoleh dan mempertahankan yang terampil, berkomitmen dan termotivasi dengan baik tenaga kerja yang dibutuhkannya. Ini berarti mengambil langkah-langkah untuk menilai dan memenuhi kebutuhan orang di masa depan dan untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas yang melekat pada orang - kontribusi mereka, potensi dan kemampuan kerja - dengan menyediakan pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan peluang.

Manajemen pengetahuan

Manajemen pengetahuan adalah ‘segala proses atau praktik menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi '(Scarborough et al, 1999). HRM bertujuan untuk mendukung pengembangan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan yang merupakan hasil dari organisasiproses pembelajaran

Manajemen penghargaan

HRM bertujuan untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja dan komitmen dengan memperkenalkankebijakan dan proses yang memastikan bahwa orang dihargai dan dihargai untuk apa yang mereka lakukan dan raih dan untuk tingkat keterampilan dan kompetensi yang mereka capai.

Hubungan karyawan

Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui kemitraan antara manajemen dan karyawan dan karyawan Serikat buruh.

10 Mengelola orang

Memenuhi beragam kebutuhan

HRM bertujuan untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan yang menyeimbangkan dan beradaptasi dengan kebutuhan para pemangku kepentingan dan menyediakan untuk manajemen tenaga kerja yang beragam, dengan mempertimbangkan akun perbedaan individu dan kelompok dalam pekerjaan, kebutuhan pribadi, gaya kerja dan aspirasi dan penyediaan kesempatan yang sama untuk semua.

Menjembatani kesenjangan antara retorika dan kenyataan

Penelitian yang dilakukan oleh Gratton et al (1999) menemukan bahwa secara umum ada yang luas kesenjangan antara jenis retorika yang diungkapkan di atas dan kenyataan. Manajemen dapat dimulai dengan niat baik untuk melakukan beberapa

atau semua hal ini tetapi mewujudkannya - Teori yang digunakan' - seringkali sangat sulit.

TUJUAN KEBIJAKAN HRM

Model-model HRM, tujuan-tujuan yang ditetapkan di atas dan definisi-definisi HRM lainnya telah disuling oleh Caldwell (2004) menjadi 12 tujuan kebijakan:

1. Mengelola orang sebagai aset yang mendasar untuk keunggulan kompetitif

   organisasi.

2. Menyelaraskan kebijakan SDM dengan kebijakan bisnis dan strategi perusahaan.

3. Mengembangkan kebijakan, prosedur, dan sistem SDM yang sesuai satu sama lain.

4. Menciptakan organisasi yang lebih datar dan lebih fleksibel yang mampu merespons lebih banyak cepat berubah.

5. Mendorong kerja tim dan kerjasama lintas organisasi internal batas-batas.

6. Menciptakan filosofi pelanggan-pertama yang kuat di seluruh organisasi.

7. Memberdayakan karyawan untuk mengelola pengembangan dan pembelajaran mereka sendiri.

8 Mengembangkan strategi penghargaan yang dirancang untuk mendukung kinerja yang digerakkan budaya.

9. Meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi internal yang lebih baik.

10. Membangun komitmen karyawan yang lebih besar kepada organisasi.

11. Meningkatkan tanggung jawab manajemen lini untuk kebijakan SDM.

12. Mengembangkan peran fasilitasi manajer sebagai enabler.

KARAKTERISTIK HRM

Karakteristik konsep HRM ketika mereka muncul dari tulisan-tulisan

pelopor dan komentator selanjutnya adalah:

- beragam;
- strategis dengan penekanan pada integrasi;
- berorientasi pada komitmen;
- berdasarkan pada keyakinan bahwa orang harus diperlakukan sebagai aset (modal manusia);

- unitaris daripada pluralis, individualistis daripada kolektif dalam pendekatannya untuk hubungan karyawan;
- aktivitas yang digerakkan manajemen - pengiriman HRM adalah manajemen lini anggung jawab;
- fokus pada nilai-nilai bisnis.

Keragaman HRM

Tetapi karakteristik HRM ini tidak berarti universal. Ada banyak model, dan praktik di dalam organisasi yang berbeda beragam, seringkali hanya sesuai versi konseptual HRM dalam beberapa hal.

Hendry dan Pettigrew (1990) mengecilkan elemen preskriptif dari HRMmemodelkan dan memperluas elemen analitis. Seperti yang ditunjukkan oleh Boxall (1992), suatu pendekatan yang tepat menghindari pelabelan HRM sebagai bentuk tunggal dan maju lebih lambat dengan melanjutkan lebih analitis. Dikatakan oleh Hendry dan Pettigrew bahwa ‘lebih baik deskripsi struktur dan pembuatan strategi dalam organisasi yang kompleks, dan tentang kerangka kerja untuk memahami mereka, adalah fondasi penting untuk HRM '.

Mengelola sumber daya manusia dengan cara yang rasional seperti halnya faktor ekonomi lainnya. Sebagai Komentar tamu (1999a): Dorongan untuk mengadopsi HRM adalah ... berdasarkan pada kasus bisnis tentang kebutuhan untuk menanggapi suatu ancaman eksternal dari meningkatnya persaingan. Ini adalah filosofi yang menarik bagi manajemen untuk berjuang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan menghargai hal itu mereka harus berinvestasi dalam sumber daya manusia serta teknologi baru.

Namun, telah diamati oleh Truss (1999) bahwa ‘bahkan jika retorika HRM lunak, kenyataannya seringkali sulit, dengan kepentingan organisasi yang menang milik individu '. Dan penelitian yang dilakukan oleh Gratton et al (1999) menemukan bahwa dalam delapan organisasi yang mereka pelajari, campuran pendekatan HRM keras dan lunak adalah diidentifikasi. Ini menyarankan kepada para peneliti bahwa perbedaan antara keras dan soft HRM tidak setepat yang disiratkan oleh beberapa komentator.

Sifat strategis HRM

Mungkin fitur paling penting dari HRM adalah pentingnya melekat pada strategisintegrasi, yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, dan yang membutuhkan komitmen penuh orang untuk itu. Sifat HRM yang berorientasi

pada komitmen Pentingnya komitmen dan kebersamaan ditekankan oleh Walton (1985a) sebagai berikut:

Model HRM baru terdiri dari kebijakan-kebijakan yang mempromosikan mutualitas - tujuan bersama, saling mempengaruhi, saling menghormati, saling menghargai, dan saling bertanggung jawab. Teori adalah bahwa kebijakan-kebijakan saling menguntungkan akan menghasilkan komitmen, yang pada gilirannya akan menghasilkan keduanya lebih baik kinerja ekonomi dan pengembangan manusia yang lebih besar.

Manajemen sumber daya manusia 14

Sistem HRM tetap sangat kuat di tangan majikan. Apakah ini benar-benar mungkin klaim mutualitas penuh ketika pada akhirnya majikan dapat memutuskan secara sepihak tutup perusahaan atau jual ke orang lain?

Manusia sebagai 'modal

Manusia' Gagasan bahwa orang harus dianggap sebagai aset daripada biaya variabel, dalam kata lain, diperlakukan sebagai modal manusia, pada awalnya dikembangkan oleh Beer et al (1984). Filosofi HRM, sebagaimana disebutkan oleh Karen Legge (1995), menyatakan bahwa resources sumber daya manusia berharga dan merupakan sumber keunggulan kompetitif ’. Armstrong dan Baron (2002) menyatakan bahwa:

Filsafat kesatuan

Pendekatan HRM untuk hubungan karyawan pada dasarnya adalah kesatuan - diyakini bahwa karyawan memiliki minat yang sama dengan majikan. Ini kontras dengan apa yang bisa terjadi dianggap sebagai pandangan pluralis yang lebih realistis, yang mengatakan bahwa semua organisasi mengandung sejumlah kelompok kepentingan dan bahwa kepentingan pengusaha dan karyawan tidak tentu bertepatan.

Individualistis

HRM bersifat individualistis karena menekankan pentingnya menjaga hubungan antara organisasi dan karyawan individu dalam preferensi untuk beroperasi melalui sistem

Kelompok dan perwakilan.

HRM sebagai kegiatan yang digerakkan manajemen HRM dapat digambarkan sebagai pusat, aktivitas strategis senior yang digerakkan oleh manajemen itu dikembangkan, dimiliki dan dikirim oleh manajemen secara keseluruhan untuk mempromosikan kepentingan organisasi yang mereka layani. Purcell (1993) berpendapat bahwa ‘adopsi dari HRM adalah produk dan penyebab konsentrasi kekuatan yang signifikan dalam tangan manajemen ’, sementara penggunaan yang luas language dari bahasa HRM, jika bukan miliknya praktik, adalah kombinasi dari daya tarik intuitifnya bagi para manajer dan, yang lebih penting, menanggapi gejolak

pasar produk dan keuangan '. Dia menegaskan bahwa HRM adalah tentang penemuan kembali hak prerogatif manajemen. Dia menganggap kebijakan HRM.

Manajemen sumber daya manusia 15

dan praktik, ketika diterapkan dalam suatu perusahaan sebagai istirahat dari masa lalu, sering dikaitkan dengan kata-kata seperti komitmen, kompetensi, pemberdayaan, fleksibilitas,budaya, kinerja, penilaian, penghargaan, kerja tim, keterlibatan, kerja sama,harmonisasi, kualitas dan pembelajaran. Tapi ‘bahayanya deskripsi HRM sebagai praktik manajemen terbaik modern adalah mereka meniru masa lalu dan mengidealkan masa depan'. Sisson (1990) mengemukakan bahwa: loc Lokus tanggung jawab untuk manajemen personalia tidak lagi berada dengan (atau "diturunkan ke") manajer spesialis. ’Baru-baru ini,

Fokus pada nilai-nilai bisnis

Konsep HRM sebagian besar didasarkan pada manajemen dan filosofi bisnis yang berorientasi. Ini berkaitan dengan kepentingan total organisasi - kepentingan organisasi anggota organisasi diakui tetapi disubordinasi untuk orang-orang dari hadiah masuk.

Pada 1995 Legge mencatat bahwa kebijakan HRM diadaptasi untuk mendorong nilai bisnis dan dimodifikasi sesuai dengan perubahan tujuan dan kondisi bisnis. Dia menggambarkan proses ini sebagai 'pragmatisme berpikir' dan menyarankan bahwa bukti menunjukkan lebih banyak dukungan untuk versi keras HRM daripada versi lunak.

PEMESANAN TENTANG HRM

Untuk beberapa waktu HRM adalah topik yang kontroversial, terutama di kalangan akademis. Itu pemesanan utama adalah bahwa HRM menjanjikan lebih dari yang diberikannya dan itu moralitas dicurigai.

HRM menjanjikan lebih dari yang bisa diberikan

Noon (1992) berkomentar bahwa HRM memiliki kekurangan serius sebagai teori: Itu dibangun dengan konsep dan proposisi, tetapi terkait variabel dan hipotesis tidak dibuat eksplisit. Itu terlalu komprehensif. Jika HRM diberi label 'teori' itu memunculkan harapan tentang kemampuannya untuk menggambarkan dan memprediksi.

Manajemen sumber daya manusia 16

Guest (1991) percaya bahwa HRM adalah 'konsep yang optimis tapi ambigu'; itu semua hype dan harapan. Mabey et al (1998) menindaklanjuti ini dengan menyatakan bahwa outcomes hasil yang diumumkan (HRM) hampir tanpa kecuali sangat tinggi '. termasuk kesempatan untuk mengungkapkan keluhan dan menyampaikan

kekhawatiran pribadi tentang hal tersebut penting sebagai peluang untuk pelatihan dan pengembangan, komunikasi tentang isu-isu bisnis, status tunggal, sistem yang efektif untuk menangani penindasan dan pelecehan di tempat kerja, membuat pekerjaan menarik dan beragam, promosi dari dalam, keterlibatan program, tidak ada redundansi wajib, gaji terkait kinerja, pembagian keuntungan dan penggunaan survei sikap.

Moralitas HRM

HRM dituduh oleh banyak akademisi sebagai manipulatif jika tidak bermoral secara positif.

Manajemen sumber daya manusia 17

Willmott (1993) menyatakan bahwa HRM beroperasi sebagai bentuk 'kontrol oleh kepatuhan yang berbahaya' ketika itu menekankan perlunya karyawan untuk berkomitmen untuk melakukan apa yang organisasi ingin mereka melakukannya. Ini mengajarkan tentang mutualitas tetapi kenyataannya adalah bahwa di belakang retorika itu mengeksploitasi pekerja. Katanya, mereka adalah serigala berbulu domba (Keenoy, 1990a). Seperti yang ditunjukkan Legge (1998): Sedihnya, di dunia persaingan ketat dan sumber daya yang langka, tampaknya tak terhindarkan bahwa, ketika karyawan digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan, akan ada beberapa yang akan kalah. Mereka bahkan mungkin mayoritas. Untuk orang-orang ini, versi lunak HRM mungkin sebuah tidak relevan, sementara versi yang sulit cenderung menjadi pengalaman yang tidak nyaman.

Motivasi secara signifikan lebih tinggi bagi mereka yang bekerja di organisasi di mana lebih banyak Praktek SDM sudah ada. Singkatnya, seperti yang dikomentari oleh Guest (1999b), muncul bahwa pekerja menyukai pengalaman HRM mereka. Temuan ini tampaknya bertentangan dengan Pandangan 'kritik radikal' yang dihasilkan oleh akademisi seperti Mabey et al (1998) bahwa HRM telah tidak efektif, merusak (yaitu manajerialis) atau keduanya. Beberapa dari mereka yang mengadopsi sikap ini cenderung mengabaikan laporan yang menguntungkan dari pekerja tentang HRM dengan alasan bahwa mereka telah dicuci otak oleh manajemen.

Manajemen sumber daya manusia 18

Kontradiksi dalam pemesanan tentang HRM

Guest (1999a) mengemukakan bahwa ada dua kekhawatiran yang bertentangan tentang HRM. Yang pertama sebagaimana dirumuskan oleh Legge (1995, 1998) adalah bahwa sementara retorika manajemen mungkin mengungkapkan kepedulian terhadap pekerja, kenyataannya lebih keras. Keenoy (1997) mengeluh bahwa: ‘The teka-teki nyata tentang HRMism adalah bagaimana, dalam menghadapi "penolakan" kritis yang tampaknya sangat besar, ia telah mengamankan pengaruh dan kehadiran institusional tersebut. ' Namun, penulis lain hanya mengklaim bahwa HRM tidak berfungsi.

MANAJEMEN HRM DAN PRIBADI

Debat tentang perbedaan, jika ada, antara HRM dan manajemen personalia berlangsung selama beberapa waktu. Ini telah mereda baru-baru ini, terutama karena istilah HRM dan SDM sekarang secara umum digunakan dalam hak mereka sendiri dan sebagai sinonim untuk personel pengelolaan. Tetapi pemahaman tentang konsep HRM ditingkatkan dengan menganalisis apa perbedaannya dan bagaimana pendekatan tradisional terhadap manajemen personalia telah berkembang menjadi praktik HRM saat ini.

Kesimpulan berdasarkan wawancara dengan direktur SDM dan personalia yang dicapai oleh Gennard dan Kelly (1994) tentang masalah ini adalah bahwa ‘adalah enam dari satu dan setengah lusin lain dan itu adalah debat steril '. Jawaban sebelumnya untuk pertanyaan ini dibuat oleh Armstrong (1987):

Kesamaan	Perbedaan
1. Strategi manajemen personalia	1. HRM lebih menekankan pada strategi Strategi HRM, mengalir dari kesesuaian bisnis dan integrasi.
2. HRM didasarkan pada manajemen	2. Manajemen personalia, seperti HRM, filosofi berorientasi bisnis.
3.HRM lebih mementingkan bertanggung jawab untuk mengelola orang. Manajemen budaya dan fungsi personalia memberikan pencapaian komitmen (kebersamaan) yang diperlukan. saran dan layanan dukungan untuk mengaktifkan.	3. Nilai-nilai manajemen personalia dan kebijakan SDM. setidaknya HRM versi 'soft'
4. HRM memberi penekanan lebih besar	4.HRM lebih menekankan pada

pada manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. peran manajer lini sebagai pelaksana	manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. peran manajer lini sebagai pelaksana
5.Rentang seleksi yang sama, kompetensi analisis, manajemen kinerja, pelatihan, pengembangan manajemen dan teknik manajemen hadiah digunakan baik dalam manajemen SDM dan personalia.	5.HRM adalah pendekatan holistik yang bersangkutan identik sehubungan dengan ‘menghormati dengan dengan kepentingan total bisnis -
.6. Manajemen personalia, seperti 'lunak' versi HRM, menempel penting untuk proses komunikasi dan partisipasi dalam seorang karyawan sistem hubungan. Tabel 1.1. Kesamaan dan perbedaan antara manajemen SDM dan manajemen personalia	6.Spesialis SDM diharapkan menjadi bisnis dan untuk memfasilitasi pencapaian mitra daripada personel tujuan organisasi. administrator.

Manajemen sumber daya manusia 20

Perbedaan antara manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia tampaknya substansial tetapi mereka dapat dilihat sebagai masalah penekanan dan pendekatan daripada satu substansi. Atau, seperti yang dikatakan Hendry dan

Pettigrew (1990), HRM bisa dianggap sebagai 'perspektif tentang manajemen personalia dan bukan manajemen personalia sendiri'.

BAGAIMANA DAMPAK SDM PADA ORGANISASI KINERJA

Asumsi yang mendasari praktik HRM adalah bahwa orang adalah sumber daya utama organisasi dan kinerja organisasi sangat tergantung pada mereka. Oleh karena itu, serangkaian kebijakan dan proses SDM yang tepat dikembangkan dan diimplementasikan secara efektif, maka SDM akan membuat dampak besar pada kinerja perusahaan. Cawan Suci yang dicari oleh banyak komentator tentang manajemen sumber daya manusia ini untuk menetapkan bahwa ada hubungan positif yang jelas antara praktik HRM dan kinerja organisasi. Telah ada banyak penelitian, seperti yang dirangkum dalam Tabel 1.2, di atas dekade terakhir yang berusaha menjawab dua pertanyaan dasar: ‘Lakukan praktik SDM membuat dampak positif pada kinerja organisasi? ‘‘ Jika demikian, bagaimana dampaknya tercapai? ’Pertanyaan kedua adalah yang paling penting. Itu tidak cukup untuk membenarkan

Peneliti Hasil Metodologi

Arthur (1990, Data dari 30 pabrik strip AS digunakan untuk Perusahaan dengan komitmen tinggi 1992, 1994) menilai dampak terhadap strategi efisiensi tenaga kerja secara signifikan lebih tinggi dan tingkat memo dengan mengacu pada tingkat produktivitas dan keberadaan yang berkualitas tinggi dibandingkan dengan yang

strategi komitmen * atau strategi kontrol. strategi kontrol *.

Huselid (1995) Analisis tanggapan 968 Produktivitas AS dipengaruhi oleh perusahaan ke kuesioner mengeksplorasi motivasi karyawan; keuangan penggunaan kinerja kinerja tinggi dipengaruhi oleh praktik *, pengembangan keterampilan karyawan, motivasi dan sinergi antara mereka dan struktur organisasi. keselarasan praktik ini denganstrategi kompetitif. Huselid dan Indeks sistem SDM di 740 Perusahaan dengan nilai tinggi;

Becker (1996) perusahaan diciptakan untuk menunjukkan indeks secara ekonomi dan sejauh mana setiap perusahaan mengadopsi tingkat statistik yang lebih tinggi

sistem kerja berkinerja tinggi. kinerja.

Becker et al. Hasil dari sejumlah penelitian yang dibuat oleh sistem berkinerja tinggi

(1997) proyek dianalisis untuk menilai dampak selama mereka dampak strategis pada pemegang saham yang tertanam dalam manajemen nilai infrastruktur kerja kinerja tinggi. sistem.

(1998)

Tabel 1.2. Hasil penelitian tentang hubungan antara SDM dan kinerja organisasi

Hari ini

Peneliti	Hasil	Metodologi
Arthur (1990,1992, 1994)	Data dari 30 pabrik strip AS digunakan untuk Perusahaan dengan komitmen tinggimenilai dampak terhadap strategi efisiensi tenaga kerja secara signifikan lebih tinggi	Perusahaan dengan komitmen tinggi strategi secara signifikan lebih tinggi tingkat produktivitas dan kualitas mereka strategi kontrol.
Huselid (1995)	Analisis tanggapan 968 Produktivitas AS dipengaruhi oleh kuesioner dalam mengeksplorasi motivasi karyawan;	Produktivitas dipengaruhi oleh motivasi pegawai; kinerja keuangan dipengaruhi oleh keterampilan karyawan, motivasi dan struktur organisasi.
Huselid Becker (1996)	Indeks sistem SDM di 740 perusahaan diciptakan untuk menunjukkan sejauh mana masing-masing perusahaan diadopsi sistem kerja berkinerja tinggi.	Perusahaan dengan nilai tinggi pada indeks secara ekonomi dan tingkat statistik lebih tinggi dari kinerja.
Becker *et al (1997)*	Hasil dari sejumlah penelitian proyek	Sistem kinerja tinggi

	dianalisis untuk menilai dampak strategis pada pemegang saham nilai kerja kinerja tinggi sistem.	dampak selama mereka tertanam dalam manajemen infrastruktur.

MAKALAH

PERENCANAAN

NAMA MAHASISWA : SRI KOMALASARI, SE

NIM : 192510018

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA

2020

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi, perusahaan, lembaga pendidikan, organisasi masyarakat, ataupun yang lainnya pasti memerlukan perencanaan dalam setiap kegiatan organisasinya, baik perencanaan produksi, perencanaan rekrutmen siswa baru, perencanaan anggaran, dan lain sebagainya. Perencanaan merupakan proses dasar untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan menetapkan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan merupakan tahapan paling penting dalam fungsi manajemen didalam mengambil suatu keputusan atau tindakan. Tanpa adanya fungsi perencanaan, fungsi-fungsi manajemen yang lainnya, seperti pengorganisasian, pengontrolan, dan pengarahan tidak dapat berjalan dengan baik. Sehingga dapat dikatakan perencanaan yang baik akan mewujudkan tercapainya tujuan dari suatu kegiatan atau aktivitas yang telah direncanakan.

Menurut Engkoswara (2010, dikutip dalam Ikhwan, 2016: 132) perencanaan adalah suatu kegiatan untuk menetapkan aktivitas yang berhubungan 5W1H yaitu, apa (*what*) yang akan dilakukan, mengapa (*why*) hal tersebut dilakukan, siapa (*who*) yang melakukannya, dimana (*where*) melakukannya, kapan (*when*) dilakukan, dan bagaimana (*how*) melakukannya. Pertanyaan-pertanyaan tersebut berkaitan dengan tujuan-tujuan yang akan dirumuskan, teknik dan metode yang dipergunakan, dan sumber yang diperdayakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan merupakan aspek penting daripada manajemen. Manusia tidak boleh menyerah pada keadaan dan masa depan yang tidak menentu tetapi menciptakan masa depan itu. Dengan demikian landasan dasar perencanaan

adalah kemampuan manusia untuk secara sadar memilih alternatif masa depan yang dikehendakinya dan kemudian mengarahkan daya upayanya untuk mewujudkan masa depan yang dipilihnya dalam hal ini manajemen yang akan diterapkan seperti apa. Sehingga dengan dasar itulah maka suatu rencana itu akan terealisasikan dengan baik. (Bukhari et al, 2005 dalam Ikhwan, 2016: 129-130).

Sependapat dengan itu, Sanjaya (2008, dikutip dalam Sholeh, 2007: 131) menyebutkan terdapat empat unsur perencanaan, yaitu adanya tujuan yang harus dicapai, adanya strategi untuk mencapai tujuan, sumber daya yang dapat mendukung, dan implementasi setiap keputusan. Dengan demikian, mengingat pentingnya fungsi perencanaan maka dalam karya ilmiah ini akan dijelaskan mengenai pengertian dari perencanaan, tujuan dan manfaat perencanaan, ruang lingkup perencanaan, serta proses disusunnya suatu rencana.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dari makalah ini adalah sebagai berikut:

1. Apa yang dimaksud dengan perencanaan?

2. Apa tujuan dan manfaat dari perencanaan?

3. Apa saja ruang lingkup dari perencanaan?

4. Bagaimana proses perencanaan?

1.3 Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penulisan dari makalah ini ialah sebagai berikut:

1.Untuk mengetahui definisi perencanaan.

2. Untuk mengetahui tujuan dan manfaat perencanaan.

3. Untuk mengetahui ruang lingkup perencanaan.

4. Untuk mengetahui proses perencanaan.

BAB II

PEMBAHASAN

2.1 Pengertian Perencanaan

Dalam manajemen, fungsi perencanaan sangatlah jelas yaitu sebagai penentu langkah berikutnya. Perencanaan adalah kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Perencanaan mengandur unsur-unsur (1) sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, (2) adanya proses, (3) hasil yang ingin dicapai, dan (4) menyangkut masa depan dalam waktu tertentu (Usman, 2008: 61).

Perencanaan merupakan upaya membuat kegiatan agar lebih fokus dan terarah. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Sa'ud & Makmun (2014: 3-4) pada hakikatnya perencanaan adalah suatu rangkaian proses kegiatan menyiapkan keputusan mengenai apa yang diharapkan terjadi (peristiwa, keadaan, suasana, dan sebagainya) dan apa yang akan dilakukan (intensifikasi, eksistensifikasi, revisi, renovasi, substitusi, kreasi, dan sebagainya). Rangkaian proses kegiatan itu dilaksanakan agar harapan tersebut dapat terwujud menjadi kenyataan di masa yang akan datang.

Selanjutnya, Kurniadin & Machali (2016: 139) menyatakan bahwa perencanaan pada dasarnya adalah sebuah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai salah satu fungsi manajemen, perencanaan mempunyai peran sangat penting dan utama, bahkan yang pertama diantara fungsi-fungsi manajemen lainnya. Begitu pentingnya sebauh perencanaan sehingga dikatakan "Apabila perencanaan telah selesai dan dilakukan dengan benar, sesungguhnya sebagian pekerjaan besar telah selesai dilaksanakan."

Perencanaan berarti menentukan apa yang akan dilaksanakan sebagaimana yang dipaparkan oleh Siagian (2015: 88) *Planning* dapat didefinisikan sebagai "keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan." Untuk sekedar mempertegas perbedaan fungsi tersebut pada tingkat administrasi dan manajemen, dapat dikatakan bahwa *administrative planning* mencakup segala aspek kegiatan dan meliputi seluruh unit organisasi, sedangkan *managerial planning* bersifat departemental dan operasional. *Administrative planning* merupakan hasil pemikiran dan penentuan yang bersifat garis besar, sedangkan *managerial planning* bersifat lebih khusus dan rinci.

Sependapat dengan itu, Uno (2011: 2) menjelaskan perencanaan yakni suatu cara yang memuaskan untuk membuat kegiatan dapat berjalan dengan baik, disertai dengan berbagai langkah yang antisipatif guna memperkecil kesenjangan yang terjadi sehingga kegiatan tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya ditambahkan oleh Terry (2008: 46) perencanaan merupakan pemilihan dan menghubungkan fakta, menggunakan asumsi-asumsi tentang masa depan dalam membuat visualisasi dan perumusan kegiatan yang diusulkan dan memang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Kemudian Siagian (2005: 36-37) berpendapat bahwa perencanaan merupakan usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan dalam dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Definisi sederhana di atas sesungguhnya mengandung empat pokok pikiran sebagai berikut:

1. Suatu rencana tidak akan timbul dengan sendirinya melainkan lahir sebagai hasil pemikiran yang bersumber pada hasil penelitian yang telah dilakukan.

Artinya, kegiatan penelitian harus mendahului perencanaan, atau paling sedikit sebagai bagian integral dari keseluruhan kegiatan perencanaan.

2. Para manajer selaku perencana mutlak perlu memiliki keberanian mengambil keputusan dengan segala risikonya. Dikatakan demikian karena memang benar bahwa suatu rencana adalah keputusan yang hendak dilaksanakan di masa yang akan datang dan salah satu ciri masa depan ialah ketidakpastian.
3. Orientasi suatu rencana ialah masa depan. Perlu ditekankan bahwa perencanaan bukanlah usaha untuk meramalkan suatu masa depan secara umum, melainkan menentukan bentuk dan sifat masa depan yang diinginkan oleh organisasi. Sejarah perjalanan organisasi harus dijadikan sebagai bahan pemikiran dalam menentukan arah yang hendak ditempuh di masa yang akan datang.
4. Rencana harus mempunyai makna bahwa apabila rencana itu dilaksanakan, ia akan mempermudah usaha yang akan dilakukan dalam pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan.

Dengan demikian, dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah proses dasar dari fungsi manajemen yang sangat penting dalam menentukan arah kegiatan selanjutnya, dengan adanya perencanaan maka suatu kegiatan atau aktivitas yang akan dilaksanakan menjadi lebih terarah dan dengan perencanaan yang baik maka tujuan dari suatu kegiatan dapat tercapai dengan baik pula.

2.2 Tujuan dan Manfaat Perencanaan

Menurut Usman (2008: 60) perencanaan bertujuan untuk:

1. Standar pengawasan, yaitu mencocokan pelaksanaan dengan perencanaannya.
2. Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan.

3. Mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur organisasinya), baik kualifikasinya maupun kuantitasnya.
4. Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan.
5. Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga, dan waktu.
6. Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan.
7. Menyerasikan dan memadukan beberapa subkegiatan.
8. Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui.
9. Mengarahkan pada pencapaian tujuan.

Selanjutnya ditambahkan oleh Aedi (2015: 179) tujuan dari perencanaan adalah untuk; (1) sebagai upaya optimalisasi atau pemetaan sumber daya sebagaimana hasil analisis internal dan eksternal. (2) Sebagai panduan pelaksanaan, dengan melihat indikator-indikator yang ada didalamnya. (3) Sebagai gambaran komprehensif kegiatan-kegiatan dan keterkaitannya. (4) Sebagai tolak ukur atau arahan dalam pencapaian tujuan. (5) Sebagai alat untuk meminimalisir atau mengantisipasi berbagai kesulitan dalam tingkat probabilitas tertentu. (6) Untuk mendeterminasi pembiayaan, waktu, dan tenaga kerja yang diperlukan. (7) Sebagai standar pengawasan.

Kemudian Engkoswara & Komariah (2012: 133) menyatakan bahwa perencanaan yang baik dilakukan untuk mencapai; (1) "*protective benefits*" yaitu menjaga agar tujuan-tujuan, sumber dan teknik/metode memiliki relevansi yang tinggi dengan tuntutan masa depan sehingga dapat mengurangi risiko keputusan. (2) "*Positive benefits*" yaitu produktivitas yang dapat meningkat sejalan dengan dirumuskannya rencana yang komprohensif dan tepat.

Sedangkan manfaat dari perencanaan dikemukakan oleh Usman (2014: 76-77) bahwa perencanaan bermanfaat sebagai; (1) standar pelaksanaan dan pengawasan (memfasilitasi, monitoring, dan evaluasi). (2) Pemilihan berbagai alternatif terbaik (pedoman pengambilan keputusan). (3) Penyusunan skala

prioritas, baik sasaran maupun kegiatan. (4) Menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi. (5) Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. (6) Alat memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait. (7) Alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti (untuk mengantisipasi masalah yang akan muncul). (8) Meningkatkan kinerja (keberhasilan organisasi tergantung keberhasilan perencanaannya).

Ditambahkan oleh Sa'ud & Makmun (2014: 33) perencanaan dipandang penting dan diperlukan bagi suatu organisasi antara lain dikarenakan:

1. Dengan adanya perencanaan diharapkan tumbuhnya suatu pengarahan kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan pembangunan.
2. Dengan perencanaan maka dapat dilakukan suatu perkiraan terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui.
3. Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara yang terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik.
4. Dengan perencanaan dilakukan penyusunan skala prioritas. Memilih urutan-urutan dari segi pentingnya suatu tujuan, sasaran, maupun kegiatan usahanya.
5. Dengan adanya rencana, maka akan ada suatu alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi kinerja usaha atau organisasi, termasuk pendidikan.

2.3 Ruang Lingkup Perencanaan

Menurut Usman (2014: 81-85) ruang lingkup perencanaan dipengaruhi oleh dimensi waktu, spasial, dan tingkatan teknis perencanaan. Ketiga dimensi ini saling berinteraksi dan masing-masing dimensi tersebut sebagai berikut:

1. Perencanaan dari Dimensi Waktu
2. Perencanaan jangka panjang *(Long term planning)*

Perencanaan ini meliputi jangka waktu 4 lebih sampai 8 tahun ke atas untuk lingkungan Kemendikbud. Dalam perencanaan ini belum ditampilkan sasaran-sasaran yang bersifat kuantitatif, tetapi lebih kepada proyeksi atau perspektif atas keadaan ideal yang diinginkan dan pencapaian keadaan yang bersifat fundamental, seperti Propenas.

1. Perencaaan jangka menengah *(Medium term planning)*

Perencanaan ini meliputi jangka waktu satu tahun lebih sampai dengan empat tahun untuk lingkungan Kemendikbud. Di Indonesia umumnya lima tahun. Perencanaan jangka menengah ini merupakan penjabaran atau uraian perencanaan jangka panjang. Walaupun perencanaan jangka menengah ini masih bersifat umum, tetapi sudah ditampilkan sasaran-sasaran yang diproyeksikan secara kuantitiatif, seperti Propeda. Di sekolah disebut Rencana Kerja Sekolah (RKS).

1. Perencanaan jangka pendek *(Short term planning)*

Jangka waktunya minimal satu tahun untuk Kemendikbud. Perencanaan jangka pendek tahunan disebut juga perencanaan operasional tahunan, seperti proyek-proyek. Di lingkungan sekolah disebut Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).

2. Perencanaan dari Dimensi Spasial

Perencanaan dilihat dari dimensi spasial adalah perencanaan yang memiliki karakter yang terkait dengan ruang dan batasan wilayah. Dimensi spasial ini dikenal perencanaan nasional, regional, dan tata ruang atau tata tanah.

1. Perencanaan nasional

Perencanaan nasional adalah suatu proses penyusunan perencanaan berskala nasional sebagai konsensus dan komitmen seluruh rakyat Indonesia yang terarah, terpadu, menyuluruh untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur, memperhitungkan dan memanfaatkan sumber daya nasional, dan, memerhatikan perkembangan internasional. Contoh, Propenas dan perencanaan pendidikan di Indonesia.

1. Perencanaan regional

Perencanaan regional ialah pilihan antarsektor dan hubungan antarsektor dalam suatu wilayah (daerah) sehingga disebut perencanaan daerah atau wilayah. Misalnya, Propeda dan perencanaan pendidikan di provinsi/kabupaten/kota.

1. Perencanaan tata ruang

Perencanaan tata ruang ialah perencanaan yang mengupayakan pemanfaatan fungsi kawasan tertentu, mengembangkannya secara seimbang, baik secara ekologis, geografis, maupun demografis. Misalnya, perencanaan tata kota, perencanaan permukiman, perencanaan kawasan, perencanaan daerah transmigrasi, dan proyek-proyek.

3. Perencanaan dari Dimensi Tingkatan Teknis Prencanaan
4. Perencanaan makro

Perencanaan makro ialah perencanaan tentang ekonomi dan nonekonomi secara internal dan eksternal. Perencanaan ekonomi makro meliputi berapa pendapatan nasional yang akan ditingkatkan, berapa tingkat konsumsi, investasi pemerintah dan swasta, tingkat ekspor impor, pajak, bunga bank, dan sebagainya. Pada setiap perencanaan pembangunan pendidikan nasional, sebelum dirumuskan secara rinci dalam perencanaan sektoral dan regional maka diperlukan perencanaan makro yang menggambarkan kerangka makro pendidikan yang berinteraksi satu sama lainnya. Gunanya untuk melihat keseimbangan kedua

faktor tersebut, baik secara internal maupun eksternal, seperti perencanaan pendidikan nasional.

1. Perencanaan mikro

Perencanaan mikro ialah perencanaan yang disusun dan disesuaikan dengan kondisi otonomi daerah dibidang pendidikan. Perencanaan mikro disebut juga pemetaan pendidikan. Faktor yang mempengaruhi perencanaan mikro secara teknis antara lain; (1) kebijakan/ketentuan/standar. (2) Geografis. (3) Demografi. (4) Infrastruktur. Secara nonteknis antara lain; (1) aspirasi masyarakat terhadap pendidikan. (2) Sosial ekonomi dan budaya masyarakat. (3) Politis. (4) Keamanan.

1. Perencanaan sektoral

Perencanaan sektoral adalah kumpulan program dan kegiatan pendidikan yang mempunyai persamaan ciri dan tujuan. Perencanaan sektoral memproyeksikan sasaran pembangunan sektor pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan nasional yang telah ditentukan. Walaupun perencanaan sektoral menekankan pada sektor tertentu, namun berhubungan dengan sektor lain. Misalnya, kaitannya dengan sektor ekonomi dengan nonekonomi, seperti perencanaan pendidikan lokal/provinsi/kabupaten/kota.

1. Perencanaan kawasan

Perencanaan kawasan ialah perencanaan yang memerhatikan keadaan lingkungan kawasan tertentu sebagai pusat kegiatan dengan keunggulan komparatif dan kompetitif tertentu. Dalam perencanaan kawasan, hal penting yang perlu mendapat perhatian adalah interaksi antardaerah. Contohnya, perencanaan pendidikan kawasan Indonesia Timur.

1. Perencanaan proyek

Perencanaan proyek ialah perencanaan operasional yang menyangkut operasionalisasi kebijakan dan pembangunan dalam rangka mencapai sasaran sektor dan tujuan pembangunan. Perencanaan proyek ialah perencanaan yang mampu menjawab *siabidibam* (siapa melakukan apa, bilamana, dimana, bagaimana, dan mengapa) dengan baik. Contohnya Perencanaan Proyek Unit Sekolah Baru SMK.

4. Perencanaan dari Dimensi Jenis
5. Perencanaan dari atas ke bawah

Perencanaan ini dibuat oleh pucuk pimpinan dalam suatu struktur organisasi, misalnya pemerintah pusat yang selanjutnya perencanaan tersebut disampaikan ke tingkat Provinsi/Kabupaten/Kota.

1. Perencanaan dari bawah ke atas

Perencanaan ini dibuat oleh tenaga perencana ditingkat bawah dari suatu struktur organisasi, misalnya dibuat di Provinsi/Kabupaten/Kota untuk disampikan ke pemerintah pusat. Perencanaan ini dapat pula dibuat oleh kepala sekolah untuk disampaikan ke pemerintah pusat atau Kepala Dinas Pendidikan setempat, serta perencanaan ini dapat dibuat oleh guru kepada kepala sekolahnya.

1. Perencanaan menyerong ke samping

Perencanaan ini dibuat oleh pejabat lain bersama-sama dengan pejabat yang berada dilevel bawah diluar struktur organisasinya, misalnya Depdiknas Jakarta dan Bapedda Provinsi membuat perencanaan pendidikan sektoral di daerah. Perencanaan ini disebut juga perencanaan sektoral.

1. Perencanaan mendatar

Perencanaan mendatar biasanya dibuat pada saat membuat perencanaan lintas sektoral oleh pejabat selevel, misalnya perencanaan peningkatan sumber daya manusia melibatkan pejabat Departemen Pendidikan, Departemen Agama,

Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Departemen Kesehatan, dan Departemen Sosial.

1. Perencanaan menggelinding

Perencanaan menggelinding dibuat oleh pejabat yang berwenang dalam bentuk perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek dinlai setiap tahun pencapai kinerjanya, kemudian dilanjutkan tahun berikutnya sehingga perencanaan jangka menengah tercapai, demikian seterusnya. Perencanaan ini menghasilkan Rencana Tahunan dan Rencana Strategi.

1. Perencanaan gabungan atas ke bawah dan bawah ke atas

Perencanaan ini dibuat untuk mengakomodasi kepentingan pemerintah pusat dengan pemerintah provinsi, oleh sebab itu pembuatannya melibatkan partisipasi aktif kedua belah pihak. (Rival, 2009 dalam Ikhwan, 2016:133-134)

Selanjutnya ditambahkan oleh Engkoswara & Komariah (2012: 135-136) yang menyatakan lingkup perencanaan terdiri dari perencanaan mikro, messo, dan makro.

1. Perencanaan mikro adalah suatu perencanaan pada level operasional ditujukan secara khusus untuk memperbaiki kemampuan dan kinerja individu atau kelompok kecil individu. Sehingga lingkup perencanaannya relatif lebih spesifik. Silabus dan rencana pengajaran adalah contoh dari perencanaan mikro.
2. Perencanaan messo adalah suatu perencanaan level organisasi operasional dan menengah ditujukan secara khusus untuk memperbaiki kinerja organisasi atau satuan pendidikan seperti rencana sekolah dan rencana pengembangan mutu SD, SMP, SMA/SMK Dinas Pendidikan Kab/Kota. Rencana sekolah seperti Rencana Kerja Tahunan dan RPS.

3. Perencanaan makro adalah suatu perencanaan pada level top organisasi yang menjadi rujukan perencanaan messo dan mikro. Perencanaan makro ditujukan secara khusus untuk memperbaiki organisasi secara luas. Contoh perencanaan makro adalah perencanaan strategis Departemen Pendidikan Nasional, Provinsi,dan Kabupaten/Kota.

2.4 Proses Perencanaan

Perencanaan adalah bagian paling awal dalam suatu proses kegiatan. Dapat dikatan bahwa dengan adanya perencanaan yang baik maka akan tercapai tujuan dari suatu kegiatan tersebut. Menurut Allen (1963, dikutip dalam Siswanto, 2010: 45-47), perencanaan terdiri atas aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusan saat ini, yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada waktu yang akan datang. Berikut ini aktivitas perencanaan yang dimaksud adalah:

1. Prakiraan

   Prakiraan merupakan suatu usaha yang sistematis untuk meramalkan/memperkirakan waktu yang akan datang dengan penarikan kesimpulan atas fakta yang telah diketahui.

2. Penetapan tujuan

   Penetapan tujuan merupakan suatu aktivitas untuk menetapkan sesuatu yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan.

3. Pemograman

   Pemograman adalah suatu aktivitas yang dilakukan dengan maksud untuk menetapkan; (a) langkah-langkah utama yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan. (b) Unit dan anggota yang bertanggung jawab untuk setiap langkah. (c) Urutan serta pengaturan waktu setiap langkah.

4. Penjadwalan

Penjadwalan adalah penetapan atau penunjukan waktu menurut kronologi tertentu guna melaksanakan berbagai macam pekerjaan.

5. Penganggaran

Penganggaran merupakan suatu aktivitas untuk membuat pernyataan tentang sumber daya keuangan yang disediakan untuk aktivitas dan waktu tertentu.

6. Pengembangan prosedur

Pengembangan prosedur merupakan suatu aktivitas menormalisasikan cara, teknik, dan metode pelaksanaan suatu pekerjaan.

7. Penetapan dan interprestasi kebijakan

Penetapan dan interprestasi kebijakan adalah suatu aktivitas yang dilakukan dalam menetapkan syarat berdasarkan kondisi mana manajer dan para bawahannya akan bekerja. Suatu kebijakan adalah sebagai suatu keputusan yang senantiasa berlaku untuk permasalahan yang timbul berulang demi suatu organisasi.

Berdasarkan aktivitas perencanaan di atas, berikut ini adalah langkah-langkah penting dalam pekerjaan perencanaan:

1. Menjelaskan permasalahan

Permasalahan harus digambarkan dengan jelas. Demikian juga permasalahan harus dideskripsikan secara singkat karena suatu permasalahan yang dirumuskan dengan cara efektif adalah setengah selesai.

2. Usaha memperoleh informasi terandal tentang aktivitas yang direncanakan

Pengetahuan tentang aktivitas yang akan direncanakan adalah penting dan perlu untuk perencanaan yang efektif. Hal ini memiliki pengaruh terhadap aktivitas lain, baik yang bersifat intern maupun ekstern bagi organisasi. Agar efektif,

suatu aktivitas harus didasarkan atas pengetahuan. Pemahaman pemecahan permasalahan yang lalu, praktik-praktik organisasi lain, penelitian, pencarian catatan, dan data yang diperoleh dari penelitian dan percobaan merupakan sumber umum dari informasi yang dapat digunakan.

3. Analisis dan klasifikasi informasi

Tiap-tiap informasi diperiksa secara terpisah dalam hubungannya dengan informasi secara keseluruhan. Hubungan timbal balik ditunjukkan dan berhubungan dengan perencanaan yang dihadapi, ditemukan, dan dinilai. Informasi yang diperuntukkan guna menghadapi permasalahan yang sejenis diklasifikasikan sehingga data yang sama disatukan.

4. Menentukan dasar perencanaan dan batasan

Berdasarkan data yang berhubungan dengan permasalahan maupun atas dasar pendapat yang dianggap penting untuk menetapkan rencana, harus disusun prakiraan tertentu. Dasar pendapat dan batasan tersebut akan menunjukkan latar belakang yang dianggap dapat membenarkan rencana.

5. Menentukan rencana berganti

Biasanya terdapat beberapa rencana berganti untuk menyelesaikan pekerjaan dan berbagai macam alternatif dikembangkan dalam langkah ini. Kecermatan dan kecerdikan serta kreativitas sering diperlukan untuk memperoleh beberapa rencana yang mungkin.

6. Memilih rencana yang diusulkan

Perlu dipertimbangkan dengan cermat mengenai ketepatan aktivitas yang dipilih (direncanakan) dengan alokasi biaya yang akan dikeluarkan. Keputusan dalam hal ini dapat dibuat oleh satu orang maupun terdiri atas sekelompok orang tertentu.

7. Membuat urutan kronologis mengenai rencana yang diusulkan

Artinya, membuat detail tindakan yang direncanakan akan dilakukan, oleh siapa, dan bilamana dilakukan dalam urutan yang tepat untuk tujuan yang diinginkan. Pendekatan yang diikuti maupun penentuan waktu atas rencana yang diusulkan adalah sangat penting dan harus dimasukkan ke dalam suatu bagian dari rencana. Hal ini lebih sering dikenal sebagai siasat dalam perencanaan.

8. Mengadakan pengendalian kemajuan terhadap rencana yang diusulkan

Efektivitas suatu rencana dapat diukur melalui hasil yang dicapai. Oleh karena itu, perlengkapan untuk kelanjutan yang cukup dalam menentukan penyesuaian dan hasil harus dimasukkan dalam pekerjaan perencanaan. Meskipun secara umum aktivitas tersebut merupakan pelaksanaan fungsi pengendalian, namun setiap tahap pelaksanaan pekerjaan tertentu perlu dilakukan pengendalian, demikian halnya dengan setiap tahap perencanaan.

Sedangkan Banghart & Trull (1973, dikutip dalam Engkoswara & Komariah, 2012: 136) menyatakan tahapan perencanaan adalah sebagai berikut:

1. Persiapan perencanaan
2. Menentukan masalah perencanaan, yang mencakup; (1) gambaran ruang lingkup permasalahan. (2) Mempelajari apa yang telah terjadi. (3) Menetapkan apa yang ada dan yang seharusnya ada/kenyataan dan harapan. (4) Sumber-sumber dan keterbatasannya. (5) Mengembangkan bagian-bagian perencanaan dan prioritasnya.
3. Analisis masalah perencanaan, yang mencakup; (1) mengkaji permasalahan dan sub masalah. (2) Pengumpulan dan tabulasi data. (3) Meramalkan dan memproyeksikan.
4. Konsep dan desain perencanaan, yang mencakup; (1) identifikasi kecenderungan yang ada. (2) Merumuskan tujuan umum dan khusus. (3) Menyusun rencana.

5. Evaluasi rencana, yang mencakup; (1) simulasi rencana. (2) Evaluasi rencana. (3) Memilih rencana.
6. Spesifikasi/merumuskan rencana, yang mencakup; (1) merumuskan masalah. (2) Menyusun hasil rumusan dalam bentuk *final plan draf* atau rencana terakhir.
7. Implementasi rencana, yang mencakup; (1) persiapan rencana operasional. (2) Persetujuan dan pengesahan rencana. (3) Mengatur aparat organisasi.
8. Balikan pelaksanaan rencana, yang mencakup; (1) monitoring rencana. (2) Evaluasi pelaksanaan rencana. (3) Mengadakan penyesuaian, perubahan atau merancang apa yang perlu dirancang lagi, bagaimana perancangannya, dan oleh siapa.

BAB III
PENUTUP

3.1 Kesimpulan

Perencanaan adalah tahap paling penting dalam fungsi manajemen, tanpa adanya perencanaan maka fungsi manajemen yang lainnya, seperti pelaksanaan, pengontrolan, dan pengawasan tidak akan berjalan dengan baik. Sehingga dapat dikatakan perencanaan yang baik akan memungkinkan tercapainya tujuan dari suatu kegiatan atau aktivitas yang direncanakan. Adapun tujuan dan manfaat dari perencanaan itu sendiri pada dasarnya ialah sebagai pedoman, arahan, standar pengawasan, alat untuk berkoordinasi dalam melaksanakan suatu kegiatan yang direncanakan. Selanjutnya, ruang lingkup dari perencanaan itu sendiri terdiri dari perencanaan dari dimensi waktu, dimensi spasial, dimensi tingkatan teknis perencanaan, dan dimensi jenis. Dalam proses perencanaan terdapat beberapa tahapan yang perlu kita lakukan seperti persiapan perencanaan, menentukan dan menganalisis masalah, konsep dan desain perencanaan, evaluasi rencana, merumuskan rencana, implementasi rencana, dan balikan pelaksanaan rencana.

3.2 Saran

Harapannya, setelah mengetahui defenisi perencanaan, tujuan dan manfaat perencanaan, ruang lingkup perencanaan, serta bagaimana proses perencanaan

itu sendiri, dapat memberikan pemahaman kepada pembaca tentang bagaimana menjadi seorang pemimpin yang tentunya selalu melakukan fungsi perencanaan dalam berbagai aktivitas atau kegiatan dalam proses kepemimpinannya, baik pemimpin di dalam organisasi, perusahaan, maupun lembaga pendidikan. Selanjutnya, untuk mahasiswa administrasi pendidikan sebagai calon administrator yang diharapkan dapat menerapkannya di dunia kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Aedi, N. (2015). *Dasar-dasar manajemen pendidikan.* Yogyakarta: Gosyen

Engkoswara & Komariah, A. (2012). *Administrasi pendidikan.* Bandung: Alfabeta

Ikhwan, A. (2016). *Manajemen perencanaan pendidikan islam.* Jurnal Edukasi Vol. 04 No. 01. Diakses pada 20 Februari 2018. Tersedia: https://scholar.google.co.id/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=manajemen+perencanaan&btnG=. STAI Muhammadiyah Tulungagung

Kurniadin, D. & Maschali, I. (2016). *Manajemen pendidikan: konsep & prinsip pengelolaan pendidikan.* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media

Sa'ud, S. & Makmun, A. S. (2014). *Perencanaan pendidikan.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Sholeh, M. (2007). *Perencanaan pembelajaran mata pelajaran geografi tingkat SMA dalam konteks KTSP.* Jurnal Geografi Vol. 04 No. 02. Diakses pada 20 Februari 2018. Tersedia: https://scholar.google.co.id/scholar?q=jurnal+fungsi+perencanaan&hl=id&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0ahUKEwjH8KeChLTZAhXBoJQKHd-cAJEQgQMIJjAA. Universitas Negeri Semarang

Siagian, S. P. (2005). *Fungsi-fungsi manajerial.* Jakarta: PT. Bumi Aksara

Siagian, S. P. (2015). *Filsafat administrasi.* Jakarta: PT. Bumi Aksara

Siswanto. (2010). *Pengantar manajemen.* Jakarta: PT. Bumi Aksara

Usman, H. (2008). *Manajemen teori, praktik, dan riset pendidikan.* Jakarta: PT. Bumi Aksara

(2014). *Manajemen teori, praktik, dan riset pendidikan.* Jakarta: PT. Bumi Aksara

Uno, H. B. (2011). *Perencanaan Pembelajaran.* Jakarta: PT. Bumi Aksara

RESUME ANALISIS

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MANUSIA SUMBER PENGELOLAAN PRAKTEK

BAGIAN I MENGATUR ORANG

(Michael Armstrong)

Oleh:

Nama	: Sukamto
NIM	: 192510007
Program	: S2 Manajemen
Kelas	: Reguler B (malam)
Angkatan	: 34

UNIVERSITAS BINA DARMA

TAHUN AJARAN

2019--2020

Bagian I

Mengatur Orang

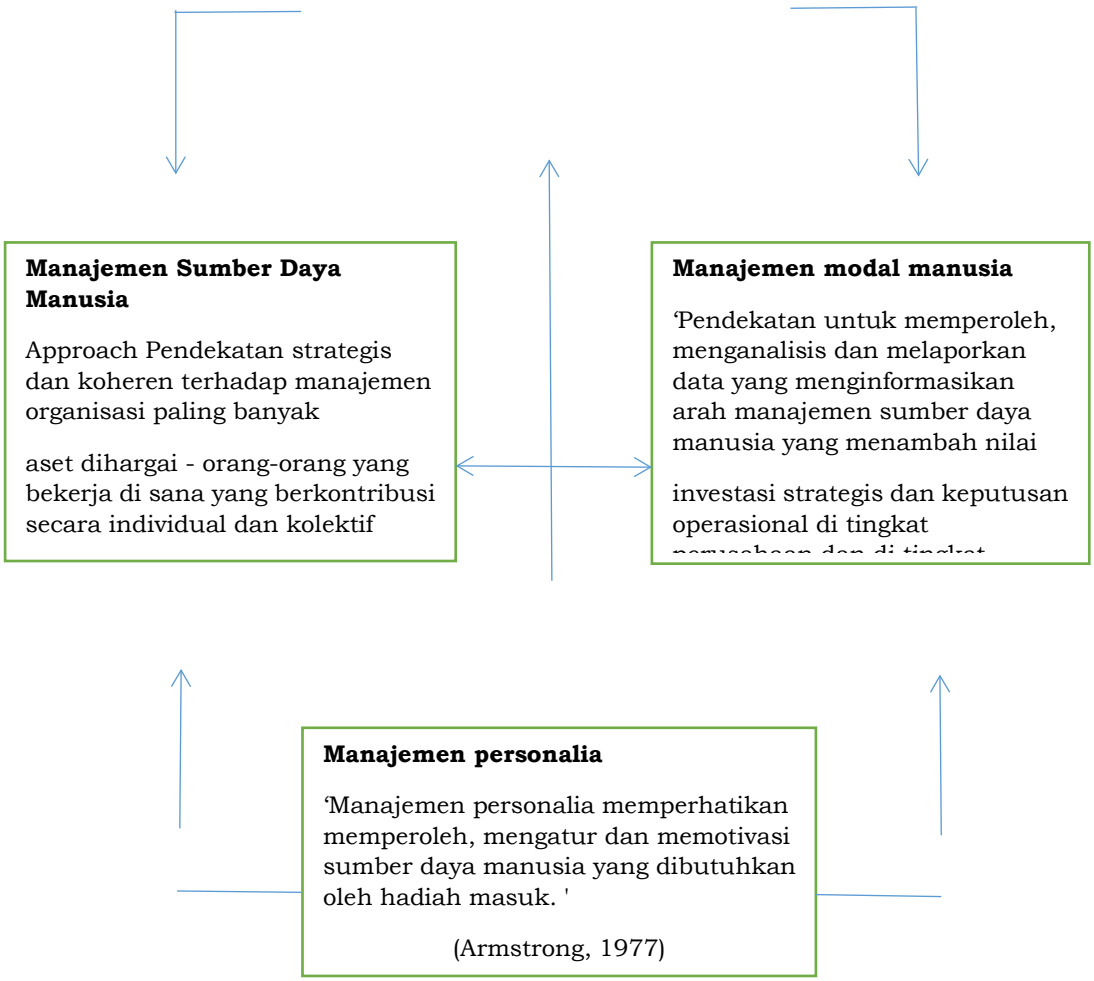
Bagian ini berkaitan dengan pendekatan dan filosofi yang memengaruhi cara orang mengelola organisasi, peran dan fungsi SDM, dipertimbangkan khusus dalam memengaruhi manajemen manusia internasional. Istilah 'manajemen manusia mencakup dua konsep terkait manajemen sumber daya manusia. HRM dan manajemen modal manusia (HCM), yang didefinisikan dan dijelaskan di bagian pertama.

Bab Ini sebenarnya telah menggantikan istilah 'manajemen personalia', meskipun demikian filosofi dan praktik manajemen personalia masih memberikan dasar bagi filosofi dan praktik HRM dan HCM. Hubungan

Manajemen orang

Kebijakan dan praktik yang mengatur bagaimana orang dikelola dan dikembangkan dalam organisasi.

antara aspek-aspek orang ini manajemen dimodelkan dalam Gambar 0.2.



Manajemen Sumber Daya Manusia

Merupakan istilah 'manajemen sumber daya manusia' (HRM) dan 'sumber daya manusia' (SDM) miliki sebagian besar menggantikan istilah 'manajemen personalia' sebagai deskripsi proses terlibat dalam mengelola orang dalam organisasi. Konsep HRM mendukung semua.

kegiatan yang dijelaskan dalam buku ini, dan tujuan bab ini adalah untuk memberikan kerangka kerja dengan mendefinisikan konsep-konsep HRM dan sistem SDM, menggambarkan berbagai

model HRM dan mendiskusikan tujuan dan karakteristiknya. Bab ini melanjutkan dengan ulasan reservasi tentang HRM dan hubungan antara Manajemen SDM dan personalia dan diakhiri dengan diskusi tentang dampaknya HRM dapat menghasilkan kinerja organisasi.

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling bernilai - orang-orang yang bekerja di sana secara individual dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya. Storey (1989) percaya bahwa HRM dapat dianggap sebagai ‘setrategi kebijakan yang saling terkait dengan dasar ideologis dan filosofis '. Ia menyarankan empat aspek itu merupakan versi bermakna dari HRM.

Mengatur Orang

1. Suatu konstelasi kepercayaan dan asumsi tertentu;
2. Dorongan strategis menginformasikan keputusan tentang manajemen orang;
3. Keterlibatan pusat manajer lini; dan
4. Mengandalkan serangkaian 'pengungkit' untuk membentuk hubungan kerja.

Manajemen sumber daya manusia beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang dibawah bersama-sama secara koheren:

a. Filosofi SDM yang menggambarkan nilai-nilai menyeluruh dan prinsip panduan yang diadopsi dalam mengelola orang.
b. Strategi SDM menentukan arah tujuan HRM.
c. Kebijakan SDM, yang merupakan pedoman yang menentukan bagaimana nilai-nilai ini, prinsip-prinsip dan strategi harus diterapkan dan diimplementasikan dalam bidang HRM tertentu.

d. Proses SDM yang terdiri dari prosedur formal dan metode yang digunakan untuk menempatkan SDM rencana dan kebijakan strategis mulai berlaku.

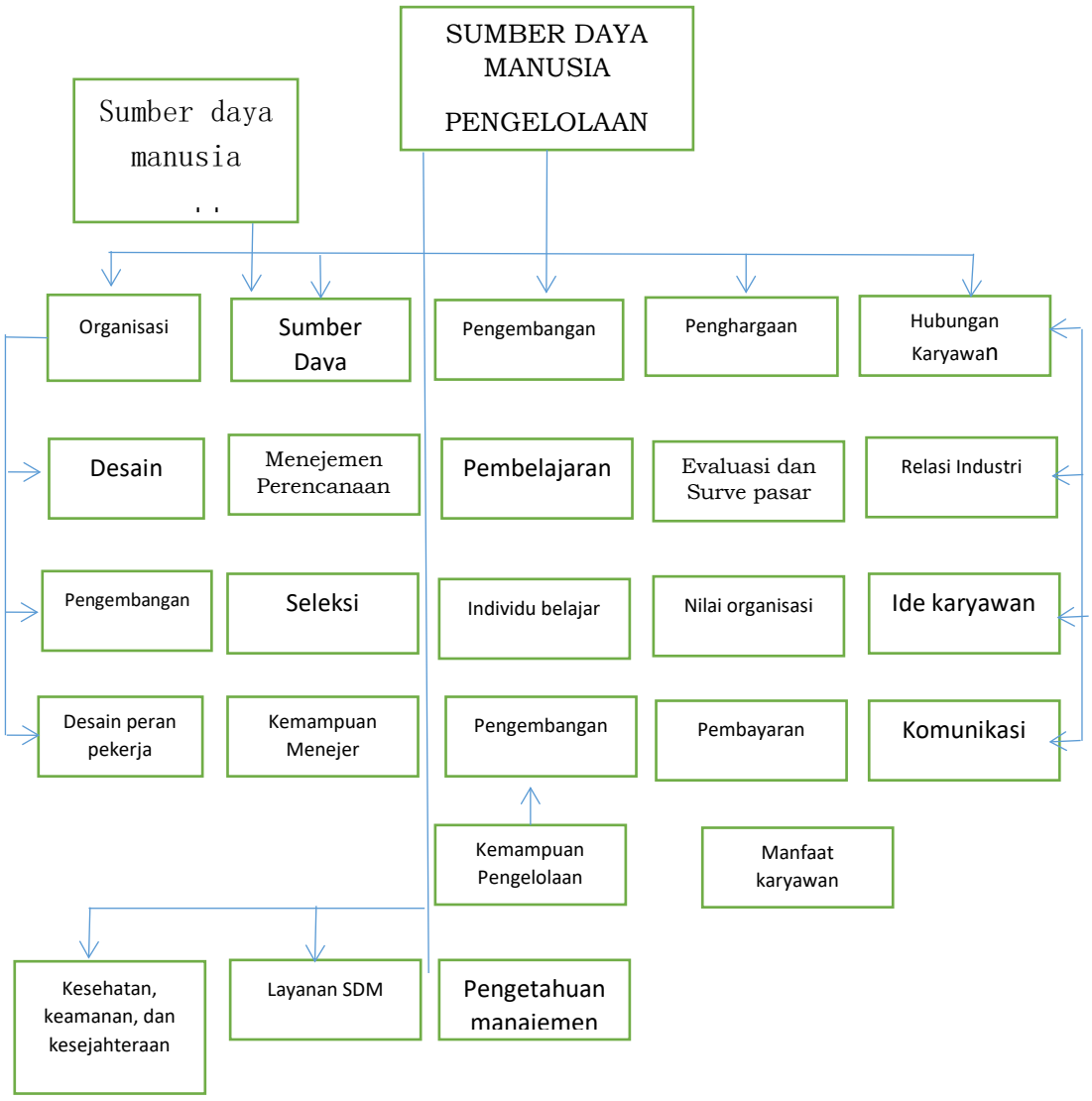
e. Praktik SDM yang terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola orang.

f. Program SDM, yang memungkinkan strategi, kebijakan, dan praktik SDM untuk diterapkan sesuai dengan rencana.

Salah satu pernyataan eksplisit pertama dari konsep HRM dibuat oleh Michigan Sekolah (Fombrun et al, 1984). Mereka berpendapat bahwa sistem SDM dan struktur organisasi harus dikelola dengan cara yang sesuai dengan strategi organisasi (karena itu namanya model model yang cocok '). Mereka lebih jauh menjelaskan bahwa ada manusia siklus sumber daya (adaptasi yang diilustrasikan pada Gambar 1.2), yang terdiri dari empat proses atau fungsi umum yang dilakukan di semua organisasi ini adalah:

1. seleksi - mencocokkan sumber daya manusia yang tersedia dengan pekerjaan;

Gambar 1.1 Kegiatan HRM



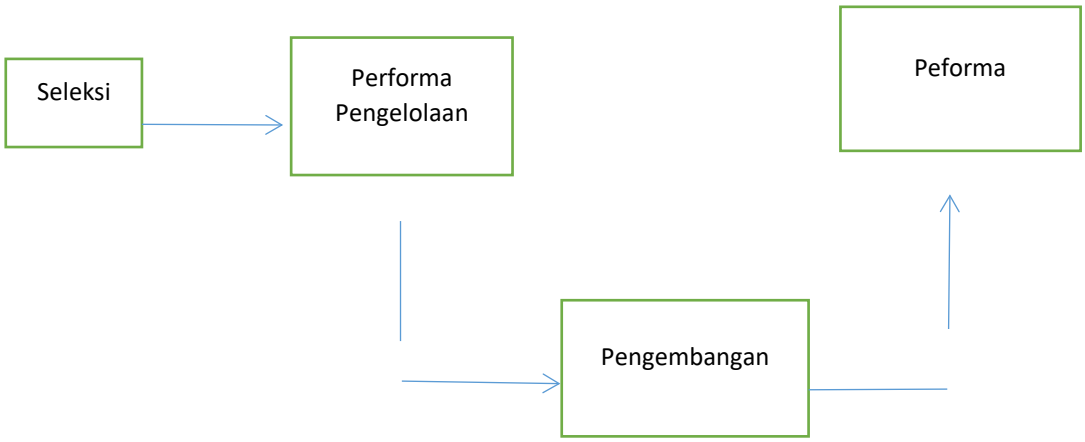
2. penilaian manajemen kinerja;

3. hadiah ‘sistem hadiah adalah salah satu yang paling kurang dimanfaatkan dan salah penanganan alat manajerial untuk mendorong kinerja organisasi ’; itu harus hadiah pendek serta pencapaian jangka panjang, dengan mengingat bahwa ‘bisnis harus dijalankan di masa sekarang untuk berhasil di masa depan ';

4. pengembangan mengembangkan karyawan berkualitas tinggi.

Gambar 1.2 diadaptasi dari Fombrun et al, 1984





Kerangka kerja Harvard

Para pendiri HRM lainnya adalah Harvard School of Beer et al (1984) yang mengembangkan apa yang oleh Boxall (1992) disebut 'kerangka kerja Harvard'. Kerangka kerja ini adalah berdasarkan pada keyakinan bahwa masalah manajemen personalia historis hanya bisa terpecahkan: ketika manajer umum mengembangkan sudut pandang tentang bagaimana mereka ingin melihat karyawan terlibat dan dikembangkan oleh perusahaan, serta kebijakan dan praktik HRM apa

dapat mencapai tujuan tersebut. Tanpa filosofi sentral atau visi strategis yang hanya dapat disediakan oleh manajer umum - HRM cenderung tetap seperangkat kegiatan independen, masing-masing dibimbing oleh tradisi praktiknya sendiri.

Beer dan rekan-rekannya percaya bahwa ‘Saat ini, banyak tekanan menuntut aperspektif yang lebih luas, lebih komprehensif dan lebih strategis berkenaan dengan sumber daya manusia organisasi. 'Tekanan-tekanan ini telah menciptakan kebutuhan untuk: ‘Jangka panjang perspektif dalam mengelola orang dan pertimbangan orang sebagai aset potensial dari sekadar biaya variabel. 'Mereka adalah orang pertama yang menggarisbawahi prinsip HRM bahwa itu milik

manajer lini. Mereka juga menyatakan bahwa: management Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan tindakan manajemen yang memengaruhi sifat hubungan kapal antara organisasi dan karyawannya - sumber daya manusianya.

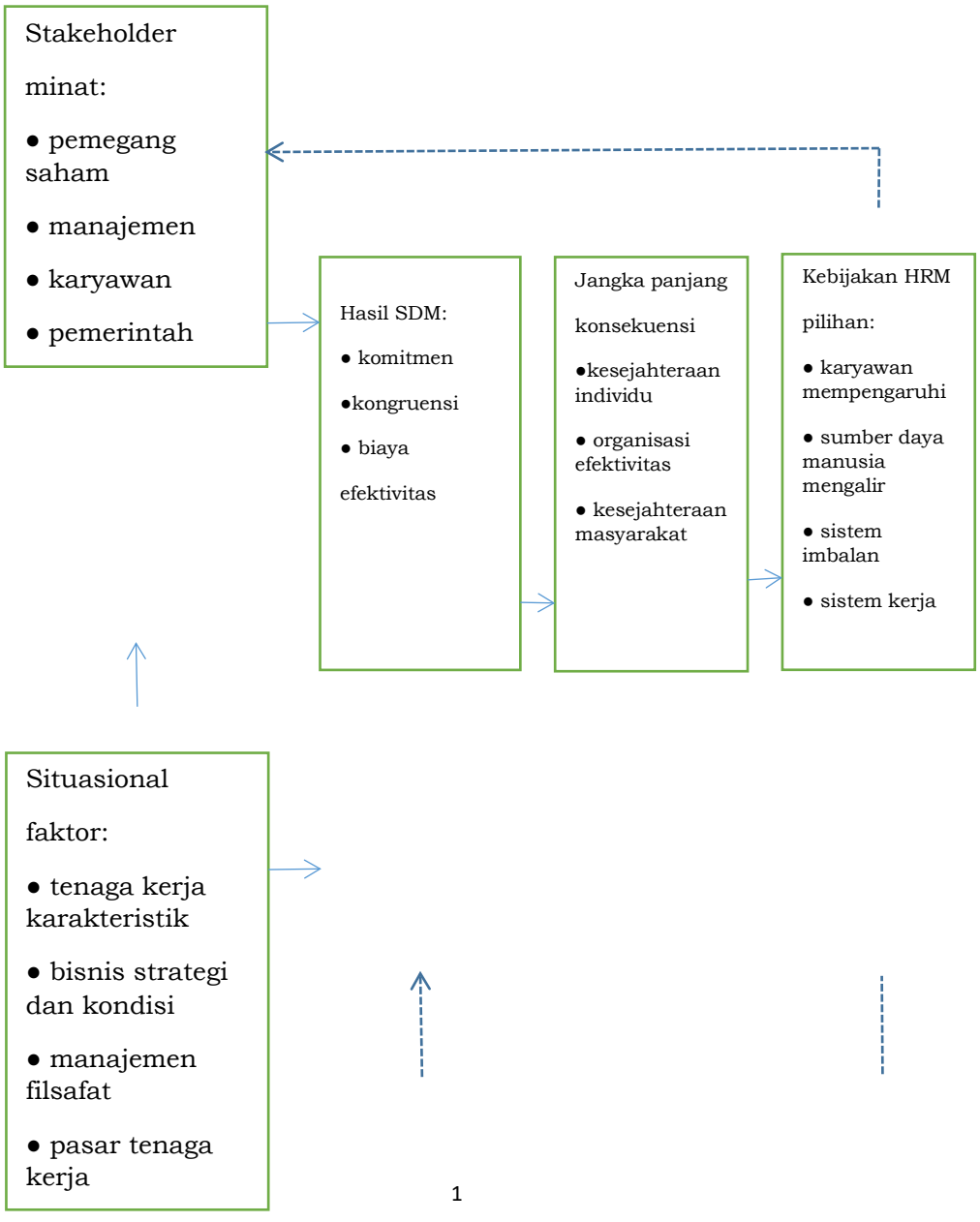
Manajemen sumber daya manusia 7

Sekolah Harvard menyarankan bahwa HRM memiliki dua fitur karakteristik: 1) baris

manajer menerima lebih banyak tanggung jawab untuk memastikan keselarasan kompetitif kebijakan strategi dan personalia; 2) personil memiliki misi menetapkan kebijakan itu mengatur bagaimana kegiatan personel dikembangkan dan diimplementasikan dengan cara yang membuat mereka lebih saling menguatkan. Kerangka kerja Harvardsebagaimana dimodelkan oleh Beer et al ditunjukkan pada Gambar 1.3. Menurut Boxall (1992) kelebihan model ini adalah:

1. menggabungkan pengakuan atas berbagai kepentingan pemangku kepentingan;
2. mengakui pentingnya 'pertukaran', baik secara eksplisit maupun implisit, di antaranya kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kepentingan kelompok;
3. memperluas konteks HRM untuk memasukkan 'pengaruh karyawan', organisasi
4. pekerjaan dan pertanyaan terkait gaya pengawasan;

Gambar 1.3 Kerangka Kerja Harvard untuk Manajemen Sumber Daya Manusia (Sumber: Beer et al, 1984)





Menurut Boxall (1992) kelebihan model ini adalah:

1. menggabungkan pengakuan atas berbagai kepentingan pemangku kepentingan;
2. mengakui pentingnya 'pertukaran', baik secara eksplisit maupun implisit, di antaranya kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kepentingan kelompok;
3. memperluas konteks HRM untuk memasukkan 'pengaruh karyawan', organisasi
4. pekerjaan dan pertanyaan terkait gaya pengawasan;
5. Mengelola Orang
6. mengakui berbagai pengaruh kontekstual pada pilihan manajemen strategi, menyarankan penyatuan logika pasar-produk dan sosial-budaya;
7. menekankan pilihan strategis - tidak didorong oleh situasional atau lingkungan
8. determinisme.

9. model Harvard telah memberikan pengaruh besar terhadap teori dan praktik HRM, khususnya dalam penekanannya pada fakta bahwa HRM adalah perhatian manajemen pada umumnya daripada fungsi personel pada khususnya.

Tujuan HRM

Tujuan keseluruhan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui orang. Seperti yang dikatakan Ulrich dan Lake (1990):

'Sistem HRM dapat menjadi sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk melakukannya pelajari dan manfaatkan peluang baru. 'Khususnya, HRM peduli mencapai tujuan di bidang yang dirangkum di bawah ini. Efektivitas organisasi Practices Praktek sumber daya manusia yang khas membentuk kompetensi inti yang menentukan bagaimana perusahaan bersaing '(Cappelli dan Crocker-Hefter, 1996). Penelitian ekstensif telah menunjukkan bahwa praktik semacam itu dapat membuat dampak signifikan pada kinerja perusahaan. HRM strategi bertujuan untuk mendukung program untuk meningkatkan efektivitas organisasi oleh mengembangkan kebijakan di bidang-bidang seperti manajemen pengetahuan, manajemen bakat dan umumnya menciptakan 'tempat yang bagus untuk bekerja'. Ini adalah 'ide besar' seperti yang dijelaskan oleh Purcell et al (2003), yang terdiri dari 'visi yang jelas dan satu set nilai terintegrasi'. Lebih khusus lagi, strategi SDM dapat dikaitkan dengan pengembangan peningkatan berkelanjutan dan kebijakan hubungan pelanggan.

Manajemen modal manusia Modal manusia dari suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang bekerja di sana dan di siapa kesuksesan bisnis tergantung. Sumber daya manusia telah ditentukan oleh Bontis et al (1999) sebagai berikut:

Sumber daya manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi; perpaduan kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang memberikan karakter khas pada organisasi. Manusia elemen-elemen organisasi adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif yang jika termotivasi dengan baik dapat memastikan jangka panjang kelangsungan hidup organisasi.

Manajemen sumber daya manusia 9

Sumber daya manusia dapat dianggap sebagai aset utama organisasi dan bisnis perlu berinvestasi dalam aset itu untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan mereka. HRM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memperoleh dan mempertahankan yang terampil, berkomitmen dan termotivasi dengan baik tenaga kerja yang dibutuhkannya. Ini berarti mengambil langkah-langkah untuk menilai dan memenuhi kebutuhan orang di masa depan dan untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas yang melekat pada orang - kontribusi mereka, potensi dan kemampuan kerja - dengan menyediakan pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan peluang. Ini melibatkan operasi ‘proses perekrutan yang ketat dan prosedur seleksi, sistem kompensasi insentif kontingen-kinerja, dan manajemen kegiatan pengembangan dan pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis '(Becker et al, 1997). Ini juga berarti terlibat dalam manajemen bakat - proses memperoleh dan menumbuhkan bakat, di mana pun itu dan di mana pun dibutuhkan, dengan menggunakan sejumlah kebijakan dan praktik SDM yang saling tergantung di bidang sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, dan perencanaan suksesi. Proses manajemen modal manusia (HCM) seperti yang dijelaskan di bagian selanjutnya Bab ini terkait erat dengan manajemen sumber daya manusia. Namun demikian fokus HCM lebih pada penggunaan metrik (pengukuran SDM dan kinerja orang) sebagai sarana memberikan panduan tentang strategi manajemen orang dan

praktek. Manajemen pengetahuan adalah ‘segala proses atau praktik menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi '(Scarborough et al, 1999). HRM bertujuan untuk mendukung pengembangan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan yang merupakan hasil dari organisasi proses pembelajaran.

Memenuhi beragam kebutuhan

HRM bertujuan untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan yang menyeimbangkan dan beradaptasi dengan kebutuhan para pemangku kepentingan dan menyediakan untuk manajemen tenaga kerja yang beragam, dengan mempertimbangkan akun perbedaan individu dan kelompok dalam pekerjaan, kebutuhan pribadi, gaya kerja dan aspirasi dan penyediaan kesempatan yang sama untuk semua.

Menjembatani kesenjangan antara retorika dan kenyataan

Penelitian yang dilakukan oleh Gratton et al (1999) menemukan bahwa secara umum ada yang luas kesenjangan antara jenis retorika yang diungkapkan di atas dan kenyataan. Manajemen dapat dimulai dengan niat baik untuk melakukan beberapa atau semua hal ini tetapi mewujudkannya - Teori yang digunakan' - seringkali sangat sulit. Ini muncul karena kontekstual dan proses masalah: prioritas bisnis lainnya, jangka pendek, dukungan terbatas dari lini manajer, infrastruktur proses pendukung yang tidak memadai, kurangnya sumber daya, resistensi terhadap perubahan dan kurangnya kepercayaan. Tujuan utama HRM adalah menjembatani ini dengan membuat setiap upaya untuk memastikan bahwa aspirasi diterjemahkan menjadi berkelanjutan dan tindakan yang efektif. Untuk melakukan ini, anggota fungsi SDM harus mengingatnya relatif

mudah untuk menghasilkan kebijakan dan praktik baru dan inovatif. Itu tantangannya adalah membuat mereka bekerja. Mereka harus menghargai, dalam frasa yang digunakan oleh Purcell et al (2003) bahwa manajer lini depan yang menghidupkan kebijakan SDM, dan bertindak demikian.

Tujuan Kebijakan HRM

Model-model HRM, tujuan-tujuan yang ditetapkan di atas dan definisi-definisi HRM lainnya telah

disuling oleh Caldwell (2004) menjadi 12 tujuan kebijakan:

1. Mengelola orang sebagai aset yang mendasar untuk keunggulan kompetitif organisasi.
2. Menyelaraskan kebijakan SDM dengan kebijakan bisnis dan strategi perusahaan.
3. Mengembangkan kebijakan, prosedur, dan sistem SDM yang sesuai satu sama lain.
4. Menciptakan organisasi yang lebih datar dan lebih fleksibel yang mampu merespons lebih banyak cepat berubah.
5. Mendorong kerja tim dan kerjasama lintas organisasi internal batas-batas.
6. Menciptakan filosofi pelanggan-pertama yang kuat di seluruh organisasi.
7. Memberdayakan karyawan untuk mengelola pengembangan dan pembelajaran mereka sendiri.
8. Mengembangkan strategi penghargaan yang dirancang untuk mendukung kinerja yang digerakkan budaya.
9. Meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi internal yang lebih baik.

10. Membangun komitmen karyawan yang lebih besar kepada organisasi.
11. Meningkatkan tanggung jawab manajemen lini untuk kebijakan SDM.
12. Mengembangkan peran fasilitasi manajer sebagai enabler.

Karakteristik HRM

Karakteristik konsep HRM ketika mereka muncul dari tulisan-tulisan pelopor dan komentator selanjutnya adalah:

1. beragam;
2. strategis dengan penekanan pada integrasi;
3. berorientasi pada komitmen;
4. berdasarkan pada keyakinan bahwa orang harus diperlakukan sebagai aset (modal manusia);
5. unitaris daripada pluralis, individualistis daripada kolektif dalam pendekatannya untuk hubungan karyawan;
6. aktivitas yang digerakkan manajemen - pengiriman HRM adalah manajemen lini anggung jawab;
7. fokus pada nilai-nilai bisnis.

Keragaman HRM

Tetapi karakteristik HRM ini tidak berarti universal. Ada banyak model, dan praktik di dalam organisasi yang berbeda beragam, seringkali hanya sesuai versi konseptual HRM dalam beberapa hal.

Hendry dan Pettigrew (1990) mengecilkan elemen preskriptif dari HRM memodelkan dan memperluas elemen analitis. Seperti yang ditunjukkan oleh Boxall (1992), suatu pendekatan yang tepat

menghindari pelabelan HRM sebagai bentuk tunggal dan maju lebih lambat dengan melanjutkan lebih analitis. Dikatakan oleh Hendry dan Pettigrew bahwa ‘lebih baik deskripsi struktur dan pembuatan strategi dalam organisasi yang kompleks, dan tentang kerangka kerja untuk memahami mereka, adalah fondasi penting untuk HRM '.

Perbedaan dibuat oleh Storey (1989) antara versi 'keras' dan 'lunak' HRM. Versi HRM yang keras menekankan bahwa orang adalah sumber daya yang penting melalui mana organisasi mencapai keunggulan kompetitif. Sumber daya ini memiliki. Oleh karena itu untuk diperoleh, dikembangkan dan digunakan dengan cara yang akan menguntungkan organisasi. Fokusnya adalah pada aspek kuantitatif, kalkulatif dan strategis bisnis.

12 Mengelola orang

mengelola sumber daya manusia dengan cara yang rasional seperti halnya faktor ekonomi lainnya. Sebagai Komentar tamu (1999a):

Dorongan untuk mengadopsi HRM adalah ... berdasarkan pada kasus bisnis tentang kebutuhan untuk menanggapi suatu ancaman eksternal dari meningkatnya persaingan. Ini adalah filosofi yang menarik bagi manajemen untuk berjuang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan menghargai hal itu mereka harus berinvestasi dalam sumber daya manusia serta teknologi baru. Dia juga berkomentar bahwa HRM ‘mencerminkan tradisi kapitalis lama di mana pekerja dianggap sebagai komoditas '. Karena itu penekanannya adalah pada kepentingan manajemen, integrasi dengan strategi bisnis, mendapatkan nilai tambah dari orang-orang oleh proses pengembangan sumber daya manusia dan manajemen kinerja dan kebutuhan akan budaya perusahaan yang kuat yang dinyatakan dalam pernyataan misi dan nilai dan diperkuat oleh komunikasi, pelatihan dan manajemen kinerja proses. Versi lunak HRM menelusuri akarnya ke sekolah hubungan manusia; itu menekankan ukuran komunikasi, motivasi dan kepemimpinan. Seperti yang dijelaskan oleh

Storey (1989) itu melibatkan ‘memperlakukan karyawan sebagai aset yang dihargai, sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen mereka, kemampuan beradaptasi dan kualitas tinggi (keterampilan, kinerja dan seterusnya) Karena itu ia memandang karyawan, dalam kata-kata Guest (1999a), sebagai sarana

dari objek, tetapi tidak sejauh mengikuti saran Kant: ‘Perlakukan orang sebagai tujuan untuk diri mereka sendiri bukan sebagai alat untuk mencapai tujuan. 'Pendekatan lunak untuk HRM menekankan kebutuhan untuk mendapatkan komitmen - 'hati dan pikiran' - karyawan melalui keterlibatan, komunikasi dan metode lain untuk mengembangkan komitmen tinggi, organisasi kepercayaan tinggi. Perhatian juga tertarik pada peran kunci organisasi budaya. Pada tahun 1998, Legge mendefinisikan model HRM 'keras' sebagai proses yang menekankan 'the tutup integrasi kebijakan sumber daya manusia dengan strategi bisnis yang berkaitan karyawan sebagai sumber daya yang akan dikelola dengan cara yang sama rasionalnya dengan yang lain sumber daya yang dieksploitasi untuk pengembalian maksimum ’. Sebaliknya, versi lunak HRM memandang karyawan sebagai ‘aset yang dihargai dan sebagai sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen mereka, kemampuan beradaptasi dan keterampilan dan kinerja tingkat tinggi.

Sifat strategis HRM

Mungkin fitur paling penting dari HRM adalah pentingnya melekat pada strategis integrasi, yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, dan yang membutuhkan komitmen penuh orang untuk itu. Guest (1987, 1989a, 1989b, 1991) percaya bahwa ini adalah tujuan kebijakan utama untuk HRM, yang berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan isu-isu HRM ke dalam rencana strategisnya, untuk memastikan bahwa berbagai aspek HRM menyatu, dan untuk mendorong manajer lini untuk memasukkan HRM perspektif ke dalam pengambilan keputusan

mereka. Legge (1989) menganggap bahwa salah satu tema umum dari definisi khas HRM adalah bahwa kebijakan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan bisnis strategis perencanaan. Sisson (1990) mengemukakan bahwa fitur yang semakin dikaitkan dengan HRM adalah menekankan pada integrasi kebijakan SDM baik satu sama lain dan dengan rencana bisnis lebih umum.

Storey (1989) mengemukakan bahwa: 'Konsep tersebut menempatkan formulasi kebijakan HRM dengan kuat di tingkat strategis dan menegaskan bahwa karakteristik HRM adalah koheren internal pendekatan.' Sifat HRM yang berorientasi pada komitmen Pentingnya komitmen dan kebersamaan ditekankan oleh Walton (1985a) sebagai berikut: Model HRM baru terdiri dari kebijakan-kebijakan yang mempromosikan mutualitas - tujuan bersama, saling mempengaruhi, saling menghormati, saling menghargai, dan saling bertanggung jawab. Teori adalah bahwa kebijakan-kebijakan saling menguntungkan akan menghasilkan komitmen, yang pada gilirannya akan menghasilkan keduanya lebih baik kinerja ekonomi dan pengembangan manusia yang lebih besar.

Guest (1987) menulis bahwa salah satu tujuan kebijakan HRM adalah pencapaian tinggi komitmen - 'komitmen perilaku untuk mengejar tujuan yang disepakati, dan sikap komitmen tercermin dalam identifikasi yang kuat dengan perusahaan '.

Telah dicatat oleh Legge (1995) bahwa sumber daya manusia 'dapat disadap dengan sangat efektif dengan kebijakan yang saling konsisten yang mempromosikan komitmen dan yang, sebagai konsekuensinya, menumbuhkan kesediaan karyawan untuk bertindak secara fleksibel demi kepentingan "organisasi adaptif" yang mengejar keunggulan. Tetapi penekanan pada komitmen ini telah dikritik sejak awal

HRM. Tamu (1987) bertanya: "komitmen terhadap apa?" Dan Fowler (1987) telah menyatakan: Di jantung konsep adalah identifikasi

lengkap karyawan dengan tujuan dan nilai-nilai bisnis - keterlibatan karyawan tetapi dengan persyaratan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia 14

sistem HRM tetap sangat kuat di tangan majikan. Apakah ini benar-benar mungkin

klaim mutualitas penuh ketika pada akhirnya majikan dapat memutuskan secara sepihak tutup perusahaan atau jual ke orang lain?

Manusia sebagai 'modal

Manusia' Gagasan bahwa orang harus dianggap sebagai aset daripada biaya variabel, dalam kata lain, diperlakukan sebagai modal manusia, pada awalnya dikembangkan oleh Beer et al (1984). Filosofi HRM, sebagaimana disebutkan oleh Karen Legge (1995), menyatakan bahwa resources sumber daya manusia berharga dan merupakan sumber keunggulan kompetitif '. Armstrong dan Baron (2002) menyatakan bahwa: Orang dan keterampilan kolektif mereka, kemampuan dan pengalaman, ditambah dengan kemampuan mereka untuk menyebarkan ini untuk kepentingan organisasi pemberi kerja, sekarang diakui sebagai memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi dan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang signifikan.

Pendekatan HRM untuk hubungan karyawan pada dasarnya adalah kesatuan - diyakini bahwa karyawan memiliki minat yang sama dengan majikan. Ini kontras dengan apa yang bisa terjadi dianggap sebagai pandangan pluralis yang lebih realistis, yang mengatakan bahwa semua organisasi mengandung sejumlah kelompok kepentingan dan bahwa kepentingan pengusaha dan karyawan tidak tentu bertepatan.

HRM bersifat individualistis karena menekankan pentingnya menjaga hubungan antara organisasi dan karyawan individu dalam preferensi untuk beroperasi melalui sistem.

Kelompok dan perwakilan.

HRM sebagai kegiatan yang digerakkan manajemen HRM dapat digambarkan sebagai pusat, aktivitas strategis senior yang digerakkan oleh manajemen itu dikembangkan, dimiliki dan dikirim oleh manajemen secara keseluruhan untuk mempromosikan kepentingan organisasi yang mereka layani. Purcell (1993) berpendapat bahwa ‘adopsi dari HRM adalah produk dan penyebab konsentrasi kekuatan yang signifikan dalam tangan manajemen ’, sementara penggunaan yang luas language dari bahasa HRM, jika bukan miliknya praktik, adalah kombinasi dari daya tarik intuitifnya bagi para manajer dan, yang lebih penting, menanggapi gejolak pasar produk dan keuangan '. Dia menegaskan bahwa HRM adalah tentang penemuan kembali hak prerogatif manajemen. Dia menganggap kebijakan HRM.

Manajemen sumber daya manusia 15

dan praktik, ketika diterapkan dalam suatu perusahaan sebagai istirahat dari masa lalu, sering dikaitkan dengan kata-kata seperti komitmen, kompetensi, pemberdayaan, fleksibilitas,budaya, kinerja, penilaian, penghargaan, kerja tim, keterlibatan, kerja sama,harmonisasi, kualitas dan pembelajaran. Tapi ‘bahayanya deskripsi HRM sebagai praktik manajemen terbaik modern adalah mereka meniru masa lalu dan mengidealkan masa depan'. Sisson (1990) mengemukakan bahwa: loc Lokus tanggung jawab untuk manajemen personalia tidak lagi berada dengan (atau "diturunkan ke") manajer spesialis. ’Baru-baru ini,

Purcell et al (2003) menggarisbawahi pentingnya komitmen dan manajemen lini kemampuan sebagai sarana yang dengannya kebijakan SDM dihidupkan.

Fokus pada nilai-nilai bisnis

Konsep HRM sebagian besar didasarkan pada manajemen dan filosofi bisnis yang berorientasi. Ini berkaitan dengan kepentingan total organisasi - kepentingan organisasi anggota organisasi diakui tetapi disubordinasi untuk orang-orang dari hadiah masuk. Karena itu pentingnya melekat pada integrasi strategis dan budaya yang kuat, yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, dan yang membutuhkan orang siapa yang akan berkomitmen pada strategi, siapa yang akan mudah beradaptasi terhadap perubahan, dan siapa yang akan sesuai dengan budaya. Implikasinya, seperti yang dikatakan Guest (1991): 'HRM terlalu penting untuk dibiarkan begitu saja manajer personalia. "

Pada 1995 Legge mencatat bahwa kebijakan HRM diadaptasi untuk mendorong nilai bisnis dan dimodifikasi sesuai dengan perubahan tujuan dan kondisi bisnis. Dia menggambarkan proses ini sebagai 'pragmatisme berpikir' dan menyarankan bahwa bukti menunjukkan lebih banyak dukungan untuk versi keras HRM daripada versi lunak.

Pemesanan tentang HRM

Untuk beberapa waktu HRM adalah topik yang kontroversial, terutama di kalangan akademis. Itu pemesanan utama adalah bahwa HRM menjanjikan lebih dari yang diberikannya dan itu moralitas dicurigai.

HRM menjanjikan lebih dari yang bisa diberikan

Noon (1992) berkomentar bahwa HRM memiliki kekurangan serius sebagai teori: Itu dibangun dengan konsep dan proposisi, tetapi terkait variabel dan hipotesis tidak dibuat eksplisit. Itu terlalu komprehensif. Jika HRM diberi label 'teori' itu memunculkan harapan tentang kemampuannya untuk menggambarkan dan memprediksi.

Manajemen sumber daya manusia 16

Guest (1991) percaya bahwa HRM adalah 'konsep yang optimis tapi ambigu'; itu semua hype dan harapan. Mabey et al (1998) menindaklanjuti ini dengan menyatakan bahwa outcomes hasil yang diumumkan (HRM) hampir tanpa kecuali sangat tinggi '. Untuk memasukkan konsep HRM ke dalam praktiknya melibatkan integrasi strategis, mengembangkan seperangkat kebijakan yang koheren dan konsisten kebijakan ketenagakerjaan, dan mendapatkan komitmen. Ini membutuhkan tingkat determinasi dan kompetensi yang tinggi di semua tingkatan manajemen dan SDM yang kuat dan efektif fungsi dikelola oleh orang-orang yang berorientasi bisnis. Mungkin sulit untuk memenuhi kriteria ini, terutama ketika budaya HRM yang diusulkan bertentangan dengan perusahaan yang didirikan budaya dan sikap dan perilaku manajerial tradisional. Gratton et al (1999) yakin berdasarkan penelitian mereka bahwa ada:

disfungsi antara retorika dan kenyataan di bidang manajemen sumber daya manusia antara teori HRM dan praktik HRM, antara apa yang dikatakan fungsi SDM dan praktik itu seperti yang dirasakan oleh pengusaha, dan antara apa yang manajemen senior percaya akan peran fungsi SDM, dan peran yang sebenarnya dimainkannya. Dalam kesimpulan mereka mengacu pada 'hiperbola dan retorika sumber daya manusia pengelolaan'. Caldwell (2004) percaya bahwa HRM 'adalah proyek yang belum selesai diinformasikan oleh visi yang memenuhi diri tentang apa yang seharusnya menjadi'. Menanggapi

komentar di atas disepakati bahwa banyak organisasi yang berpikir mereka mempraktikkan HRM tidak melakukan hal semacam itu. Itu sulit, dan yang terbaik tidak berharap terlalu banyak. Sebagian besar manajemen yang buru-buru mengadopsi pembayaran terkait kinerja sebagai perangkat HRM yang akan bertindak sebagai pengungkit perubahan kecewa. Namun penelitian yang dilakukan oleh Guest and Conway (1997) meliputi bertingkat sampel acak dari 1.000 pekerja menetapkan bahwa tingkat HRM yang sangat tinggi adalah

ditemukan di tempat. Ini bertentangan dengan pandangan bahwa manajemen cenderung 'berbicara up 'adopsi praktik HRM. Karakteristik HRM dicakup oleh survei termasuk kesempatan untuk mengungkapkan keluhan dan menyampaikan kekhawatiran pribadi tentang hal tersebut penting sebagai peluang untuk pelatihan dan pengembangan, komunikasi tentang isu-isu bisnis, status tunggal, sistem yang efektif untuk menangani penindasan dan pelecehan di tempat kerja, membuat pekerjaan menarik dan beragam, promosi dari dalam, keterlibatan program, tidak ada redundansi wajib, gaji terkait kinerja, pembagian keuntungan dan penggunaan survei sikap.

Moralitas HRM

HRM dituduh oleh banyak akademisi sebagai manipulatif jika tidak bermoral secara positif.

Willmott (1993) menyatakan bahwa HRM beroperasi sebagai bentuk 'kontrol oleh kepatuhan yang berbahaya' ketika itu menekankan perlunya karyawan untuk berkomitmen untuk melakukan apa yang organisasi ingin mereka melakukannya. Ini mengajarkan tentang mutualitas tetapi kenyataannya adalah bahwa di belakang retorika itu mengeksploitasi pekerja. Katanya, mereka adalah serigala berbulu

domba (Keenoy, 1990a). Seperti yang ditunjukkan Legge (1998): Sedihnya, di dunia persaingan ketat dan sumber daya yang langka, tampaknya tak terhindarkan bahwa, ketika karyawan digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan, akan ada beberapa yang akan kalah. Mereka bahkan mungkin mayoritas. Untuk orang-orang ini, versi lunak HRM mungkin sebuah tidak relevan, sementara versi yang sulit cenderung menjadi pengalaman yang tidak nyaman.

Tuduhan bahwa HRM memperlakukan karyawan sebagai alat untuk mencapai tujuan sering dilakukan. Namun, dapat dikatakan bahwa jika organisasi ada untuk mencapai tujuan, yang mereka jelas dilakukan, dan jika tujuan itu hanya dapat dicapai melalui orang, yang jelas kasus, perhatian manajemen untuk komitmen dan kinerja dari mereka orang tidak alami dan tidak dikaitkan dengan konsep HRM - itu ada di masa lalu yang baik dari manajemen personalia sebelum HRM ditemukan. Apa Yang penting adalah bagaimana manajemen memperlakukan orang sebagai tujuan dan apa yang disediakan oleh manajemen kembali.

Sebagian besar permusuhan terhadap HRM yang diungkapkan oleh sejumlah akademisi didasarkan pada keyakinan bahwa itu memusuhi kepentingan pekerja, yaitu bahwa itu adalah manajerialis. Namun, the Guest and Conway (1997) research menetapkan bahwa laporan pekerja tentang hasil menunjukkan bahwa jumlah praktik SDM yang lebih tinggi dikaitkan dengan yang lebih tinggi peringkat keadilan, kepercayaan, dan pengiriman janji-janji mereka kepada manajemen. Mereka yang mengalami peningkatan aktivitas SDM juga merasa lebih aman dan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Motivasi secara signifikan lebih tinggi bagi mereka yang bekerja di organisasi di mana lebih banyak Praktek SDM sudah ada. Singkatnya, seperti yang dikomentari oleh Guest (1999b), muncul bahwa pekerja menyukai pengalaman HRM mereka. Temuan ini tampaknya bertentangan dengan Pandangan 'kritik radikal' yang dihasilkan oleh akademisi seperti Mabey et al (1998) bahwa HRM telah tidak efektif,

merusak (yaitu manajerialis) atau keduanya. Beberapa dari mereka yang mengadopsi sikap ini cenderung mengabaikan laporan yang menguntungkan dari pekerja tentang HRM dengan alasan bahwa mereka telah dicuci otak oleh manajemen. Tetapi tidak ada bukti untuk mendukung pandangan ini. Selain itu, seperti yang ditunjukkan oleh Armstrong (2000a):

HRM tidak dapat disalahkan atau diberi kredit atas perubahan yang terjadi. Untuk contohnya, sering diduga telah mengilhami perpindahan dari pluralisme ke unitarisme dalam hubungan persidangan industri. Tetapi produksi surat kabar dipindahkan dari Fleet Street ke Wapping by Murdoch, bukan karena dia telah membaca buku tentang HRM tetapi sebagai sarana untuk melanggar cetak kontrol serikat pekerja.

Kontradiksi dalam pemesanan tentang HRM

Guest (1999a) mengemukakan bahwa ada dua kekhawatiran yang bertentangan tentang HRM. Yang pertama sebagaimana dirumuskan oleh Legge (1995, 1998) adalah bahwa sementara retorika manajemen mungkin mengungkapkan kepedulian terhadap pekerja, kenyataannya lebih keras. Keenoy (1997) mengeluh bahwa: 'The teka-teki nyata tentang HRMism adalah bagaimana, dalam menghadapi "penolakan" kritis yang tampaknya sangat besar, ia telah mengamankan pengaruh dan kehadiran institusional tersebut. ' Namun, penulis lain hanya mengklaim bahwa HRM tidak berfungsi. Scott (1994) untuk

contoh, menemukan bahwa manajemen dan pekerja adalah tawanan sejarah mereka dan merasa sangat sulit untuk melepaskan orientasi permusuhan tradisional mereka. Tapi ini pertentangan saling bertentangan. Guest (1999b) menyatakan bahwa, difficult Sulit untuk memperlakukan HRM sebagai ancaman utama (meskipun ancaman itu tidak selalu dibuat eksplisit) pantasanalisis kritis yang serius

sementara pada saat yang sama mengklaim bahwa itu tidak dipraktikkan atau sedang tidak efektif. "

Manajemen HRM dan pribadi

Debat tentang perbedaan, jika ada, antara HRM dan manajemen personalia

berlangsung selama beberapa waktu. Ini telah mereda baru-baru ini, terutama karena istilah HRM dan SDM sekarang secara umum digunakan dalam hak mereka sendiri dan sebagai sinonim untuk personel pengelolaan. Tetapi pemahaman tentang konsep HRM ditingkatkan dengan menganalisis apa perbedaannya dan bagaimana pendekatan tradisional terhadap manajemen personalia telah berkembang menjadi praktik HRM saat ini.

Beberapa komentator (Hope-Hailey et al, 1998; Keenoy, 1990b; Legge, 1989, 1995;

Sisson, 1990; Storey, 1993) telah menyoroti sifat revolusioner dari HRM. Lainnya membantah bahwa ada perbedaan yang signifikan dalam konsep personil manajemen dan SDM. Torrington (1989) mengemukakan bahwa: management Manajemen personalia telah tumbuh dengan mengasimilasi sejumlah penekanan tambahan untuk menghasilkan genap kombinasi pengalaman yang lebih kaya ... HRM bukanlah revolusi melainkan dimensi selanjutnya peran multi-faceted. Kesimpulan berdasarkan wawancara dengan direktur SDM dan personalia yang dicapai oleh Gennard dan Kelly (1994) tentang masalah ini adalah bahwa 'adalah enam dari satu dan setengah lusin lain dan itu adalah debat steril '. Jawaban sebelumnya untuk pertanyaan ini dibuat oleh Armstrong (1987):

HRM dianggap oleh beberapa manajer personalia hanya sebagai satu set inisial atau anggur lama di baru botol. Memang bisa tidak lebih dan tidak kurang dari nama lain untuk personel manajemen, tetapi seperti yang biasa dirasakan, paling tidak memiliki keutamaan menekankan keutamaan memperlakukan orang sebagai sumber daya utama, yang pengelolaannya menjadi perhatian langsung.

Manajemen sumber daya manusia 19

Kesamaan	Perbedaan
1. Strategi manajemen personalia	1. HRM lebih menekankan pada strategi Strategi HRM, mengalir dari kesesuaian bisnis dan integrasi.
2. HRM didasarkan pada manajemen	2. Manajemen personalia, seperti HRM, filosofi berorientasi bisnis.
3.HRM lebih mementingkan bertanggung jawab untuk mengelola orang. Manajemen budaya dan fungsi personalia memberikan pencapaian komitmen (kebersamaan) yang diperlukan. saran dan layanan dukungan untuk mengaktifkan.	3. Nilai-nilai manajemen personalia dan kebijakan SDM. setidaknya HRM versi 'soft'
4. HRM memberi penekanan lebih besar pada manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. peran manajer lini sebagai pelaksana	4.HRM lebih menekankan pada manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. peran manajer lini sebagai pelaksana

5.Rentang seleksi yang sama, kompetensi analisis, manajemen kinerja, pelatihan, pengembangan manajemen dan teknik manajemen hadiah digunakan baik dalam manajemen SDM dan personalia.	5.HRM adalah pendekatan holistik yang bersangkutan identik sehubungan dengan ‘menghormati dengan dengan kepentingan total bisnis -
.6. Manajemen personalia, seperti 'lunak' versi HRM, menempel penting untuk proses komunikasi dan partisipasi dalam seorang karyawan sistem hubungan. Tabel 1.1. Kesamaan dan perbedaan antara manajemen SDM dan manajemen personalia	6.Spesialis SDM diharapkan menjadi bisnis dan untuk memfasilitasi pencapaian mitra daripada personel tujuan organisasi. administrator.
	7.SDM memperlakukan karyawan sebagai aset, bukan biaya.

Manajemen sumber daya manusia 20

Perbedaan antara manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia

tampaknya substansial tetapi mereka dapat dilihat sebagai masalah penekanan dan pendekatan daripada satu substansi. Atau, seperti yang dikatakan Hendry dan Pettigrew (1990), HRM bisa dianggap sebagai 'perspektif tentang manajemen personalia dan bukan manajemen personalia sendiri'.

BAGAIMANA DAMPAK SDM PADA ORGANISASI KINERJA

Asumsi yang mendasari praktik HRM adalah bahwa orang adalah sumber daya utama organisasi dan kinerja organisasi sangat tergantung pada mereka. Oleh karena itu, serangkaian kebijakan dan proses SDM yang tepat dikembangkan dan diimplementasikan secara efektif, maka SDM akan membuat dampak besar pada kinerja perusahaan. Cawan Suci yang dicari oleh banyak komentator tentang manajemen sumber daya manusia ini untuk menetapkan bahwa ada hubungan positif yang jelas antara praktik HRM dan kinerja organisasi. Telah ada banyak penelitian, seperti yang dirangkum dalam Tabel 1.2, di atas dekade terakhir yang berusaha menjawab dua pertanyaan dasar: 'Lakukan praktik SDM membuat dampak positif pada kinerja organisasi? Jika demikian, bagaimana dampaknya tercapai? 'Pertanyaan kedua adalah yang paling penting. Itu tidak cukup untuk membenarkan HRM dengan membuktikan bahwa itu adalah hal yang baik. Yang penting adalah apa yang bisa dilakukan untuk memastikan bahwa itu adalah hal yang baik. Ini adalah 'kotak hitam' yang disebutkan oleh Purcell et al (2003) yang terletak antara niat dan hasil. Ulrich (1997a) telah menunjukkan bahwa: practices Praktek SDM tampaknya penting; Logika mengatakan demikian; Temuan survei mengkonfirmasi hal itu. Hubungan langsung antara investasi dan perhatian terhadap Namun, praktik SDM sering kabur, dan bervariasi sesuai dengan populasi sampel dan ukuran yang digunakan '. Purcell et al (2003) telah meragukan validitas dari beberapa upaya yang dilakukan penelitian untuk membuat koneksi:

Studi kami telah menunjukkan dengan meyakinkan bahwa penelitian yang hanya menanyakan tentang jumlah dan tingkat praktik SDM tidak akan pernah cukup untuk memahami tautannya antara praktik SDM dan kinerja bisnis. Seperti yang telah kita diskusikan, ini menyesatkan untuk mengasumsikan bahwa hanya karena kebijakan SDM ada maka mereka akan diimplementasikan sebagai dimaksudkan. Komentar lebih lanjut tentang upaya untuk melacak tautan telah dibuat oleh Truss (2001)yang, mengikuti penelitian di Hewlett-Packard, mengatakan bahwa:

Temuan kami memang memberikan dukungan kuat terhadap argumen yang dikemukakan oleh Mueller (1996) itu organisasi informal memiliki peran kunci untuk dimainkan dalam proses HRM sehingga informal

praktik dan norma perilaku berinteraksi dengan kebijakan SDM formal … Kami tidak dapat mempertimbangkan bagaimana HRM dan kinerja dihubungkan tanpa menganalisis, secara rinci, bagaimana kebijakan itu berubah menjadi praktik melalui lensa organisasi informal.n Hasil penelitian Sejumlah besar penelitian telah dilakukan untuk membangun hubungan di antara keduanya

SDM dan kinerja perusahaan. Hasil dari beberapa proyek utama dirangkum dalam Tabel 1.2.

Manajemen sumber daya manusia 21

Peneliti Hasil Metodologi

Arthur (1990, Data dari 30 pabrik strip AS digunakan untuk Perusahaan dengan komitmen tinggi 1992, 1994) menilai dampak terhadap strategi efisiensi tenaga kerja secara signifikan lebih tinggi dan tingkat memo dengan mengacu pada tingkat produktivitas dan keberadaan yang berkualitas tinggi dibandingkan dengan yang strategi komitmen atau strategi kontrol. strategi kontrol.

Huselid (1995) Analisis tanggapan 968 Produktivitas AS dipengaruhi oleh perusahaan ke kuesioner mengeksplorasi motivasi karyawan; keuangan penggunaan kinerja kinerja tinggi dipengaruhi oleh praktik pengembangan keterampilan karyawan, motivasi dan sinergi antara mereka dan struktur organisasi. keselarasan praktik ini denganstrategi kompetitif. Huselid dan Indeks sistem SDM di 740 Perusahaan dengan nilai tinggi;

Becker (1996) perusahaan diciptakan untuk menunjukkan indeks secara ekonomi dan sejauh mana setiap perusahaan mengadopsi tingkat statistik yang lebih tinggi.

sistem kerja berkinerja tinggi. kinerja.

Becker et al. Hasil dari sejumlah penelitian yang dibuat oleh sistem berkinerja tinggi (1997) proyek dianalisis untuk menilai dampak selama mereka dampak strategis pada pemegang saham yang tertanam dalam manajemen nilai infrastruktur kerja kinerja tinggi. sistem.

Tabel 1.2. Hasil penelitian tentang hubungan antara SDM dan kinerja organisasi.

Peneliti	Hasil	Metodologi
Arthur (1990,1992, 1994)	Data dari 30 pabrik strip AS digunakan untuk Perusahaan dengan komitmen tinggimenilai dampak terhadap strategi efisiensi tenaga kerja secara signifikan lebih tinggi	Perusahaan dengan komitmen tinggi strategi secara signifikan lebih tinggi tingkat produktivitas dan kualitas mereka strategi kontrol.

Huselid (1995)	Analisis tanggapan 968 Produktivitas AS dipengaruhi oleh kuesioner dalam mengeksplorasi motivasi karyawan;	Produktivitas dipengaruhi oleh motivasi pegawai; kinerja keuangan dipengaruhi oleh keterampilan karyawan, motivasi dan struktur organisasi.
Huselid Becker (1996)	Indeks sistem SDM di 740 perusahaan diciptakan untuk menunjukkan sejauh mana masing-masing perusahaan diadopsi sistem kerja berkinerja tinggi.	Perusahaan dengan nilai tinggi pada indeks secara ekonomi dan tingkat statistik lebih tinggi dari kinerja.
Becker *et al (1997)*	Hasil dari sejumlah penelitian proyek dianalisis untuk menilai dampak strategis pada pemegang saham nilai kerja kinerja tinggi sistem.	Sistem kinerja tinggi dampak selama mereka tertanam dalam manajemen infrastruktur.

Penelitian, yang dilakukan oleh Purcell et al (2003), adalah SDM dapat memberikan dampak dengan memimpin atau berkontribusi pada:

1. pengembangan dan keberhasilan penerapan praktik kerja berkinerja tinggi, terutama yang berkaitan dengan pekerjaan dan desain kerja, kerja fleksibel,
2. sumber daya (rekrutmen dan seleksi dan manajemen bakat), pengembangan karyawan (meningkatkan keterampilan dan memperluas basis keterampilan), hadiah, dan pemberian
3. suara karyawan;
4. perumusan dan penanaman visi yang jelas dan serangkaian nilai (ide besar);
5. pengembangan kontrak psikologis positif dan sarana untuk meningkatkan
6. motivasi dan komitmen karyawan;
7. perumusan dan implementasi kebijakan yang, dalam kata-kata Purcell et al
8. (2003) memenuhi kebutuhan individu dan 'menciptakan tempat yang bagus untuk bekerja';
9. penyediaan dukungan dan saran kepada manajer lini tentang peran mereka dalam mengimplementasikan kebijakan dan praktik SDM;
10. manajemen perubahan yang efektif.

Teknologi

1. Teknologi bisnis memberikan pengaruh besar pada lingkungan internal bagaimana pekerjaan diatur, dikelola dan dijalankan. Pengenalan teknologi baru dapat menghasilkan perubahan besar

pada sistem dan proses. Keterampilan yang berbeda diperlukan dan metode kerja baru dikembangkan. Hasilnya mungkin merupakan perluasan basis keterampilan organisasi dan karyawannya, termasuk multiskilling (memastikan bahwa orang memiliki berbagai keterampilan yang memungkinkan mereka bekerja secara fleksibel pada berbagai tugas, seringkali dalam lingkungan kerja tim. Tapi itu bisa mengakibatkan pengurangan keterampilan dan pengurangan jumlah pekerjaan (perampingan).

2. Tekanan kompetitif

Persaingan global dalam produksi dewasa dan sektor jasa meningkat. Ini adalah dibantu oleh teknologi yang mudah ditransfer dan pengurangan dalam perdagangan internasional hambatan. Pelanggan menuntut lebih banyak ketika standar baru tercapai kompetisi internasional. Organisasi bereaksi terhadap kompetisi ini dengan menjadi 'fokus pada pelanggan', mempercepat waktu respons, menekankan kualitas dan peningkatan berkelanjutan, mempercepat pengenalan teknologi baru, mengoperasikan lebih banyak secara fleksibel dan 'kehilangan biaya'. Tekanan bagi bisnis untuk menjadi 'organisasi lean', perampingan dan memotong lapisan manajemen dan pengawasan. Mereka mengurangi permanen staf ke inti pekerja penting, meningkatkan penggunaan pekerja periferal (subkontraktor, staf sementara) dan pekerjaan 'outsourcing' ke penyedia layanan eksternal. Tujuannya adalah untuk mengurangi biaya tenaga kerja dan memungkinkan perusahaan dengan mudah untuk meningkatkan atau mengurangi angka yang tersedia untuk bekerja sebagai respons terhadap fluktuasi tingkat aktivitas bisnis.

Manajemen modal manusia dan manusia

Menurut pendapat Mayo (2001) perbedaan mendasar antara HCM dan HRM adalah bahwa yang pertama memperlakukan orang sebagai aset

sedangkan yang kedua memperlakukan mereka sebagai biaya. Kearns (2005b) percaya bahwa di HCM ‘orang adalah penambah nilai, bukan biaya overhead’ saat di HRM ‘orang (diperlakukan sebagai) biaya yang signifikan dan harus dikelola dengan tepat ’. Menurut Kearns, dalam HRM ‘tim SDM dipandang sebagai layanan dukungan untuk saluran’ - HR didasarkan sekitar fungsi dan tim SDM melakukan ‘peran yang berbeda dan terpisah fungsi lain ’. Sebaliknya, ‘HCM terlihat jelas dan dihormati sebagai bisnis yang setara mitra di tingkat senior ’dan juga‘ holistik, berskala organisasi dan berbasis sistem ’juga sebagai strategis dan peduli dengan nilai tambah. Klaim bahwa dalam HRM karyawan diperlakukan sebagai biaya yang tidak didukung oleh deskripsi konsep HRM yang diproduksi oleh penulis Amerika seperti Beer et al (1984). Dalam salah satu teks mani tentang manajemen sumber daya manusia, mereka menekankan kebutuhan untuk: ‘perspektif jangka panjang dalam mengelola orang dan pertimbangan orang sebagai aset potensial dan bukan hanya biaya variabel.

Konsep modal manusia

Individu menghasilkan, mempertahankan, dan menggunakan pengetahuan dan keterampilan (modal manusia) dan menciptakan modal intelektual. Pengetahuan mereka ditingkatkan oleh interaksi di antara mereka (modal sosial) dan menghasilkan pengetahuan yang dilembagakan yang dimiliki oleh suatu organisasi (modal organisasi). Konsep-konsep manusia, intelektual, sosial dan modal organisasi dijelaskan di bawah ini.

Sumber daya manusia

Istilah 'modal manusia' berasal dari Schultz (1961) yang menguraikannya. Konsep pada tahun 1981 sebagai berikut: ‘Pertimbangkan semua kemampuan manusia sebagai bawaan atau

diperoleh. Atribut ... yang berharga dan dapat ditambah dengan tepat

investasi akan menjadi sumber daya manusia. " Definisi yang lebih rinci dikemukakan oleh Bontis et al (1999) sebagai berikut:

Sumber daya manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi; perpaduan kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang memberikan karakter khas pada organisasi.

Berinovasi dan memberikan dorongan kreatif jika termotivasi dapat memastikan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi.

Modal intelektual

Konsep modal manusia dikaitkan dengan konsep menyeluruh modal intelektual, yang didefinisikan sebagai stok dan arus pengetahuan yang tersedia untuk suatu organisasi. Ini dapat dianggap sebagai sumber daya tidak berwujud yang terkait dengan orang-orang yang, bersama dengan sumber daya berwujud (uang dan aset fisik), terdiri pasar atau nilai total bisnis. Bontis (1996, 1998) mendefinisikan tidak berwujud sumber daya sebagai faktor selain aset keuangan dan fisik yang berkontribusi pada proses menghasilkan nilai suatu perusahaan dan berada di bawah kendalinya.

Praktek

Manajemen modal manusia berkaitan dengan pengukuran, pelaporan pengukuran dan menggambar kesimpulan tentang pentingnya hasil pengukuran sebagai panduan untuk tindakan di masa depan. Ini adalah proses pengukuran modal manusia dan pelaporan yang dipertimbangkan secara terpisah di dua bagian selanjutnya dari bab ini. Tetapi itu bukan satu-satunya tujuan. Ada lebih banyak HCM daripada pengukuran. Manusia manajemen modal memusatkan perhatian tim kepemimpinan organisasi pada strategi yang harus

diadopsi sebagaimana diuraikan di bawah ini untuk meningkatkan nilai tambah yang mereka peroleh dari orang. Ini mengidentifikasi aspek-aspek manajemen orang yang terbukti memiliki pengaruh terbesar pada kinerja bisnis. Ini mengklarifikasi pengembalian yang bisa diperoleh dalam hal peningkatan profitabilitas, produktivitas, dan efektivitas keseluruhan yang timbul dari penyebaran, pengembangan, dan keterlibatan orang-orang yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuannya. HCM menunjukkan cara untuk mencapai sumber daya manusia keuntungan dengan menyoroti di mana dan bagaimana investasi pada orang menghasilkan pengembalian tertinggi. Ini memastikan bahwa kebijakan dan praktik HRM dikembangkan untuk mencapai akhir ini. Kebijakan ini termasuk manajemen pengetahuan, sumber daya, manajemen bakat, manajemen kinerja, program pembelajaran dan pengembangan, dan proses penghargaan dan pengakuan.

Kartu skor seimbang

Balanced scorecard seperti yang awalnya dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992, 1996) adalah sering digunakan sebagai dasar pengukuran. Tujuan mereka adalah untuk melawan kecenderungan itu perusahaan untuk berkonsentrasi pada pelaporan keuangan jangka pendek. Mereka mengambil pandangan bahwa 'apa yang Anda ukur adalah apa yang Anda dapatkan. Manajer menginginkan presentasi keuangan dan operasional yang seimbang.

Pelaporan sumber daya manusia berkaitan dengan penyediaan informasi tentang seberapa baik modal manusia dari suatu organisasi dikelola. Ada dua aspek: pertama, eksternal melaporkan kepada para pemangku kepentingan melalui, di Inggris, Operasi wajib dan tinjauan Keuangan (OFR). Aspek kedua adalah pelaporan internal, yang juga menginformasikan tim kepemimpinan dan pemangku kepentingan umumnya tentang bagaimana sumber daya manusia.

Peran fungsi SDM

Pelanggan' dari fungsi SDM bukan hanya manajemen. Mereka juga terdiri dari manajer lini depan yang benar-benar menerapkan kebijakan SDM dan kepada siapa, fungsinya bergantung pada penyelesaian pekerjaan, karyawan, dan calon karyawan potensial.

Bab ini membahas:

1. peran keseluruhan fungsi;
2. peran SDM dalam memfasilitasi dan mengelola perubahan;
3. variasi dalam praktik;
4. organisasi fungsi;

Konsultan manajemen

Bertindak sebagai penyedia layanan di bidang-bidang seperti perekrutan, pencarian eksekutif dan pelatihan. Mereka juga memberikan bantuan dan bimbingan dari luar kepada klien mereka dengan memberi nasihat tentang pengenalan sistem atau prosedur baru atau dengan melalui proses analisis dan diagnosis untuk menghasilkan rekomendasi atau untuk membantu umumnya dalam peningkatan kinerja organisasi. Peran mereka adalah menyediakan keahlian dan sumber daya untuk membantu dalam pengembangan dan perubahan.

Peran dasar

Peran praktisi SDM sangat bervariasi sesuai dengan sejauh mana mereka berada generalis (mis. direktur SDM atau manajer SDM), atau spesialis (mis. kepala pembelajaran dan pengembangan, kepala manajemen bakat, atau kepala hadiah), tingkat di mana mereka

pekerjaan (strategis, eksekutif atau administratif) kebutuhan organisasi, para konteks di mana mereka bekerja dan kemampuan mereka sendiri.

Peran manajer lini depan

Manajer lini depan sangat penting untuk keberhasilan kebijakan dan praktik SDM. Di mulai dengan analisis peran mereka secara umum dan manajemen sumber daya manusia menjadi tanggung jawab khusus. Ini berlanjut dengan pemeriksaan peran masing-masing SDM dan manajemen lini serta diskusi tentang peran manajer lini dalam mengimplementasikan SDM. Bab ini diakhiri dengan saran tentang cara meningkatkan lini depan manajer sebagai manajer orang.

Model organisasi internasional

Empat model organisasi internasional telah di identifikasi oleh Bartlett dan Goshal (1993):

1. Federasi yang terdesentralisasi di mana setiap unit nasional dikelola secara terpisahentitas yang berupaya mengoptimalkan kinerjanya di lingkungan lokal. Ini adalah

   perusahaan multinasional tradisional.

2. Federasi terkoordinasi di mana pusat mengembangkan manajemen yang sistem canggih yang memungkinkannya mempertahankan kontrol keseluruhan, meskipun ruang lingkup diberikan kepada lokal

   manajemen untuk mengadopsi praktik yang mengenali kondisi pasar lokal.

3. Hub terpusat di mana fokusnya adalah pada pasar global dan bukan pada lokal pasar. Organisasi semacam itu benar-benar global daripada multinasional, yang memang demikian kasus ketika mengadopsi pendekatan federasi.

4. Transnasional di mana perusahaan mengembangkan strategi multi-dimensi kemampuan yang diarahkan untuk bersaing secara global tetapi juga memungkinkan respons lokal terhadap persyaratan pasar.

Pembayaran berbasis *host*

Pendekatan pembayaran berbasis host memberikan gaji dan tunjangan kepada orang asing seperti mobil perusahaan dan liburan yang sejalan dengan yang diberikan kepada warga negara tuan rumah negara dalam pekerjaan serupa. Metode ini memastikan kesetaraan antara ekspatriat dan tuan rumah warga negara. Ini diadopsi oleh perusahaan yang menggunakan apa yang disebut 'tingkat pasar' sistem, yang memastikan bahwa gaji ekspatriat sesuai dengan tingkat upah pasar di negara tuan rumah. Perusahaan yang menggunakan pendekatan berbasis host biasanya membayar tunjangan tambahan seperti biaya sekolah, akomodasi dan asuransi kesehatan. Mereka juga dapat mendanai manfaat jangka panjang seperti jaminan sosial, jaminan hidup dan pensiun dari rumah. Metode berbasis tuan rumah tentu adil dari sudut pandang warga negara setempat, dan itu bisa lebih murah daripada upah berbasis rumah. Tapi itu mungkin jauh kurang menarik sebagai bujukan bagi karyawan untuk bekerja di luar negeri, terutama di lokasi yang tidak menyenangkan, dan mungkin sulit untuk mengumpulkan data harga pasar secara lokal untuk memberikan dasar pengaturan tingkat pembayaran.

BAB I

Mengelola Sumber Daya Manusia

Bagian ini menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan pendekatan dan filosofi yang mempengaruhi cara mengelola orang dalam suatu organisasi, peran fungsi SDM, dan fungsi anggota, dan pertimbangan khusus yang memengaruhi manajemen manusia internasional. Istilah 'manajemen orang' mencakup dua konsep terkait manajemen sumber daya manusia. HRM dan manajemen modal manusia (HCM), yang didefinisikan dan dijelaskan di bagian pertama. HRM dan manajemen modal manusia (HCM) menggantikan istilah 'manajemen personalia', meskipun demikian filosofi dan praktik manajemen personalia masih memberikan dasar bagi filosofi dan praktik HRM dan HCM. Hubungan antara aspek-aspek orang ini dalam manajemen dimodelkan sebagai berikut;

Manajemen orang

Kebijakan dan praktik yang mengatur bagaimana orang dikelola dan dikembangkan dalam organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pendekatan strategis dan koheren terhadap manajemen organisasi yang merupakan aset dimana terdapat orang-orang yang bekerja di sana yang berkontribusi secara individual dan kolektif untuk pencapaian tujuannya. '

Manajemen modal manusia

'Pendekatan untuk memperoleh, menganalisis dan melaporkan data yang menginformasikan arah manajemen sumber daya manusia yang menambah nilai investasi strategis dan keputusan operasional di tingkat perusahaan dan di tingkat manajemen lini terdepan. "

Manajemen personalia

‘Manajemen personalia memperhatikan memperoleh, mengatur dan memotivasi sumber daya manusia yang dibutuhkan sehingga proses kerja menjadi efektif dan mencapai tujuan. ' (Armstrong, 1977)

Manajemen Sumber Daya Manusia

Merupakan istilah 'manajemen sumber daya manusia' (HRM) dan 'sumber daya manusia' (SDM) menggantikan istilah 'manajemen personalia' sebagai deskripsi proses terkait dalam pengelolaan orang dalam organisasi.

Konsep HRM mendukung semua kegiatan yang memberikan kerangka kerja dengan mendefinisikan konsep-konsep HRM dan sistem SDM, menggambarkan berbagai model HRM dan mendiskusikan tujuan dan karakteristiknya. Bab ini juga memberikan ulasan reservasi tentang HRM dan hubungan antara Manajemen SDM dan personalia dan diakhiri dengan diskusi tentang dampaknya. HRM dapat menghasilkan kinerja organisasi.

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling bernilai - orang-orang yang bekerja di sana secara individual dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya. Storey (1989) meyakini bahwa HRM dapat dianggap sebagai ‘set kebijakan yang saling terkait dengan dasar ideologis dan filosofis '. Ia menyarankan empat aspek itu merupakan versi yang bernilai dari HRM.

Mengatur Orang

1. suatu konstelasi kepercayaan dan asumsi tertentu;
2. dorongan strategis menginformasikan keputusan tentang manajemen orang;
3. keterlibatan pusat manajer lini; dan
4. mengandalkan serangkaian 'pengungkit' untuk membentuk hubungan kerja.

SISTEM SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang dibawah bersama-sama secara koheren:

- Filosofi SDM yang menggambarkan nilai-nilai menyeluruh dan prinsip panduan yang diadopsi dalam mengelola orang.
- Strategi SDM menentukan arah tujuan HRM.
- Kebijakan SDM, yang merupakan pedoman yang menentukan bagaimana nilai-nilai ini, prinsip-prinsip dan strategi harus diterapkan dan diimplementasikan dalam bidang HRM tertentu.
- Proses SDM yang terdiri dari prosedur formal dan metode yang digunakan untuk menempatkan SDM rencana dan kebijakan strategis mulai berlaku.
- Praktik SDM yang terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola orang.
- Program SDM, yang memungkinkan strategi, kebijakan, dan praktik SDM untuk diterapkan sesuai dengan rencana.

Becker dan Gerhart (1996) telah mengklasifikasikan komponen-komponen ini menjadi tiga tingkatan: the arsitektur sistem (prinsip panduan), alternatif kebijakan dan proses dan praktik.

Model HRM yang sesuai

Salah satu pernyataan eksplisit pertama dari konsep HRM dibuat oleh Michigan Sekolah (Fombrun et al, 1984). Mereka berpendapat bahwa sistem SDM dan struktur organisasi harus dikelola dengan cara yang sesuai dengan strategi organisasi Mereka lebih jauh menjelaskan bahwa ada siklus sumber daya manusia yang terdiri dari empat proses atau fungsi umum yang dilakukan di semua organisasi seperti berikut ini:

1. seleksi - mencocokkan sumber daya manusia yang tersedia dengan pekerjaan;
2. penilaian manajemen kinerja;

3. hadiah ‘sistem hadiah adalah salah satu yang kurang dimanfaatkan dan salah penanganan sebagai alat manajerial untuk mendorong kinerja organisasi ’
4. pengembangan karyawan sehingga berkualitas tinggi.

Kerangka kerja Harvard

Para pendiri HRM lainnya adalah Harvard School of Beer et al (1984) yang mengembangkan apa yang oleh Boxall (1992) disebut 'kerangka kerja Harvard'. Kerangka kerja ini adalah berdasarkan pada keyakinan bahwa masalah manajemen personalia historis hanya bisa terpecahkan; ketika manajer umum mengembangkan sudut pandang tentang bagaimana mereka ingin melihat karyawan terlibat dan dikembangkan oleh perusahaan, serta kebijakan dan praktik HRM apa untuk mencapai tujuan tersebut.

Beer dan rekan-rekannya percaya bahwa ‘Saat ini, banyak tekanan menuntut aperspektif yang lebih luas, lebih komprehensif dan lebih strategis berkenaan dengan sumber daya manusia organisasi. 'Tekanan-tekanan ini telah menciptakan kebutuhan untuk: ‘Jangka panjang perspektif dalam mengelola orang dan pertimbangan orang sebagai aset potensial dari sekadar biaya variabel. Mereka menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan tindakan manajemen yang memengaruhi sifat hubungan antara organisasi dan karyawannya - sumber daya manusianya.

Sekolah Harvard menyarankan bahwa HRM memiliki dua fitur karakteristik:

1) baris manajer menerima lebih banyak tanggung jawab untuk memastikan keselarasan kompetitif kebijakan strategi dan personalia;
2) personil memiliki misi menetapkan kebijakan itu mengatur bagaimana kegiatan personel dikembangkan dan diimplementasikan dengan suatu cara yang membuat mereka lebih saling menguatkan.

Kerangka kerja Harvard sebagaimana dimodelkan oleh Beer et al ditunjukkan pada Gambar 1.3. Menurut Boxall (1992) kelebihan model ini adalah:

- menggabungkan pengakuan atas berbagai kepentingan pemangku kepentingan;
- mengakui pentingnya 'pertukaran', baik secara eksplisit maupun implisit, di antaranya kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kepentingan kelompok;
- memperluas konteks HRM untuk memasukkan 'pengaruh karyawan', organisasi pekerjaan dan pertanyaan terkait gaya pengawasan;

Stakeholder
minat:

- pemegang saham
- manajemen
- karyawan
- pemerintah
- serikat pekerja

Situasional
faktor:

- tenaga kerja karakteristik
- bisnis strategi dan kondisi
- manajemen filsafat
- pasar tenaga kerja
- serikat pekerja
- teknologi tugas
- hukum dan sosial nilai-nilai

Hasil SDM:

- komitmen
- kongruensi
- biaya efektivitas

Jangka panjang

konsekuensi

- kesejahteraan individu
- organisasi efektivitas
- kesejahteraan masyarakat

Kebijakan HRM

pilihan:

- karyawan mempengaruhi
- sumber daya manusia mengalir
- sistem imbalan
- sistem kerja

Menurut Boxall (1992) kelebihan model ini adalah:

- menggabungkan pengakuan atas berbagai kepentingan pemangku kepentingan;
- mengakui pentingnya 'pertukaran', baik secara eksplisit maupun implisit, di antaranya kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kepentingan kelompok;
- memperluas konteks HRM untuk memasukkan 'pengaruh karyawan', organisasi pekerjaan dan pertanyaan terkait gaya pengawasan;

Mengelola Orang

- mengakui berbagai pengaruh kontekstual pada pilihan manajemen strategi, menyarankan penyatuan logika pasar-produk dan sosial-budaya;
- menekankan pilihan strategis - tidak didorong oleh situasional atau lingkungan determinisme.

TUJUAN HRM

Tujuan keseluruhan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui orang. Seperti yang dikatakan Ulrich dan Lake (1990):

‘Sistem HRM dapat menjadi sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk melakukannya pelajari dan manfaatkan peluang baru.”. “Efektivitas organisasi Praktek sumber daya manusia yang khas membentuk kompetensi inti yang menentukan bagaimana perusahaan bersaing” (Cappelli dan Crocker-Hefter, 1996). Penelitian ekstensif telah menunjukkan bahwa praktik semacam itu dapat membuat dampak signifikan pada kinerja perusahaan. Strategi HRM bertujuan untuk mendukung program untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan mengembangkan kebijakan di berbagai bidang seperti manajemen pengetahuan, manajemen bakat yang umumnya menciptakan 'tempat yang bagus untuk bekerja'. Ini adalah 'ide besar' seperti yang dijelaskan oleh Purcell et al (2003), yang terdiri dari 'visi yang jelas dan satu set nilai terintegrasi'. Lebih khusus lagi, strategi SDM dapat dikaitkan dengan pengembangan peningkatan berkelanjutan dan kebijakan hubungan pelanggan.

Manajemen modal manusia

‘Modal’ manusia dari suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang bekerja di sana dan pada siapa kesuksesan bisnis tergantung. Sumber daya manusia telah ditentukan oleh Bontis et al (1999) sebagai berikut: Sumber daya manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi; perpaduan kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang memberikan karakter khas pada organisasi. Manusia, elemen-elemen organisasi, adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif yang jika termotivasi dengan baik dapat memastikan jangka panjang kelangsungan hidup organisasi.

Sumber daya manusia dapat dianggap sebagai aset utama organisasi dan dalam bisnis perlu berinvestasi dalam aset itu untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan mereka. HRM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memperoleh dan mempertahankan sumber daya manusia yang terampil, berkomitmen dan termotivasi dengan baik sebagai tenaga kerja yang dibutuhkannya. Ini berarti

mengambil langkah-langkah untuk menilai dan memenuhi kebutuhan orang di masa depan dan untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas yang melekat pada orang - kontribusi mereka, potensi dan kemampuan kerja - dengan menyediakan pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan. Peluang Ini melibatkan operasi “proses perekrutan yang ketat dan prosedur seleksi, sistem kompensasi insentif kontingen-kinerja, dan manajemen kegiatan pengembangan dan pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis” (Becker et al, 1997).

Manajemen pengetahuan

Manajemen pengetahuan adalah ‘segala proses atau praktik menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi '(Scarborough et al, 1999). HRM bertujuan untuk mendukung pengembangan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan yang merupakan hasil dari organisasiproses pembelajaran.

Manajemen penghargaan

HRM bertujuan untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja dan komitmen dengan memperkenalkan kebijakan dan proses yang memastikan bahwa orang dihargai atas apa yang mereka lakukan dan raih dan atas tingkat keterampilan dan kompetensi yang mereka capai.

Hubungan karyawan

Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui kemitraan antara manajemen, dan karyawan sebagai bagian dari Serikat buruh.

Memenuhi beragam kebutuhan

HRM bertujuan untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan yang menyeimbangkan dan beradaptasi dengan kebutuhan para pemangku kepentingan dan menyediakan bagi manajemen tenaga kerja yang beragam, dengan mempertimbangkan perbedaan individu dan kelompok dalam pekerjaan, kebutuhan pribadi, gaya kerja dan aspirasi serta penyediaan kesempatan yang sama untuk semua.

Menjembatani kesenjangan antara retorika dan kenyataan

Tujuan utama HRM dalam menjembatani kesenjangan yang luas antar jenis retorika dalam kaitannya dengan proses bisnis adalah dengan membuat setiap upaya untuk memastikan bahwa aspirasi yang diterima menjadi berkelanjutan dan menghasilkan tindakan yang efektif. Untuk melakukan ini, fungsi SDM harus dapat menerima hal ini relatif mudah untuk menghasilkan kebijakan yang inovatif. Tantangannya adalah membuat mereka bekerja. Mereka harus menghargai, dalam frasa yang disampaikan oleh Purcell et al (2003) bahwa manajer lini depan dapat menghidupkan kebijakan SDM, dan bertindak demikian.

TUJUAN KEBIJAKAN HRM

Model-model HRM, tujuan-tujuan yang ditetapkan di atas dan definisi-definisi HRM lainnya telah disuling oleh Caldwell (2004) menjadi 12 tujuan kebijakan:

1. Mengelola orang sebagai aset yang mendasar untuk keunggulan kompetitif bagi organisasi.
2. Menyelaraskan kebijakan SDM dengan kebijakan bisnis dan strategi perusahaan.
3. Mengembangkan kebijakan, prosedur, dan sistem SDM yang sesuai satu sama lain.
4. Menciptakan organisasi yang lebih datar dan lebih fleksibel yang mampu merespons lebih banyak cepat berubah.

5. Mendorong kerja tim dan kerjasama lintas organisasi internal batas-batas.
6. Menciptakan filosofi pelanggan-pertama yang kuat di seluruh organisasi.
7. Memberdayakan karyawan untuk mengelola pengembangan dan pembelajaran mereka sendiri.
8. Mengembangkan strategi penghargaan yang dirancang untuk mendukung kinerja yang digerakkan budaya.
9. Meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi internal yang lebih baik.
10. Membangun komitmen karyawan yang lebih besar kepada organisasi.
11. Meningkatkan tanggung jawab manajemen lini untuk kebijakan SDM.
12. Mengembangkan peran fasilitasi manajer sebagai enabler.

KARAKTERISTIK HRM

Karakteristik konsep HRM selanjutnya adalah:

- beragam;
- strategis dengan penekanan pada integrasi;
- berorientasi pada komitmen;
- berdasarkan pada keyakinan bahwa orang harus diperlakukan sebagai aset (modal manusia);
- unitaris daripada pluralis, individualistis daripada kolektif dalam pendekatannya untuk hubungan karyawan;
- aktivitas yang digerakkan manajemen - pengiriman HRM adalah manajemen lini tanggung jawab;
- fokus pada nilai-nilai bisnis.

Keragaman HRMK

Karakteristik HRM ini tidak berarti universal. Ada banyak model, dan praktik di dalam organisasi yang berbeda dan beragam, seringkali hanya sesuai versi konseptual HRM dalam beberapa hal.

Hendry dan Pettigrew (1990) mengecilkan elemen preskriptif dari HRM memodelkan dan memperluas elemen analitis. Seperti yang ditunjukkan oleh Boxall (1992), suatu pendekatan yang tepat menghindari pelabelan HRM sebagai bentuk tunggal dan berkembang lebih lambat dengan melanjutkan lebih analitis. Dikatakan oleh Hendry dan Pettigrew bahwa 'lebih baik deskripsi struktur dan pembuatan strategi dalam organisasi yang kompleks, dan tentang kerangka kerja untuk memahami mereka, adalah fondasi penting HRM'.

Perbedaan dibuat oleh Storey (1989) antara versi 'keras' dan 'lunak' HRM. Versi HRM yang keras menekankan bahwa orang adalah sumber daya yang penting dimana organisasi dapat mencapai keunggulan secara kompetitif. Fokusnya adalah pada aspek kuantitatif, kalkulatif dan strategis bisnis.

Mengelola orang

mengelola sumber daya manusia dengan cara yang rasional seperti halnya faktor ekonomi lainnya. Sebagai Komentar tamu (1999a):

Dorongan untuk mengadopsi HRM adalah ... berdasarkan pada kasus bisnis tentang kebutuhan untuk menanggapi suatu ancaman eksternal dari meningkatnya persaingan.

Versi lunak HRM menelusuri akarnya pada dasar hubungan manusia; itu menekankan ukuran komunikasi, motivasi dan kepemimpinan. Seperti yang dijelaskan oleh Storey (1989) yang melibatkan 'memperlakukan karyawan sebagai aset yang dihargai, sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen mereka, kemampuan beradaptasi dan kualitas tinggi (keterampilan, kinerja dan seterusnya) Karena itu ia memandang karyawan, dalam kata-kata Guest (1999a), sebagai sarana dari objek, tetapi tidak sejauh mengikuti saran Kant: 'Perlakukan orang sebagai tujuan untuk diri mereka sendiri bukan sebagai alat untuk mencapai tujuan. 'Pendekatan lunak untuk HRM menekankan kebutuhan untuk mendapatkan komitmen - 'hati dan pikiran' - karyawan melalui keterlibatan, komunikasi dan metode lain

untuk mengembangkan komitmen tinggi, organisasi kepercayaan tinggi. Perhatian pada peran kunci organisasi budaya. Pada tahun 1998, Legge mendefinisikan model HRM 'keras' sebagai proses yang menekankan 'the tutup integrasi kebijakan sumber daya manusia dengan strategi bisnis yang berkaitan karyawan sebagai sumber daya yang akan dikelola dengan cara yang sama rasionalnya dengan sumber daya lain yang dieksploitasi untuk pengembalian maksimum '. Sebaliknya, versi lunak HRM memandang karyawan sebagai 'aset yang dihargai dan sebagai sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen mereka, kemampuan beradaptasi dan keterampilan dan kinerja tingkat tinggi '.

Namun, telah diamati oleh Truss (1999) bahwa 'bahkan jika retorika HRM lunak, kenyataannya seringkali sulit, dengan kepentingan organisasi yang menang milik individu '. Dan penelitian yang dilakukan oleh Gratton et al (1999) menemukan bahwa dalam delapan organisasi yang mereka pelajari, campuran pendekatan HRM keras dan lunak dengan cara diidentifikasi. Ini menyarankan kepada para peneliti bahwa perbedaan antara metode HRM keras dan yang lunak tidak setepat yang disiratkan oleh beberapa komentator.

Sifat strategis HRM

Guest (1987, 1989a, 1989b, 1991) percaya bahwa komitmen adalah tujuan kebijakan utama untuk HRM, yang berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan isu-isu HRM ke dalam rencana strategisnya, untuk memastikan bahwa berbagai aspek HRM menyatu, dan untuk mendorong manajer lini untuk memasukkan HRM perspektif ke dalam pengambilan keputusan mereka.

Storey (1989) mengemukakan bahwa: 'Konsep tersebut menempatkan formulasi kebijakan HRM dengan kuat di tingkat strategis dan menegaskan bahwa karakteristik HRM adalah koheren internal pendekatan.'

Sifat HRM yang berorientasi pada Pentingnya komitmen dan kebersamaan ditekankan oleh Walton (1985a) sebagai berikut:

Model HRM terdiri dari kebijakan-kebijakan yang mempromosikan mutualitas - tujuan bersama, saling mempengaruhi, saling menghormati, saling menghargai, dan saling bertanggung jawab. Teori adalah bahwa kebijakan-kebijakan saling menguntungkan akan menghasilkan komitmen, yang pada gilirannya akan menghasilkan keduanya lebih baik kinerja ekonomi dan pengembangan manusia yang lebih besar.

Guest (1987) menulis bahwa salah satu tujuan kebijakan HRM adalah pencapaian tinggi komitmen - 'komitmen perilaku untuk mengejar tujuan yang disepakati, dan sikap komitmen tercermin dalam identifikasi yang kuat dengan perusahaan '.

Legge (1995) bahwa sumber daya manusia 'dapat disadap dengan sangat efektif dengan kebijakan yang saling konsisten yang mempromosikan komitmen dan yang, sebagai konsekuensinya, menumbuhkan kesediaan karyawan untuk bertindak secara fleksibel demi kepentingan "organisasi adaptif" yang mengejar keunggulan. Tetapi penekanan pada komitmen ini telah dikritik sejak awal HRM. Tamu (1987) bertanya: "komitmen terhadap apa?" Dan Fowler (1987) telah menyatakan: Di jantung konsep adalah identifikasi lengkap karyawan dengan tujuan dan nilai-nilai bisnis - keterlibatan karyawan tetapi dengan persyaratan perusahaan.

14. Manajemen sumber daya manusia

Sistem HRM sangat kuat di tangan majikan. Apakah ini benar-benar mungkin klaim mutualitas penuh ketika pada akhirnya majikan dapat memutuskan secara sepihak untuk menututup perusahaan atau menjual ke orang lain?

Manusia sebagai 'modal

Manusia' Gagasan bahwa orang harus dianggap sebagai aset daripada biaya variabel, dalam kata lain, diperlakukan sebagai modal manusia,

pada awalnya dikembangkan oleh Beer et al (1984). Filosofi HRM, sebagaimana disebutkan oleh Karen Legge (1995), menyatakan bahwa "sumber daya manusia sangat berharga dan merupakan sumber keunggulan kompetitif". Armstrong dan Baron (2002) menyatakan bahwa:

Orang dan keterampilan kolektif mereka, kemampuan dan pengalaman, ditambah dengan kemampuan mereka untuk menyebarkan ini untuk kepentingan organisasi pemberi kerja, saat ini dianggap sebagai sesuatu yang memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi dan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang signifikan.

Filsafat kesatuan

Pendekatan HRM untuk hubungan karyawan pada dasarnya adalah kesatuan - diyakini bahwa karyawan memiliki minat yang sama dengan majikan.

Individualistis

HRM bersifat individualistis karena menekankan pentingnya menjaga hubungan antara organisasi dan karyawan individu dalam preferensi untuk beroperasi melalui sistem

Kelompok dan perwakilan.

HRM sebagai kegiatan yang digerakkan manajemen HRM dapat digambarkan sebagai pusat, aktivitas strategis senior yang digerakkan oleh manajemen itu dikembangkan, dimiliki dan dikirim oleh manajemen secara keseluruhan untuk mempromosikan kepentingan organisasi yang mereka layani. Purcell (1993) berpendapat bahwa 'adopsi dari HRM adalah produk dan penyebab konsentrasi kekuatan yang signifikan dalam tangan manajemen'.

Baru-baru ini, Purcell et al (2003) menggarisbawahi pentingnya komitmen dan manajemen lini kemampuan sebagai sarana yang dengannya kebijakan SDM dihidupkan.

Fokus pada nilai-nilai bisnis

Pentingnya manajemen dan filosofi bisnis melekat pada integrasi strategis dan budaya yang kuat, yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, dan yang membutuhkan orang yang akan berkomitmen pada strategi, siapa yang akan mudah beradaptasi terhadap perubahan, dan siapa yang akan beradaptasi dengan budaya. Implikasinya, seperti yang dikatakan Guest (1991): 'HRM terlalu penting untuk dibiarkan begitu saja manajer personalia. " Pada 1995 Legge mencatat bahwa kebijakan HRM diadaptasi untuk mendorong nilai bisnis dan dimodifikasi sesuai dengan perubahan tujuan dan kondisi bisnis.

HRM menjanjikan lebih dari yang bisa diberikan

Guest (1991) percaya bahwa HRM adalah 'konsep yang optimis tapi ambigu'; itu semua hype dan harapan. Mabey et al (1998) menindaklanjuti ini dengan menyatakan bahwa outcomes hasil yang diumumkan (HRM) hampir tanpa kecuali sangat tinggi '. Untuk memasukkan konsep HRM ke dalam praktiknya melibatkan integrasi strategis, mengembangkan seperangkat kebijakan yang koheren dan konsisten kebijakan ketenagakerjaan, dan mendapatkan komitmen. Ini membutuhkan tingkat determinasi dan kompetensi yang tinggi di semua tingkatan manajemen dan SDM yang kuat dan fungsi efektif dikelola oleh orang-orang yang berorientasi bisnis.

Karakteristik HRM dicakup oleh survey termasuk kesempatan untuk mengungkapkan keluhan dan menyampaikan kekhawatiran pribadi tentang hal tersebut penting sebagai peluang untuk pelatihan dan pengembangan, komunikasi tentang isu-isu bisnis, status tunggal, sistem yang efektif untuk menangani penindasan dan pelecehan di tempat kerja, membuat pekerjaan menarik dan beragam, promosi dari dalam, keterlibatan program, tidak ada redundansi wajib, gaji terkait kinerja, pembagian keuntungan dan penggunaan survei sikap.

Moralitas HRM

HRM dianggap oleh banyak akademisi sebagai manipulatif jika tidak bermoral secara positif.

Willmott (1993) menyatakan bahwa HRM sebagai bentuk 'kontrol oleh kepatuhan yang berbahaya' ketika itu menekankan perlunya karyawan untuk berkomitmen untuk melakukan apa yang organisasi ingin mereka melakukannya.

Tuduhan bahwa HRM memperlakukan karyawan sebagai alat untuk mencapai tujuan sering dilakukan. Namun, dapat dikatakan bahwa jika organisasi ada untuk mencapai tujuan, yang mereka jelas dilakukan, dan jika tujuan itu hanya dapat dicapai melalui orang, yang jelas kasus, perhatian manajemen untuk komitmen dan kinerja dari mereka orang tidak alami dan tidak dikaitkan dengan konsep HRM - itu ada di masa lalu yang baik dari manajemen personalia sebelum HRM ditemukan. Apa Yang penting adalah bagaimana manajemen memperlakukan orang sebagai tujuan dan apa yang disediakan oleh manajemen untuk kembali.

Kontradiksi dalam pemesanan tentang HRM

Guest (1999a) mengemukakan bahwa ada dua kekhawatiran yang bertentangan tentang HRM. Yang pertama sebagaimana dirumuskan oleh Legge (1995, 1998) adalah bahwa sementara retorika manajemen mungkin mengungkapkan kepedulian terhadap pekerja, kenyataannya lebih keras. Keenoy (1997) berpendapat bahwa: ‘teka-teki nyata tentang HRMism adalah bagaimana, dalam menghadapi "penolakan" kritis yang tampaknya sangat besar, ia telah mengamankan pengaruh dan kehadiran institusional tersebut.

MANAJEMEN HRM DAN PRIBADI

Debat tentang perbedaan, jika ada, antara HRM dan manajemen personalia berlangsung selama beberapa waktu. Ini telah mereda baru-baru ini, terutama karena istilah HRM dan SDM sekarang secara umum digunakan dalam hak mereka sendiri dan sebagai sinonim

untuk personel pengelolaan. Tetapi pemahaman tentang konsep HRM ditingkatkan dengan menganalisis apa perbedaannya dan bagaimana pendekatan tradisional terhadap manajemen personalia telah berkembang menjadi praktik HRM saat ini.

Kesimpulan berdasarkan wawancara dengan direktur SDM dan personalia yang dicapai oleh Gennard dan Kelly (1994) tentang masalah ini adalah bahwa ‘adalah enam dari satu dan setengah lusin lain dan itu adalah debat steril '. Jawaban sebelumnya untuk pertanyaan ini dibuat oleh Armstrong (1987)

Tabel Kesamaan dan perbedaan antara manajemen SDM dan manajemen personalia

Kesamaan	Perbedaan
1. Strategi manajemen personalia	1. HRM lebih menekankan pada strategi Strategi HRM, mengalir dari kesesuaian bisnis dan integrasi.
2. HRM didasarkan pada manajemen	2. Manajemen personalia, seperti HRM, filosofi berorientasi bisnis.
3.HRM lebih mementingkan bertanggung jawab untuk mengelola orang. Manajemen budaya dan fungsi personalia memberikan pencapaian komitmen (kebersamaan) yang diperlukan. saran dan layanan dukungan untuk mengaktifkan.	3. Nilai-nilai manajemen personalia dan kebijakan SDM. setidaknya HRM versi 'soft'
4. HRM memberi penekanan lebih besar pada manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. peran manajer lini sebagai pelaksana	4.HRM lebih menekankan pada manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. peran manajer lini sebagai pelaksana

5.Rentang seleksi yang sama, kompetensi analisis, manajemen kinerja, pelatihan, pengembangan manajemen dan teknik manajemen hadiah digunakan baik dalam manajemen SDM dan personalia.	5.HRM adalah pendekatan holistik yang bersangkutan identik sehubungan dengan 'menghormati dengan dengan kepentingan total bisnis -
.6. Manajemen personalia, seperti 'lunak' versi HRM, menempel penting untuk proses komunikasi dan partisipasi dalam seorang karyawan sistem hubungan.	6.Spesialis SDM diharapkan menjadi bisnis dan untuk memfasilitasi pencapaian mitra daripada personel tujuan organisasi. administrator.
	7.SDM memperlakukan karyawan sebagai aset, bukan biaya.

Perbedaan antara manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia tampaknya substansial tetapi mereka dapat dilihat sebagai masalah penekanan dan pendekatan daripada satu substansi. Atau, seperti yang dikatakan Hendry dan Pettigrew (1990), HRM bisa dianggap sebagai 'perspektif tentang manajemen personalia dan bukan manajemen personalia sendiri'.

BAGAIMANA DAMPAK SDM PADA ORGANISASI KINERJA

Asumsi yang mendasari praktik HRM adalah bahwa orang adalah sumber daya utama organisasi dan kinerja organisasi sangat

tergantung pada mereka. Oleh karena itu, serangkaian kebijakan dan proses SDM yang tepat dikembangkan dan diimplementasikan secara efektif, maka SDM akan membuat dampak besar pada kinerja perusahaan.

Penelitian Hasil Metodologi

Arthur (1990, Data dari 30 pabrik strip AS digunakan untuk Perusahaan dengan komitmen tinggi 1992, 1994) menilai dampak terhadap strategi efisiensi tenaga kerja secara signifikan lebih tinggi dan tingkat memo dengan mengacu pada tingkat produktivitas dan keberadaan yang berkualitas tinggi dibandingkan dengan yang
strategi komitmen * atau strategi kontrol. strategi kontrol *.

Huselid (1995) Analisis tanggapan 968 Produktivitas AS dipengaruhi oleh perusahaan ke kuesioner mengeksplorasi motivasi karyawan; keuangan penggunaan kinerja kinerja tinggi dipengaruhi oleh praktik *, pengembangan keterampilan karyawan, motivasi dan sinergi antara mereka dan struktur organisasi. keselarasan praktik ini denganstrategi kompetitif. Huselid dan Indeks sistem SDM di 740 Perusahaan dengan nilai tinggi;

Becker (1996) perusahaan diciptakan untuk menunjukkan indeks secara ekonomi dan sejauh mana setiap perusahaan mengadopsi tingkat statistik yang lebih tinggi
sistem kerja berkinerja tinggi. kinerja.

Becker et al. Hasil dari sejumlah penelitian yang dibuat oleh sistem berkinerja tinggi
(1997) proyek dianalisis untuk menilai dampak selama mereka dampak strategis pada pemegang saham yang tertanam dalam manajemen nilai infrastruktur kerja kinerja tinggi, sistem.

Tabel Hasil penelitian tentang hubungan antara SDM dan kinerja organisasi saat ini

Peneliti	Hasil	Metodologi
Arthur (1990,1992, 1994)	Data dari 30 pabrik strip AS digunakan untuk Perusahaan dengan komitmen tinggimenilai dampak terhadap strategi efisiensi tenaga kerja secara signifikan lebih tinggi	Perusahaan dengan komitmen tinggi strategi secara signifikan lebih tinggi tingkat produktivitas dan kualitas mereka strategi kontrol.
Huselid (1995)	Analisis tanggapan 968 Produktivitas AS dipengaruhi oleh kuesioner dalam mengeksplorasi motivasi karyawan;	Produktivitas dipengaruhi oleh motivasi pegawai; kinerja keuangan dipengaruhi oleh keterampilan karyawan, motivasi dan struktur organisasi.
Huselid Becker (1996)	Indeks sistem SDM di 740 perusahaan diciptakan untuk menunjukkan sejauh mana masing-masing perusahaan diadopsi sistem kerja berkinerja tinggi.	Perusahaan dengan nilai tinggi pada indeks secara ekonomi dan tingkat statistik lebih tinggi dari kinerja.
Becker *et al (1997)*	Hasil dari sejumlah	Sistem kinerja tinggi

	penelitian proyek dianalisis untuk menilai dampak strategis pada pemegang saham nilai kerja kinerja tinggi sistem.	dampak selama mereka tertanam dalam manajemen infrastruktur.

MAKALAH RESUME BUKU

A HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE

10th EDITION BY : MICHAEL ARMSTRONG

PART I MANAGING PEOPLE

Dosen Pembimbing : Prof. Waspodo, M.Ed., Ph.D

DISUSUN OLEH : VERA FEBRIANA

NIM : 192510036

KELAS : REGULER 34 B

PROGRAM STUDI MANAJEMEN - S2

UNIVERSITAS BINA DARMA PALEMBANG

TAHUN AKADEMIK 2019

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya, Penulis bisa menyusun dan menyajikan makalah sebagai salah satu tugas mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada dosen, teman-teman, suami dan anak-anak yang telah memberikan bimbingan, waktu kepada penulis dalam proses penyusunan makalah ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan makalah ini terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik serta saran yang membangun guna menyempurnakan makalah ini dan menjadi acuan dalam menyusun makalah atau tugas-tugas selanjutnya. Penulis juga memohon maaf apabila dalam penulisan makalah ini terdapat kesalahan menterjemahkan, penafsiran, pengetikan dan kekeliruan lainnya sehingga membingungkan pembaca dalam memahami maksud penulis.

Palembang, 01 Desember 2019

Vera Febriana

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN
I.1 Latar Belakang
I.2 Rumusan Masalah
I.3 Tujuan Masalah
BAB II PEMBAHASAN
BAGIAN I MENGATUR ORANG
II.1 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
II.2 MANAJEMEN MODAL MANUSIA
II.3 PERAN DARI FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
II.4 PERAN PRAKTISI SUMBER DAYA MANUSIA
II.5 PERAN MANAJER LINI DEPAN
II.6 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL
BAB III PENUTUP
III.1 KESIMPULAN
III.2 SARAN
III.3 DAFTAR PUSTAKA

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi. Timbulnya kebutuhan akan profesionalisme untuk membantu organisasi dalam melaksanakan tujuannya menunjukkan semakin berperannya sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi dan semakin meningkatnya perhatian terhadap manajemen SDM. Seperti apa pendekatan dan filosofi yang mempengaruhi bagaimana orang dikelola dalam organisasi, peran fungsi SDM dan anggotanya, dan pertimbangan khusus yang mempengaruhi manajemen orang internasional. Istilah manajemen manusia, mencakup dua konsep yaitu pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Manajemen Modal Manusia (HCM-*Human Capital Management)*. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai karyawan yang benar pada saat yang tepat untuk melaksanakan rencana organisasi.

I.2 Rumusan Masalah

Dengan adanya latar belakang masalah tersebut, melalui Bagian I buku a handbook of human resource management practice edisi 10 karya Michael Armstrong menjawab atas rumusan masalah-masalah berikut, yaitu :

1. Bagaimana pendekatan dan filosofi manajemen sumber daya manusia
2. Bagaimana pendekatan dan filosofi manajemen modal manusia
3. Apa peran dari fungsi sumber daya manusia
4. Apa peran praktisi sumber daya manusia
5. Apa peran manajer lini depan
6. Bagaimana manajemen sumber daya manusia – internasional

I.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penyusunan resume buku ini adalah untuk :

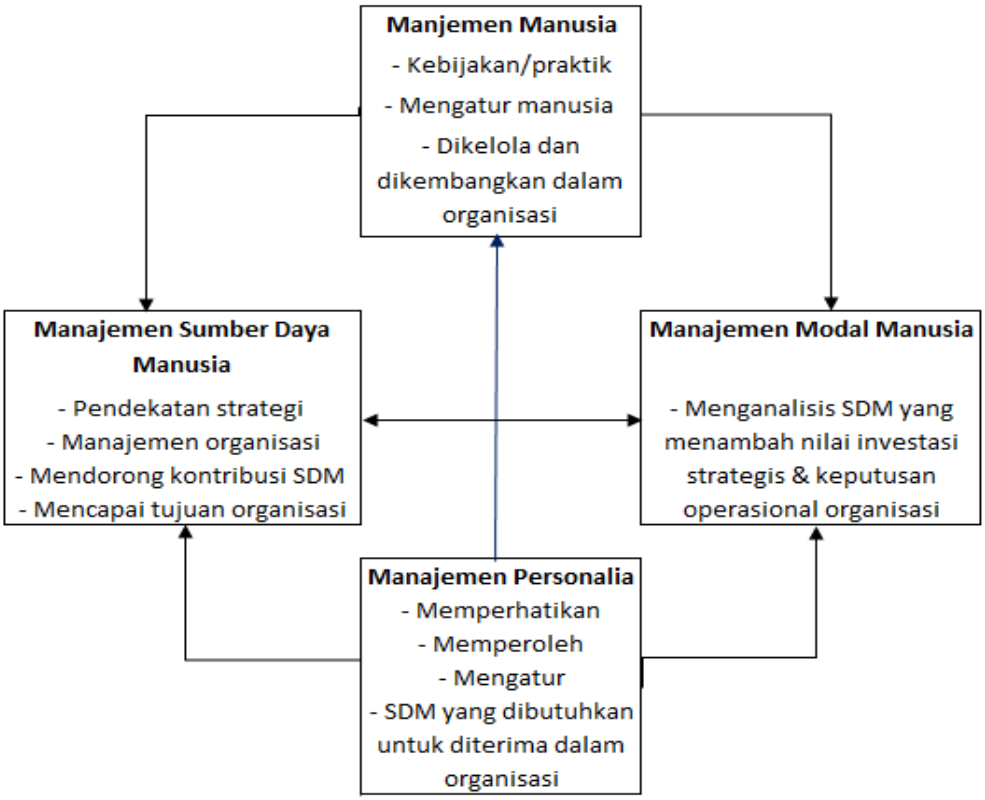
1. Memahami pendekatan dan filosofi manajemen sumber daya manusia
2. Memahami pendekatan dan filosofi manajemen modal manusia
3. Mengetahui peran dari fungsi sumber daya manusia
4. Mengetahui peran praktisi sumber daya manusia
5. Mengetahui peran manajer lini depan
6. Memahami manajemen sumber daya manusia – internasional

BAB II PEMBAHASAN

BAGIAN I MENGATUR ORANG

Dalam bab ini dibahas pendekatan dan filosofi yang mempengaruhi bagaimana orang dikelola dalam organisasi, peran fungsi SDM dan anggotanya, dan pertimbangan khusus yang mempengaruhi manajemen orang internasional. Istilah manajemen manusia, mencakup dua konsep yaitu pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Manajemen Modal Manusia (HCM-*Human Capital Management).*

Berikut ini hubungan antar aspek manajemen manusia :



I. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

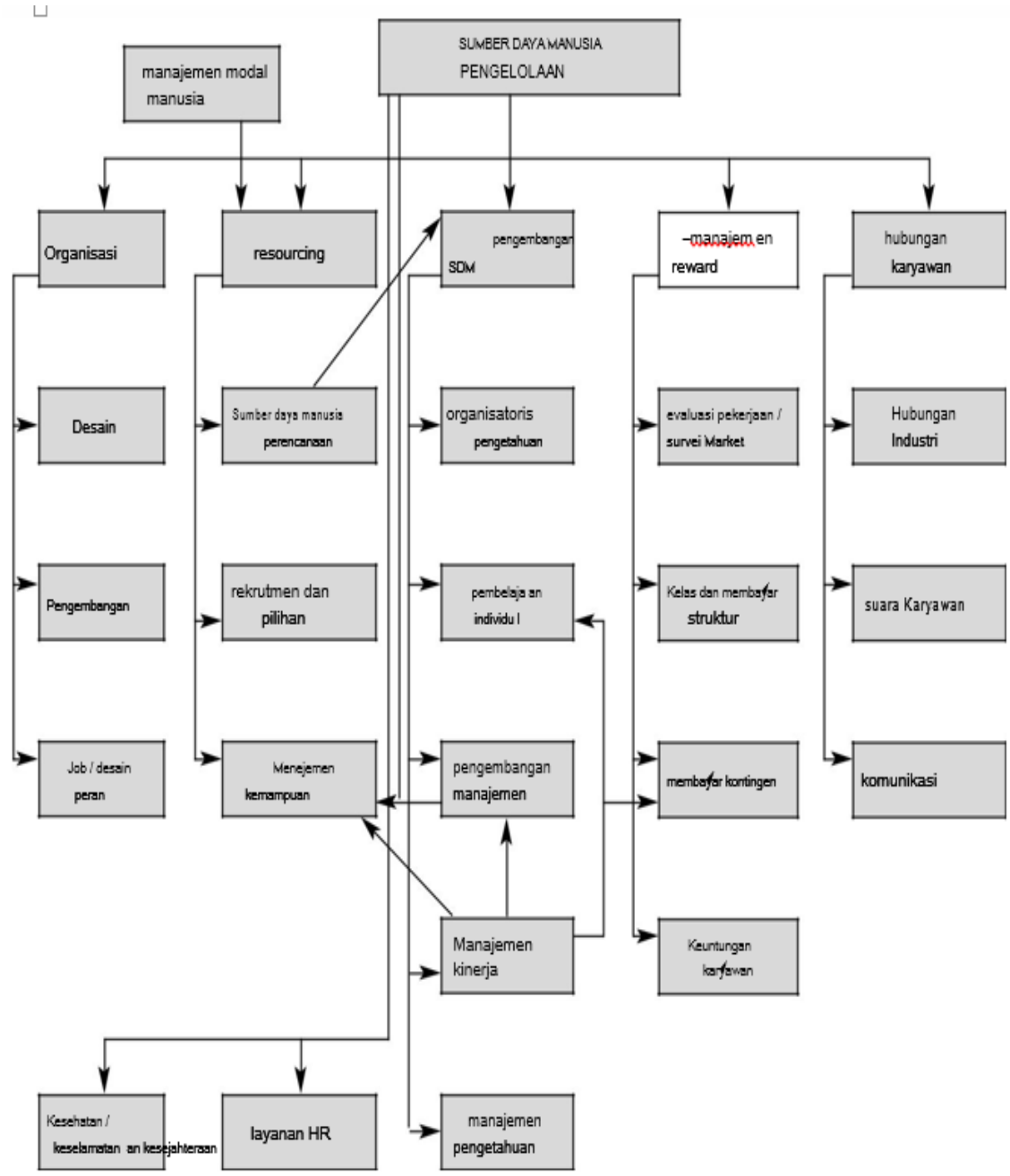
Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan organisasasi, aset paling berharga orang-orang yang bekerja secara individual dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia (*HRM – Human Resourec Mangement)* beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang membawa bersama-sama dengan cara yang koheren :

- *filosofi HR* menggambarkan nilai-nilai memayungi dan membimbing prinsip-prinsip yang diterapkan dalam mengelola orang.
- *strategi HR* mendefinisikan arah di mana HRM be maksud untuk pergi.
- *kebijakan SDM,* yang merupakan pedoman mendefinisikan bagaimana nilai-nilai ini, prinsip-prinsip dan strategi harus diterapkan dan dilaksanakan
- *proses SDM* terdiri dari prosedur formal dan metode yang digunakan untuk menempatkan rencana strategis SDM dan kebijakan berlaku.
- *praktik HR* yang terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola orang.
- *program HR,* yang memungkinkan strategi SDM, kebijakan dan praktek yang akan dilaksanakan sesuai rencana.

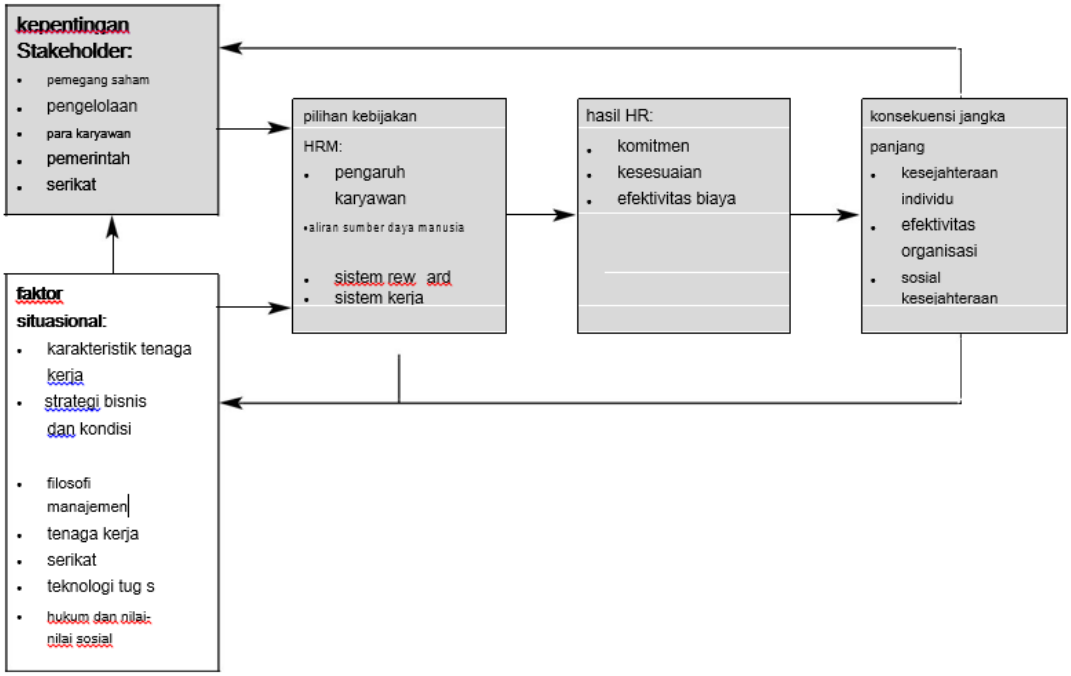
Salah satu konsep HRM dibuat oleh Sekolah Michigan (Fombrun *et al*, 1984), dinyatakan bahwa sistem SDM dan struktur organisasi harus dikelola dengan cara yang sama dan sebangun dengan strategi organisasi, lebih lanjut dijelaskan bahwa ada siklus sumber daya manusia, yang terdiri dari empat proses generik atau fungsi yang dilakukan di semua organisasi, yatiu :

1. *pilihan* - pencocokan sumber daya manusia yang tersedia untuk pekerjaan ;
2. *penilaian* - manajemen kinerja;
3. *imbalan – reward and punishment*
4. *pengembangan* - mengembangkan karyawan berkualitas tinggi



Gambar 1.1 kegiatan HRM

Kerangka The Harvard



Menurut Boxall (1992) keuntungan dari model ini adalah :

- Menggabungkan pengakuan dari berbagai kepentingan para pemangku kepentingan;
- Mengakui pentingnya 'trade - off ' , baik secara eksplisit maupun implisit, antara kepentingan pemilik dan orang-orang dari karyawan serta antara berbagai kelompok kepentingan;
- memperlebar konteks HRM untuk menyertakan pengaruh karyawan, organisasi kerja dan pertanyaan terkait gaya pengawasan;
- mengakui berbagai pengaruh kontekstual pada manajemen pilihan strategi, menunjukkan pesan dari kedua produk - pasar dan sosiologika budaya;
- menekankan pilihan strategis - tidak didorong oleh determinisme situasional atau lingkungan.

Tujuan HRM

Tujuan keseluruhan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem HRM dapat menjadi sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk belajar dan memanfaatkan peluang baru.

Secara khusus HR berkaitan dengan penciptaan tujuan atas hal-hal sebagai berikut :

- Efektifitas organisasi
- Manajemen modal manusia ; Modal manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi; gabungan kecerdasan, keterampilan dan keahlian yang memberikan organisasi karakter yang khas. Unsur-unsur manusia organisasi adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif yang termotivasi jika benar dapat menjamin kelangsungan hidup jangka panjang organisasi
- Manajemen pengetahuan ; proses atau praktek membuat, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan.
- Manajemen reward ; meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja dan komitmen dengan memperkenalkan kebijakan dan proses yang memastikan bahwa orang-orang dihargai dan dihargai untuk apa yang mereka lakukan dan mencapai dan untuk tingkat keterampilan dan kompetensi mereka mencapai
- Hubungan karyawan ; menciptakan iklim di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui kemitraan antara manajemen dan karyawan dan serikat buruh mereka
- Memenuhi kebutuhan yang beragam ;
- Menjembatani kesenjangan antara retorika dan realitas

Tujuan Kebijakan HRM

Caldwell (2004) merumuskan 12 golongan kebijakan HRM :

1. Mengelola orang sebagai aset yang penting untuk keunggulan kompetitif organisasi
2. kebijakan Menyelaraskan HRM dengan kebijakan bisnis dan strategi perusahaan
3. Mengembangkan cocok dekat dari kebijakan SDM, prosedur dan sistem dengan satu sama lain

4. Menciptakan organisasi datar dan lebih fleksibel mampu menanggapi lebih cepat terhadap perubahan
5. Mendorong kerja tim dan kerjasama melintasi batas-batas organisasi internal
6. Membuat filosofi pelanggan pertama yang kuat di seluruh organisasi
7. karyawan Memberdayakan untuk mengelola pengembangan diri mereka dan belajar sendiri
8. strategi reward dikembangkan dan dirancang untuk mendukung budaya berbasis kinerja.
9. keterlibatan karyawan
10. Meningkatkan melalui komunikasi internal yang lebih baik
11. Bangunan komitmen yang lebih besar karyawan untuk organisasi
12. Meningkatkan tanggung jawab manajemen lini untuk kebijakan SDM
13. Mengembangkan peran memfasilitasi manajer sebagai enabler

Karakterisitik HRM

Ciri-ciri konsep/karakteristik HRM antara lain berbeda, strategis dengan penekanan pada integrasi, Komitmen berorientasi, didasarkan pada keyakinan bahwa orang harus diperlakukan sebagai aset (modal manusia), unitarist bukan pluralis, individualistis bukan kolektif dalam pendekatan untuk hubungan karyawan, HRM merupakan tanggung jawab manajemen lini, terfokus pada nilai-nilai bisnis.

II. MANAJEMEN MODAL MANUSIA

Manajemen modal manusia (*Human Capital Management/*HCM) digambarkan sebagai 'pergeseran paradigma' dari pendekatan tradisional untuk manajemen sumber daya manusia (Kearns, 2005b) - klaim besar, dengan mendefinisikan konsep manajemen modal manusia dan hubungannya dengan konsep manajemen sumber daya manusia.

HCM didefinisikan oleh Kearns (2005b) sebagai 'Total pengembangan potensi manusia dinyatakan sebagai nilai organisasi.' Ia percaya bahwa ' HCM

adalah tentang menciptakan nilai melalui orang ' dan bahwa itu adalah 'filosofi pengembangan orang, tetapi statusnya pembangunan yang diterjemahkan ke dalam nilai'

Amore medefinisikan secara rinci yang dikemukakan oleh Bontis *et al (*1999) sebagai berikut: Modal manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi; gabungan kecerdasan, keterampilan dan keahlian yang memberikan organisasi karakter yang khas. Unsur-unsur manusia organisasi adalah mereka yang mampu belajar, merubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif yang termotivasi jika benar dapat menjamin keberlangsungan hidup jangka panjang organisasi.

Modal-modal tersebut diantaranya adalah modal intelektual, modal sosial, dan modal organisasi.

HCM : Praktek dan Strategi

Dari perspektif organisasi, pendekatan HCM menghasilkan pertanyaan praktis berikut:

- Apa driver kinerja utama yang menciptakan nilai?
- Keterampilan apa yang kita punya?
- Keterampilan apa yang kita butuhkan sekarang dan di masa depan untuk memenuhi tujuan strategis kami?
- Bagaimana kita akan menarik, mengembangkan dan mempertahankan keterampilan ini?
- Bagaimana kita bisa mengembangkan budaya dan lingkungan di mana pembelajaran organisasi dan individu berlangsung yang memenuhi kedua kebutuhan kita dan kebutuhan karyawan kami?
- Bagaimana kita dapat menyediakan baik pengetahuan eksplisit dan tacit dibuat dalam organisasi yang diambil, disimpan dan digunakan secara efektif?

Strategi modal manusia terdiri dari enam factor yang saling berhubungan :

1. Orang-orang
2. Proses kerja

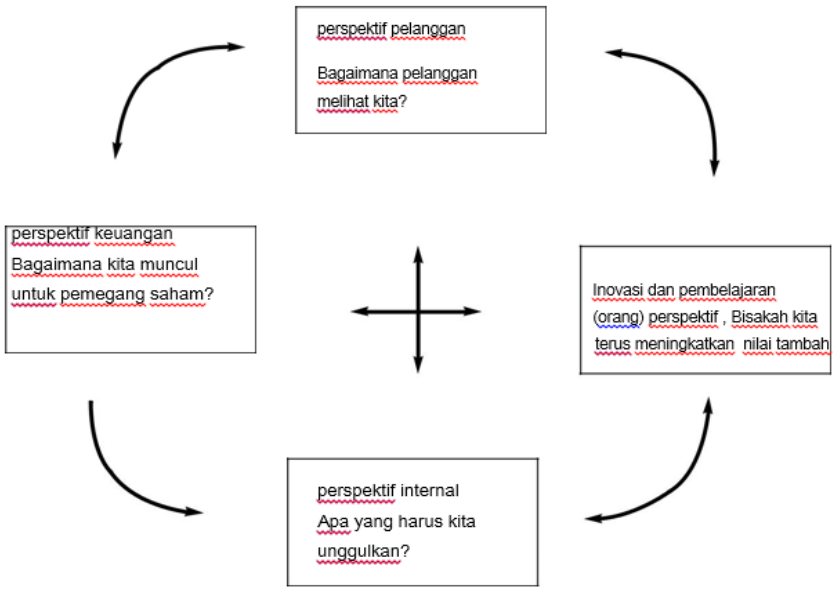
3. Struktur manajerial
4. Informasi dan pengetahuan
5. Pengambilan keputusan
6. Imbalan

Pendekatan untuk pegukuran

Enam pendekatan utama untuk pengukuran, yaitu :

1. Modal manusia Indeks - Watson Wyatt
2. Model kinerja organisasi - Mercer HR Consulting
3. Monitor modal manusia - Andrew Mayo
4. Model Sears Roebuck
5. The balanced scorecard

   Balanced scorecard dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992, 1996) sering digunakan sebagai dasar pengukuran. Penelitian oleh Deloitte & Touche *(*2002) menemukan bahwa 32 persen perusahaan besar Inggris menggunakan metodologi balanced scorecard dalam pengukuran.



Gamb r 2.2 The balanced scorecard

Norwich Union Asuransi menggambarkan balanced scorecard sebagai mekanisme untuk menerapkan strategi dan mengukur kinerja terhadap

tujuan dan faktor penentu keberhasilan untuk mencapai strategi. Scorecard yang mengalir di seluruh organisasi mengukur kegiatan operasional yang berkontribusi terhadap strategi perusahaan secara keseluruhan. Balanced scorecard, ditetapkan untuk mencapai tiga sasaran: manfaat positif, dampak staf dan kinerja keuangan - singkatnya, layanan, moral dan keuntungan

6. Model EFQM kualitas

Mengukur modal manusia

Poin yang harus diingat ketika mengukur modal manusia adalah:

- Mengidentifikasi sumber dari nilai termasuk kompetensi dan kemampuan yang mendorong kinerja bisnis.
- Menganalisis hubungan antara praktek manajemen orang dan hasil dan efektivitas organisasi.
- Ingat bahwa pengukuran modal manusia berkaitan dengan dampak dari praktek manajemen orang pada kinerja sehingga langkah-langkah dapat diambil untuk berbuat lebih baik.
- Jauhkan pengukuran sederhana - terkonsentrasi pada bidang utama hasil dan perilaku.
- Hanya mengukur kegiatan jika jelas bahwa pengukuran tersebut akan menginformasikan pengambilan keputusan.
- Menganalisis dan mengevaluasi tren dari pada kenyataan hanya record - membandingkan posisi sekarang yeng akan datang.
- Fokus informasi kuantitatif tersedia dan dapat diandalkan.
- Ingat bahwa pengukuran adalah alat untuk mencapai tujuan, bukan tujuan itu sendiri. Jangan begitu terpesona oleh proses pengumpulan data untuk melupakan bahwa data yang ada untuk digunakan untuk dukungan pengambilan keputusan dan menghasilkan tindakan.

Human Capital Pelaporan

Pelaporan modal manusia berkaitan dengan memberikan informasi mengenai seberapa baik sumber daya manusia dari suatu organisasi dikelola.

Ada dua aspek : pertama, pelaporan eksternal kepada stakeholder, di Inggris pelaporan melalui Operasi wajib dan Keuangan (OFR). Aspek kedua adalah pelaporan internal, yang juga menginformasikan tim kepemimpinan dan pemangku kepentingan umum tentang bagaimana manusia berhasil, tetapi meluas ini dengan pernyataan tentang bagaimana informasi tersebut akan digunakan untuk memandu tindakan di masa depan. Tujuannya adalah untuk menginformasikan pengambilan keputusan tentang manajemen modal manusia, bukan hanya untuk merekam angka.

III. PERAN DARI FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA

Peran fungsi HR adalah untuk memungkinkan organisasi mencapai tujuannya dengan mengambil inisiatif dan memberikan bimbingan dan dukungan pada semua hal yang berkaitan dengan karyawan. Tujuan dasarnya adalah untuk memastikan bahwa organisasi mengembangkan strategi SDM, kebijakan dan praktek yang melayani secara efektif untuk segala sesuatu tentang pekerjaan dan perkembangan masyarakat dan hubungan antara manajemen dan tenaga kerja.

Peran SDM dalam memfasilitasi dan mengelola perubahan

Pentingnya unsur sumber daya manusia dalam mencapai perubahan telah ditekankan oleh Johnson dan Scholes (1997): Organisasi yang berhasil mengelolah perubahan adalah mereka yang telah terintegrasi kebijakan manajemen sumber daya manusia dan strategi mereka dalam proses perubahan yaitu dengan ; pelatihan, hubungan karyawan, paket kompensasi, dan sebagainya, tidak hanya masalah operasional departemen personalia tetapi yang lebih krusial berkaitan dengan hubungan karyawan dengan sifat dan arah perusahaan.

Untuk memfasilitasi perubahan, HR harus sepenuhnya menyadari alasan mengapa orang menolak perubahan dan pendekatan yang dapat diadopsi untuk mengatasi hambatan itu, HR dapat memfasilitasi perubahan dengan memastikan bahwa:

- karyawan melihat alasan untuk perubahan;

- karyawan memahami mengapa perubahan ini penting dan melihat bagaimana hal itu akan membantu mereka dan bisnis dalam jangka panjang dan pendek;
- orang-orang yang harus berkomitmen untuk perubahan untuk mewujudkannya adalah diakui;
- koalisi dukungan dibangun untuk perubahan;
- dukungan dari individu kunci dalam organisasi adalah tamtama;
- hubungan antara peru ahan dan sistem HR lainnya seperti kepegawaian, pelatihan, penilaian, penghargaan, struktur dan komunikasi dipahami;
- sistem implikasi dari perubahan diakui;
- alat ukur keberhasilan perubahan diidentifikasi;
- rancangan dibuat untuk memantau kemajuan dalam pelaksanaan perubahan;
- langkah pertama dalam mendapatkan perubahan mulai diakui
- kemungkinan kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan dari waktu ke waktu diakui dan rencana dapat mudah dibuat dan iimplementasikan untuk adaptasi tersebut.

Pengorganisasian fungsi sumber daya manusia

Prinsip penting yang paling untuk diingat tentang organisasi dari fungsi SDM adalah bahwa hal itu harus sesuai dengan kebutuhan bisnis. Dengan latar belakang itu, akan selalu ada pilihan tentang struktur terbaik untuk mengadopsi, tapi pilihan ini harus dibuat atas dasar analisis apa yang diinginkan organisasi dengan bimbingan dan jasa manajemen SDM. Inilah sebabnya mengapa ada variasi yang cukup besar dalam praktek SDM.

Sumber daya manusia – system kerja outsourching

Ada tiga alasan untuk outsourcing:

1. *Penghematan biaya* - Biaya HR berkurang karena layanan lebih murah dan ukuran fungsi dapat dipotong kembali.
2. *Konsentrasi usaha HR* - anggota fungsi tidak dialihkan dari tugas-tugas utama yang menambah nilai.

3. *keahlian memperoleh* - tahu - bagaimana dan pengalaman yang tidak tersedia dalam organisasi dapat dibeli.

Keputusan untuk outsource harus didasarkan pada analisis yang teliti dan benchmarking untuk menetapkan bagaimana organisasi lain mengelola kegiatan HR mereka. Hal ini akan menentukan tingkat layanan yang diperlukan. Biaya penyediaan layanan yang ada secara internal juga harus diukur. Hal ini akan lebih mudah jika sistem biaya berdasarkan aktivitas digunakan dalam organisasi

Implikasi hukum outsourcing adalah bahwa hal itu didasarkan pada kontrak layanan dan pembeli layanan memiliki hak untuk bersikeras bahwa persyaratan kontrak terpenuhi. Pembeli juga memiliki kewajiban untuk memenuhi kontrak, misalnya, menyediakan fasilitas setuju, memenuhi persyaratan sewa ditetapkan dalam kontrak manajemen armada mobil, dan membayar untuk layanan seperti yang dipersyaratkan oleh kontrak.

Sumber daya manusia - Layanan bersama

Istilah 'layanan bersama' mengacu pada penyediaan pusat layanan HR yang tersedia untuk sejumlah pihak, layanan dapat disediakan melalui internet, pelanggan telepon bantuan baris, kolam konsultasi penasihat, atau 'pusat keunggulan' dengan keahlian di bidang-bidang seperti resourcing, hubungan karyawan, imbalan atau pelatihan. Meningkatnya minat dalam layanan bersama telah diminta oleh penggunaan yang lebih luas dan strategis sistem informasi SDM. Keuntungan dari menyediakan layanan bersama antara lain biaya yang lebih rendah, kualitas yang lebih baik, resourcing lebih efisien dan layanan pelanggan yang lebih baik. Tapi ada kelemahan, yang termasuk kehilangan kontak tatap muka, de-Skilling pekerjaan administrasi dan, berpotensi, keterpencilan dari pengguna.

Mengevaluai sumber daya manusia

Evaluasi kontribusi fungsi SDM memastikan bahwa itu adalah efektif baik di tingkat strategis dan dalam hal pelayanan dan dukungan. Metode yang digunakan dalam evaluasi diantanya menyangkut kriteria kuantitatif, reaksi pengguna,

tingkatan jasa persetujuan, kepuasan karyawan, benchmarking, mengukur performa, HR scorecard.

IV. PERAN PRAKTISI SUMBER DAYA MANUSIA

Pada bagian ini menyoroti apa yang professional HR lakukan dan bagaimana meraka melakukkannya. Peran dapat proaktif, reaktif atau campuran keduanya. Pada tingkat strategis, orang HR mengambil peran proaktif. Penelitian yang dilakukan oleh Hoque dan Bulan (2001) menetapkan bahwa : 'Meningkatnya jumlah spesialis menggunakan judul HR baik kualitas, terlibat dalam keputusan strategis - proses pembuatan dan yang paling mungkin ditemukan di tempat kerja di mana metode canggih dan teknik telah diadopsi.' Karena itu, mereka bertindak sebagai mitra bisnis, mengembangkan strategi SDM yang terintegrasi, campur tangan, berinovasi, beroperasi sebagai konsultan internal dan bimbingan relawan pada hal-hal mengenai nilai-nilai inti penegakan, prinsip-prinsip etika dan pencapaian konsistensi.

Berbagai peran tersebut, yaitu :

- Penyedia layanan
- Bimbingan dan saran
- Peran mitra bisnis
- Peran strategi
- Peran inovasi dan agen perubahan

Berikut ini adalah 10 pedoman untuk inovator HR dan agen-agen perubahan:

1. Jadilah yang jelas tentang apa yang harus dicapai dan mengapa
2. Pastikan bahwa apa yang Anda lakukan cocok st ategi, budaya dan keadaan organisasi.
3. Don ' t follow - melakukan hal Anda sendiri bukan orang lain.
4. Keep it simple - lebih - kompleksitas adalah alasan umum untuk kegagalan.
5. Jangan terburu-buru - itu akan memakan waktu lebih lama dari yang Anda pikirkan.

6. Jangan mencoba melakukan terlalu banyak sekaligus - pendekatan bertahap umumnya terbaik.
7. Menilai kebutuhan sumber daya dan biaya.
8. memperhatikan perencanaan dan manajemen proyek.
9. Ingat bahwa keberhasilan sisanya inovasi pada efektivitas proses pelaksanaan (manajer lini buy-in dan keterampilan sangat penting) seperti halnya pada kualitas konsep.
10. Perhatikan dan dekat dengan manajemen perubahan - berkomunikasi, melibatkan dan kereta api.

- Peran konsultasi internal
- Peran pemantauan
- Wali dari peran nilai-nilai

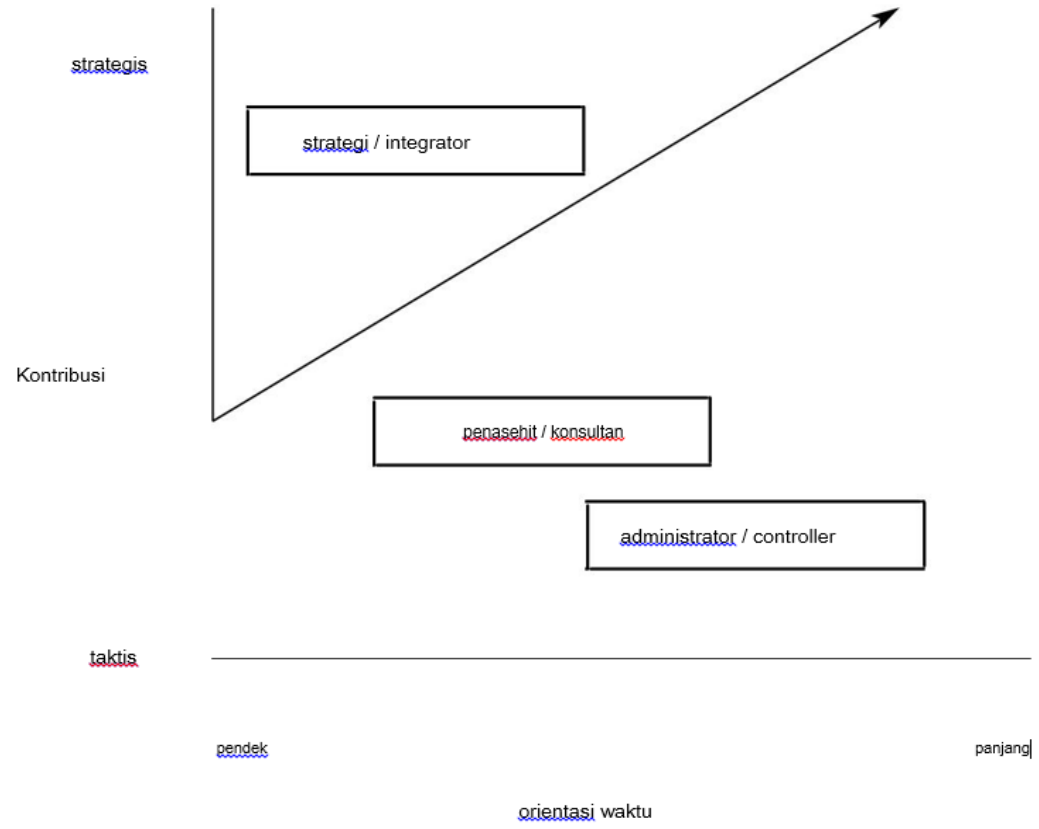
Model-model dari praktisi sumber daya manusia

Storey ' Model s menunjukkan dua - peta dimensi : sifat campur tangan / n n - sifat campur tangan dan strategis / taktis, seperti digambarkan pada Gambar dibawah ini, yang mengidentifikasi empat peran praktisi HR:

1. *Perubahan master (*sifat campur tangan / strategis), yang dekat dengan model HRM.
2. *Penasihat (* non-sifat campur tangan / strategis) yang be tindak sebagai konsultan internal meninggalkan banyak praktek SDM untuk manajer lini.
3. *Regulator (*sifat campur tangan / taktis) 'manajer ketidakpuasan' yang bersangkutan dengan merumuskan dan memantau tujuan ketenagakerjaan.
4. *Dayang (*non-sifat campur tangan / taktis) yang hanya memberikan layanan kepada memenuhi tuntutan manajer lini.



Paul Reilly (2000) : Peran yang berbeda bahwa praktisi bisa bermain seperti yang diilustrasikan pada berikut. Dia menyarankan bahwa strategi / integrator' siapa yang paling mungkin untuk membuat terpanjang - kontribusi strategis jangka. 'administrator / controller' kemungkinan akan membuat pendek sebagian besar taktis - kontribusi jangka, sedangkan 'penasehat / konsultan ' berada diantara keduanya.



Meraih dukungan dan komitmen

Dalam pelaksanaannya praktisi HR dapat membuat hubungan Manajemen dan kayawan dalam beberapa kondisi berikut, yaitu :

- Penyumbata dan hambatan ;

  Karyawan akan memblokir atau mengatur hambatan untuk ' kemajuan ' atau inovasi jika merasa bertentangan dengan kepentingan mereka sendiri. Mereka cenderung, dengan alasan, menjadi sinis, protes bahwa apa yang baik bagi organisasi, belum tentu akan selalu baik bagi mereka

- Dukungan dan komitmen

  Untuk mendapatkan dukungan manajemen lini praktisi HR harus dapat memberikan jawaban atas pertanyaan, 'Apa' kebijakan di dalamnya menguntungkan untuk saya? dalam hal bagaimana inovasi akan membantu mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik tanpa memaksakan beban tambahan. Praktek kerja baru yang mengambil waktu berharga dan melibatkan dokumen akan diperlakukan dengan kecurigaan tertentu.

  Mendapatkan komitmen akan lebih mudah jika manajer telah berkonsultasi dan tahu bahwa pendapat mereka telah didengarkan dan ditindaklanjuti. Hal ini bahkan lebih baik untuk melibatkan mereka sebagai anggota tim proyek atau satuan tugas dalam mengembangkan proses baru untuk sistem. Ini adalah cara untuk mencapai kepemilikan dan karena itu komitmen.

  Pendapat karyawan dapat dilakukan melalui survei sikap atau kelompok fokus. Metode ini melibatkan kelompok orang bersama-sama untuk membahas (untuk ' fokus ' pada) berbagai isu dan proposisi. Sebuah - kelompok fokus menjalankan dapat menghasilkan informasi yang valid tentang karyawan perasaan tentang dan reaksi terhadap inisiatif. Komitmen karyawan juga lebih mungkin jika mereka terus mendapat informasi dari apa yang diusulkan, mengapa telah diusulkan dan bagaimana hal itu akan mempengaruhi mereka. Ini akan lebih ditingkatkan jika mereka berpartisipasi dalam pengembangan praktek kerja baru dan jika mereka tahu bahwa kontribusi mereka telah disambut dan ditindaklanjuti.

Pertimbangan Etis

Spesialis HR harus mangacu pada standar etika dalam tiga cara :

1. perilaku sebagai professional

   Chartered Institute of Personalia dan Pembangunan membuat standar tertinggi dari perilaku profesional dan kompetensi untuk anggota, yaitu :

   - integritas, kejujuran, ketekunan, dan prilaku yang tepat dalam semua kegiatan pribadi bisnis mereka dan terkait professional

- harus bertindak dalam hukum dan tidak mendorong, membantu atau bertindak kolusi dengan karyawan, pengusaha atau orang lain yang mungkin terlibat dalam perilaku yang melanggar hukum.

2. nilai-nilai yang mengatur perilaku, dan standar etika perusahaan.
3. Standar etika dalam perusahaan

   Kode etik dapat mencakup prinsip-prinsip organisasi berikut dalam melakukan bisnis dan berhubungan dengan para pemangku kepentingan - karyawan, pelanggan, pemegang saham (atau penyedia lain keuangan), pemasok, dan masyarakat pada umumnya. Kode juga akan merangkum standar etika yang diharapkan dari karyawan. Ini mungkin termasuk konflik kepentingan, yang memberi dan menerima hadiah, kerahasiaan, pencemaran lingkungan, kesehatan dan keselamatan, kesempatan yang sama, mengelola keragaman, pelecehan seksual, sambilan dan politik aktivitas.

Kompetensi bagi HR professional

Berikut kerangka kompetensi bagi HR professional

Bisnis dan kesadaran budaya	Memahami: (1) lingkungan bisnis, tekanan kompetitif wajah organisasi dan driver kinerja tinggi, (2) bisnis ' kegiatan kunci dan proses dan bagaimana ini mempengaruhi strategi bisnis, (3) budaya (nilai-nilai inti dan norma-norma) bisnis, (4) bagaimana kebijakan dan praktek SDM berda pak pada kinerja bisnis, dan menempatkan ini dengan baik.
kemampuan strategis	(1) Berusaha keterlibatan dalam perumusan strategi bisnis dan memberikan kontribusi untuk pengembangan strategi, (2) memberikan kontribusi untuk pengembangan untuk usaha visi yang jelas dan seperangkat nilai-nilai yang terintegrasi, (3) mengembangkan dan menerapkan strategi SDM yang koheren yang selaras dengan strategi bisnis dan terintegrasi satu sama lain, (4) memahami pentingnya penguku an modal manusia, memperkenalkan sistem pengukuran dan memastikan bahwa baik penggunaan te buat dari mereka.

organisatoris efektivitas	(1) Berkontribusi untuk analisis dan diagnosis masalah orang dan mengusulkan solusi praktis, (2) membantu untuk mengembangkan kemampuan sumber daya dengan memastikan bahwa bisnis memiliki terampil, berkomitmen dan terlibat tenaga kerja yang dibutuhkan, (3) membantu untuk mengem angkan kemampuan p oses dengan mempengaruhi desain sistem kerja untuk membuat penggunaan ter a k dari orang , (4) memberikan kontribusi untuk pengembangan proses manajemen pengetahuan.
Intern konsultasi	(1) Melaksanakan analisis dan diagnosis masalah orang dan mengusulkan solusi praktis, (2) mengadopsi gaya intervensionis memenuhi kebutuhan klien, bertindak sebagai katalis, fasilitator dan ahli sebagai konsultan diperlukan, (proses penggunaan pendekatan untuk orang masalah tekad, (4) pelatih klien untuk menangani masalah mereka sendiri, transfer keterampilan.
pelayanan	(1) Antisipasi kebutuhan dan set up dan mengoperasikan layanan yang tepat, (2) menyediakan layanan yang efisien dan hemat biaya di setiap daerah HR; (3) merespon segera dan efisien untuk permintaan untuk layanan HR, bantuan dan saran, (4) mempromosikan pemberdayaan manajer lini untuk keputusan HR make tapi memberikan panduan yang diperlukan.
Kontinu profesional pengembangan	(1) Terus mengembangkan pengetahuan profesional dan keterampilan, (2) benchmark praktek SDM yang baik, (3) terus berhubungan dengan HR baru konsep, praktek dan teknik, (terus up-to-date dengan penelitian HR dan implikasi praktisnya.

Berikut adalah bidang kompetensi kunci :

domain kompetensi	komponen
1 kredibilitas Pribadi	Hidup perusahaan, nilai-nilai, menjaga hubungan didirikan pada kepercayaan, bertindak

	dengan ' sikap ' (sudut pandang tentang bagaimana bisnis bisa dengan bukti). menang, back up pendapat
2 Kemampuan untuk mengelola perubahan	Perubahan drive: kemampuan untuk masalah diagnosa, hubungan dengan klien, mengartikulasikan visi, menetapkan agenda kepemimpinan, memecahkan masalah, dan menerapkan tujuan.
3 Kemampuan untuk mengelola budaya	Bertindak sebagai ' penjaga budaya ' , mengidentifikasi budaya yang dibutuhkan untuk meet perusahaan ' s strategi bisnis, buda a frame dengan cara yang menggairahkan karyawan, menterjemahkan yang diinginkan ke dalam perilaku tertentu, budaya mendorong eksekutif untuk berperilaku secara konsisten dengan budaya yang diinginkan.
4 Pengiriman manusia praktek sumber daya	Ahli, mampu memberikan state-of-the-art yang inovatif praktik HR di bida ng seperti rekrutmen, pengembangan karyawan, kompensasi dan komunikasi.
5 Memahami dari bisnis	Strategi, organisasi, pesaing, keuangan, pemasaran, penjualan, operasi dan IT.

V. PERAN MANAJER LINI DEPAN

Manajer lini depan seperti yang didefinisikan oleh Hutchinson dan Purcell (2003) adalah manajer yang bertanggung jawab untuk kelompok kerja ke tingkat yang lebih tinggi dari hirarki manajemen, dan ditempatkan di lapisan bawah dari hirarki manajemen, biasanya pada tingkat pertama. Peran manajer seperti biasanya mencakup kombinasi dari kegiatan berikut:

- manajemen orang;
- mengelola biaya operasional;
- menyediakan keahlian teknis;
- pengorganisasian, seperti alokasi pekerjaan perencanaan dan rotasi;
- pemantauan proses kerja;
- memeriksa kualitas;
- berurusan dengan pelanggan / klien;
- mengukur kinerja operasional.

VI. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNATIONAL

Bartlett dan Goshal (1991) berpendapat bahwa masalah utama bagi perusahaan multinasional adalah kebutuhan untuk mengelola tantangan efisiensi global dan fleksibilitas multinasional - 'kemampuan organisasi untuk mengelola risiko dan memanfaatkan peluang-peluang yang muncul dari keragaman dan volatilitas lingkungan global'. Dilema yang dihadapi semua perusahaan multinasional adalah bahwa untuk mencapai keseimbangan antara konsistensi internasional dan otonomi daerah.

Empat model organisasi internasional telah diidentifikasi oleh Bartlett dan Goshal (1993) :

1. *Federasi desentralisasi ;* di mana setiap unit nasional dikelola sebagai terpisah entitas yang berupaya untuk mengoptimalkan kinerjanya di lingkungan setempat. Ini adalah perusahaan multinasional tradisional.
2. *Federasi terkoordinasi ;* di mana pusat mengembangkan manajemen yang canggih sistem memungkinkan untuk mempertahankan kontrol secara keseluruhan, meskipun ruang lingkup diberikan kepada manajemen lokal untuk mengadopsi praktek-praktek yang mengakui kondisi pasar lokal.
3. *hub terpusat* di mana fokusnya adalah pada pasar global bukan pada local pasar. organisasi tersebut benar-benar global daripada multinasional, yang terjadi ketika mengadopsi pendekatan federasi.

4. *antar bangsa* di mana korporasi mengembangkan strategis multi-dimensi kemampuan diarahkan bersaing secara global tetapi juga memungkinkan respon lokal untuk kebutuhan pasar.

Manajemen ekspatriat merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam bisnis internasional. Ekspatriat yang mahal; biaya mereka tiga atau empat kali sebanyak kerja dengan individu yang sama di rumah. Mereka sulit untuk mengelola karena masalah yang terkait dengan beradaptasi dan bekerja di lingkungan yang asing, kekhawatiran tentang pengembangan dan karir mereka, kesulitan yang dihadapi ketika mereka kembali memasuki perusahaan induk mereka setelah tugas di luar negeri, dan bagaimana mereka harus dibayar.

BAB III PENUTUP

III.1 KESIMPULAN

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan organisasasi, aset paling berharga orang-orang yang bekerja secara individual dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya. Amore medefinisikan secara rinci yang dikemukakan oleh Bontis *et al (*1999) bahwa Modal manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi; gabungan kecerdasan, keterampilan dan keahlian yang memberikan organisasi karakter yang khas. Unsur-unsur manusia organisasi adalah mereka yang mampu belajar, merubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif yang termotivasi yang dapat menjamin keberlangsungan hidup organisasi jangka panjang.

Tujuan keseluruhan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem HRM dapat menjadi sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk belajar dan memanfaatkan peluang baru.

III.2 SARAN

Demikianlah penyusunan makalah ini dibuat dengan harapan dapat membeikan manfaat baik bagi penulis pribadi maupun pembaca. Penulis menyadari makalah ini jauh dari sempurna karena keterbatasan kemampuan penulis dalam menerjemahkan atau melakukan penafsiran maupun kekurangan lainnya, maka saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan agar makalah ini dapat disusun menjadi lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

III.3 DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, Michael. 1982. A handbook of human resource management practice 10th edition. Great Britain : Cambridge University Press

NAMA : ALEM PAMELI

NIM : 192510038

KELAS : MM 34 B

Mengatur Sumber Daya Manusia

Bagian ini menopang sisa Buku Pegangan. Ini berkaitan dengan pendekatan dan filosofi yang memengaruhi cara orang dikelola dalam organisasi, peran fungsi SDM, dan fungsinya anggota, dan pertimbangan khusus yang memengaruhi manajemen manusia internasional. Istilah 'manajemen orang' mencakup dua konsep terkait manajemen sumber daya manusia. HRM dan manajemen modal manusia (HCM), yang didefinisikan dan dijelaskan di bagian pertama.

Bab Ini sebenarnya telah menggantikan istilah 'manajemen personalia', meskipun demikian filosofi dan praktik manajemen personalia masih memberikan dasar bagi filosofi dan praktik HRM dan HCM. Hubungan antara aspek-aspek orang ini manajemen dimodelkan dalam Gambar 0.2.

Manajemen Orang

Kebijakan dan praktik yang mengatur bagaimana orang dikelola dan dikembangkan dalam organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pendekatan strategis dan koheren terhadap manajemen organisasi paling banyak, asset dihargai-orang-orang yang bekerja disana, yang berkontribusi secara individual dan kolektif untuk pencapaian tujuannya.

Manajemen Modal Manusia

Pendekatan untuk memperoleh, menganalisis dan melaporkan data yang menginformasikan arah manajemen sumber daya manusia yang menambah nilai investasi strategis dan keputusan operasional di tingkat perusahaan dan di tingkat manajemen lini depan.

Manajemen Personalia

Manajemen personalia memperhatikan memperoleh, mengatur dan memotivasi sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh hadiah masuk.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Merupakan istilah 'manajemen sumber daya manusia' (HRM) dan 'sumber daya manusia' (SDM) miliki sebagian besar menggantikan istilah 'manajemen personalia' sebagai deskripsi proses terlibat dalam mengelola orang dalam organisasi. Konsep HRM mendukung semua kegiatan yang dijelaskan dalam buku ini, dan tujuan bab ini adalah untuk memberikan kerangka kerja untuk apa yang mengikuti dengan mendefinisikan konsep-konsep HRM dan sistem SDM, menggambarkan berbagai model HRM dan mendiskusikan tujuan dan karakteristiknya. Bab ini melanjutkan dengan ulasan reservasi tentang HRM dan hubungan antara Manajemen SDM dan personalia dan diakhiri dengan diskusi tentang dampaknya HRM dapat menghasilkan kinerja organisasi.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling bernilai-orang-orang yang bekerja di sana secara individual dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya. Storey (1989) percaya bahwa HRM dapat dianggap sebagai ‘set kebijakan yang saling terkait dengan dasar ideologis dan filosofis '. Ia menyarankan empat aspek itu merupakan versi bermakna dari HRM.

MENGATUR ORANG

1. suatu konstelasi kepercayaan dan asumsi tertentu.

2. dorongan strategis menginformasikan keputusan tentang manajemen orang.

3. keterlibatan pusat manajer lini.

4. mengandalkan serangkaian 'pengungkit' untukmembentuk hubungan kerja.

SISTEM SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang dibawah bersama-sama secara koheren:

● Filosofi SDM yang menggambarkan nilai-nilai menyeluruh dan prinsip panduan yang diadopsi dalam mengelola orang.

● Strategi SDM menentukan arah tujuan HRM.

● Kebijakan SDM, yang merupakan pedoman yang menentukan bagaimana nilai-nilai ini, prinsip-prinsip dan strategi harus diterapkan dan diimplementasikan dalam bidang HRM tertentu.

● Proses SDM yang terdiri dari prosedur formal dan metode yang digunakan untuk menempatkan SDM rencana dan kebijakan strategis mulai berlaku.

● Praktik SDM yang terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola orang.

● Program SDM, yang memungkinkan strategi, kebijakan, dan praktik SDM untuk diterapkan sesuai dengan rencana.

Becker dan Gerhart (1996) telah mengklasifikasikan komponen-komponen ini menjadi tiga tingkatan: the arsitektur sistem (prinsip panduan), alternatif kebijakan dan proses dan praktik.

MODEL HRM

Model HRM yang sesuai

Salah satu pernyataan eksplisit pertama dari konsep HRM dibuat oleh Michigan Sekolah (Fombrun et al, 1984). Mereka berpendapat bahwa sistem SDM dan struktur organisasi harus dikelola dengan cara yang sesuai dengan strategi organisasi (karena itu namanya model model yang cocok '). Mereka lebih jauh menjelaskan bahwa ada manusia siklus sumber daya (adaptasi yang diilustrasikan pada Gambar 1.2), yang terdiri dari empat proses atau fungsi umum yang dilakukan di semua organisasi ini adalah.

1. seleksi mencocokkan sumber daya manusia yang tersedia dengan pekerjaan.

2. penilaian manajemen kinerja.

3. hadiah 'sistem hadiah adalah salah satu yang paling kurang dimanfaatkan dan salah penanganan alat manajerial untuk mendorong kinerja organisasi, itu harus hadiah pendek serta pencapaian jangka panjang, dengan mengingat bahwa 'bisnis harus dijalankan di masa sekarang untuk berhasil di masa depan.

4. pengembangan mengembangkan karyawan berkualitas tinggi.

Kerangka kerja Harvard

Para pendiri HRM lainnya adalah Harvard School of Beer et al (1984) yang mengembangkan apa yang oleh Boxall (1992) disebut 'kerangka kerja Harvard'. Kerangka kerja ini adalah berdasarkan pada keyakinan bahwa masalah manajemen personalia historis hanya bisa terpecahkan. ketika manajer umum mengembangkan sudut pandang tentang bagaimana mereka ingin melihat karyawan terlibat dan dikembangkan oleh perusahaan, serta kebijakan dan praktik HRM apa dapat mencapai tujuan tersebut. Tanpa filosofi sentral atau visi strategis yang hanya dapat disediakan oleh manajer umum - HRM cenderung tetap seperangkat kegiatan independen, masing-masing dibimbing oleh tradisi praktiknya sendiri.

Beer dan rekan-rekannya percaya bahwa Saat ini, banyak tekanan menuntut perspektif yang lebih luas, lebih komprehensif dan lebih strategis berkenaan dengan sumber daya manusia organisasi. Tekanan-tekanan ini telah menciptakan kebutuhan untuk: ‘Jangka panjang perspektif dalam mengelola orang dan pertimbangan orang sebagai aset potensial dari sekadar biaya variabel. 'Mereka adalah orang pertama yang menggarisbawahi prinsip HRM bahwa itu milik manajer lini. Mereka juga menyatakan bahwa management Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan tindakan manajemen yang memengaruhi sifat hubungan kapal antara organisasi dan karyawannya-sumber daya manusianya.

Manajemen sumber daya manusia 7

Sekolah Harvard menyarankan bahwa HRM memiliki dua fitur karakteristik;

1. Baris manajer menerima lebih banyak tanggung jawab untuk memastikan keselarasan kompetitif kebijakan strategi dan personalia.

2. Personil memiliki misi menetapkan kebijakan itu mengatur bagaimana kegiatan personel dikembangkan dan diimplementasikan dengan cara yang membuatnya mereka lebih saling menguatkan. Kerangka kerja Harvard sebagaimana dimodelkan oleh Beer et al ditunjukkan.

Menurut Boxall (1992) kelebihan model ini adalah:

1. Menggabungkan pengakuan atas berbagai kepentingan pemangku kepentingan.

2. Mengakui pentingnya 'pertukaran', baik secara eksplisit maupun implisit, di antaranya kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kepentingan kelompok.

3. Memperluas konteks HRM untuk memasukkan 'pengaruh karyawan', organisasi pekerjaan dan pertanyaan terkait gaya pengawasan;

Stakeholder

Minat:

- Pemegang saham
- Manajemen
- Karyawan
- Pemerintah
- Serikat pekerja

Situasional

Faktor:

- Tenaga kerja karakteristik
- Bisnis strategi dan kondisi
- Manajemen filsafat
- Pasar tenaga kerja
- Serikat pekerja
- Teknologi tugas
- Hukum dan sosial nilai-nilai

Hasil SDM:

- Komitmen
- Kongruensi
- Biaya efektivitas

Jangka panjang konsekuensi

● Kesejahteraan individu

● Organisasi efektivitas

● Kesejahteraan masyarakat

Kebijakan HRM

Pilihan:

● Karyawan mempengaruhi

● Sumber daya manusia mengalir

● Sistem imbalan

● Sistem kerja

Menurut Boxall (1992) kelebihan model ini adalah:

● Menggabungkan pengakuan atas berbagai kepentingan pemangku kepentingan.

● Mengakui pentingnya 'pertukaran', baik secara eksplisit maupun implisit, di antaranya kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kepentingan kelompok.

● Memperluas konteks HRM untuk memasukkan 'pengaruh karyawan', organisasi pekerjaan dan pertanyaan terkait gaya pengawasan.

Mengelola Orang

● Mengakui berbagai pengaruh kontekstual pada pilihan manajemen strategi, menyarankan penyatuan logika pasar-produk dan sosial-budaya.

● Menekankan pilihan strategis - tidak didorong oleh situasional atau lingkungan determinisme.

Model Harvard telah memberikan pengaruh besar terhadap teori dan praktik HRM, khususnya dalam penekanannya pada fakta bahwa HRM adalah perhatian manajemen pada umumnya daripada fungsi personel pada khususnya.

TUJUAN HRM

Tujuan keseluruhan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui orang. Seperti yang dikatakan Ulrich dan Lake (1990).

Sistem HRM dapat menjadi sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk melakukannya pelajari dan manfaatkan peluang baru. ’Khususnya, HRM peduli mencapai tujuan di bidang yang dirangkum di bawah ini. Efektivitas organisasi Practices Praktek sumber daya manusia yang khas membentuk kompetensi inti yang menentukan bagaimana perusahaan bersaing '(Cappelli dan Crocker-Hefter, 1996). Penelitian ekstensif telah menunjukkan bahwa praktik semacam itu dapat membuat dampak signifikan pada kinerja perusahaan.

HRM strategi bertujuan untuk mendukung program untuk meningkatkan efektivitas organisasi oleh mengembangkan kebijakan di bidang-bidang seperti manajemen pengetahuan, manajemen bakat dan umumnya menciptakan 'tempat yang bagus untuk bekerja'. Ini adalah 'ide besar' seperti yang dijelaskan oleh Purcell et al (2003), yang terdiri dari 'visi yang jelas dan satu set nilai terintegrasi'. Lebih khusus lagi, strategi SDM dapat dikaitkan dengan pengembangan peningkatan berkelanjutan dan kebijakan hubungan pelanggan.

Manajemen modal manusia Modal manusia dari suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang bekerja di sana dan di siapa kesuksesan bisnis tergantung. Sumber daya manusia telah ditentukan oleh Bontis et al (1999) sebagai berikut.

Sumber daya manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi; perpaduan kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang memberikan karakter khas pada organisasi. Manusia elemen-elemen organisasi adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif yang jika termotivasi dengan baik dapat memastikan jangka panjang kelangsungan hidup organisasi.

Sumber daya manusia dapat dianggap sebagai aset utama organisasi dan bisnis perlu berinvestasi dalam aset itu untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan mereka. HRM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memperoleh dan mempertahankan yang terampil, berkomitmen dan termotivasi dengan baik tenaga kerja yang dibutuhkannya.

Ini berarti mengambil langkah-langkah untuk menilai dan memenuhi kebutuhan orang di masa depan dan untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas yang melekat pada orang kontribusi mereka, potensi dan kemampuan kerja dengan menyediakan pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan peluang. Ini melibatkan operasi ‘proses perekrutan yang ketat dan prosedur seleksi, sistem kompensasi insentif kontingen-kinerja, dan manajemen kegiatan pengembangan dan pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis '(Becker et al, 1997).

Ini juga berarti terlibat dalam manajemen bakat proses memperoleh dan menumbuhkan bakat, di mana pun itu dan di mana pun dibutuhkan, dengan menggunakan sejumlah kebijakan dan praktik SDM yang saling tergantung di bidang sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, dan perencanaan suksesi.

Proses manajemen modal manusia (HCM) seperti yang dijelaskan di bagian selanjutnya Bab ini terkait erat dengan manajemen sumber daya manusia. Namun demikian fokus HCM lebih pada penggunaan metrik (pengukuran SDM dan kinerja orang) sebagai sarana memberikan panduan tentang strategi manajemen orang dan praktek.

MANAJEMEN PENGETAHUAN

Manajemen pengetahuan adalah ‘segala proses atau praktik menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi (Scarborough et al, 1999).

HRM bertujuan untuk mendukung pengembangan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan yang merupakan hasil dari organisasiproses pembelajaran.

MANAJEMEN PENGHARGAAN

HRM bertujuan untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja dan komitmen dengan memperkenalkankebijakan dan proses yang memastikan bahwa orang dihargai dan dihargai untuk apa yang mereka lakukan dan raih dan untuk tingkat keterampilan dan kompetensi yang mereka capai.

HUBUNGAN KARYAWAN

Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui kemitraan antara manajemen dan karyawan dan karyawan Serikat buruh.

MEMENUHI KEBUTUHAN

HRM bertujuan untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan yang menyeimbangkan dan beradaptasi dengan kebutuhan para pemangku kepentingan dan menyediakan untuk manajemen tenaga kerja yang beragam, dengan mempertimbangkan akun perbedaan individu dan kelompok dalam pekerjaan, kebutuhan pribadi, gaya kerja dan aspirasi dan penyediaan kesempatan yang sama untuk semua.

MENJEMBATANI KESENJANGAN RETORIKA DAN TEORI

Penelitian yang dilakukan oleh Gratton et al (1999) menemukan bahwa secara umum ada yang luas kesenjangan antara jenis retorika yang diungkapkan di atas dan kenyataan. Manajemen dapat dimulai dengan niat baik untuk melakukan beberapa atau semua hal ini tetapi mewujudkannya. Teori yang digunakan seringkali sangat sulit. Ini muncul karena kontekstual dan proses masalah prioritas bisnis lainnya, jangka pendek, dukungan terbatas dari lini manajer, infrastruktur proses pendukung yang tidak memadai, kurangnya sumber daya, resistensi terhadap perubahan dan kurangnya kepercayaan. Tujuan utama HRM adalah menjembatani ini dengan membuat setiap upaya untuk memastikan bahwa aspirasi diterjemahkan menjadi berkelanjutan dan tindakan yang efektif. Untuk melakukan ini, anggota fungsi SDM harus mengingatnya relatif mudah untuk menghasilkan kebijakan dan praktik baru dan inovatif. Itu tantangannya adalah membuat mereka bekerja. Mereka harus menghargai, dalam frasa yang digunakan oleh Purcell et al (2003) bahwa manajer lini depan yang menghidupkan kebijakan SDM, dan bertindak demikian.

TUJUAN KEBIJAKAN HRM

Model-model HRM, tujuan-tujuan yang ditetapkan di atas dan definisi-definisi HRM lainnya telah disuling oleh Caldwell (2004) menjadi 12 tujuan kebijakan:

1. Mengelola orang sebagai aset yang mendasar untuk keunggulan kompetitif organisasi.

2. Menyelaraskan kebijakan SDM dengan kebijakan bisnis dan strategi perusahaan.

3. Mengembangkan kebijakan, prosedur, dan sistem SDM yang sesuai satu sama lain.

4. Menciptakan organisasi yang lebih datar dan lebih fleksibel yang mampu merespons lebih banyak cepat berubah.

5. Mendorong kerja tim dan kerjasama lintas organisasi internal batas-batas.

6. Menciptakan filosofi pelanggan-pertama yang kuat di seluruh organisasi.

7. Memberdayakan karyawan untuk mengelola pengembangan dan pembelajaran mereka sendiri.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 11

1. Mengembangkan strategi penghargaan yang dirancang untuk mendukung kinerja yang digerakkan budaya.

2. Meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi internal yang lebih baik.

3. Membangun komitmen karyawan yang lebih besar kepada organisasi.

4. Meningkatkan tanggung jawab manajemen lini untuk kebijakan SDM.

5. Mengembangkan peran fasilitasi manajer sebagai enabler.

KARAKTERISTIK HRM

Karakteristik konsep HRM ketika mereka muncul dari tulisan-tulisan pelopor dan komentator selanjutnya adalah:

1. Beragam.

2. Strategis dengan penekanan pada integrasi.

3. Berorientasi pada komitmen.

4. Berdasarkan pada keyakinan bahwa orang harus diperlakukan sebagai aset (modal manusia).

5. Unitaris daripada pluralis, individualistis daripada kolektif dalam pendekatannya untuk hubungan karyawan.

6. Aktivitas yang digerakkan manajemen - pengiriman HRM adalah manajemen lini anggung jawab.

7. Fokus pada nilai-nilai bisnis.

KERAGAMAN HRM

Tetapi karakteristik HRM ini tidak berarti universal. Ada banyak model, dan praktik di dalam organisasi yang berbeda beragam, seringkali hanya sesuai versi konseptual HRM dalam beberapa hal.

Hendry dan Pettigrew (1990) mengecilkan elemen preskriptif dari HRM memodelkan dan memperluas elemen analitis. Seperti yang ditunjukkan oleh Boxall (1992), suatu pendekatan yang tepat menghindari pelabelan HRM sebagai bentuk tunggal dan maju lebih lambat dengan melanjutkan lebih analitis.

Dikatakan oleh Hendry dan Pettigrew bahwa ‘lebih baik deskripsi struktur dan pembuatan strategi dalam organisasi yang kompleks, dan tentang kerangka kerja untuk memahami mereka, adalah fondasi penting untuk HRM '.

Perbedaan dibuat oleh Storey (1989) antara versi 'keras' dan 'lunak', Versi HRM yang keras menekankan bahwa orang adalah sumber daya yang penting melalui mana organisasi mencapai keunggulan kompetitif. Sumber daya ini memiliki. Oleh karena itu untuk diperoleh, dikembangkan dan digunakan dengan cara yang akan menguntungkan organisasi. Fokusnya adalah pada aspek kuantitatif, kalkulatif dan strategis bisnis.

MENGELOLA ORANG

Mengelola sumber daya manusia dengan cara yang rasional seperti halnya faktor ekonomi lainnya.

Dorongan untuk mengadopsi HRM adalah berdasarkan pada kasus bisnis tentang kebutuhan untuk menanggapi suatu ancaman eksternal dari meningkatnya persaingan. Ini adalah filosofi yang menarik bagi manajemen untuk berjuang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan menghargai hal itu mereka harus berinvestasi dalam sumber daya manusia serta teknologi baru. Dia juga berkomentar bahwa HRM ‘mencerminkan tradisi kapitalis lama di mana pekerja dianggap sebagai komoditas.

Karena itu penekanannya adalah pada kepentingan manajemen, integrasi dengan strategi bisnis, mendapatkan nilai tambah dari orang-orang oleh proses pengembangan sumber daya manusia dan manajemen kinerja dan kebutuhan akan budaya perusahaan yang kuat yang dinyatakan dalam pernyataan misi dan nilai dan diperkuat oleh komunikasi, pelatihan dan manajemen kinerja proses. Versi lunak HRM menelusuri akarnya ke sekolah hubungan manusia itu menekankan ukuran komunikasi, motivasi dan kepemimpinan. Seperti yang dijelaskan oleh Storey (1989) itu melibatkan ‘memperlakukan karyawan sebagai aset yang dihargai, sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen mereka, kemampuan beradaptasi dan kualitas tinggi (keterampilan, kinerja dan seterusnya) Karena itu ia memandang karyawan, dalam kata-kata Guest (1999a), sebagai sarana dari objek, tetapi tidak sejauh mengikuti saran Kant: ‘Perlakukan orang sebagai tujuan untuk diri mereka sendiri bukan sebagai alat untuk mencapai tujuan. 'Pendekatan lunak untuk HRM menekankan kebutuhan untuk mendapatkan komitmen - 'hati dan pikiran' - karyawan melalui keterlibatan, komunikasi dan metode lain untuk mengembangkan komitmen tinggi, organisasi kepercayaan tinggi. Perhatian juga tertarik pada peran kunci organisasi budaya. Pada tahun 1998, Legge mendefinisikan model HRM 'keras' sebagai proses yang menekankan 'the tutup integrasi kebijakan sumber daya manusia dengan strategi bisnis yang berkaitan karyawan sebagai sumber daya yang akan dikelola dengan cara yang sama rasionalnya dengan yang lain sumber daya yang dieksploitasi untuk pengembalian maksimum ’. Sebaliknya, versi lunak HRM memandang karyawan sebagai ‘aset yang dihargai dan sebagai sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen mereka, kemampuan beradaptasi dan keterampilan dan kinerja tingkat tinggi '.

Namun, telah diamati oleh Truss (1999) bahwa ‘bahkan jika retorika HRM lunak, kenyataannya seringkali sulit, dengan kepentingan organisasi yang menang milik individu, dan penelitian yang dilakukan oleh

Gratton et al (1999) menemukan bahwa dalam delapan organisasi yang mereka pelajari, campuran pendekatan HRM keras dan lunak adalah diidentifikasi. Ini menyarankan kepada para peneliti bahwa perbedaan antara keras dan soft HRM tidak setepat yang disiratkan oleh beberapa komentator.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 13

Sifat strategis HRM

Mungkin fitur paling penting dari HRM adalah pentingnya melekat pada strategis integrasi, yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, dan yang membutuhkan komitmen penuh orang untuk itu. Guest (1987, 1989a, 1989b, 1991) percaya bahwa ini adalah tujuan kebijakan utama untuk HRM, yang berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan isu-isu HRM ke dalam rencana strategisnya, untuk memastikan bahwa berbagai aspek HRM menyatu, dan untuk mendorong manajer lini untuk memasukkan HRM perspektif ke dalam pengambilan keputusan mereka. Legge (1989) menganggap bahwa salah satu tema umum dari definisi khas HRM adalah bahwa kebijakan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan bisnis strategis perencanaan. Sisson (1990) mengemukakan bahwa fitur yang semakin dikaitkan dengan HRM adalah menekankan pada integrasi kebijakan SDM baik satu sama lain dan dengan rencana bisnis lebih umum.

Storey (1989) mengemukakan bahwa: ‘Konsep tersebut menempatkan formulasi kebijakan HRM dengan kuat di tingkat strategis dan menegaskan bahwa karakteristik HRM adalah koheren internal pendekatan.'

Sifat HRM yang berorientasi pada komitmen Pentingnya komitmen dan kebersamaan ditekankan oleh Walton (1985a) sebagai berikut:

Model HRM baru terdiri dari kebijakan-kebijakan yang mempromosikan mutualitas - tujuan bersama, saling mempengaruhi, saling menghormati, saling menghargai, dan saling bertanggung jawab. Teori adalah bahwa kebijakan-kebijakan saling menguntungkan akan menghasilkan komitmen, yang pada gilirannya akan menghasilkan keduanya lebih baik kinerja ekonomi dan pengembangan manusia yang lebih besar.

Guest (1987) menulis bahwa salah satu tujuan kebijakan HRM adalah pencapaian tinggi komitmen perilaku untuk mengejar tujuan yang disepakati, dan sikap komitmen tercermin dalam identifikasi yang kuat dengan perusahaan.

Telah dicatat oleh Legge (1995) bahwa sumber daya manusia ‘dapat disadap dengan sangat efektif dengan kebijakan yang saling konsisten yang mempromosikan komitmen dan yang, sebagai konsekuensinya, menumbuhkan kesediaan karyawan untuk bertindak secara fleksibel demi kepentingan “organisasi adaptif” yang mengejar keunggulan. Tetapi penekanan pada komitmen ini telah dikritik sejak awal

HRM. Tamu (1987) bertanya: "komitmen terhadap apa?" Dan Fowler (1987) telah menyatakan: Di jantung konsep adalah identifikasi lengkap karyawan dengan tujuan dan nilai-nilai bisnis keterlibatan karyawan tetapi dengan persyaratan perusahaan.

Sistem HRM tetap sangat kuat di tangan majikan. Apakah ini benar-benar mungkin klaim mutualitas penuh ketika pada akhirnya majikan dapat memutuskan secara sepihak tutup perusahaan atau jual ke orang lain?

MANUSIA SEBAGAI MODAL

Manusia' Gagasan bahwa orang harus dianggap sebagai aset daripada biaya variabel, dalam kata lain, diperlakukan sebagai modal manusia, pada awalnya dikembangkan oleh Beer et al (1984). Filosofi HRM, sebagaimana disebutkan oleh Karen Legge (1995), menyatakan bahwa resources sumber daya manusia berharga dan merupakan sumber keunggulan kompetitif ’. Armstrong dan Baron (2002) menyatakan bahwa: Orang dan keterampilan kolektif mereka, kemampuan dan pengalaman, ditambah dengan kemampuan mereka untuk menyebarkan ini untuk kepentingan organisasi pemberi kerja, sekarang diakui sebagai memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi dan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang signifikan.

Filsafat kesatuan

Pendekatan HRM untuk hubungan karyawan pada dasarnya adalah kesatuan - diyakini bahwa karyawan memiliki minat yang sama dengan majikan. Ini kontras dengan apa yang bisa terjadi dianggap sebagai pandangan pluralis yang lebih realistis, yang mengatakan bahwa semua organisasi mengandung sejumlah kelompok kepentingan dan bahwa kepentingan pengusaha dan karyawan tidak tentu bertepatan.

Individualistis

HRM bersifat individualistis karena menekankan pentingnya menjaga hubungan antara organisasi dan karyawan individu dalam preferensi untuk beroperasi melalui sistem

Kelompok dan perwakilan.

HRM sebagai kegiatan yang digerakkan manajemen HRM dapat digambarkan sebagai pusat, aktivitas strategis senior yang digerakkan oleh manajemen itu dikembangkan, dimiliki dan dikirim oleh manajemen secara keseluruhan untuk mempromosikan kepentingan organisasi yang mereka layani. Purcell (1993) berpendapat bahwa ‘adopsi dari HRM adalah produk dan penyebab konsentrasi kekuatan yang signifikan dalam tangan manajemen ’, sementara penggunaan yang luas language dari bahasa HRM, jika bukan miliknya praktik, adalah kombinasi dari daya tarik intuitifnya bagi para manajer dan,

yang lebih penting, menanggapi gejolak pasar produk dan keuangan '. Dia menegaskan bahwa HRM adalah tentang penemuan kembali hak prerogatif manajemen. Dia menganggap kebijakan HRM.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 15

Ketika diterapkan dalam suatu perusahaan sebagai istirahat dari masa lalu, sering dikaitkan dengan kata-kata seperti komitmen, kompetensi, pemberdayaan, fleksibilitas, budaya, kinerja, penilaian, penghargaan, kerja tim, keterlibatan, kerja sama,harmonisasi, kualitas dan pembelajaran. Tapi ‘bahayanya deskripsi HRM sebagai praktik manajemen terbaik modern adalah mereka meniru masa lalu dan mengidealkan masa depan'. Sisson (1990) mengemukakan bahwa: loc Lokus tanggung jawab untuk manajemen personalia tidak lagi berada dengan (atau "diturunkan ke") manajer spesialis. Baru-baru ini, Purcell et al (2003) menggarisbawahi pentingnya komitmen dan manajemen lini kemampuan sebagai sarana yang dengannya kebijakan SDM dihidupkan.

Fokus pada nilai-nilai bisnis

Konsep HRM sebagian besar didasarkan pada manajemen dan filosofi bisnis yang berorientasi. Ini berkaitan dengan kepentingan total organisasi - kepentingan organisasi anggota organisasi diakui tetapi disubordinasi untuk orang-orang dari hadiah masuk. Karena itu pentingnya melekat pada integrasi strategis dan budaya yang kuat, yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, dan yang membutuhkan orang siapa yang akan berkomitmen pada strategi, siapa yang akan mudah beradaptasi terhadap perubahan, dan siapa yang akan sesuai dengan budaya. Implikasinya, seperti yang dikatakan Guest (1991): ‘HRM terlalu penting untuk dibiarkan begitu saja manajer personalia. "

Pada 1995 Legge mencatat bahwa kebijakan HRM diadaptasi untuk mendorong nilai bisnis dan dimodifikasi sesuai dengan perubahan tujuan dan kondisi bisnis. Dia menggambarkan proses ini sebagai 'pragmatisme berpikir' dan menyarankan bahwa bukti menunjukkan lebih banyak dukungan untuk versi keras HRM daripada versi lunak.

PEMESANAN TENTANG HRM

Untuk beberapa waktu HRM adalah topik yang kontroversial, terutama di kalangan akademis. Itu pemesanan utama adalah bahwa HRM menjanjikan lebih dari yang diberikannya dan itu moralitas dicurigai.

HRM menjanjikan lebih dari yang bisa diberikan

Noon (1992) berkomentar bahwa HRM memiliki kekurangan serius sebagai teori: Itu dibangun dengan konsep dan proposisi, tetapi terkait variabel dan hipotesis tidak dibuat eksplisit. Itu terlalu komprehensif. Jika HRM diberi label 'teori' itu memunculkan harapan tentang kemampuannya untuk menggambarkan dan memprediksi.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 16

Guest (1991) percaya bahwa HRM adalah 'konsep yang optimis tapi ambigu itu semua hype dan harapan'. Mabey et al (1998) menindak lanjuti ini dengan menyatakan bahwa outcomes hasil yang diumumkan (HRM) hampir tanpa kecuali sangat tinggi. Untuk memasukkan konsep HRM ke dalam praktiknya melibatkan integrasi strategis, mengembangkan seperangkat kebijakan yang koheren dan konsisten kebijakan ketenagakerjaan, dan mendapatkan komitmen. Ini membutuhkan tingkat determinasi dan kompetensi yang tinggi di semua tingkatan manajemen dan SDM yang kuat dan efektif fungsi dikelola oleh orang-orang yang berorientasi bisnis.

Mungkin sulit untuk memenuhi kriteria ini, terutama ketika budaya HRM yang diusulkan bertentangan dengan perusahaan yang didirikan budaya dan sikap dan perilaku manajerial tradisional. Gratton et al (1999) yakin berdasarkan penelitian mereka bahwa ada disjungsi antara retorika dan kenyataan di bidang manajemen sumber daya manusia antara teori HRM dan praktik HRM, antara apa yang dikatakan fungsi SDM dan praktik itu seperti yang dirasakan oleh pengusaha, dan antara apa yang manajemen senior percaya akan peran fungsi SDM, dan peran yang sebenarnya dimainkannya. Dalam kesimpulan mereka mengacu pada 'hiperbola dan retorika sumber daya manusia pengelolaan'. Caldwell (2004) percaya bahwa HRM 'adalah proyek yang belum selesai diinformasikan oleh visi yang memenuhi diri tentang apa yang seharusnya menjadi'. Menanggapi komentar di atas disepakati bahwa banyak organisasi yang berpikir mereka mempraktikkan HRM tidak melakukan hal semacam itu. Itu sulit, dan yang terbaik tidak berharap terlalu banyak.

Sebagian besar manajemen yang buru-buru mengadopsi pembayaran terkait kinerja sebagai perangkat HRM yang akan bertindak sebagai pengungkit perubahan kecewa. Namun penelitian yang dilakukan oleh Guest and Conway (1997) meliputi bertingkat sampel acak dari 1.000 pekerja menetapkan bahwa tingkat HRM yang sangat tinggi adalah ditemukan di tempat. Ini bertentangan dengan pandangan bahwa manajemen cenderung 'berbicara up 'adopsi praktik HRM.

Karakteristik HRM dicakup oleh survey termasuk kesempatan untuk mengungkapkan keluhan dan menyampaikan kekhawatiran pribadi tentang hal tersebut penting sebagai peluang untuk pelatihan dan pengembangan, komunikasi tentang isu-isu bisnis, status tunggal, sistem yang efektif untuk menangani penindasan dan pelecehan di tempat kerja, membuat pekerjaan menarik dan beragam, promosi dari dalam, keterlibatan program, tidak ada redundansi wajib, gaji terkait kinerja, pembagian keuntungan dan penggunaan survei sikap.

Moralitas HRM

HRM dituduh oleh banyak akademisi sebagai manipulatif jika tidak bermoral secara positif.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 17

Willmott (1993) menyatakan bahwa HRM beroperasi sebagai bentuk 'kontrol oleh kepatuhan yang berbahaya' ketika itu menekankan perlunya karyawan untuk berkomitmen untuk melakukan apa yang

organisasi ingin mereka melakukannya. Ini mengajarkan tentang mutualitas tetapi kenyataannya adalah bahwa di belakang retorika itu mengeksploitasi pekerja. Katanya, mereka adalah serigala berbulu domba (Keenoy, 1990a). Seperti yang ditunjukkan Legge (1998): Sedihnya, di dunia persaingan ketat dan sumber daya yang langka, tampaknya tak terhindarkan bahwa, ketika karyawan digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan, akan ada beberapa yang akan kalah. Mereka bahkan mungkin mayoritas. Untuk orang-orang ini, versi lunak HRM mungkin sebuah tidak relevan, sementara versi yang sulit cenderung menjadi pengalaman yang tidak nyaman.

Tuduhan bahwa HRM memperlakukan karyawan sebagai alat untuk mencapai tujuan sering dilakukan. Namun, dapat dikatakan bahwa jika organisasi ada untuk mencapai tujuan, yang mereka jelas dilakukan, dan jika tujuan itu hanya dapat dicapai melalui orang, yang jelas kasus, perhatian manajemen untuk komitmen dan kinerja dari mereka orang tidak alami dan tidak dikaitkan dengan konsep HRM - itu ada di masa lalu yang baik dari manajemen personalia sebelum HRM ditemukan. Apa yang penting adalah bagaimana manajemen memperlakukan orang sebagai tujuan dan apa yang disediakan oleh manajemen kembali.

Sebagian besar permusuhan terhadap HRM yang diungkapkan oleh sejumlah akademisi didasarkan pada keyakinan bahwa itu memusuhi kepentingan pekerja, yaitu bahwa itu adalah manajerialis. Namun, the Guest and Conway (1997) research menetapkan bahwa laporan pekerja tentang hasil menunjukkan bahwa jumlah praktik SDM yang lebih tinggi dikaitkan dengan yang lebih tinggi peringkat keadilan, kepercayaan, dan pengiriman janji-janji mereka kepada manajemen. Mereka yang mengalami peningkatan aktivitas SDM juga merasa lebih aman dan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Motivasi secara signifikan lebih tinggi bagi mereka yang bekerja di organisasi di mana lebih banyak Praktek SDM sudah ada. Singkatnya, seperti yang dikomentari oleh Guest (1999b), muncul bahwa pekerja menyukai pengalaman HRM mereka. Temuan ini tampaknya bertentangan dengan Pandangan 'kritik radikal' yang dihasilkan oleh akademisi seperti Mabey et al (1998) bahwa HRM telah tidak efektif, merusak (yaitu manajerialis) atau keduanya. Beberapa dari mereka yang mengadopsi sikap ini cenderung mengabaikan laporan yang menguntungkan dari pekerja tentang HRM dengan alasan bahwa mereka telah dicuci otak oleh manajemen. Tetapi tidak ada bukti untuk mendukung pandangan ini. Selain itu, seperti yang ditunjukkan oleh Armstrong (2000a):

HRM tidak dapat disalahkan atau diberi kredit atas perubahan yang terjadi. Untuk contohnya, sering diduga telah mengilhami perpindahan dari pluralisme ke unitarisme dalam hubungan persidangan industri. Tetapi produksi surat kabar dipindahkan dari Fleet Street ke Wapping by Murdoch, bukan karena dia telah membaca buku tentang HRM tetapi sebagai sarana untuk melanggar cetak kontrol serikat pekerja.

Kontradiksi dalam pemesanan tentang HRM

Guest (1999a) mengemukakan bahwa ada dua kekhawatiran yang bertentangan tentang HRM. Yang pertama sebagaimana dirumuskan oleh Legge (1995, 1998) adalah bahwa sementara retorika manajemen mungkin mengungkapkan kepedulian terhadap pekerja, kenyataannya lebih keras. Keenoy (1997) mengeluh bahwa: 'The teka-teki nyata tentang HRMism adalah bagaimana, dalam menghadapi "penolakan" kritis yang tampaknya sangat besar, ia telah mengamankan pengaruh dan kehadiran institusional tersebut. Namun, penulis lain hanya mengklaim bahwa HRM tidak berfungsi. Scott (1994) untuk contoh, menemukan bahwa manajemen dan pekerja adalah tawanan sejarah mereka dan merasa sangat sulit untuk melepaskan orientasi permusuhan tradisional mereka. Tapi ini pertentangan saling bertentangan. Guest (1999b) menyatakan bahwa, difficult Sulit untuk memperlakukan HRM sebagai ancaman utama (meskipun ancaman itu tidak selalu dibuat eksplisit) pantas analisis kritis yang serius sementara pada saat yang sama mengklaim bahwa itu tidak dipraktikkan atau sedang tidak efektif.

MANAJEMEN HRM DAN PRIBADI

Debat tentang perbedaan, jika ada, antara HRM dan manajemen personalia berlangsung selama beberapa waktu. Ini telah mereda baru-baru ini, terutama karena istilah HRM dan SDM sekarang secara umum digunakan dalam hak mereka sendiri dan sebagai sinonim untuk personel pengelolaan. Tetapi pemahaman tentang konsep HRM ditingkatkan dengan menganalisis apa perbedaannya dan bagaimana pendekatan tradisional terhadap manajemen personalia telah berkembang menjadi praktik HRM saat ini.

Beberapa komentator (Hope-Hailey et al, 1998; Keenoy, 1990b; Legge, 1989, 1995; Sisson, 1990; Storey, 1993) telah menyoroti sifat revolusioner dari HRM. Lainnya membantah bahwa ada perbedaan yang signifikan dalam konsep personil manajemen dan SDM. Torrington (1989) mengemukakan bahwa: management Manajemen personalia telah tumbuh dengan mengasimilasi sejumlah penekanan tambahan untuk menghasilkan genap kombinasi pengalaman yang lebih kaya. HRM bukanlah revolusi melainkan dimensi selanjutnya peran multi-faceted.

Kesimpulan berdasarkan wawancara dengan direktur SDM dan personalia yang dicapai oleh Gennard dan Kelly (1994) tentang masalah ini adalah bahwa adalah enam dari satu dan setengah lusin lain dan itu adalah debat steril. Jawaban sebelumnya untuk pertanyaan ini dibuat oleh Armstrong (1987).

HRM dianggap oleh beberapa manajer personalia hanya sebagai satu set inisial atau anggur lama di baru botol. Memang bisa tidak lebih dan tidak kurang dari nama lain untuk personel manajemen, tetapi seperti yang biasa dirasakan, paling tidak memiliki keutamaan menekankan keutamaan memperlakukan orang sebagai sumber daya utama, yang pengelolaannya menjadi perhatian langsung

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 19

Kesamaan

Perbedaan

1. Strategi\Manajemen Personalia

1. HRM lebih menekankan pada strategi. Strategi HRM, mengalir dari kesesuaian bisnis dan integrasi.

2. HRM didasarkan pada manajemen

2. Manajemen personalia, seperti HRM, filosofi berorientasi bisnis.

3.HRM lebih mementingkan tanggung jawab untuk mengelola orang. Manajemen budaya dan fungsi personalia memberikan pencapaian komitmen (kebersamaan) yang diperlukan. saran dan layanan dukungan untuk mengaktifkan.

3. Nilai-nilai manajemen personalia dan kebijakan SDM.

setidaknya HRM versi 'soft'

4. HRM memberi penekanan lebih besar pada manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. peran manajer lini sebagai pelaksana

4.HRM lebih menekankan pada manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. peran manajer lini sebagai pelaksana

5. Rentang seleksi yang sama, kompetensi analisis, manajemen kinerja, pelatihan, pengembangan manajemen dan teknik manajemen hadiah digunakan baik dalam manajemen SDM dan personalia.

5.HRM adalah pendekatan holistik yang bersangkutan identik sehubungan dengan ‘menghormati dengan dengan kepentingan total bisnis.

6. Manajemen personalia, seperti 'lunak' versi HRM, menempel penting untuk proses komunikasi dan partisipasi dalam seorang karyawan sistem hubungan.

6.Spesialis SDM diharapkan menjadi bisnis dan untuk memfasilitasi pencapaian mitra daripada personel tujuan organisasi administrator.

7.SDM memperlakukan karyawan sebagai aset, bukan biaya.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 20

Perbedaan antara manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia tampaknya substansial tetapi mereka dapat dilihat sebagai masalah penekanan dan pendekatan daripada satu substansi. Atau, seperti yang dikatakan Hendry dan Pettigrew (1990), HRM bisa dianggap sebagai 'perspektif tentang manajemen personalia dan bukan manajemen personalia sendiri'.

BAGAIMANA DAMPAK SDM PADA ORGANISASI KINERJA

Asumsi yang mendasari praktik HRM adalah bahwa orang adalah sumber daya utama organisasi dan kinerja organisasi sangat tergantung pada mereka. Oleh karena itu, serangkaian kebijakan dan proses SDM yang tepat dikembangkan dan diimplementasikan secara efektif, maka SDM akan membuat dampak besar pada kinerja perusahaan.

Cawan Suci yang dicari oleh banyak komentator tentang manajemen sumber daya manusia ini untuk menetapkan bahwa ada hubungan positif yang jelas antara praktik HRM dan kinerja organisasi. Telah ada banyak penelitian, seperti yang dirangkum dalam Tabel 1.2, di atas dekade terakhir yang berusaha menjawab dua pertanyaan dasar. ‘Lakukan praktik SDM membuat dampak positif pada kinerja organisasi? Jika demikian, bagaimana dampaknya tercapai? ’Pertanyaan kedua adalah yang paling penting. Itu tidak cukup untuk membenarkan

HRM dengan membuktikan bahwa itu adalah hal yang baik. Yang penting adalah apa yang bisa dilakukan untuk memastikan bahwa itu adalah hal yang baik. Ini adalah 'kotak hitam' yang disebutkan oleh Purcell et al (2003) yang terletak antara niat dan hasil.

Ulrich (1997a) telah menunjukkan bahwa: practices Praktek SDM tampaknya penting; Logika mengatakan demikian; Temuan survei mengkonfirmasi hal itu. Hubungan langsung antara investasi dan perhatian terhadap Namun, praktik SDM sering kabur, dan bervariasi sesuai dengan populasi sampel dan ukuran yang digunakan Purcell et al (2003) telah meragukan validitas dari beberapa upaya yang dilakukan penelitian untuk membuat koneksi:

Studi kami telah menunjukkan dengan meyakinkan bahwa penelitian yang hanya menanyakan tentang jumlah dan tingkat praktik SDM tidak akan pernah cukup untuk memahami tautannya antara praktik SDM dan kinerja bisnis. Seperti yang telah kita diskusikan, ini menyesatkan untuk mengasumsikan

bahwa hanya karena kebijakan SDM ada maka mereka akan di implementasikan sebagai dimaksudkan. Komentar lebih lanjut tentang upaya untuk melacak tautan telah dibuat oleh Truss (2001) yang, mengikuti penelitian di Hewlett-Packard, mengatakan bahwa:

Temuan kami memang memberikan dukungan kuat terhadap argumen yang dikemukakan oleh Mueller (1996) itu organisasi informal memiliki peran kunci untuk dimainkan dalam proses HRM sehingga informal praktik dan norma perilaku berinteraksi dengan kebijakan SDM formal Kami tidak dapat mempertimbangkan bagaimana HRM dan kinerja dihubungkan tanpa menganalisis, secara rinci, bagaimana kebijakan itu berubah menjadi praktik melalui lensa organisasi informal. Hasil penelitian Sejumlah besar penelitian telah dilakukan untuk membangun hubungan di antara keduanya

SDM dan kinerja perusahaan. Hasil dari beberapa proyek utama dirangkum dalam Tabel 1.2.

Peneliti Hasil Metodologi;

1. Arthur (1990, Data dari 30 pabrik strip AS digunakan untuk Perusahaan dengan komitmen tinggi 1992, 1994) menilai dampak terhadap strategi efisiensi tenaga kerja secara signifikan lebih tinggi dan tingkat memo dengan mengacu pada tingkat produktivitas dan keberadaan yang berkualitas tinggi dibandingkan dengan yang strategi komitmen atau strategi kontrol.

2. Huselid (1995) Analisis tanggapan 968 Produktivitas AS dipengaruhi oleh perusahaan ke kuesioner mengeksplorasi motivasi karyawan; keuangan penggunaan kinerja kinerja tinggi dipengaruhi oleh praktik, pengembangan keterampilan karyawan, motivasi dan sinergi antara mereka dan struktur organisasi. Keselarasan praktik ini denganstrategi kompetitif. Huselid dan Indeks sistem SDM di 740 Perusahaan dengan nilai tinggi.

3. Becker (1996) perusahaan diciptakan untuk menunjukkan indeks secara ekonomi dan sejauh mana setiap perusahaan mengadopsi tingkat statistik yang lebih tinggi sistem kerja berkinerja tinggi.

Tabel Hasil penelitian tentang hubungan antara SDM dan kinerja organisasi.

Peneliti

Hasil

Metodologi

Arthur (1990,1992, 1994)

Data dari 30 pabrik strip AS digunakan untuk Perusahaan dengan komitmen tinggimenilai dampak terhadap strategi efisiensi tenaga kerja secara signifikan lebih tinggi

Perusahaan dengan komitmen tinggi strategi secara signifikan lebih tinggi tingkat produktivitas dan kualitas strategi kontrol.

Huselid (1995)

Analisis tanggapan 968 Produktivitas AS dipengaruhi oleh

kuesioner dalam mengeksplorasi motivasi karyawan;

Produktivitas dipengaruhi oleh motivasi pegawai; kinerja keuangan dipengaruhi oleh keterampilan karyawan, motivasi dan struktur organisasi.

Huselid Becker (1996)

Indeks sistem SDM di 740 perusahaan diciptakan untuk menunjukkan sejauh mana masing-masing perusahaan diadopsi sistem kerja berkinerja tinggi.

Perusahaan dengan nilai tinggi pada indeks secara ekonomi dan tingkat statistik lebih tinggi dari kinerja.

Becker et al (1997)

Hasil dari sejumlah penelitian proyek dianalisis untuk menilai dampak strategis pada pemegang saham nilai kerja kinerja tinggi sistem.

Sistem kinerja tinggi dampak selama mereka tertanam dalam manajemen infrastruktur.

Makalah

Mengelola Sumber Daya Manusia



D

i

s

u

s

u

n

Oleh :

Nama : Dian Maya Sari

Nim : 192510042

Kelas: MM 34 B

Universitas Bina Darma

Menajemen Sumber Daya Manusia

Tahun Ajaran 2019/2020

Kata Pengantar

Salam Sejahtra Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala limpahan Rahmat dan Hinayahnya sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan makalah ini dalam bentuk maupun isinya yang sangat sederhana. Semoga makalah ini dapat dipergunakan sebagai salah satu acuan, petunjuk maupun pedoman bagi pembaca dalam administrasi pendidikan Manajemen Sumber Daya Manusia "Mengelola Sumber Daya Manusia" .

Harapan saya semoga makalah ini membantu menambah pengetahuan dan pengalaman bagi para pembaca, sehingga saya dapat memperbaiki bentuk maupun isi makalah ini sehingga kedepannya dapat lebih baik.

Makalah ini saya akui masih banyak kekurangan karena pengalaman yang saya miliki sangat kurang. Oleh kerena itu saya harapkan kepada para pembaca untuk memberikan masukan-masukan yang bersifat membangun untuk kesempurnaan makalah ini.

Palembang, November 2019

Penyusun

Daftar Isi

HALAMAN JUDUL……. i

KATA PENGANTAR …… ii

DAFTAR ISI …… iii

BAB I PENDAHULUAN …… 1

1.1 Latar Belakang ……... 1
1.2 Rumusan Masalah ……. 2
1.3 Tujuan……. 2

BAB II PEMBAHASAN ……. 3
A. Mengelola Sumber Daya Manusia…… 3
a.1 Manajemen sumber daya manusia …… 4
a.2 Manajemen modal manusia ……. 5

BAB III PENUTUP ……... 11
A. Kesimpulan …….. 11
B. Saran …… 11
DAFTAR PUSTAKA ……..... 12

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Era globalisasi adalah era yang sedang dihadapi oleh setiap bangsa pada saat ini dan merupakan era di mana dunia menjadi terbuka dan ini menuntut kesiapan sumber daya manusia untuk semakin sadar akan adanya keterbukaan juga menuntut kesadaran akan hak dan kewajibannya sebagai insan berbudaya. Pengaruh budaya global tersebut secara disadari maupun tidak, pada suatu saat akan sampai kepada setiap bangsa di dunia, tidak terkecuali bangsa Indonesia. Oleh karenanya, apapun unsur yang terkandung di dalam era global tersebut menuntut kesiapan suatu bangsa dalam menghadapinya, khususnya kesiapan sumber daya manusianya.

Salah satu aspek yang tidak kalah pentingya untuk dikelola para wirausahawan adalah sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Manusia (karyawan) yang menjadi motor penggerak kegiatan usaha perlu dikelola secara professional. Pengelolaan SDM ini kita kenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pengelolaan manusia sebagai aset yang paling penting bagi perusahaan dimulai dari penentuan jabatan yang dibutuhkan perusahaan atau seberapa banyak jabatan yang akan diperlukan. Kemudian, penentuan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing masing jabatan. Untuk menduduki jabatan diperlukan keterampilan tertentu. Oleh karena itu, perusahaan juga harus menentukan persyaratan jabatan untuk menduduki jabatan tersebut. Kegiatan ini dikenal dengan nama analisis jabatan.

Setelah analisis jabatan ditetapkan, langkah selanjutnya adalah merencanakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan analisis

jabatan yang sudah dibuat. Perencanaan tenaga kerja meliputi jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, serta persyaratan yang diinginkan. Hal ini penting agar perusahaan tidak mengalami kekurangan atau kelebihan karyawan.

Langkah selanjutnya setelah perencanaan tenaga kerja selesai adalah melakukan pengadaan tenaga kerja. Pengadaan meliputi penarikan karyawan (rekrutmen) dan seleksi. Penarikan pegawai disesuaikan dengan kebutuhan dan persyaratan yang diinginkan. Penarikan pegawai dapat dilakukan melalui referensi (kenalan) atau melalui iklan. Cara ini dapat dilakukan dengan cara menempelkan brosur di lembaga pendidikan tinggi atau pusat-pusat pelatihan atau dapat pula dilakukan dengan cara lain, seperti dari surat lamaran yang masuk. Agar tenaga kerja yang terjaring sesuai dengan keinginan dalam informasi yang diberikan perlu dijelaskan persyaratannya, misalnya umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, atau syarat lainnya.

Karyawan yang telah lolos seleksi berminat akan mengajukan lamaran kerja sesuai dengan waktu yang dibutuhkan. Biasanya jumlah yang melamar jauh lebih banyak dibanding yang dibutuhkan. Tugas selanjutnya adalah menyeleksi pelamar yang ada dengan kritaeria sesuai dengan persyaratan. Pemilihan ini dimulai dari seleksi surat lamaran, tes umum, wawancara, psikotes, sampai dengan tes kesehatan. Syarat untuk lolos bagi seorang pelamar adalah sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Karyawan yang telah lolos seleksi dibagi dalam dua kategori. *Pertama*, mereka yang langsung dapat bekerja karena sudah berpengalaman kerja sebelumnya. *Kedua*, mereka yang belum memiliki pengalaman kerja. Kelompok yang belum memiliki pengalaman kerja perlu diberikan pelatihan terlebih dahulu. Diharapkan setelah mengikuti pelatihan, keahlian mereka bertambah atau meningkat sehingga siap untuk dipekerjakan.

Tugas perusahaan selanjutnya adalah menentukan kompensasi yang akan diterima karyawan. Besarnya kompensasi ditentukan oleh berbagai factor, seperti

pendidikan, jabatan, wewenang dan tanggung jawab, serta faktor-faktor lainnya. Kompensasi ini dari waktu ke waktu terus bergerak. Jenis kompensasi yang diberikan dapat dalam bentuk keuangan atau nonkeuangan.

Setelah mulai bekerja, karyawan sudah dapat merencanakan kariernya sampai karyawan tersebut berhenti bekerja. Dalam perencanaan karier beberapa persyaratan tertentu, namun yang menentukan adalah karyawan itu sendiri.

Disamping itu, perusahaan harus membuat berbagai kebijakan yang berhubungan dengan pemutusan hubungan dengan karyawan. Pemutusan hubungan dapat dilakukan dengan berbagai pertimbangan, misalnya sudah memasuki usia pensiun, diberhentikan karena lalai atau membuat kesalahan, atau berhenti atas permintaan karyawan itu sendiri.

Masing-masing kegiatan dalam MSDM tidak dapat berjalan sendiri-sendiri, tetapi harus dilaksanakan secara berkesinambungan karena kaitan antara satu kegiatan dengan kegiatan lainnya secara erat.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Penulis telah menyusun beberapa masalah yang akan dibahas dalam makalah ini sebagai batasan dalam pembahasan bab isi. Beberapa masalah tersebut antaralain:

1. Apa itu Mengelola Sumber Daya Manusia?
2. Bagaimana Sumber Daya Manusia Beroperasi?

1.3. TUJUAN PENULISAN

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dalam penulisan makalah ini sebagai berikut

1. Untuk Mengetahui apa itu Mengelola Sumber Daya Manusia
2. Untuk Mengetahui bagaimana Sumber Daya Manusia Beroperasi

BAB II
PEMBAHASAN

A. Mengelola Sumber Daya Manusia

Ini berkaitan dengan pendekatan dan filosofi yang memengaruhi cara mengelola Sumber Daya Manusia dalam organisasi, peran fungsi SDM, dan fungsinya anggota, serta pertimbangan khusus yang memengaruhi manajemen sumber Daya Manusia internasional.

Istilah 'manajemen Sumber Daya Manusia' mencakup dua konsep terkait manajemen sumber daya manusia (HRM) dan manajemen modal manusia (HCM), meskipun demikian filosofi dan praktik manajemen personalia masih memberikan dasar bagi filosofi dan praktik HRM dan HCM.

a.1 Manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling bernilai - orang-orang yan bekerja disana secara individual dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang dibawa bersama-sama secara koheren:

- Filosofi SDM yang menggambarkan nilai-nilai menyeluruh dan prinsip panduan yang diadopsi dalam mengelola orang.
- Strategi SDM menentukan arah tujuan HRM.
- Kebijakan SDM, yang merupakan pedoman yang menentukan bagaimana nilai-nilai ini, prinsip-prinsip dan strategi harus diterapkan dan diimplementasikan dalam bidang HRM tertentu.

- Proses SDM yang terdiri dari prosedur formal dan metode yang digunakan untuk menempatkan SDM rencana dan kebijakan strategis mulai berlaku.
- Praktik SDM yang terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola orang.
- Program SDM, yang memungkinkan strategi, kebijakan, dan praktik SDM diimplementasikan sesuai rencana.

a.2 Manajemen modal manusia

Manajemen modal manusia dari suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang bekerja di sana dan disiapa kesuksesan bisnis tergantung. Sumber daya manusia telah ditentukan oleh Bontis et al (1999) sebagai berikut:

Sumber daya manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi; gabungan kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang memberi organisasi karakter khasnya. Manusia.

Elemen-elemen organisasi adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif yang jika termotivasi dengan baik dapat memastikan jangka panjang kelangsungan hidup organisasi.

Sumber daya manusia dapat dianggap sebagai aset utama organisasi dan bisnis perlu berinvestasi dalam aset itu untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan mereka. HRM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memperoleh dan mempertahankan yang terampil, berkomitmen dan termotivasi dengan baik tenaga kerja yang dibutuhkannya. Ini berarti mengambil langkah-langkah untuk menilai dan memenuhi kebutuhan orang di masa depan

Dan untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas yang melekat pada kontribusi mereka, potensi dan kemampuan kerja dengan menyediakan pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan peluang. Ini melibatkan

operasi recruit prosedur perekrutan dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi insentif kontingen-kinerja, dan manajemen kegiatan pengembangan dan pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis '(Becker et al, 1997). Ini juga berarti terlibat dalam manajemen bakat - proses memperoleh dan membina bakat, di mana pun itu dan di mana pun dibutuhkan, dengan menggunakan sejumlah kebijakan dan praktik SDM yang saling bergantung di bidang sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, dan perencanaan suksesi. Proses manajemen modal manusia (HCM) seperti yang dijelaskan di bagian selanjutnya demikian fokus HCM lebih pada penggunaan metrik (pengukuran SDM dan kinerja orang) sebagai sarana memberikan panduan tentang strategi manajemen orang dan praktek.

Tujuan dari strategi SDM adalah untuk memandu pengembangan dan implementasi HRM program. Mereka menyediakan sarana untuk berkomunikasi dengan semua pihak terkait niat tentang organisasi tentang bagaimana sumber daya manusianya akan dikelola. Mereka menyediakan dasar untuk rencana strategis dan memungkinkan organisasi untuk mengukur kemajuan dan mengevaluasi hasil terhadap sasaran. Strategi SDM memberikan visi untuk masa depan tetapi mereka juga kendaraan yang mendefinisikan tindakan yang diperlukan dan bagaimana visi seharusnya menyadari. Seperti yang dikatakan Gratton (2000): "Tidak ada strategi yang hebat, hanya eksekusi yang hebat."

HRM strategis adalah proses yang menghasilkan perumusan strategi SDM. Istilah ‘HRM strategis’ dan ‘strategi SDM’ sering digunakan secara bergantian, tetapi perbedaan dapat dibuat di antara mereka.

Strategis HRM dapat dianggap sebagai pendekatan umum yang didukung oleh filosofi manajemen strategis sumber daya manusia sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan yang ingin diambil. Dari apa

yang muncul proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola yang diadopsi oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusianya dan menetapkan bidang-bidang yang spesifik. Strategi SDM perlu dikembangkan. Strategi SDM akan fokus pada niat organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah.Strategi SDM mempunyai Jenis, jenis strategi SDM Karena semua organisasi berbeda, semua strategi SDM berbeda. Penelitian Strategi SDM dilakukan oleh Armstrong dan Long (1994) dan Armstrong dan Baron (2002) mengungkapkan banyak variasi. Beberapa strategi hanyalah deklarasi yang sangat umum dari niat; yang lain membahas lebih detail. Tetapi ada dua tipe dasar strategi SDM diidentifikasi: 1) strategi menyeluruh; dan 2) strategi spesifik yang berkaitan dengan perbedaan aspek manajemen sumber daya manusia. Strategi SDM yang menyeluruh Strategi menyeluruh menggambarkan tujuan umum organisasi tentang caranya orang harus dikelola dan dikembangkan, langkah apa yang harus diambil untuk memastikan hal ituorganisasi dapat menarik dan mempertahankan orang-orang yang dibutuhkannya, dan memastikan sejauh itu mungkin bahwa karyawan berkomitmen, termotivasi dan terlibat. Mereka mungkin dinyatakan sebagai pernyataan luas tujuan dan tujuan yang mengatur adegan untuk lebih strategi spesifik. Mereka peduli dengan efektivitas organisasi secara keseluruhan mencapai keunggulan sumber daya manusia oleh, seperti Boxall dan Purcell (2003) menjelaskan, mempekerjakan 'orang yang lebih baik di organisasi dengan proses yang lebih baik', mengembangkan sistem kerja berkinerja tinggi dan umumnya menciptakan tempat yang hebat untuk bekerja.

Faktor utama yang memengaruhi strategi SDM adalah kebutuhan untuk menarik, mempertahankan, dan mempertahankan orang yang tepat untuk mengirimkannya. Tujuannya adalah untuk memperkenalkan sistem yang dilengkapi bisnis, yang mencerminkan cara kami ingin memperlakukan

pelanggan - memperlakukan kami orang yang sama. Apa yang akan kami lakukan untuk pelanggan kami, kami juga akan lakukan untuk pelanggan kami orang-orang. Kami ingin membuat dampak pada budaya - cara orang melakukan bisnis. " (Direktur SDM) GlaxoSmithKline "Kami ingin GSK menjadi tempat di mana orang-orang terbaik melakukan pekerjaan terbaik mereka."

'Satu-satunya strategi SDM yang benar-benar Anda butuhkan adalah ekspresi nyata dari nilai-nilai dan implementasi nilai-nilai ... kecuali Anda mendapatkan nilai-nilai sumber daya manusia yang tepat, Anda bisa lupakan semua yang lain '. (Direktur pengatur) Perusahaan manufaktur yang mengacu pada karakteristik HRM.

Karakteristik konsep HRM ketika mereka muncul dari tulisan-tulisan pelopor dan komentator selanjutnya adalah:

- beragam;
- strategis dengan penekanan pada integrasi;
- berorientasi pada komitmen;
- berdasarkan pada keyakinan bahwa orang harus diperlakukan sebagai aset (modal manusia);
- unitaris daripada pluralis, individualistis daripada kolektif dalam pendekatannya
- untuk hubungan karyawan;
- aktivitas yang digerakkan manajemen - pengiriman HRM adalah manajemen lini
- tanggung jawab;
- berfokus pada nilai-nilai bisnis.

Keragaman HRM Tetapi karakteristik HRM ini tidak berarti universal. Ada banyak model, dan praktik di dalam organisasi yang berbeda beragam,

seringkali hanya sesuai versi konseptual HRM dalam beberapa hal. Hendry dan Pettigrew (1990) mengecilkan elemen preskriptif dari HRM memodelkan dan memperluas elemen analitis. Seperti yang ditunjukkan oleh Boxall (1992), suatu pendekatan yang tepat menghindari pelabelan HRM sebagai bentuk tunggal dan maju lebih lambat dengan melanjutkan lebih analitis. Dikatakan oleh Hendry dan Pettigrew bahwa ‘lebih baik deskripsi struktur dan pembuatan strategi dalam organisasi yang kompleks, dan tentang kerangka kerja untuk memahami mereka, adalah fondasi penting untuk HRM '.

Perbedaan dibuat oleh Storey (1989) antara versi 'keras' dan 'lunak' HRM. Versi HRM yang keras menekankan bahwa orang adalah sumber daya yang penting melalui mana organisasi mencapai keunggulan kompetitif. Sumber daya ini memiliki Oleh karena itu untuk diperoleh, dikembangkan dan digunakan dengan cara yang akan menguntungkan organisasi. Fokusnya adalah pada aspek kuantitatif, kalkulatif dan strategis bisnis

Tujuan kebijakan utama untuk HRM, yang berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan masalah-masalah HRM ke dalam rencana strategisnya, untuk memastikan bahwa berbagai aspek HRM cohere, dan untuk mendorong manajer lini untuk memasukkan :

- Kirim masukan
- Histori
- Disimpan
- Komunitas
- Tantangan bagi HRM

Ulrich (1998) mengemukakan bahwa perubahan lingkungan dan

kontekstual menghadirkan angka tantangan kompetitif bagi organisasi yang berarti bahwa SDM harus dilibatkan membantu membangun kemampuan baru. Ini terdiri dari:

- Globalisasi, yang mengharuskan organisasi untuk menggerakkan orang, gagasan, produk, dan informasi di seluruh dunia untuk memenuhi kebutuhan lokal. Bahan-bahan baru dan penting harus ditambahkan ke dalam campuran ketika membuat strategi: situasi politik yang bergejolak, masalah perdagangan global yang kontroversial, nilai tukar yang fluktuatif dan asing budaya.
- Profitabilitas melalui pertumbuhan - dorongan untuk pertumbuhan pendapatan berarti perusahaan harus kreatif dan inovatif dan ini berarti mendorong aliran bebas informasi dan pembelajaran bersama di antara karyawan.
- Teknologi - tantangannya adalah membuat teknologi menjadi bagian yang produktif dan produktif dari pengaturan kerja.
- Modal intelektual - ini adalah sumber keunggulan kompetitif untuk organisasi.

BAB III
PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari Paparan atau penjelasan di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa sesuai dengan makalah "Mengelola Sumber Daya Manusia" penulis menyimpulkan bahwa Mengelola Sumber daya manusia dapat dianggap sebagai aset utama organisasi dan bisnis perlu berinvestasi dalam aset itu untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan mereka dan Sumber daya manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi; gabungan kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang memberi organisasi karakter khasnya.

Sumber daya manusia beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang dibawa bersama-sama secara koheren diantaranya Filosofi SDM yang menggambarkan nilai-nilai menyeluruh dan prinsip panduan yang diadopsi dalam mengelola orang, Strategi SDM menentukan arah tujuan HRM, Kebijakan SDM, yang merupakan pedoman yang menentukan bagaimana nilai-nilai ini, prinsip-prinsip dan strategi harus diterapkan dan diimplementasikan dalam bidang HRM tertentu, Proses SDM yang terdiri dari prosedur formal dan metode yang digunakan untuk menempatkan SDM, Praktik SDM yang terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola orang,Program SDM, yang memungkinkan strategi, kebijakan, dan praktik SDM diimplementasikan sesuai rencana.

B. Saran

Adapun saran penulis dari mengelola Sumber Daya Manusia harus diterapkan dalam perusahaan tidak hanya dalam aturan tertulis namun dalam prakteknya juga agar tujuan perusahaan bias tercapai.

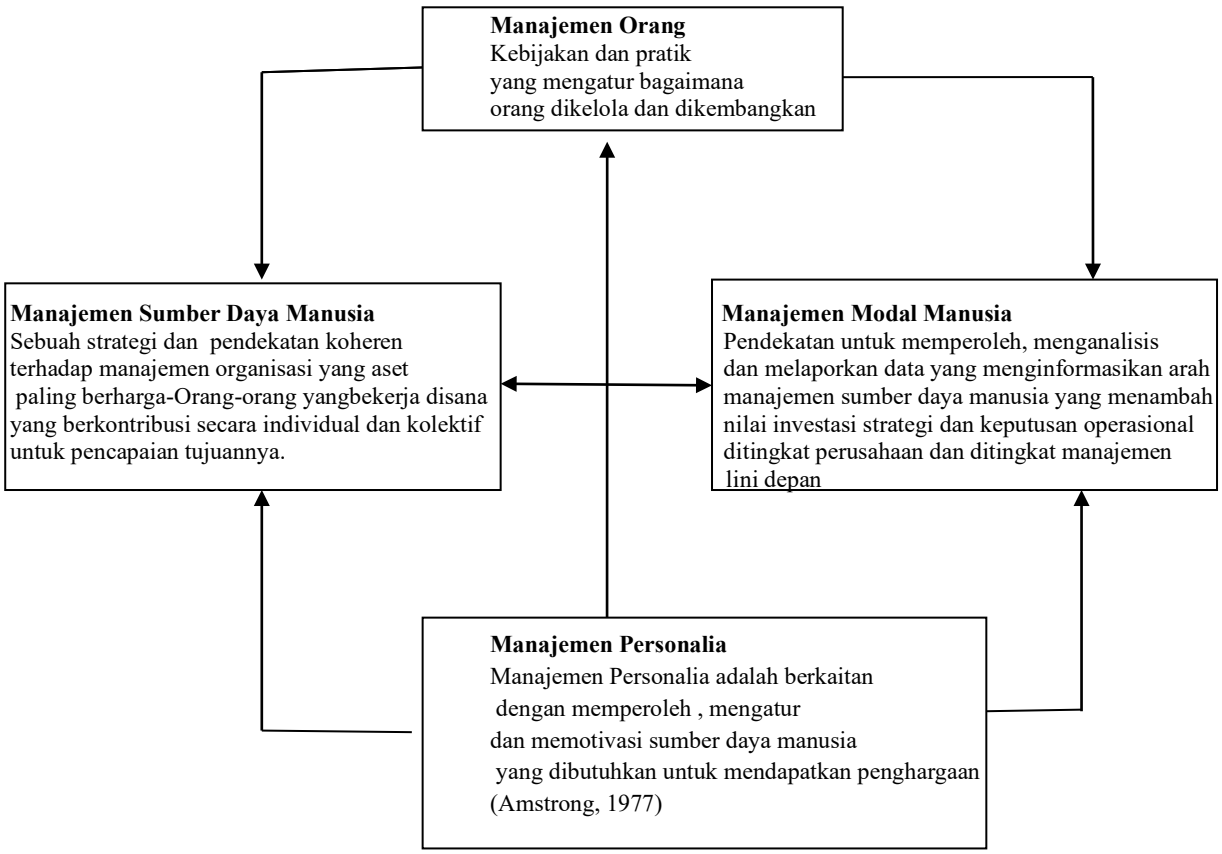
DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, Michael. 2006. Human Resource Management Practice. London and Philadelphia. Kogan Page

BAGIAN 1

MENGATUR SUMBER DAYA MANUSIA

Bagan tentang hubungan antara aspek – aspek manajemen orang :



1. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Merupakan istilah “Manjemen Sumber Daya Manusia”(HRM) dan “Sumber Daya Manusia” (HR) memiliki sebagian besar menggantikan istilah “Manajemen Personalia” sebagai deskripsi proses terlibat dalam mengelola orang dalam organisasi. Tujuan bab ini adalah untuk memberikan kerangka kerja untuk apa yang mengikuti dengan mendefinisikan konsep-konsep HRM dan sistem HR, menggambarkan berbagai model HRM dan mendiskusikan tujuan dan karakteristiknya.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adalah pendekatam strategi dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling bernilai-ornag-orang yang bekerja disana secara individual dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuanya. Stoney (1989) percaya bahwa HRM dapat dianggap sebagai “Mengatur kebijakan yang saling terkaitan dengan dasar ideologi dan filosofis”. Ia menyarankan empat aspek ini merupakan versi bermakna dari HRM:

1.Suatu Konstelasi kepercayaan dan asumsi tertentu;

2. Dorongan strategi menginformasikan keputusan tentang manajemen orang;

3. Keterlibatan pusat garis manajemen

4. Mengandalkan serangkaian ‘pengungkit”untuk membentuk hubungan kerja.

Sistem Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang membawa bersama-sama secara koheren dengan cara:

- Filosopi SDM yang menggambarkan nilai-nilai menyeluruh dan prinsip panduan yang diadopsi dalam mengelola orang.
- Strategi SDM menentukan arah tujuan HRM.
- Kebijakan SDM, yang merupakan pedoman yang menentukan bagimana nilai-nilai ini, prinsip-prinsip dan strategi harus diterapkan dan diimplementasikan dalam bidang HRM tertentu.
- Proses SDM yang terdiri dari prosedur formal dan metode yang digunakan untuk menempatkan SDM rencana dan kebijakan strategi mulai berlaku.
- Praktik SDM yang terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola orang.
- Program SDM yang memungkinkan strategi, kebijakan dan praktik SDM untuk ditetapkan sesuai dengan rencana.

Becker dan Gerhart (1996) telah mengklasifikasikan komponen- komponen ini menjadi tiga tingkatan : The arsitektur sistem, Alternatif kebijakan dan Proses dan Praktik.

Model HRM

Model HRM yang sesuai

Salah satu pernyataan eksplisit pertama dari konsep HRM dibuat oleg Michigan Sekolah (Fombrun et al, 1984).Mereka berpendapat bahwa sistem SDM dan struktur organisasi harus dikelola dengan cara yang sesuai dengan strategi organisasi (karena itu namanya model –model yang cocok).Mereka lebih jauh menjelaskan bahwa ada manusia siklus sumber daya, yang terdiri dari empat proses atau fungsi umum yang dilakukan disemua organisasi ini adalah:

1.Seleksi – Mencocokkan sumber daya manusia yang tersedia dengan pekerjaan;

2.Penilaian - Manajemen kinerja;

3. Penghargaan – Sistem Penghargaan adalah salah satu yang paling kurang dimanfaatkan dan salah penanganan alat manajerial untuk mendorong kinerja organisasi; itu harus penghargaan kecil serta pencapaian jangka panjang dengan mengingat bahwa bisnis harus dijalankan di masa sekarang untuk berhasil di masa depan;

4. Pengembangan – Mengembangkan karyawan berkualitas tinggi.

Kerangka Kerja Harvard

Para pendiri HRM lainnya adalah Harvard School of Beer et al (1984) yang mengembangkan apa yang oleh Boxall (1992) disebut “Kerangka Kerja Harvard”. Kerja kerja ini adalah berdasarkan pada keyakinan bahwa masalah manajemen personalia historis hanya bisa terpecahkan : Ketika manjer umum mengembangkan sudut pandang tentang bagaimana mereka ingin melihat karyawan terlibat dan dikembangkan oleh perusahaan, serta kebijakan dan praktik HRM apa dapat mencapat tujuan tersebut. Tanpa filosofi sentral atau visi strategis yang hanya dapat disediakan oleh manajer umum- HRM cenderung tetap seperangkat kegiatan independen, masing- masing dibimbing oleh tradisi praktiknya sendiri.

Tujuan HRM

Tujuan keseluruhan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui orang. Seperti yang dikatakan Ulrich dan Lake (1990):”Sistem HRM dapat menjadi sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk melakukannya pelajari dan manfaatkan peluang baru”. Khususnya, HRM peduli mencapai tujuan di bidang yang dirangkum di bawah ini.

Efektivitas Organisasi

HRM strategi bertujuan untuk mendukung program untuk meningkatkan efektivitas organisasi oleh mengembangkan kebijakan di bidang-bidang seperti manajemen pengetahuan,manajemen bakat dan umumnya menciptakan ‘tempat yang bagus untuk bekerja”. Ini adalah ‘ide besar’ seperti yang dijelaskan oleh Purcell et al (2003), yang terdiri dari ‘visi yang jelas dan satu set nilai teringtasi’.Lebih khusus lagi, strategi SDM dapat

dikaitkan dengan pengembangan peningkatan berkelanjutan dan kebijakan hubungan pelanggan.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Modal manusia dari suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang bekerja disana dan disiapa kesuksesan bisnis tergantung. Sumber daya manusia telah ditentukan oleh Bontis et al (1999) sebagai berikut: Sumber daya manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi;perpanduan kecerdasan, keterampilan dan keahlian yang memberikan karakter khas pada organisasi. Elemen manusia organisasi adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif yang jika termotivasi dengan baik dapat memastikan jangka panjang kelangdungan hidup organisasi.

HRM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memperoleh dan mempertahanakan yang terampil, berkomitmen dan termotivasi dengan baik tenaga kerja yang dibutuhkannya. Ini berarti mengambil langkah-langkah untuk menilai dan memenuhi kebutuhan orang di masa depan dan untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas yang melekat pada orang-kontribusi mereka-potensi dan kemampuan kerja - dengan menyediakan pembelajaaran dan pengembangan berkelanjutan peluang. Ini melibatkan operasi ‘proses perekrutan yang ketat dan prosedur seleksi, sistem kompensasi insentif kontingrn-kinerja dan manajemen kegiatan pengembangan dan pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis (Becker et al, 1997).

Manajemen Pengetahuan

Manajemen Pengetahuan adalah segala proses atau praktik menciptakan, memperoleh,menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi (Scarborough at al, 1999).HRM bertujuan untuk mendukung pengembangan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan yang merupakan hasil dari organisasi proses pembelajaran.

Manajemen Penghargaan

HRM bertujuan untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja dan komitmen dengan memperkenalkan kebijakan dan proses yang memastikan bahwa orang dihargai dan dihargai untuk apa yang mereka melakukan dan raih dan untuk tingkat keterampilan dan kompetensi yang mereka capai.

Hubungan Karyawan

Tujuanya adalah untuk menciptakan iklim di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahanlan melalui kemitraan antara manajemen dan karyawan dan karyawan serikat buruh.

Memenuhi beragam kebutuhan

HRM bertujuan untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan yang menyeimbangkan dan beradapatasi dengan kebutuhan para pemangku kepentingan dan

menyediakan untuk manajemen tenaga kerja yang beragam, dengan mempertimbangkan dari perbedaan individu dan kelompok dalam pekerjaan,kebutuhan pribadi, gaya kerja dan aspirasi dan penyedian kesempatan yang sama untuk semua.

Menjembatani kesenjangan antara retorika dan kenyataan

Tujuan utama HRM adalah menjembatani dengan membuat setiap upaya untuk memastikan bahwa aspirasi diterjemahkan menjadi berkelanjutan dan tindakan yang efektif. Untuk melakukan ini, anggota fungsi SDM harus mengingatnya relatif mudah untuk menghasilkan kebijakan dan praktik baru daninovatif. Itu tantanganya adalah membuat mereka bekerja. Mereka harus menghargai dalam frase yang digunakan oleh Purcellet al (2003) bahwa manajer lini depan yang menghidupkan kebijakan SDm dan bertindak demikian.

Tujuan Kebijakan HRM

Model –model HRM, tujuan – tujuan yang ditetapkan diatas dan definisi-definisi HRM lainya telah disuling oleh Caldwell (2004) menjadi 12 tujuan kebijakan:

1. Mengelola orang sebagai aset yang mendasar untuk keunggulan kompetitif organisasi.
2. Menyelaraskan kebijakan SDM dengan kebijakan bisnis dan strategi perusahaan.
3. Mengembangkan kebijakan, prosedur dansistem SDM yang sesuai satu sama lain.
4. Menciptkan organisasi yang lebih datar dan lebih fleksibel yang mampu merespons lebih banyak cepat berubah.
5. Mendorong kerja tim dan kerjasama lintas organisasi internal batas- batas.
6. Menciptakan filosofi pelanggan pertama yang kuat diseluruh organisasi.
7. Memberdayakan karyawan untuk mengelola pengembangan dan pembelajaran mereka sendiri.
8. Mengembangkan strategi penghargaan yang dirancang untuk mendukung kinerja yang digerakkan budaya.
9. Meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi internal yang lebih baik.
10. Membangun komitme karyawan yang lebih besar kepada organisasi.
11. Meningkatkan tanggung jawab manajemen lin untuk kebijakan SDM.
12. Mengembangkan peran fasilitasi manajer sebagai enabler.

Karakter HRM

Karakteristik konsep HRM ketika mereka muncul dari tulisan-tulisan pelopor dan komentator selanjutnya adalah:

- Beragam;
- Strategi dengan penekanan pada integrasi;
- Berorientasi pada komitmen;
- Berdasarkan pada keyakinan bahwa orang harus diperlakukan sebagai aset (modal manusia);

- Unitaris daripada pluralis, individualistik daripada kolektif dalam pendekatannya untuk hubungan karyawan;
- Aktivitas yang digerakkan manajemen –pengiriman HRM adalah batas manajemen tanggung jawab.
- Fokus pada nilai-nila bisnis.

Keragaman HRM

Hendry dan Pettigrew (1990) mengecilkan elemen preskriptif dari HRM memodelkan dan memperluas elemen analitis. Seperti yang ditunjukkan oleh Boxall (1992), suatu pendekatan yang tepat menghindari pelabelan HRM sebagai bentuk tunggal dan maju lebih lambat dengan melanjutkan lebih analitis. Dikatakan oleh Hendry dan Pettigrew bahwa "lebih baik deskripsi struktur dan pembuatan strategi dalam organisasi yang kompleks dan tentang kerangka kerja untuk memahami mereka adalah fondasi penting untuk HRM'.

Perbedaan dibuat oleh Storey (1989) antara versi "keras"dan 'lunak" HRM. Versi HRM yang keras menekankan bahwa orang adalah sumber daya yang penting melalui mana organiasasi mencapai keunggulan kompetitif. Sumber daya ini memiliki. Oleh karena itu untuk diperoleh, dikembangkan dan digunakan dengan cara yang akan menguntungkan organasasi. Fokusnya adalah pada aspek kuantitatif, kalkulatif dan strategi bisnis.

Storey (1989) melibatkan "memperlakukan karyawan sebagai aset yang dihargai, sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen mereka, kemampuan beradaptasi dan kualitas tinggi (keterampilan,kinerja dan seterusnya).Karena itu ia memandang karyawan dalamkata-kata Guest (1999a), sebagai sarana dari objek, tetapi tidak sejauh mengikuti saran Kant: "perlakukan orang sebagai tujuan untuk diri mereka sendiri bukan sebagai alat untuk mencapai tujuan. "Pendekatan lunak untuk HRM menekankan kebutuhan untuk mendapatkan komitmen- 'hati dan pikiran'- karyawan melalui kerlibatan ,komunikasi dan metode lain untuk mengembangkan komitmen tinggi, organisasi kepercayaan tinggi. Perhatian juga tertarik pada peran kunci organisasi budaya. Pada tahun 1998,Legge mendefinisikan model HRM "keras" sebagai proses yang menekankan 'The tutup intergrasi kebijaka sumber daya manusia sengan strategi bisnis yan berkaitan karyawan sebagai sumber daya yang akan dikelola dnegan cara yang sama rasionalnya dengan yang lain sumber daya yang dieksploitasi untuk pengembalian maksimum'. Sebaliknya, versi lunak HRM memandang karyawan sebagai aset yang dihargai dan sebagai sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen mereka, kemampuan beradapatasi dan keterampilan dan kinerja tingkat tinggi.'Namun telah diamati oelh Truss (1999) bahwa 'bahkan jika retorika HRM lunak, kenyataannya seringkali sulit dngan kepentingan organiasi yang menang milik individu. Dan penelitian yang dilakukan oleh Gratton et al (1999) menemukan bahwa dalam delapan organisasi yang mereka pelajari, campuran pendekatan HRM keras dan lunak adalah diidentifikasi. Ini menyarankan kepada para peneliti bahwa perbedaan antara keras dan soft HRM tidak setepat yang disiratkan oleh beberapa komentator.

Sifat Strategis HRM

Fitur paling penting dari HRM adalah pentingnya melekat pada strategis intergrasi, yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak dan yang membutuhkan komitmen penuh orang untuk itu. Guest (1989a, 189b, 1991) percaya bahwa ini adalah tujuan kebijakan utama untuk HRM, yang berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan isu-isu HRM ke dalam rencana strategisnya, untuk memastikan bahwa berbagai aspek HRm menyatu dan untuk mendorong manajer lini untuk memasukan HRM perspektif ke dalam pengambilan keputusan mereka.

Legge (1989) mengganggap bahwa salah satu tema umum dari definisi khas HRM adalah bahwa kebijakan sumber daya manusia harus diintergrasikan dengan bisnis strategi perencanaan.

Sisson (1990) memngemukan bahwa fitur yang semakin dikaitkan dengan HRM adalah menekankan pada integrasi kebijakan SDM baik satu sama lain dan dengan rencana bisnis lebih umum.

Storey (1989) mengemukakan bahwa:"Konsep tersebut menempatkan formulasi kebijakan HRM dengan kuat ditingkat strategis dan menegaskan bahwa karakteristik HRM adalah koheren internal pendekatan.

Sifat HRM yang berorientasi pada komitme pentingnya komitmen dan kebersamaan ditekankan oleh Walton (1985a) sebagai berikut: Model HRM baru terdiri dari kebijakan – kebijakan yang mempromosikan mutualitas tujuan bersama, saling mempengaruhi, saling menghormati, saling menghargai dan saling bertanggung jawab. Teori adalah bahwa kebijakan-kebijakan saling menguntungkan akan menghasilkan komitmen, yang pada gilirannya akan menghasilkan keduanya lebih baik kinerja ekonomi dan pengembangan manusia yang lebih besar.

Guest (1987) menulis bahwa salah satu tujuan kebijakan HRM adalah pencapaian tinggi komitmen-komitmen perilaku untuk mengejar tujuan yang disepakati dan sikap komitmen tercermin dalam identifikasi yang kuat dengan perusahaan.

Telah di catat oleh Legge (1995) bahwa sumber daya manusia dapat di sadap dengan sangat efekti dengan kebijakan yang saling konsisten yang mempromosikan komitmen dan yang sebagai konsekuensinya, menumbuhkan kesedian karyawan untuk bertindak secara fleksibel demi kepentingan 'organisasi adaptif" yang mengejar keunggulan. Tetapi penekanan pada komitmen ini telah dikritik sejak awal HRM.

Manusia sebagai Modal

Manusia'gagasan bahwa orang harus dianggap sebagai aset daripada biaya variabel, dalam kata lain, diperilakukan sebagai modal manusia, pada awalnya dikembangkan oleh Beer et al (1984). Filosofi HRM, sebagaimana disebutkan oleh Karen Legge (1995), menyatakan bahwa resources sumber daya manusia berharga dan merupakan sumber keunggulan kompetitif'. Armstrong dan Baron (2002) menyatakan bahwa : Orang dan

keterampilan kolektif mereka, kemampuan dan pengalaman, ditambah dengan kemampuan mereka untuk menyebarkan ini untuk kepentingan organisasi pemberi kerja, sekarang diakui sebagai memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi dan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang signifikan.

Filsafat Kesatuan

Pendekatan HRM untuk hubungan karyawan pada dasarnya adalah kesatuan – diyakini bahwa karyawan memiliki minat yang sama dengan majikan. Ini kontras dengan apa yang bisa terjadi dianggap sebagai pandangan pluralis yang lebih realistis, yang mengatakan bahwa semua organisasi mengandung sejumlah kelompok kepentingan dan bahwa kepentingan penguasa dan karyawan tidak tentu bertepatan.

Individualistis

HRM bersifat individualistis karena menekankan pentingnya menjaga hubungan antara organisasi dan karyawan individu dalan preferensi untuk beroperasi melalui sistem.

Kelompok dan perwakilan

Purcell (1993) berpendapat bahwa ‘adopsi dari HRM adalah produk dan penyebab konsentrasi kekuatan yang signifikan dalam tangan manajemen’,

Sisson (1990) mengemukakan bahwa: loc Lokus tanggung jawab untuk manajemen personalia tidak lagi berada dengan (atau “diturunkan ke”) manajer spesialis.

Purcell et al (2003) menggarisbawahi pentingnya komitmen dan manajemen lini kemampuan sebagai sarana yang dengannya kebijakan SDM dihidupkan.

Fokus pada nilai-nilai bisnis

Dikatakan Guest (1991):’HRM terlalu penting untuk dibiarkan begitu saja manajer personalia.’

Pada 1995 Legge mencatat bahwa kebijakan HRM diadaptasi untuk mendorong nilai bisnis dan dimodifikasi sesuai dengan perubahan tujuan dan kondisi bisnis. Dia menggambarkan proses ini sebagai ‘pragmatisme berpikir’ dan menyarankan bahwa bukti menunjukkan lebih banyak dukungan untuk versi keras HRM daripada versi lunak.

Pemesanan tentang HRM

Pemesanan utama adalah bahwa HRM menjanjikan lebih dari yang diberikannya dan itu moralitas dicurigai.

HRM menjanjikan lebih dari yang bisa diberikan

Noon (1992) berkomentar bahwa HRM memiliki kekurangan serius sebagai teori: Itu dibangun dengan konsep dan proposisi, tetapi terkait variabel dan hipotesis tidak dibuat

eksplisit. Itu terlalu komprehensif. Jika HRM diberi label ‘teori’ itu memunculkan harapan tentang kemampuannya untuk menggambarkan dan memprediksi.

Guest (1991) percaya bahwa HRM adalah ‘konsep yang optimis tapi ambigu’;itu semuannya sensasi dan harapan.

Mabey et al (1998) menindaklanjuti ini dengan menyatakan bahwa outcomes hasil yang diumumkan (HRM) hampir tanpa kecuali sangat tinggi’. Untuk memasukkan konsep HRM ke dalam praktiknya melibatkan integrasi strategis, mengembangkan seperangkat kebijakan yang koheren dan konsisten kebijakan ketenagakerjaan dan mendapatkan komitmen. Ini membutuhkan tingkat determinasi dan kompetensi yang tinggi di semua tingkatan manajemen dan SDM yang kuat dan efektif.

Gratton et al (1999) yakin berdasarkan penelitian mereka bahwa ada: disfungsi antara retorika dan kenyataan di bidang manajemen sumber daya manusia antara teori HRM dan praktik HRM,antara apa yang dikatakan fungsi SDM dan praktik itu seperti yang dirasakan oleh penguasaha dan antara apa yang manjemen senior percaya akan peran fungsi SDM, dan peran yang sebenarnya dimainkannya.

Caldwell (2004) percaya bahwa HRM adalah ‘proyek yang belum selesai dinformasikan oleh visi yang memenuhi diri tentang apa yang seharusnya menjadi’.

Moralitas HRM

HRM dituduhkan oleh banyak akademis sebagai manipulatif jika bermoral secara positif.

Willmott (1993) menyatakan bahwa HRM beroperasi sebagai bentuk ‘kontrol oleh kepatuhan yang berbahaya’ ketika itu menekankan perlunya karyawan untuk berkomitmen untuk melakukan apa yang organisasi ingin mereka melakukaanya.

Legge (1998) :Sedihnya , didunia persaingan ketat dan sumber daya yang langka, tampaknya tak terhindarkan bahwa, ketika karyawan digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan, akan ada beberapa yang akan kalah. Mereka bahkan mungkin mayoritas. Untuk orang-orang ini, versi lunak HRM mungkin sebuah tidak relevan, sementara versi yang sulit cenderung menjadi pengalaman yang tidak nyaman.

Guest (1999b), muncul bahwa pekerja menyukai pengalaman HRM mereka. Temuan ini tampaknya bertentangan dengan Pandangan ‘kritik radikal’ yang dihasilkan oleh akademis seperti Mabey et al (1998) bahwa HRM telah tidak efektif, merusak (yaitu manajerialis) atau keduanya. Beberapa dari mereka yang mengadopsisikan ini cenderugn mengabaikan laporan yang menguntungkan dari pekerja tentang HRM dengan alasan bahwa mereka telah dicuci otakoleh manajemen. Tetapi tidak ada bukti untuk mendukung pandangan ini. Selain itu, seperti yang ditunjukkan oleh Armstrong (2000a); HRM tidak dapat disalahkan atau diberi kredit atas perubahan yang terjadi.

Kontradiksi dalam pemesaaan tentang HRM

Guest (1999a) mengemukakan bahwa ada dua kekhawatiran yang bertentangan tentang HRM. Yang pertama sebagaimana dirumuskan oleh Legge (1995, 19980 adalah bahwa sementara retorika manajemen mungkin mengungkapkan kepedulian terhadap pekerja, kenyataannya lebih keras.

Keenoy (1997) mengeluh bahwa: teka-teki nyata tentang HRMism adalah bagaimana, dalam menghadapi'penolakan' kritis yang tampaknya sangat besar, ia telah mengamankan pengaruh dan kehadiran institusional tersebut. 'Namun penulis lain hanya mengklaim bahwa HRM tidak berfungsi.

Scott (1994) untuk contoh, menemukan bahwa manajemen dan pekerja adalah tawanan sejarah mereka dan merasa sangat sulit untuk melepaskan orientasi permusuhan tradisoinal mereka. Tapi ini bertentangan saling bertentangan.

Guest (1999b) menyatakan bahwa, sebagai ancaman utam (meskipun ancaman itu tidak selalu dibuat eksplisit) pantasanalisis kritis yang serius sementara pada saat yang sama mengklaim bahwa itu tidak dipraktikkan atau sedang tidak efektif.'

HRM dan Manajemen Pribadi

Beberapa komentator (Hope-Hailey et al, 1998;Keenoy, 1990b;Legge, 1989, 1995; Sisson, 1990;Storey,1993) telah menyoroti sifat revolusioner dari HRM. Lainnya membantah bahwa ada perbedaan yang signifikasi dalam konsep personil manajemen dan SDM.

Torrington (1989) mengemukakan bahwa: management manjemen personalia telah tumbuh dengan mengasimilasi sejumlah penekanan tambahan untuk menghasilkan genap kombinasi pengalaman yang lebih kaya... HRM bukanlah revolusi melainkan dimensi selanjutnya peran multi-faceted.'

Kesimpulan berdasarkan wawancara dengan direktur SDM dan personalia yang dicapai oleh Gennard dan Kelly (1994) tentang masalah ini adalah bahwa 'adaalah enam dari satu dan setengah lusin lain dan itu adalah debat steril'. Jawaban sebelumnya untuk pertanyaan ini dibuat oleh Armstrogn (1987):

HRM dianggap oleh beberapa manjer personalia hanya sebagai satu set inisial atau anggur lama di botol baru. Memamng bisa tidak lebih dan tidak kurang dari nama lain untuk personel manajemen, tetapi seperti yang biasa dirasakan, paling tidak memiliki keutamaan menekankan keutamaan memperlakukan orang sebagai sumber daya utama, yang pengelolaanya menjadi perhatian langsung.

Kesamaan	Perbedaan
1. Strategi manajemen personalia.	1. HRM lebih menekankan pada strategi Strategi HRM, mengalir dari kesesuaian bisnis dan integrasi.
2. HRM didasarkan pada manajemen.	2. Manajemen personalia, seperti HRM, filosofi berorientasi bisnis.
3. HRM lebih mementingkan bertanggung jawab untuk mengelola orang. Manajemen budaya dan fungsi personalia memberikan pencapaian komitmen (kebersamaan) yang diperlukan. Saran dan layanan dukungan untuk mengaktifkan.	3. Nilai-nilai manajemen personalia dan kebijakan SDM. Setidaknya HRM versi 'soft'.
4. HRM memberikan penekanan lebih besar pada manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. Peran manajer lini sebagai pelaksana	4. HRM lebih menekankan pada manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereja.peran manajer lini sebagai pelaksana
5. Rentang seleksi yang sama, kompetensi analisis,manajemen kinerja, pelatihan,pengembangan manajemen teknik manajemen penghargaan digunakan baik dalam manajemen SDM dan personalia.	5. HRM adalah pendekatan holistik yang bersangkutan identik sehubungan dengan 'menghormati dengan kepantingan total bisnis.
6. Manajemen personalia,seperti 'lunak' versi HRM, menempel penting untuk proses komunikasi dan partisipasi dalam seorang karyawan sistem hubungan.	6. Spesialis SDM diharapkan menjadi bisnis dan untuk memfasilitasi pencapaian mitra daripada personel tujuan organisasi administrator.
	7. SDM memperlakukan karyawan sebagai aset bukan biaya.

Perbedaan antara manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia. Tampaknya substansial tetapi mereka dapat diilat sebagai masalh penekanan dan pendekatan daripada satu substansu. Atau sperti yang dikatakan Hendry dan pettigrem (1990), HRM bisa dianggap sebagai 'perspektif tentang manajemen personalia dan bulan manajemen personalia sendiri.

Bagaimana dampak SDM pada organisasi kinerja

HRM dengan membuktikan bahwa itu adalah hal yang baik. Yang penting adalah apa yang bisa dilakukan untuk memastikan bahwa itu adalah hal ayng baik. Ini adalah 'kotak hitam' yang disebutkan oleh Purcell at al (2003) yang terletak antara niat dan hasil.

Ulrich (1997a) telah menunjukkan bahwa: practices praktek SDM tampaknya penting; Logika mengatakan demikia; Temuan survei mengkonfirmasi hal itu. Hubungan langsung antara investasi dan perhatian terhadap. Namun, pratik SDM sering kabur, dan bervariasi sesuai dengan populasi sampel dan ukuran yang digunakan.

Tabel hasil penelitian tentang hubungan antara SDM dan kinerja organisasi

Penelitian	Hasil	Metodologi
Arthur (1990, 1992, 1994)	Data dari 30 pabrik strip As digunakan untuk Perusahaan dengan komitmen tinggi menilai dampak terhadap strategi efiensi tenaga kerja secara signifikan lebih tinggi	Perusahaan dengan komitmen tinggi strategi secara signifikan lebih tinggi tingkat produktivitas dan kualitas mereka strategi kontrol.
Huselid (1995)	Analisis tanggapan 986 produktivitas AS dipengaruhi oleh kuesioner dalam mengeksplorasi motivasi karyawan;	Produktivitas dipengaruhi oleh motivasi pegawai; kinerja keuangan dipengaruhi oleh keterampilan karyawan, motivasi dan struktur organisasi.
Huselid Becker (1996)	Indeks sistem SDM di 740 Perusahaan diciptakan untuk menunjukkan sejauh mana masing-masing perusahaan diadopsi sistem kerja bekinerja tinggi.	Perusahaan dengan nilai tingggi pada indeks secara ekonomi dan tingkat statistik lebih tinggi dari kinerja.
Becker et al (1997)	Hasil dari sejumlah penelitina yang dibuat oleh sistem berkinerja tinggi	Sistem kinerja tinggi berdampak sejauh ada yang tetanam dalam infrastruktur manajemen.
Patterson et al (1997)	Penelitian ini meneliti hubungan antara kinerja bisnis dan budaya organisasi dan penggunaan sejumlah HR praktik	HR dijelaskan signifikan antara kinerja bisnis dan variasi dalam profitabilitas dan budaya organisasi dan penggunaan produktivitas (19% dan 18% sejumlah praktik SDM masing-masing). Dua praktik SDM sangat signifikan: (1) akuisisi dan pengembangan keterampilan karyawan dan (2) desain pekrjaan termasuk flrksibilitas, tangung jawab, variasidan penggunaan tim formal.
Thompson (1998)	Studi dampak tinggi praktik kerja kinerja seperti proporsi tenaga kerja kerj atim,penilaian, rotasi pekerjaan and struktur berbagi informasi bisnis 623 perusahan kedirgantaraan inggris	Jumlah praktik SDM dan tertutup tampaknya menjadi kunci faktor pembedaa antar lebih dan perusahaan yang kurang berhasil.

BAB 1

MENGELOLA ORANG

I. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Bagian ini berkaitan dengan pendekatan dan filosofi yang mempengaruhi bagaimana orang dikelola dalam organisasi, peran fungsi sumber daya manusia dan anggota, dan pertimbangan khusus yang mempengaruhi manajemen orang internasional. Istilah "orang manajemen" mencakup 2 konsep terkait manajemen sumber daya manusia (Human Resource Management), dan manajemen modal manusia (Human Capital Management) yang didefinisikan dan dijelaskan dalam 2 bab.

A. Definisi Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren terhadap manajemen aset yang paling dihargai organisasi – organisasi yang bekerja di sana yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya.

Menurut Storey (1989), meyakini bahwa SDM (Sumber Daya Manusia) dapat dianggap sebagai "seperangkat kebijakan yang saling terkait dengan dasar ideologis dan filosofis". Ada 4 aspek yang merupakan versi yang bermakna SDM:

a. Sebuah konstelasi keyakinan dan asumsi tertentu,
b. Dorongan strategis menginformasikan keputusan tentang manajemen orang,
c. Keterlibatan pusat manajer lini,
d. Ketergantungan pada satu set "tuas" untuk membentuk hubungan kerja.

B. Sistem Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM melalui sistem sumber daya manusia yang dibawa secara bersama – sama secara koheren :

a. Filosofi Sumber Daya Manusia,
b. Strategi Sumber Daya Manusia,
c. Kebijakan Sumber Daya Manusia,
d. Proses Sumber Daya Manusia,
e. Praktek Sumber Daya Manusia,
f. Program Sumber Daya Manusia.

C. Model Sumber Daya Manusia

Mereka yang menentukan sistem SDM dan struktur organisasi masa depan, harus dikelola dengan cara yang sesuai dengan strategi organisasi. Mereka lebih jauh menjelaskan manusia siklus sumber daya, yang terdiri dari 4 proses:

a. Seleksi.
b. Penilaian,
c. Hadiah,
d. Pengembangan

D. Tujuan SDM

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia untuk memastikan bahwa mampu mencapai sukses melalui orang. Seperti yang diberikan Ulrich dan Lake (1990): Sistem SDM dapat menjadi sumber kebutuhan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan pembelajaran dan manfaatkan peluang baru. Secara khusus, SDM prihatin dengan mencapai tujuan di bidang yang dirangkum dibawah ini:

a. Efektivitas Organisasi,
b. Manajemen Modal Manusia,
c. Manajemen Pengetahuan,
d. Manajemen Penghargaan,
e. Hubungan Karyawan,
f. Memenuhi Beragam Kebutuhan,
g. Menjembatani Pertentangan antara Retorika dan Menantang.

E. Tujuan Kebijakan SDM

Ada 12 tujuan – tujuan yang ditetapkan di atas dan resolusi yang dimiliki SDM lainnya:

a. Mengelola orang sebagai aset,
b. Menyelaraskan kebijakan SDM,
c. Mengembangkan kebijakan, prosedur, dan sistem SDM,
d. Menciptakan organisasi yang lebih datar dan lebih fleksibel,
e. Mendorong kerja tim dan kerjasama lintas organisasi,
f. Menciptakan filosofi pelanggan,
g. Memberdayakan karyawan,
h. Mengembangkan ketidakseimbangan strategi yang dirancang untuk mendukung kinerja,
i. Meningkatkan partisipasi karyawan,

j. Membangun komitmen,
k. Meningkatkan tanggung jawab,
l. Mengembangkan peran fasilitas manajer.

F. Karaktetistik SDM

a. Berbeda,
b. Strategi dengan kombinasi pada integrasi,
c. Berorientasi pada komitmen,
d. Berdasarkan kepercayaan tersebut orang harus memilih sebagai aset,
e. Unitaris dari jamak, individualistis, dari dikumpukan dalam memperolehnya untuk hubungan karyawan,
f. Kegiatan yang digerakkan manajemen – pengiriman SDM adalah manajemen lini tanggung jawab,
g. Nilai pada nilai – nilai bisnis.

G. Pemesaan Tentang SDM

a. SDM menjanjikan lebih dari yang bisa diberikannya,
b. SDM Moralitas,
c. Kontradiksi dalam pemesanan tentang SDM.

H. Manajemen SDM dan Pribadi

Debat tentang perbedaan, jika ada antara SDM dan Manajemen Personalia berlangsung selama beberapa waktu. Ini telah mereda baru – baru ini, terutama karena istilah SDM dan sumber daya sekarang umum digunakan dalam hak mereka sendiri sebagai sinonim untuk pribadi pengelolaan.

Perbedaan antara manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia terkait masalah mendasar yang dapat dilihat sebagai masalah yang diselesaikan dan dibahas dari satu substansi, atau seperti yang dikeluarkan Hendry dan Pettigrew (1990), SDM bisa dipandang sebagai perspektif tentang manajemen personalia dan bukan manajemen personalia itu sendiri.

I. Bagaimana Dampak SDM pada Organisasi Kinerja

Asumsi yang mendasari praktik SDM adalah bahwa orang adalah organisasi. Sumber daya utama dan kinerja organisasi sangat tergantung pada mereka. Jika oleh karena itu, dikembangkan kebijakan dan proses SDM yang tepat dikembangkan dan diimplementasikan oleh efektif, maka SDM akan membuat besar pada kinerja perusahaan.

Ulrich (1997) telah membuktikan bahwa: “Praktek SDM membuktikan penting; Logika mengatakan demikian; Temuan survei menanti hal itu. Namun, praktik SDM sering kabur dan bervariasi sesuai dengan sampel.

SDM dapat memberikan kontribusi pada:

a. Pengembangan dan keberhasilan dalam praktek kerja berkinerja tinggi,
b. Perumusan dan perolehan visi dan nilai – nilai terpisah yang jelas,
c. Pengembangan kontrak psikologis positif,
d. Perumusan dan implementasi kebijakan,
e. Penyedian dukungan dan saran untuk manajer,
f. Manajemen perubahan yang efektif

J. SDM dalan Konteks

Proses SDM berlangsung dalam lingkungan internal dan eksternal organisasi, mereka akan sangat bergantung pada lingkungan, dan faktor – faktor apa saja yang mempengaruhi mereka?:

a. Teori Kontigensi
b. Faktor Kontekstual:
    a. Teknologi,
    b. Tekanan Kompetitif,
    c. Tanggapan Mempengaruhi Orang
c. Tantangan bagi SDM:
    a. Globalisasi
    b. Profitabilitas melalui pertumbuhan,
    c. Teknologi
    d. Modal Intelektual,
    e. Lebih banyak perubahan

II. MANAJEMEN MODAL MANUSIA

Manajemen Modal Manusia (Human Capital Management) telah digambarkan sebagai "perubahan paradigma" dari pendekatan tradisional untuk manajemen sumber daya manusia (Kearns, 2005b).

A. Manajemen Modal Manusia

Manajemen Modal Manusia (HCM) berkaitan dengan memperoleh dan melaporkan data yang menginformasikan manajemen orang yang memberi nilai tambah, investasi strategis dan keputusan operasional di tingkat perusahaan dan tingkat manajemen lini depan. Karakteristik utama HCM adalah penggunaan metrik ini untuk memandu pendekatan untuk mengelola orang yang menganggap mereka sebagai aset dan menekankan bahwa keunggulan kompetitif dicapai oleh investasi strategis dalam aset – aset tersebut melalui keterlibatan dan retensi karyawan, manajemen dan pembelajaran bakat dan program pengembangan.

B. Manajemen Modal Manusia dan Manusia Pengelolaan Sumber Daya

Menurut pendapat Mayo (2001), perbedaan mendasarkan antara HCM dan HRM adalah bahwa yang pertama memperlakukan orang sebagai aset sedangkan yang kedua memperlakukan mereka sebagai biaya.

Menurut Kearns (2005b), percaya bahwa dalam CM, orang adalah penambah nilai, bukan biaya overhead, sedangkan pada orang – orang HRM diperlakukan sebagai biaya yang signifikan dan harus dikelola dengan sesuai.

Grant (1991) mengklasifikasikan daftar karakteristik utama sumber daya manusia dalam klasifikasi umum sumber daya potensial perusahaan sebagai berikut :

a. Pelatihan dan keahlian karyawan menentukan keterampulan yang tersedia untuk perusahaan,
b. Adaptasi karyawan menentukan fleksibilitas strategi perusahaan,
c. Komitmen dan loyalitas karyawan menentukan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

C. Konsep Modal Manusia

Konsep – konsep manusia terbagi menjadi:

a. Sumber daya manusia
b. Modal Intelektual,
c. Modal Sosial,
d. Modal organisasi

Nilai tambah yang dapat dikontribusikan orang ke dalam organisasi ditekankan teori modal manusia. Ini menganggap orang sebagai aset dan menekankan investasi itu oleh organisasi pada orang akan menghasilkan pengembalian yang bermanfaat.

Teori modal manusia dikaitkan dengan pandangan berbasis sumber daya perusahaan sebagai dikembangkan oleh Barney (1991). Ini mengusulkan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan tercapai ketika perusahaan memiliki kumpulan sumber daya manusia yang tidak dapat ditiru atau disubstitusi diajari oleh para pesaingnya.

D. Manajemen Modal Manusia: Praktek dan Strategi

D.1. Praktek

Manajemen modal manusia berkaitan dengan pengukuran, pelaporan pengukuran dan menarik kesimpulan tentang pentingnya hasil pengukuran sebagai pandungan untuk tindakan di masa depan. Manajemen modal manusia memfokuskan perhatian tim kepemimpinan organisasi pada strategi yang harus diadopsi sebagaimana diuraikan di bawah ini untuk meningkatkan nilai tambah yang mereka peroleh dari orang.

D.2. Strategi

Mercer Model kinerja organisasi konsultan SDM (CIPD, 2004a) menggambarkan perusahaan strategi human capital terdiri dari 6 faktor yang saling berhubungan:

a. Orang –orang yang ada di organisasi
b. Proses kerja,
c. Struktur manajerial,
d. Informasi dan pengetahuan,
e. Pengambilan keputusan,
f. Bagaimana insentif moneter dan non-moneter digunakan.

E. Pengukuran Modal Manusia

Seperti yang ditekankan oleh Becker et al (2001): “Tindakan yang paling kuat yang dapat dilakukan oleh manajer SDM memastikan kontribusi strategi mereka adalah mengembangkan sistem pengukuran yang meyakinkan menunjukkan dampak SDM pada kinerja bisnis.

E.1. Pengukuran modal manusia didefinisikan

Pengukuran modal manusia telah didefinisikan oleh IDS (2004) sebagai 'tentang temuan tautan, korelasi dan, idealnya, sebab-akibat, antara set data (SDM) yang berbeda, menggunakan teknik statistik '. CIPD (2004a) menekankan bahwa ini berkaitan dengan analisis 'Pengalaman aktual karyawan, daripada program dan kebijakan SDM yang dinyatakan'.

E.2. Kebutuhan akan pengukuran modal manusia

Becker et al (2001) merujuk pada kebutuhan untuk mengembangkan perspektif kinerja tinggi di mana SDM dan eksekutif lainnya memandang SDM sebagai sistem yang tertanam di dalamnya sistem implementasi strategi perusahaan.

E.3. Alasan minat pengukuran

a. Sumber daya manusia merupakan elemen kunci dari nilai pasar suatu perusahaan,

b. Orang – orang di organisasi menambah nilai dan ada alasan untuk menilai nilai ini memberikan dasar untuk perencanaan SDM.

c. Proses mengidentifikasikan tindakan dan mengumpulkan dan menganalisis informasi,

d. Pengukuran dapat digunakan untuk memantau kemajuan dalam mencapai sasaran SDM,

e. Anda tidak dapat mengelola kecuali jika Anda mengukur.

III. PERAN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA

Fungsi SDM berkaitan dengan manajemen dan pengembangan orang di Indoneia organisasi. Mereka terlibat dalam pengembangan dan implementasi SDM strategi dan kebijakan dan beberapa atau semua kegiatan manajemen orang berikut:

a. Pengembangan organisasi,
b. Perencanaan SDM,
c. Manajemen bakat,
d. Pengetahuan manajemen tepi,
e. Rekrutmen dan seleksi,
f. Pembelajaran dan pengembangan,
g. Penghargaan manajemen,
h. Hubungan karyawan,
i. Kesehatan dan keselamatan,
j. Kesejahteraan,
k. Administrasi SDM,
l. Pemenuhan persyaratan hukum,
m. Peluang yang sama dan masalah keragamana,
n. Dan apa saja hal – hal lain yang terkait dengan hubungan kerja.

Peran fungsi SDM adalah memungkinkan organisasi mencapai tujuannya dengan mengambil inisiatif dan memberikan panduan dukungan pada semua hal yang berkaitan dengannya para karyawan. Tujuan dasarnya adalah untuk memastikan bahwa organisasi mengembangkan strategi SDM, kebijakan dan praktik yang melayani secara efektif untuk segala sesuatu yang terkait dengan pekerjaan dan pengembangan orang an hubungan yang ada antara manajemen dan tenaga kerja.

IV. PERAN PRAKTISI SUMBER DAYA MANUSIA

Peran praktisi SDM sangat bervariasi sesuai dengan sejauh mana mereka berada generalis (misalnya direktur SDM atau manajer SDM), atau spesialis (misalnya kepala pembelajaran dan pengembangan, kepala manajemen bakat, atau kepala hadiah), tingkat di mana mereka pekerjaann (strategi, eksekutif atau administratif) kebutuhan organisasi, para konteks di mana mereka bekerja dan kemampuan mereka sendiri.

V. PERAN MANAJER LINI DEPAN

Manajer lini depan bagaimana didefinisikan adalah manajer yang bertanggun jawab atas kelompok kerja tingkat hierarki manajemen yang lebih tinggi, dan ditempatkan di layanan bawah hierarki manajemen biasanya di tingkat pertama.

Mereka cenderung memiliki karyawan yang melapor kepada mereka yang tidak memilikinya tanggung jawab manajemen atau pengawasan dan tanggung jawab untuk sehari – hari menjalankan pekerjaan mereka daripada hal – hal strategis. Peran manajer tersebut biasanya menyertakan kombinasi kegiatan berikut:

a. Manajemen Sumber Daya Manusia,
b. Mengelola biaya operasional,
c. Menyediakan keahlian teknis,
d. Pengorganisasian, seperti perencanaan alokasi kerja dan rotas,
e. Memantau proses kerja,
f. Memeriksa kualitas,
g. Berurusan dengan pelanggan / klien,
h. Mengukur kinerja operasional.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen *(Management Science)* yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. MSDM sesuai dengan fungsi MSDM yaitu *staffing* dan personalia dalam organisasi, yang mencakup analisis tugas/jabatan, rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian dan pengembangan SDM. Karena sebagian atau seluruh tugas tentang

penempatan personalia yang tepat untuk tugas yang tepat, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan serta penilaian kerja untuk perbaikan kinerja merupakan tugas setiap manajer ***"Every Manager is a Human Resources Manager"*** maka *scope* MSDM mencakup seluruh tugas tentang SDM yang diemban oleh setiap manajer. Dan aspek manajemen serta SDM demikian strategis dan demikian luasnya, maka MSDM melibatkan banyak aspek, terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Tantangan manajer masa kini adalah merespon perubahan-perubahan eksternal agar faktor-faktor lingkungan internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif.

Proses Tahapan Manajemen Sumber Daya Manusia

Recruitment (Pengadaan)

Recruitment disini diartikan pengadaan, yaitu suatu proses kegiatan mengisi formasi yang lowong, mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyarigan sampai dengan pengangkatan dan penempatan. Pengadaan yang dimaksud disini lebih luas maknanya, karena pengadaan dapat merupakan salah satu upaya dari pemanfaatan. Jadi pengadaan disini adalah upaya penemuan calon dari dalam organisasi maupun dari luar untuk mengisi jabatan yang memerlukan SDM yang berkualitas.

Jadi bisa berupa recruitment from outside dan recruitment from within. Recruitment from within merupakan bagian dari upaya pemanfatan SDM yang sudah ada, antara lain melalui pemindahan dengan promosi atau tanpa promosi. Untuk pengadaan pekerja dari luar tahapan seleksi memegang peran penting. Seleksi yang dianjurkan bersifat terbuka (open competition) yang didasarkan kepada standar dan mutu yang sifatnya dapat diukur (measurable). Pada seleksi pekerja baru maupun perpindahan baik promosi dan tanpa promosi, harus memperhatikan unsur-unsur antara

lain; kemampuan, kompetensi, kecakapan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian.

Tahapan pemanfaatan SDM ini sangat memegang peranan penting, dan merupakan tugas utama dari seorang pimpinan. Suatu hal yang penting disini adalah memanfaatkan SDM atau pekerja secara efisien, atau pemanfaatan SDM secara optimal, artinya pekerja dimanfaatkan sebesar-besarnya namun dengan tetap memperhatikan dan mempertimbangkan batas-batas kemungkinan pemanfaatan yang wajar. Orang tidak merasa diperas karena secara wajar pula orang tersebut menikmati kemanfaatannya.

Prinsip pemanfaatan SDM yang terbaik adalah prinsip satisfaction yaitu tingkat kepuasan yang dirasakan sendiri oleh pekerja yang menjadi pendorong untuk berprestasi lebih tinggi, sehingga makin bermanfaat bagi organisasi dan pihak-pihak lain. Pemanfaatan SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara, mulai dari yang paling mudah dan sederhana sampai cara yang paling canggih.

Pemanfaatan SDM perlu dimulai dari tahap pengadaan, dengan prinsip the right man on the right job.

Maintenance (pemeliharaan)

Pemeliharaan atau maintenance merupakan tanggung jawab setiap pimpinan. Pemeliharaan SDM yang disertai dengan ganjaran (reward system) akan berpengaruh terhadap jalannya organisasi. Tujuan utama dari pemeliharaan adalah untuk membuat orang yang ada dalam organisasi betah dan bertahan, serta dapat berperan secara optimal. Sumber daya manusia yang tidak terpelihara dan merasa tidak memperoleh ganjaran atau imbalan yang wajar, dapat mendorong pekerja tersebut keluar dari organisasi atau bekerja tidak optimal.

Pemeliharaan SDM pada dasarnya untuk memperhatikan dan mempertimbangkan secara seksama hakikat manusianya. Manusia memiliki persamaan disamping perbedaan, manusia mempunyai kepribadian, mempunyai rasa, karya,

karsa dan cipta. Manusia mempunyai kepentingan, kebutuhan, keinginan, kehendak dan kemampuan, dan manusia juga mempunyai harga diri. Hal-hal tersebut di atas harus menjadi perhatian pimpinan dalam manajemen SDM.

Pemeliharaan SDM perlu diimbangi dengan sistem ganjaran (reward system), baik yang berupa finansial, seperti gaji, tunjangan, maupun yang bersifat material seperti; fasilitas kendaraan, perubahan, pengobatan, dll dan juga berupa immaterial sepert: kesempatan untuk pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain. Pemeliharaan dengan sistem ganjaran ini diharapkan dapat membawa pengaruh terhadap tingkat prestasi dan produktitas kerja.

Development (pengembangan)

Sumber daya manusia yang ada didalam suatu organisasi perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan perkembangan organisasi. Apabila organisasi ingin berkembang seyogyanya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia.

Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

- Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangaan SDM, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian.
- Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang digunakan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan pekerja yang sudah menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu.

Untuk pendidikan dan pelatihan ini, langkah awalnya perlu dilakukan analisis kebutuhan atau need assessment, yang menyangkut tiga aspek, yaitu :

1. Analisis organisasi, untuk menjawab pertanyaan : “Bagaimana organisasi melakukan pelatihan bagi pekerjanya”,

2. Analisis pekerjaan, dengan pertanyaan : “Apa yang harus diajarkan atau dilatihkan agar pekerja mampu melaksanakan tugas atau pekerjaannya” dan,
3. Analisis pribadi, menekankan “Siapa membutuhkan pendidikan dan pelatihan apa”. Hasil analisis ketiga aspek tersebut dapat memberikan gambaran tingkat kemampuan atau kinerja pegawai yang ada di organisasi tersebut.

Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Implementasi manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi operasional MSDM itu sendiri. Beberapa pakar memberikan fungsi yang bervariasi tentang MSDM seperti yang dikemukakan oleh Flippo (1984), terdiri dari:

- Procurement
- Development
- Compensation
- Integration
- Maintenance
- Separation

BAB I

MENGATUR ORANG

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia didefenisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan organisasi yang mempunyai aset yang paling berharga yaitu orang-orang yang bekerja di sana yang secara indivual dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya. *Storey* (1989) percaya bahwa HRM dapat dianggap sebagai serangkaian kebijakan terkait dengan fondasi ideologis dan filosofis.

Sistem Manajemen SDM.

Manajemen sumber daya mannusia beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang bersama-sama dengan cara yang koheren.

- *Filosofi SDM*, yaitu menggambarkan nilai-nilai, memayungi dan membimbing prinsip-prinsip yang diterapkan dalam mengelola orang.

- *Strategi SDM*, yaitu mendefinisikan arah dimana HRM tercapai.

- *Kebijakan SDM*, yang merupakan pedoman mendefinisikan bagaimana nilai-nilai ini, prinsip-prinsip dan strategi harus diterapkan dan dilaksanakan secara spesifik di area HRM.

- *Proses SDM,* yang terdiri dari prosedur formal dan menggunakan metode-metode untuk menempatkan rencana strategis SDM dan kebijakan yang berlaku.

- *Praktik SDM*, yang terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola SDM.

- *Program SDM*, yang memungkinkan strategi SDM kebijakan dan praktek yang akan dilaksanakan sesuai rencana.

Becker dan Gerhat (1996) telah mengklasifikasikan komponen ini ke dalam tiga tingkatan yaitu : sistem arsitektur (prinsip panduan), proses dan alternatif kebijakan dan praktek.

Sekolah Harvard menyarankan bahwa manajemen SDM ada dua fitur karakteristik :

1. Manajer lini menerima tanggung jawab lebih untuk memastikan keselarasan strategi bersaing dan kebijakan personil.

2. Personil memiliki misi mendapatkan kebijakan yang mengatur bagaimana kegiatan personil dikembangkan.

Menurut *Boxall* (1992) keuntungan dari model ini adalah :

- menggabungkan pengakuan dari berbagai kepentingan para pemangku kepentingan.

- mengakui pentingnya trade-off baik secara eksplisit maupun implisit antara kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta berbagai kelompok kepentingan

- memperluas kontek HRM untuk memasukan karyawan mempengaruhi pengorganisasian kerja dan pertanyaan terkait gaya pengawasan.

- mengakui serangkaian pengaruh kontekstual dewan pada pilihan strategi manajemen yang menyarankan penyatuan pasar produk dan logika sosial budaya

- menekankan pada pilihan strategis itu tidak didorong determinisme situasional atau lingkungan.

Tujuan keseluruhan dari manajemen SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Seperti *Ulrich and Lake* (1990) berkomentar bahwa sistem manajemen SDM dapat menjadi sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk belajar dan memanfaatkan peluang baru, secara khusus manajemen SDM berkaitan dengan pencapaian tujuan sebagai berikut :

- efektivitas organisasi

- manajemen modal manusia

- manajemen pengetahuan

- manajemen reward

Tujuan Kebijakan manajemen SDM.

Tujuan kebijakan manajemen SDM menurut *Caldwell* (2004) ada 12 golongan kebijakan :

1. Memanajemen orang sebagai aset yang penting untuk keunggulan kompetitif .
2. Kebijakan menyelaraskan manajemen SDM dengan kebijakan bisnis dan strategi perusahaan.
3. Mengembangkan prosedur dan sistem kebijakan SDM yang sesuai satu sama lain.
4. Menciptakan organisasi datar dan lebih fleksibel mampu menanggapi lebih cepat terhadap perubahan.
5. Mendorong kerja tim dan kerjasama melintasi batas-batas organisasi internal.
6. Membuat filosofi pelanggan pertama yang kuat di seluruh organisasi.
7. Mengelola dan memberdayakan karyawan dalam belajar mengembangkan diri.
8. Mengembangkan strategis penghargaan yang dirancang untuk mendukung budaya yang didorong oleh kinerja.
9. Meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi internal yang lebih baik.
10. Membangun komitmen karyawan yang lebih besar untuk organisasi.
11. Meningkatkan tanggung jawab manajemen lini untuk kebijakan SDM
12. Mengembangkan peran fasilitas manajer sebagai pendukung.

Persamaan dan perbedaan antara manajemen SDM dan karyawan :

Persamaannya adalah,

1. Strategi manajemen personalia seperti strategi manajemen SDM, mengalir dari bisnis strategi.

2. Personil manajemen seperti manajemen SDM mengakui bahwa manajer lini bertanggung jawab untuk mengelola orang. Fungsi personil diperlukan saran dan dukungan layanan untuk memungkinkan manajer melaksanakan tanggung jawab mereka.

3. Nilai-nilai manajemen personalia dan setidaknya "lunak"dalam versi manajemen SDM adalah identik dengan hal menghormati individu, menyeimbangkan organisasi dan kebutuhan individu dan mengembangkan orang untuk mencapai tingkat maksimum

4. Kedua manajemen personalia dan manajemen SDM mengakui bahwa salah satu fungsi yang paling penting mereka mencocokan orang untuk perubahan organisasi.

5. Kisaran yang sama seleksi, analisis kompetensi, manajemen kinerja, pelatihan, pengembangan manajemen dan teknik penghargaan manajemen yang digunakan baik dalam manajemen SDM dan karyawan.

6. Manajemen personalia seperti "lunak"versi mnajemen SDM, menekankan pentingnya untuk proses komunikasi dan partisipasi dalam suatu sistem hubungan karyawan.

Sedangkan Perbedaannya adalah :

1. Manajemen SDM lebih menekankan pada kecocokan strategi dan integrasi.

2. Manajemen SDM adalah dasar sebuah manajemen dan filosofi orientasi bisnis.

3. Manajemen SDM lebih mementingkan budaya manajemen dan pencapaian mutualitas komitmen.

4. Manajemen SDM lebih menekankan pada peran manajer lini sebagai pelaksana kbijakan SDM

5. Manajemen SDM adalah sebuah sebuah pendekatan holistik yang berkaitan dengan kepentingan total bisnis, kepentingan anggota organisasi diakui tetapi disubordinasikan dengan kepentingan orang-orang yang terlibat.

6. Spesialis SDM diharapkan menjadi mitra bisnis dan bukan administrator personalia

7. Manajemen SDM memperlakukan karyawan sebagai aset bukan biaya.

Perbedaan antara manajemen personalia dan manajemen SDM tampaknya substansial tetapi mereka dapat dilihat sebagai masalah penekanan dan pendekatan daripada substansi, atau seperti yang dikatakan *Hendry dan Pattigrew* (1990), manajemen SDM bisa dianggap sebagai perspektif tentang manajemen personalia dan bukan manajemen personalia.

Bagaimana Dampak SDM di OrganisasiKinerja

Manajemen SDM dengan membuktikan bahwa itu adalah hal yang baik, yang penting adalah apa yang bisa dilakukan untuk memastikan bahwa itu adalah "kotak hitam"yang disebutkan oleh *Purcell et all* (2003) yang terletak antara niat dan hasil.

Ulrich (1997) telah menunjukkan bahwa praktek SDM tampaknya penting logika mengatakan demikian, temuan survei mengkonfirmasikan hal itu. Hubungan langsung antara investasi dan perhatian. Namun praktik SDM sering kabur, dan bervariasi sesuai dengan populasi sampel dan ukuran yang digunakan.

Manajemen SDM dalam Konteks

Proses manajemen SDM berlangsung dalam konteks lingkungan internal dan eksternal organisasi. Teori Kontingensi pada dasarnya adalah tentang perlunya mencapai kesesuaian antara apa orgnisasi adalah ingin menjadi (strategi, budaya, tujuan,tekonologi dan orang yang dipekerjakannya dan lingkungan eksternalnya) dan apa yang dilakukan organisasi (bagaimana terstruktur dan proses, prosedur dan praktik yang diberlakukan)

Ada 3 faktor kontekstual yang kebijakan dan praktiknya mempengaruhi SDM :

- teknologi

- tekanan persaingan

- tanggapan mempengaruhi orang.

2.Manajemen Modal Manusia

Manajemen modal manusia (HCM) yang bersangkutan dengan memperoleh, menganalisis dan melaporkan data yang menginformasikan arah nilai tambah manajemen orang, investasi strategi dan keputusan operasional ditingkat perusahaan dan pada tingkat manajemen lini nadepan. Karakteristik mendefinisikan HCM adalah metrik penggunaan untuk memandu pendekatan untuk mengelola orang yang berkaitan sebagai aset dan menekankan bahwa keunggulan kompetitif dicapai dengan investasi strategis di aset-aset tersebut melalui retensi dan keterlibatan karyawan manajemen bakat dan belajar dan program pengembangan.

Model Keputusan Konsumen

Proses keputusan konsumen terdiri dari tahap pengenalan kebutuhan, pencarian informasi, evaluasi alternatif, pembelian dan kepuasan konsumen.

Sejarah disiplin Perilaku Konsumen

Disiplin perilaku konsumen telah mengalami perjalanan yang cukup panjang sebelum ia berkembang menjadi sebuah disiplin yang sangat penting dan dibutuhkan.

Konsep Modal Manusia

Individu menghasilkan, mempertahankan dan menggunakan pengetahuan dan ketrampilan (modal manusia) dan menciptakan modal intelektual. Pengetahuan mereka ditingkatkan oleh interaksi diantara mereka (modal sosial) dan menghasilkan pengetahuan yang dilembagakan yang dimiliki oleh organisasi (modal organisasi). Konsep-konsep manusia, inteletual,sosial dan modal organisasi.

Manajemen Modal Manusia yaitu,

- Praktek

- Strategi

Pengukuran Modal Manusia

Seperti yang ditekankan oleh *Becker et al* (2001) : Tindakan yang paling manjur dari manajer SDM memastikan kontribusi strategis mereka adalah mengembangkan sistem pengukuran yang secara meyakinkan menunjukkan dampak SDM terhadap kinerja bisnis. “Mereka harus” memahami bagaimana.

Pengukuran Modal Manusia didefenisikan oleh *IDS* (2004) tentang temuan tautan, korelasi dan idealnya sebab akibat, antara set data (SDM) yang berbeda, menggunakan teknik statistik.

CIPD (2004) menekankan bahwa ini berkaitan dengan analisis “Pengalaman nyata karyawan, bukannya program dan kebijakan SDM yang dinyatakan.

Kebutuhan Pengukuran Modal Manusia

Ada banyak kasus untuk mengembangkan metode menilai SDM sebagai bantuan untuk pengambilan keputusan. Ini mungkin berarti mengidentifikasi manajemen orang-orang kunci pengendali dan pemodelan efek memvariasikan mereka. Masalahnya adalah mengembangkan kerangka kerja dimana informasi yang dapat diandalkan dapat dikumpulkan dan dianalisis seperti nilai tambah per karyawan, produktivitas dan ukuran perilaku karyawan (gesekan dan tingkat absensi, frekuensi/tingkat keparahan kecelakaan dan penghematan biaya.

Alasan Pengukuran Minat

Pentingnya diakui untuk mencapai keunggulan SDM telah menyebabkan minat dalam pengembangan metode pengukuran nilai modal itu untuk alasan berikut :

- Modal manusia merupakan elemen kunci dari nilai pasar perusahaan, sebuah studi penelitian yang dilakukan pada tahun 2003 (CFO Research Studies) memperkirakan

bahwa nilai modal manusia mewakili lebih dari 36% dari total pendapatan dalam suatu organisasi yang khas.

- Orang-orang diorganisasi menambah nilai dan ada alasan untuk memantau efektivitas dan dampaknya kebijakan dan praktik SDM.

- Proses mengidentifikasi tindakan dan mengumpulkan dan menganalisis informasi berhubungan dengan mereka akan memusatkan perhatian organisasi pada apa yang perlu dilakukan untuk menemukan, menjaga, mengembangkan dan memanfaatkan sebaik-baiknya sumber daya manusianya.

- Pengukuran dapat digunakan untuk memantau kemajuan dalam mencapai sasaran SDM strategis dan umumnya untuk mengevaluasi efektivitas praktik SDM.

- Anda tidak dapat mengelola kecuali jika anda mengukur.

Pengukuran Pendekatan yaitu,

- Indeks Modal Manusia - *Watson Wyatt*

- Model Kinerja Organisasi - *Mercer HR Consulting*

- Monitor Modal Manusia - *Andrew Mayo*

Sembilan elemen dalam Model yang didefenisikan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan, bagaimana perilaku dan tindakan tim eksekutif dan semua lainnya pemimpin menginspirasi, mendukung dan mempromosikan budaya kinerja tinggi.

2. Kebijakan dan strategi, bagaimana organisasi merumuskan, menyebarkan dan meninjau kebijakan dan strategi dan mengubahnya menjadi rencana dan tindakan.

3. Manajemen orang, bagaimana organisasi mewujudkan potensi penuh dari orang-orangnya

4. Sumber daya, bagaimana organisasi mengelola sumber daya secara efektif dan efisien.

5. Proses, bagaimana organisasi mengidentifikasi, mengelola, meninjau dan meningkatkan proses.

6. Kepuasan pelanggan, apa yang dicapai organisasi terkait dengan faksi pelanggan eksternal.

7. Kepuasan oranng, apa yang dicapai organisasi terkait dengan kepuasan orang-orangnya.

8. Dampak pada masyarakat, apa yang dicapai organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat lokal, nasional dan internasional pada umumnya.

9. Hasil bisnis, apa yang dicapai organisasi terkait dengan yang direncanakan tujuan bisnis dan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan semua orang dengan kepentingan finansial atau kepentingan dalam organisasi.

Elemen-elemen Pengukuran

1. Data tenaga kerja dasar, data demografi (angka dengan kategori pekerjaan, jenis kelamin, ras, usia, kecacatan, pengaturan kerja, absensi, penyakit, omset dan membayar.

2. Pengembangan SDM dan data kinerja program pembelajaran dan pengembangan, manajemen kerja/ penilaian potensial, ketrampilan dan kualifikasi.

3. Data persepsi - survei sikap/pendapat, kelompok fokus, wawancara keluar.

4. Data kinerja - keuangan, operasional dan pelanggan.

5. Variabel non finansial - 10 besar yang didaftar oleh *Low dan Siesfield* (1998) adalah : - kualitas strategi perusahaan

- pelaksanaan strategi perusahaan

- kredibilitas manajemen

- inovasi

- kepemimpinan penelitian

- kemampuan untuk menarik dan mempertahankan orang-orang berbakat

- saham
- keahlian manajemen
- keselarasan kompensasi dengan kepentingan pemegang saham
- kualitas proses bisnis utama

Secara lebih rinci dewan untuk keunggulan dalam manajemen dan kepemimpinan (2002) mencantumkan langkah-langkah berikut :

A. Moral

- absensi
- kecelakaan
- pergantian karyawan
- direktur dan omset manajer
- kepuasan karyawan (ukuran staf survei)
- penyakit

B. Motivasi

- penilaian - tingkat penyelesaian
- persentasi kerja karyawan yang telah didokumentasikan
- pemahaman karyawan tentang strategi (ukuran survei staf)
- retensi karyawan
- retensi direktur dan manajer
- jam kerja

C. Investasi

- tingkat remunirasi yang dibandingkan

- gaji direksi dan manajer sebagai presentasi dari total gaji

- pengeluaran SDM per karyawan

D. Pengembangan jangka panjang

- kemampuan manajemen dan kepimpinan saat ini

- potensi manajemen dan kapabilitas kepemimpinan

- kesenjangan ketrampilan manajemen dan kepemimpinan

- persen dari pemegang pekerjaan yang rencana pengembangannya telah disetujui

- persen pekerjaan yang kompetensi telah diaudit.

- hari pelatihan

E. Persepsi eksternal

- lamaran kerja, lowongan

- tawaran pekerjaan, akseptasi kerja.

Pelaporan Modal Manusia

Pelaporan modal manusia berkaitan dengan memberikan informasi mengenai seberapa baik SDM dari suatu organisasi yang dikelola. Ada dua aspek dalam pelaporan ini ,

- eksternal reporting

- internal reporting

3. Peran Fungsi SDM

Organisasi dan staf dari fungsi SDM jelas tergantung pada ukuran bisnis, sejauh mana operasi terdesentralisasi, jenis pekerjaan yang dilakukan, jenis orang yang dipekerjakan dan peran yang ditugaskan untuk fungsi SDM. Tidak ada rasio standar untuk jumlah spesialis SDM untuk jumlah karyawan.

Rasio dipengaruhi oleh semua faktor yang disebutkan di atas dan hanya dapat diputuskan secara empiris oleh analisa SDM diperlukan layanan dan kemudian memutuskan sejauh mana mereka disediakan oleh staf profesional dengan penuh waktu atau dapat dibeli dari lembaga eksternal atau konsultan. Tingkat dimana organisasi percaya bahwa manajemen SDM adalah tanggung jawab utama manajer lini dan pemimpin tim tidak hanya mempengaruhi jumlah staf SDM tetapi juga sifat dari layanan bimbingan dan dukungan yang mereka berikan.

Pelanggan atau konsumen dari fungsi SDM tidak hanya untuk manajemen saja. Mereka juga terdiri dari manajer lini depan yang benar-benar menerapkan kebijakan SDM dan kepada siapa fungsinya bergantung pada penyelesian pekerjaan, karyawan, dan calon karyawan potensial. Bab ini membahas :

- peran keseluruhan fungsi
- peran SDM dalam memfasilitasi dan mengelola perubahan
- variasi dalam praktik
- fungsi organisasi
- fungsi pemasaran
- mempersiapkan, membenarkan dan melindungi anggaran SDM
- outsourcing
- penyediaan layanan bersama
- menggunakan konsultan eksternal
- mengevaluasi fungsi SDM

4. Peran Praktisi SDM

Bab ini dimulai dengan analisa tentang peran dasar dan aktivitas profesional SDM dan berbagai model peran ini. Sejumlah masalah yang mempengaruhi peran orang-orang SDM kemudian dieksplorasi, ini terdiri dari mendapatkan dukungan dan komitmen, ambiguitas peran, konflik peran, etika dan profesionalisme.

Peran Dasar

Peran praktisi SDM bervariasi sesuai dengan sejauh mana generalis (strategis, eksekutif atau administratif) kebutuhan organisasi, konteks dimana mereka bekerja dan kemampuan mereka sendiri.

Peran tersebut bisa proaktif, reaktif atau campuran keduanya. Pada level strategis, SDM orang mengambil peran proaktif. Penelitian ini dilakukan oleh *Hoque and Moon* (2001) menetapkan bahwa jumlah spesialis yang menggunakan gelar SDM semakin banyak.

Manajemen Kesan

Menurut *Marchington* (1995) adalah bahwa masyarakat SDM mungkin masuk untuk "Pengelolaan Kesan" guna memberi pengaruh pada manajer seniordan rekan melalui publikasi tinggi dan inovasi profil. Spesialis SDM yang betujuan untuk menarik perhatian kepada diri mereka sendiri hanya dengan mempromosikan.

Spesialis SDM sebagai agen perubahan,

Caldwel (2001) mengkategorikan agen perubahan SDM dalam empat dimensi :

Spesialis SDM sebagai Agen Perubahan :

1. Perubahan transformasional, perubahan besar yang memiliki efek dramatis pada kebijakan SDM dan berlatih di seluruh organisasi.

2. Perubahan tambahan, penyesuaian terhadap kebijakan dan praktik SDM yang mempengaruhi kegiatan tunggal atau banyak fungsi

3. Visi SDM, seperangkat nilai dan keyakinan yang menegaskan legitimasi fungsi SDM sebagai mitra bisnis strategis.

4. Keahlian SDM, pengetahuan dan ketrampilan yang menentukan kontribusi unik tersebut profesional SDM dapat membuat manajemen orang yang efektif.

Di dimensi ini peran agen perubahan yang Caldwel sarankan dapat dilakukan oleh para profesional SDM adalah mereka adalah pemenang perubahan, adapter perubahan, konsultan perubahan dan sinergis perubahan.

Gratton (2000) menekankan perlunya praktisi SDM untuk memahami keadaan perusahaan, sejauh mana menanamkan proses dan struktur di seluruh organisasi dan perilaku sikap karyawan individu. Dia percaya bahwa tantangannya adalah untuk mengimplementasikan ide-ide dan solusinya adalah untuk membangun koalisi membimbing dan melibatkan manajer lini yang berarti menciptakan masalah berdasarkan lintas tim tindakan fungsional yang awalnya akan membuat rekomendasi dan kemudian pindah ke tindakan. Pendekatan ini membangun kapasitas untuk perubahan.

Pedoman untuk inovasi dan perubahan

Berikut ini adalah 10 pedoman untuk inovator SDM dan agen-agen perubahan :

1. Jadilah yang jelas tentang apa yang akan dicapai dan mengapa.

2. Pastikan bahwa apa yang anda lakukan sesuai strategi, budaya dan keadaan organisasi.

3. Jangan mengikuti mode, kerjakan sendiri.

4. Tetap sederhana, kompleksitas yang berlebihan merupakan alasan umum kegagalan.

5. Jangan terburu-buru, ini akan memakan waktu lebih lama dari yang anda pikirkan.

6. Jangan mencoba melakukan terlalu banyak sekaligus pendekatan tambahan umumnya yang terbaik

7. Kali persyaratan dan biaya SD

8. Perhatikan perencanaan dan manajemen proyek

9. Ingat kembali bahwa keberhasilan inovasi terletak pada efektivitasnya proses implementasi (dukungan manajer lini dan ketrampilan sangat penting) seperti itu tidak pada kualitas konsep, jika tidak lebih dari itu.

10. Perhatikan perubahan manjemen, berkomunikasi melibatkan dan melatih.

Tyson and Fell (1986) ini adalah model klasik yang menggambarkan tiga jenis produk :

1. Petugas karya - semua otoritas untuk tindakan dipegang manajer lini. Kebijkan SDM terbentuk atau dibuat setelah tindakan yang menyebabkan kebutuhan. Kebijakan tidak terpisahkan untuk bisnis dan jangka pendek dan AD hoc. Kekuasaan berada di tangan manajer lini dan kegiatan SDM sebagian besar rutin kerja dari hari ke hari.

2. Kontrak manajer - kebijakan mapan, sering implisit dengan penekanan hubungan industri yang berat, cukup canggih, terutama dibidang hubungan karyawan manajer SDM kemungkinan menjadi seorang profesional atau sangat berpengalaman dalam hubungan industrial. Ia tidak akan berada di papan atas dan meskipun memiliki kewenangan untuk “Polisi” pelaksanaan kebijakan, bertindak terutama terutama dalam interpretatif.tidak kreatif atau inovatif,

3. Arsitek - kebijakan SDM eksplisit ada sebagai bagian dari strategi perusahaan. Manusia merencanakan dan mengembangkan SD adalah konsep penting dan dilihat dalam jangka panjang. Sistem cenderung canggih. Fungsi dari kepala SDM adalah yang mungkin di dewan kekuatannya berasal dari profesionalisme dan kontribusi yang dirasakan untuk bisnis.

Kathleen Monks (1992)

Empat jenis praktisi identifikasi oleh Monks mengikuti penelitian di 97 organisasi di Irlandia diperpanjang yang dikembangkan oleh *Tyson Fell* :

1. Tradisional / administrasi, dalam model ini praktisi personel memiliki terutama peran pendukung dengan fokus pada masalah administrasi, dengan catatan mejaga dan mematuhi aturan dan peraturan.

2. Tradisional / hubungan industri, praktisi personel berkonsentrasi pada hubungan industri, memberikan fungsi mereka yang lain menurunkan prioritas.

3. Inovatif / profesional, personalia adalah profesional dan ahli, mereka bertujuan untuk menghapus praktik tradisional dan menggantinya dengan manusia yang lebih baik perencanaan SD, rekrutmen dan pengembangan dan kebijakan imbalan dan praktik.

4. Inovatif / canggih, spesialis personel ada di papan atas, ambil bagian dalam strategi SDM dan bisnis yang terintegrasi dan diakui sebagai hal yang penting. Kontribusi layanan di masing-masing SDM utama.

Dave Ulrich dan Wayne Brockbank (2005), pada tahun 1997 Dave Ulrich diproduksi modelnya dimana ia menyarankan bahwa sebagai juara daya saing dalam menciptakan dan memberikan nilai, profesional SDM melaksanakan peran mitra strategis, ahli administrasi, juara karyawan dan agen perubahan. Respon terhadap formulasi ini berkonsentrasi pada peran mitra bisnis. Ulrich, dalam hubungannya dengan *Brockbank,* dirumuskan 1997 dan model pada tahun 2005, daftar peran sebagai berikut :

- advokat karyawan, berfokus pada kebutuhan saat ini karyawan melalui mendengarkan, memahami dan berempati.

- pengembang model manusia, dalam peran mengelola dan mengembangkan SDM (individu dalam tim), berfokus pada mempersiapkan karyawan untuk menjadi sukses dimasa depan.

- ahli fungsional, berkaitan dengan praktik-praktik SDM yang penting bagi nilai SDM, bertindak dengan wawasan atas dasar tubuh pengetahuan yang mereka miliki. Beberapa disampaikan melalui efisiensi administrasi (seperti teknologi dan desain proses) dan lain-lain melalui kebijakan , menu dan intervensi. Diperlukan untuk membedakan antara praktik dasar SDM, rekrutmen, pembelajaran dan pengembangan,

imbalan dan lain-lain, dan praktik SDM negara berkembang seperti komunikasi, proses kerja dan desain organisasi dan pengembangan kepemimpinan eksekutif.

- mitra strategis terdiri dari beberapa dimensi, pakar bisnis, agen perubahan, perencanaan strategis SDM, manajer pengetahuan dan konsultan, menggabungkan mereka ke sistem SDM menyelaraskan untuk membantu mencapai organisasi yang mempunyai visi dan misi, membantu manajer untuk mendapatkan sesuatu dan menyebarluaskan pembelanjaan di seluruh organisasi.

- pemimpin yang mempunyai fungsi SDM, kolaborasi dengan fungsi lain dan memberikan kepemimpinan kepada mereka, pengaturan dan meningkatkan standar untuk berpikir strategis dan memastikan tata kelola perusahaan.

Pertimbangan Etis

Spesialis SDM prihatin dengan standar etika dalam tiga cara : perilaku mereka sebagai profesional, nilai-nilai yang mengatur perilaku mereka dan standar etika perusahaan mereka.

5. Peran Manajer Lini Depan

Manajer lini depan, sangat penting bagi keberhasilan kebijakan dan praktik SDM.

Peran Dasar

Manajer lini depan seperti yang didefenisikan oleh *Hutchinson dan Purcell* . (2003) adalah manajer yang bertanggung jawab untuk kelompok kerja ke tingkat yang lebih tinggi dari hirarki manajemen dan ditempatkan di lapisan bawah dari hirarki manajemen, biasanya pada tingkat pertama. Mereka cenderung memiliki karyawan melaporkan kepada mereka yang sendiri tidak memiliki manajemen atau tanggung jawab pengawasan dan bertanggung jawab untuk menjalankan sehari-hari kerja mereka daripada hal-hal strategis. Peran manajer seperti biasanya mencakup kombinasi dari kegiatan berikut :

- manajemen orang

- mengelola biaya operasional

- menyediakan keahlian teknis

- pengorganisasian, seperti alokasi pekerjaan, perencanaan dan rotas

- pemantauan proses kerja

- meemriksa kualitas

- berurusan dengan pelanggan / klien

- mengatur kinerja operasional

Peran masing-masing SDM dan manajer lini

Telah menjadi tradisi manajemen SDM bahwa spesialis SDM yang ada untuk memberikan dukungan dan layanan manajer lini.

Bagaimana SDM bekerjasama dengan manajer lini :

1. Seberapa besar organisasi melaporkan kecenderungan tanggung jawab manajemen lini yang lebih besar untuk manajemen SDM tanpa itu menyebabkan ketegangan yang signifikan antara SDM dan manajer lini.

2. Devolusi menawarkan peluang positif bagi fungsi SDM untuk terlibat dalam peran konsultasi strategis, proaktif dan internal yang karena mereka kurang terlibat dalam kegiatan SDM operasional sehari-hari.

3. Keduanya baik itu SDM dan manajemen lini terlibat dalam kegiatan SDM operasioanl. Manajer lini yang lebih banyak terlibat dalam keputusan perekrutan, seleksi dan pelatihan dan dalam menangani isu-isu disiplin dan keluhan. SDM masih sebagian besar bertanggung jawab untuk hal-hal seperti menganalisis kebutuhan pelatihan, menjalankan kursus internal, gaji dan tunjangan.

4. Ada kekhawatiran yang mendasari bahwa manajer lini tidak cukup kompeten untuk melaksanakan peran baru mereka. Ini mungkin untuk sejumlah alasan termasuk kurangnya pelatihan, tekanan pekerjaan, karena manajer telah dipromosikan untuk keterampilan teknis daripada managerial mereka, atau karena mereka digunakan untuk merujuk isu-isu tertentu ke departemen SDM.

5. Beberapa spesialis SDM juga memiliki kesulitan dalam mengadopsi peran baru mereka, karena tidak memiliki ketrampilan yang tepat (seperti pemahaman tentang bisnis) atau karena mereka melihat devolusi sebagai ancaman terhadap keamanan pekerjaan mereka sendiri.

6. Masalah lain lebih devolusi termasuk ketidakpastian pada bagian dari manajer lini tentang peran fungsi SDM, kurang dari komitmen manajer lini untuk melakukan peran baru mereka, dan mencapai keseimbangan yang tepat antara menyediakan manajer lini dengan sebebas mungkin dan kebutuhan untuk mempertahankan kontol inti dan arah.

Kesimpulan yang dicapai oleh para peneliti bahwa :

Jika manajer lini yang mengambil tanggung jawab lebih besar yang efektif untuk kegiatan manajemen SDM kemudian, dari awal aturan dan tanggung jawab personil dan manajer lini harus didefenisikan secara jelas dan dipahami. Dukungan yang dibutuhkan dari departemen personalia dalam hal memberikan kerangka prosedural, saran dan bimbingan pada semua hal manajemen personalia dan dalam hal melatih manajer lini sehingga mereka memiliki ketrampilan yang sesuai dan pengetahuan untuk melaksanakan tugas baru mereka.

Bagaimana caranya meningkatkan kualitas manajer lini depan dalam manajemen SDM.

1. Manajer lini depan perlu waktu untuk melaksanakan tugas manajemen orang, yang sering digunakan oleh tugas manajemen lainnya.

2. Mereka harus dipilih dengan cermat dengan lebih banyak perhatian diberikan kepada kompetensi perilaku yang dibutuhkan.

3. Mereka membutuhkan dukungan dari nilai-nilai organisasi yang kuat mengenai kepemimpinan dan manajemen orang.

4. Mereka membutuhkan hubungan kerja yang baik dengan manajer mereka sendiri.

5. Mereka perlu menerima pelatihan ketrampilan yang memadai untuk memungkinkan mereka melakukan aktivitas manajemen orang seperti manajemen kinerja.

6. Manajemen SDM Internasional

Definisi manajemen SDM internasional adalah proses memperkerjakan, mengembangkan dan penghargaan orang-orang dalam organisasi internasional atau global. Ini melibatkan manajemen orang di seluruh dunia, bukan hanya manajemen ekspatriat. Sebuah perusahaan internasional adalah satu dimana operasi berlangsung di anak perusahaan di luar negeri, yang bergantung pada keahlian bisnis atau kapasitas manufaktur dari perusahaan induk. Perusahaan-perusahaan internasional dapat sangat terpusat dengan kontrol yang ketat. Perusahaan Amultinasioanl adalah satu dimana sejumlah bisnis di berbagai negara dikelola secara keseluruhan dari pusat. Tingkat ekonomi yang mereka miliki akan bervariasi. Perusahaan global yang menawarkan produk atau jasa yang dirasionalisasi dan standar untuk memungkinkan produksi atau penyediaan yang akan dilakukan secara lokal dengan cara yang hemat biaya. Anak perusahaan mereka tidak tunduk pada kontrol yang kaku kecuali atas kualitas dan presentasi dari produk atau jasa. Mereka bergantung pada pengetahuan teknis dan perusahaan induk, tetapi melakukan kegiatan maufaktur, pengiriman layanan atau distribusi mereka sendiri.

Kebijakan Rekrutmen dan Seleksi

kebijakan untuk rekrutmen dan seleksi harus berurusan dengan menetapkan prasyaratan, memberikan preview dan persiapan untuk tugas di luar negeri realistis.

Spesifikasi Peran

Spesifikasi peran harus perhatikan perilaku yang diperlukan bagi mereka yang bekerja secara internasional. *Leblanc* (2001) menyarankan bahwa mereka harus dapat :

- mengakui keragaman agama di luar negeri

- menerima perbedaan antar negara sebagai fakta dan menyesuaikan diri dengan perbedaan-perbedaan ini secara efektif

- mentolerir dan menyesuaikan dengan kondisi setempat

- mengatasi dalam jangka panjang dengan berbagai macam konteks asing

- mengelola operasi lokal dan personil luar negeri secara efektif

- mendapatkan penerimaan sebagai wakil dari salah satu perusahaan di luar negeri

- memperoleh dan menginterprestasikan informasi tentang konteks nasional asing (lembaga, peraturan perundang-undangan, praktik, spesifik pasar)

- menginformasikan dan berkomunikasi secara efektif dengan lingkungan yang asing tentang kebijakan rumah perusahaan.

- memperhitungkan lingkungan yang asing saat negosiasi kontrak dan kemitraan

- mengindentifikasi dan menerima penyesuaian spesifikasi produk dasar untuk memenuhi kebutuhan pasar luar negeri.

- mengembangkan unsur-unsur kerangka umum untuk perusahaan strategi, kebijakan dan operasi.

- menerima bahwa praktik-praktik yang akan beroperasi terbaik di lingkungan luar negeri belum tentu sama dengan rumah praktik perusahaan.

Preview Realistis

Pada wawancara untuk calon dari luar organisasi dan ketika berbicara dengan staf internal tentang kemungkinan tugas di luar negeri, disarankan untuk memiliki kebijakan memberikan preview yang realistis dari pekerjaan. Preview harus memberikan informasi tentang operasi di luar negeri, fitur-fitur khusus dari pekerjaan apa yang perlu dilakukan untuk menyesuaikan dengan kondisi setempat, kemajuan karir di luar negeri, reentry kebijakan pada penyelesaian tugas, gaji dan tunjangan khusus seperti rumah, cuti dan pendidikan anak-anak.

Tarique dan Calligiri (1995) mengusulkan bahwa langkah-langkah berikut harus diambil untuk merancang program pelatihan untuk ekspatriat :

1. Mengidentifkasi jenis tugas global misalnya teknis, fungsional, taktis, perkembangan atau strategis/eksekutif.

2. Melakukan analisis kebutuhan pelatihan lintas budaya meliputi analisis organisasi dan persyaratan, analisis tugas-tugas utama dan analisis individu ketrampilan.

3. Menetapkan tujuan pelatihan dan langkah-langkah kognitif (misalnya memahami peran nilai-nilai budaya dan norma-norma) dan afektif (memodifikasi persepsi tentang budaya dan meningkatkan kepercayaan dalam berurusan dengan perilaku individu untuk membentuk perilaku adaptif seperti ketrampilan interpersonal)

4. Mengembangkan program konten harus menutupi kedua orientasi budaya umum dan khusus berbagai metode harus digunakan.

Tugas MSDM

Oleh : Fahri Alfath

NIM: 192510029

Kelas : Reguler A

==========

RESUME

TEORI DASAR FUNGSI PERENCANAAN DALAM FUNGSI MANAJEMEN

Perencanaan

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain—pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan—tak akan dapat berjalan. Rencana dapat berupa rencana informal atau rencana formal.

Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal merupakan rencana bersama anggota korporasi, artinya, setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Rencana formal dibuat untuk mengurangi ambiguitas dan menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan.

Tujuan

Stephen Robbins dan Mary Coulter mengemukakan empat tujuan perencanaan. Tujuan pertama adalah untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efesien.

Tujuan kedua adalah untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.

Tujuan ketiga adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efesien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefesiensi dalam perusahaan. Tujuan yang terakhir adalah untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevalusasian. Proses pengevaluasian atau evaluating adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan. Selain keempat hal tersebut, sebagian besar studi menunjukan adanya hubungan antara perencanaan dengan kinerja perusahaan.

Perencanaan terdiri dari dua elemen penting, yaitu sasaran (goals) dan rencana itu sendiri (plan).

Sasaran adalah hal yang ingin dicapai oleh individu, grup, atau seluruh organisasi.[2] Sasaran sering pula disebut tujuan. Sasaran memandu manajemen membuat keputusan dan membuat kriteria untuk mengukur suatu pekerjaan. Sasaran dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu sasaran yang dinyatakan (stated goals) dan sasaran riil. Stated goals adalah sasaran yang dinyatakan organisasi kepada masyarakat luas. Sasaran seperti ini dapat dilihat di piagam perusahaan, laporan tahunan, pengumuman humas, atau pernyataan publik yang dibuat oleh manajemen. Seringkali stated goals ini bertentangan dengan kenyataan yang ada dan dibuat hanya untuk memenuhi tuntutan stakeholder perusahaan.
Sedangkan sasaran riil adalah sasaran yang benar-benar dinginkan oleh perusahaan. Sasaran riil hanya dapat diketahui dari tindakan-tindakan organisasi beserta anggotanya.
Ada dua pendekatan utama yang dapat digunakan organisasi untuk mencapai sasarannya. Pendekatan pertama disebut pendekatan tradisional. Pada pendekatan ini, manajer puncak memberikan sasaran-sasaran umum, yang kemudian diturunkan oleh bawahannya menjadi sub-tujuan (subgoals) yang lebih terperinci. Bawahannya itu kemudian menurunkannya lagi kepada anak buahnya, dan terus hingga mencapai tingkat paling bawah.
Pendekatan ini mengasumsikan bahwa manajer puncak adalah orang yang tahu segalanya karena mereka telah melihat gambaran besar perusahaan. Kesulitan utama terjadi pada proses penerjemahan sasaran atasan oleh bawahan. Seringkali, atasan memberikan sasaran yang cakupannya terlalu luas seperti "tingkatkan kinerja," "naikkan profit," atau "kembangkan perusahaan," sehingga bawahan kesulitan menerjemahkan sasaran ini dan akhirnya salah mengintepretasi maksud sasaran itu (lihat gambar).
Pendekatan kedua disebut dengan management by objective atau MBO. Pada pendekatan ini, sasaran dan tujuan organisasi tidak ditentukan oleh manajer puncak saja, tetapi juga oleh karyawan. Manajer dan karyawan bersama-sama membuat sasaran-sasaran yang ingin mereka capai. Dengan begini, karyawan akan merasa dihargai sehingga produktivitas mereka akan meningkat. Namun ada beberapa kelemahan dalam pendekatan MBO. Pertama, negosiasi dan pembuatan keputusan dalam pendekatan MBO membutuhkan banyak waktu, sehingga kurang cocok bila diterapkan pada lingkungan bisnis yang sangat dinamis. Kedua, adanya kecenderungan karyawan untuk bekerja memenuhi sasarannya tanpa mempedulikan rekan sekerjanya, sehingga kerjasama tim berkurang. Ada juga yang bilang MBO hanyalan sekedar formalitas belaka, pada akhirnya yang menentukan sasaran hanyalah manajemen puncak sendiri.

Rencana
Rencana dibagi berdasarkan cakupan, jangka waktu, kekhususan, dan frekuensi penggunaannya. Berdasarkan cakupannya, rencana dapat dibagi menjadi rencana strategis dan rencana operasional.
Rencana strategis adalah rencana umum yang berlaku di seluruh lapisan organisasi sedangkan rencana operasional adalah rencana yang mengatur kegiatan sehari-hari anggota organisasi. Berdasarkan jangka waktunya, rencana dapat dibagi menjadi rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek. Rencana jangka panjang

umumnya didefinisikan sebagai rencana dengan jangka waktu tiga tahun, rencana jangka pendek adalah rencana yang memiliki jangka waktu satu tahun. Sementara rencana yang berada di antara keduanya dikatakan memiliki intermediate time frame. Menurut kekhususannya, rencana dibagi menjadi rencana direksional dan rencana spesifik. Rencana direksional adalah rencana yang hanya memberikan guidelines secara umum, tidak mendetail. Misalnya seorang manajer menyuruh karyawannya untuk "meningkatkan profit 15%." Manajer tidak memberi tahu apa yang harus dilakukan untuk mencapai 15% itu. Rencana seperti ini sangat fleksibel, namun tingkat ambiguitasnya tinggi. Sedangkan rencana spesifik adalah rencana yang secara detail menentukan cara-cara yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Selain menyuruh karyawan untuk "meningkatkan profit 15%," ia juga memberikan perintah mendetail, misalnya dengan memperluas pasar, mengurangi biaya, dan lain-lain.
Terakhir, rencana dibagi berdasarkan frekuensi penggunannya, yaitu single use atau standing. Single-use plans adalah rencana yang didesain untuk dilaksanakan satu kali saja. Contohnya adalah "membangun 6 buah pabrik di China atau "mencapai penjualan 1.000.000 unit pada tahun 2006." Sedangkan standing plans adalah rencana yang berjalan selama perusahaan tersebut berdiri, yang termasuk di dalamnya adalah prosedur, peraturan, kebijakan, dan lain-lain.

Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tinsdakan. Perencanaan diperlukan dalam setiap jenis kegiatan baik itu kegiatan organisasi, perusahaan maupun kegiatan dimasyarakat, dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Batasan Perencanaan
Menurut Newman perencanaan (planning) is deciding in advance what is to be done. Sedangkan menurut A.Allen planning is the determination of a course of action to achieve a desired result.
Pada dasarnya yang dimaksud dengan perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa (what) siapa (Who) kapan (When) dimana (When) mengapa (why) dan bagaimana (How) jadi perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan pemutusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan serta program-program yang dilakukan.

Unsur-unsur Perencanaan
Perencanaan yang baik harus dapat menjawab enam pertanyaan yang disebut sebagai unsur-unsur perencanaan yaitu :
1. Tindakan apa yang harus dikerjakan
2. Apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan
3. Dimana tindakan tersebut dilakukan
4. Kapan tindakan tersebut dilakukan
5. Siapa yang akan melakukan tindakan tersebut
6. Bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.

Sifat Rencana Yang Baik

Rencana yang baik harus memuat sifat-sifat sebagai berikut :
1. Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas dalam arti mudah dipahami oleh yang menerima sehingga penafsiran yang berbeda-beda dapat ditiadakan.
2. Fleksibel, suatu rencana harus dapat menyesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya bila ada perubahan keadaan maka tidak semua rencana dirubah dan dimungkinkan diadakan penyesuaian-penyesuaian saja. Sifatnya tidak kaku harus begini dan begitu walaupun keadaan lain dari yang direncanakan.
3. Stabilitas, tidak perlu setiap kali rencana mengalami perubahan jadi harus dijaga stabilitasnya setiap rencana harus ada dalam perimbangan.
4. Ada dalam perimbangan berarti bahwa pemberian waktu dan factor-faktor produksi kepada siapa tujuan organisasi seimbang dengan kebutuhan.
5. Meliputi seluruh tindakan yang dibutuhkan, jadi meliputi fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi.

Proses Pembuatan Rencana
1. Menetapkan tugas dan tujuan
Antara tugas dan tujuan tidak dapat dipisahkan, suatu rencana tidak dapat difrmulir tanpa ditetapkan terlebih dahulu apa yang menjadi tugas dan tujuannya. Tugas diartikan sebagai apa yang harus dilakukan, sedang tujuan yaitu suatu atau nilai yang akan diperoleh.

2. Observasi dan analisa
Menentukan factor-faktor apa yang dapat mempermudah dalam pencapaian tujuan (Observasi) bila sudah diketahui dan terkumpul, maka dilakukan analisa terhadapnya untuk ditentukan mana yang digunakan.

3. Mengadakan kemungkinan-kemungkinan
Faktor yang tersedia memberikan perencanaan membuat beberapa kemungkinan dalam pencapaian tujuan. Dimana kemungkinan yang telah diperoleh dapat diurut atas dasar tertentu, misalnya lamanya penyelesian, besarbya biaya yang dibutuhkan efisiensi dan efektivitas dan lain sebagainya.

4. Membuat sintesa
Sintesa yaitu alternatif yang akan dipilih dari kemungkinan-kemungkinan yang ada dengan cara mengawinkan sitesa dari kemungkinan-kemungkinan tersebut. Kemungkinan-kemungkinan yang ada mempunyai kelemahan-kelemahan.

Fungsi Tujuan
1. Sebagai dasar dan patokan bagi kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi baik pengarahan, penyaluran usaha-usaha maupun kegiatan dari para anggota organisasi tersebut tanpa kecuali.
2. Sumber legitimasi dengan meningkatkan kemampuan kegiatan-kegiatan yang dilakukan guna mendapatkan sumber daya yang diperlukan dalam proses produksi dan mendapatkan dukungan dari lingkungan yang berada di sekitarnya.
3. Sebagai standar pelaksanaan dengan melaksanakan diri pada tujuan yang akan dicapai yang dibuat secara jelas dan dapat dipahami oleh anggota lainnya.
4. Sumber motivasi untuk mendorong anggota lainnya dalam melaksanakan tugasnya, misal dengan memberikan insentif bagi anggota yang melaksanakan tugasnya dengan

baik, menghasilkan produk di atas standar dan lain sebagainya yang akhirnya dapat mendorong anggota lainnya.
5. Sebagai unsur rasional perusahaan, karena tujuan ini merupakan dasar perancangan dari organisasi.

Peter Drucker menetapkan delapan unsur yang harus ada dalam suatu organisasi di dalam menetapkan tujuan, yaitu :
• Posisi pasar, berapa market share yang dapat dikuasai oleh perusahaan, hal ini dengan melihat berapa besar langganan dan produk yang dapat dikuasai, segmen pasar dan saluran distribusi yang digunakan.
• Produktivitas, yaitu dengan menghitung antar input yang digunakan dengan output yang dicapai, yang merupakan efisiensi perusahaan.
• Sumberdaya pisik dan keuangan, dengan memperhatikan teknologi yang digunakan dan sumberdaya yang diperlukan dihubungkan dengan besarnya posisi keuangan yang dimiliki.
• Profitabilitas, pencapaian tujuan yang dihitung dengan berapa rupiah yang diterima dengan melakukan riset and develop-ment, tersedianya kapital untuk renovasi teknologi dan kompensasi yang diterima.
• Inovasi, yaitu pembaharuan-pembaharuan yang dilaksanakan dengan mengeluarkan produk baru, teknologi yang lebih canggih misalnya, yang didasarkan pada kebutuhan yang terus bertambah.
• Prestasi dan pengembangan manajer, dengan memperhatikan pada kualitas manajemen untuk pengembangan para manajer.
• Prestasi dan sikap karyawan, dengan menetapkan tujuan-tujuan yang menyangkut faktor-faktor karyawan dalam pencapaian efektifitas kerja.
• Tanggung jawab solusi dan publik, guna menangani gejolak yang terjadi di perusahaan yang dilakukan oleh para karyawan berupa pemogokan ataupun unjuk rasa, hukum, pemerintah dan kelompok masyarakat lainnya.

TUGAS MANAJEMEN PEMASARAN

RESUME MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: MENGATUR SUMBER DAYA MANUSIA

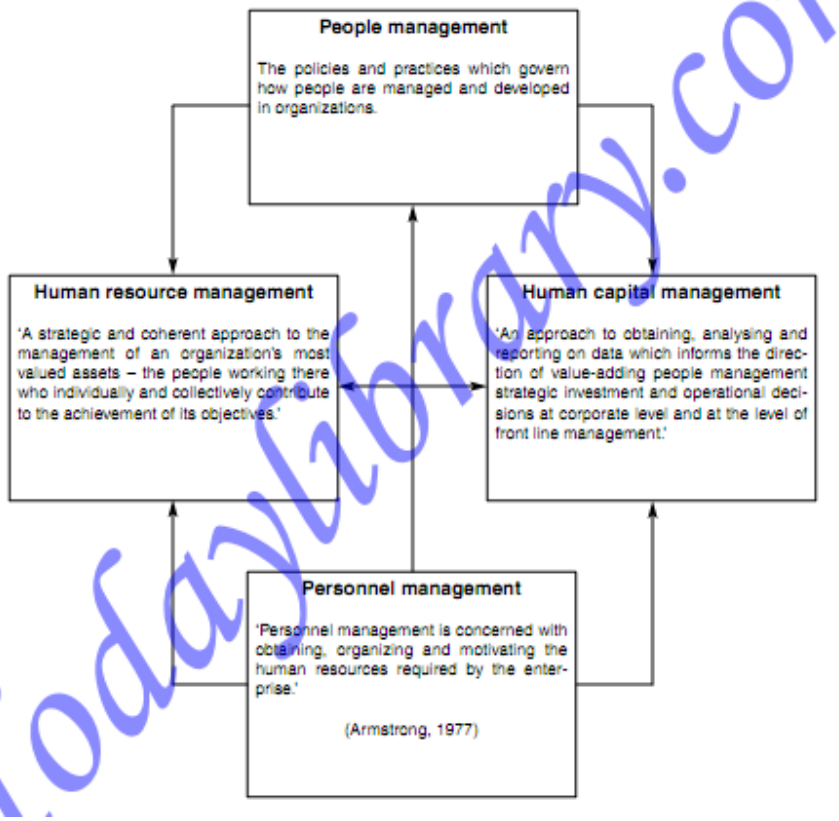
Oleh:
HERLINA (192510026)

PASCASARJANA MEGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BINA DARMA
PALEMBANG
2019

Bagian I
Mengatur Sumber Daya Manusia

Istilah 'manajemen orang' mencakup dua konsep terkait manajemen sumber daya manusia. HRM dan manajemen modal manusia (HCM), yang didefinisikan dan dijelaskan di bagian pertama.

Bab Ini sebenarnya telah menggantikan istilah 'manajemen personalia', meskipun demikian filosofi dan praktik manajemen personalia masih memberikan dasar bagi filosofi dan praktik HRM dan HCM. Hubungan antara aspek-aspek orang ini manajemen dimodelkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Hubungan antara aspek manajemen orang

Manajemen orang

Kebijakan dan praktik yang mengatur bagaimana orang dikelola dan dikembangkan dalam organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Approach Pendekatan strategis dan koheren terhadap manajemen organisasi paling banyak aset dihargai - orang-orang yang bekerja di sana yang berkontribusi secara individual dan kolektif untuk pencapaian tujuannya. '

Manajemen modal manusia

‘Pendekatan untuk memperoleh, menganalisis dan melaporkan data yang menginformasikan arah manajemen sumber daya manusia yang menambah nilai investasi strategis dan keputusan operasional di tingkat perusahaan dan di tingkat manajemen lini depan. "

Manajemen personalia

‘Manajemen personalia memperhatikan memperoleh, mengatur dan memotivasi sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh hadiah masuk. '(Armstrong, 1977)

Manajemen Sumber Daya Manusia

Merupakan istilah 'manajemen sumber daya manusia' (HRM) dan 'sumber daya manusia' (SDM) miliki sebagian besar menggantikan istilah 'manajemen personalia' sebagai deskripsi proses terlibat dalam mengelola orang dalam organisasi. Konsep HRM mendukung semua.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling bernilai - orang-orang yang bekerja di sana

Mengatur Orang

1) Suatu konstelasi kepercayaan dan asumsi tertentu;
2) Dorongan strategis menginformasikan keputusan tentang manajemen orang;
3) Keterlibatan pusat manajer lini; dan
4) Mengandalkan serangkaian 'pengungkit' untuk membentuk hubungan kerja.

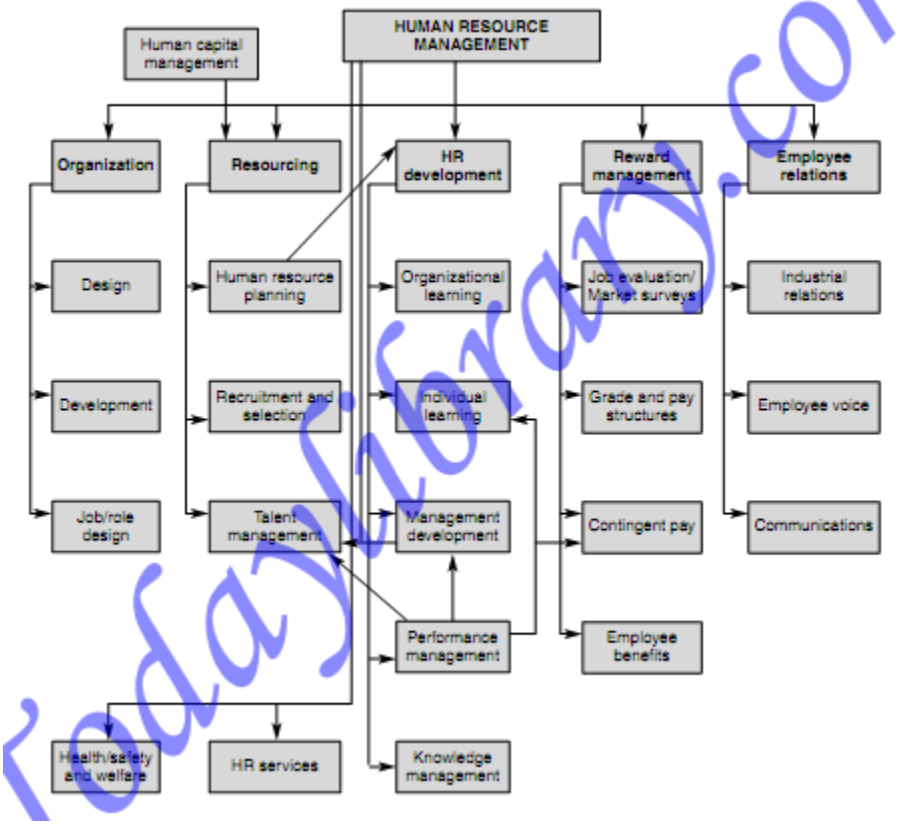
SISTEM SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang dibawah bersama-sama secara koheren:

- Filosofi SDM yang menggambarkan nilai-nilai menyeluruh dan prinsip panduan yang diadopsi dalam mengelola orang.
- Strategi SDM menentukan arah tujuan HRM.
- Kebijakan SDM, yang merupakan pedoman yang menentukan bagaimana nilai-nilai ini, prinsip-prinsip dan strategi harus diterapkan dan diimplementasikan dalam bidang HRM tertentu.

- Proses SDM yang terdiri dari prosedur formal dan metode yang digunakan untuk menempatkan SDM rencana dan kebijakan strategis mulai berlaku.
- Praktik SDM yang terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola orang.
- Program SDM, yang memungkinkan strategi, kebijakan, dan praktik SDM untuk diterapkan sesuai dengan rencana.

Becker dan Gerhart (1996) telah mengklasifikasikan komponen-komponen ini menjadi tiga tingkatan: the arsitektur sistem (prinsip panduan), alternatif kebijakan dan proses dan praktik. Lihat Gambar 1.1.



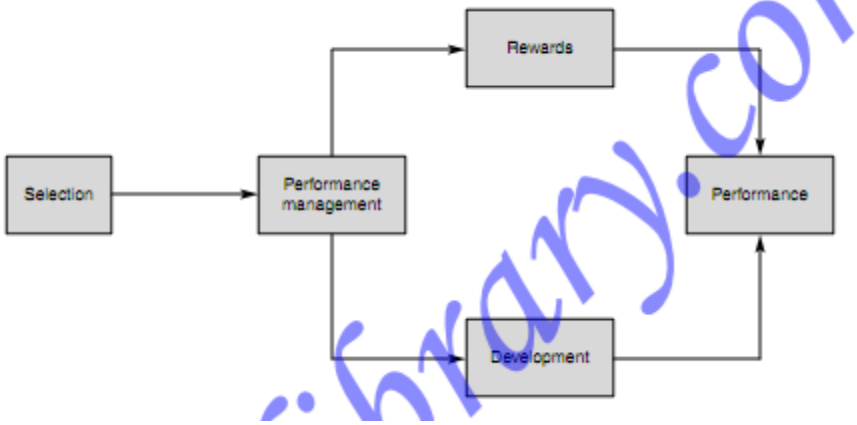
Gambar 1.1 Aktivitas HRM

MODEL HRM

Model HRM yang sesuai

Salah satu pernyataan eksplisit pertama dari konsep HRM dibuat oleh Michigan Sekolah (Fombrun et al, 1984). Mereka berpendapat bahwa sistem SDM dan struktur organisasi harus dikelola dengan cara yang sesuai dengan strategi organisasi (karena itu namanya model model yang cocok '). Mereka lebih jauh menjelaskan bahwa ada manusia siklus sumber daya (adaptasi yang diilustrasikan pada Gambar 1.2), yang terdiri dari empat proses atau fungsi umum yang dilakukan di semua organisasi ini adalah:

1) Seleksi - mencocokkan sumber daya manusia yang tersedia dengan pekerjaan;
2) Penilaian manajemen kinerja;
3) Hadiah ‘sistem hadiah adalah salah satu yang paling kurang dimanfaatkan dan salah penanganan alat manajerial untuk mendorong kinerja organisasi ’; itu harus hadiah pendek serta pencapaian jangka panjang, dengan mengingat bahwa ‘bisnis harus dijalankan di masa sekarang untuk berhasil di masa depan
4) Pengembangan mengembangkan karyawan berkualitas tinggi.



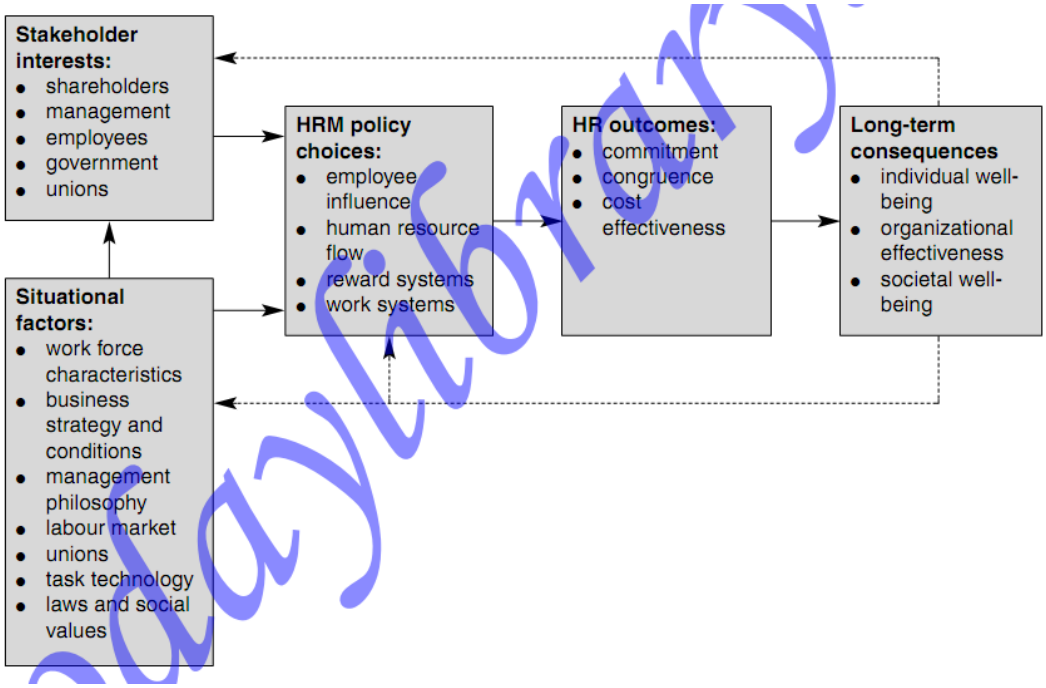
Gambar 1.2 Siklus Sumber Daya Manusia (diadaptasi dari Fombrun et al, 1984)

.

Kerangka kerja Harvard

Sekolah Harvard menyarankan bahwa HRM memiliki dua fitur karakteristik:

1) Baris manajer menerima lebih banyak tanggung jawab untuk memastikan keselarasan kompetitif kebijakan strategi dan personalia;
2) Personil memiliki misi menetapkan kebijakan itu mengatur bagaimana kegiatan personel dikembangkan dan diimplementasikan dengan cara yang membuatnya mereka lebih saling menguatkan. Kerangka kerja Harvard sebagaimana dimodelkan oleh Beer et al ditunjukkan pada Gambar 1.3. Menurut Boxall (1992) kelebihan model ini adalah:



Gambar 1.3 Kerangka Kerja Harvard untuk Manajemen Sumber Daya Manusia (Sumber: Beer et al, 1984)

1) Menggabungkan pengakuan atas berbagai kepentingan pemangku kepentingan;
2) Mengakui pentingnya 'pertukaran', baik secara eksplisit maupun implisit, di antaranya kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kepentingan kelompok;
3) Memperluas konteks HRM untuk memasukkan 'pengaruh karyawan', organisasi
4) Pekerjaan dan pertanyaan terkait gaya pengawasan;

Menurut Boxall (1992) kelebihan model ini adalah:

- Menggabungkan pengakuan atas berbagai kepentingan pemangku kepentingan;
- Mengakui pentingnya 'pertukaran', baik secara eksplisit maupun implisit, di antaranya kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kepentingan kelompok;
- Memperluas konteks HRM untuk memasukkan 'pengaruh karyawan', organisasi
- Pekerjaan dan pertanyaan terkait gaya pengawasan;

Mengelola Orang

- Mengakui berbagai pengaruh kontekstual pada pilihan manajemen strategi, menyarankan penyatuan logika pasar-produk dan sosial-budaya;
- Menekankan pilihan strategis - tidak didorong oleh situasional atau lingkungan determinisme.

Model Harvard telah memberikan pengaruh besar terhadap teori dan praktik HRM, khususnya dalam penekanannya pada fakta bahwa HRM adalah perhatian manajemen pada umumnya daripada fungsi personel pada khususnya.

TUJUAN HRM

Tujuan keseluruhan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui orang. Seperti yang dikatakan Ulrich dan Lake (1990):

'Sistem HRM dapat menjadi sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk melakukannya pelajari dan manfaatkan peluang baru. 'Khususnya, HRM peduli mencapai tujuan di bidang yang dirangkum di bawah ini. Efektivitas organisasi Practices Praktek sumber daya manusia yang khas membentuk kompetensi inti yang menentukan bagaimana perusahaan bersaing '(Cappelli dan Crocker-Hefter, 1996).

Manusia elemen-elemen organisasi adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif yang jika termotivasi dengan baik dapat memastikan jangka panjang kelangsungan hidup organisasi.

Sumber daya manusia dapat dianggap sebagai aset utama organisasi dan bisnis perlu berinvestasi dalam aset itu untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan mereka. HRM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memperoleh dan mempertahankan yang terampil, berkomitmen dan termotivasi dengan baik tenaga kerja yang dibutuhkannya. Ini berarti mengambil langkah-langkah untuk menilai dan memenuhi kebutuhan orang di masa depan dan untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas yang melekat pada orang kontribusi mereka, potensi dan kemampuan kerja dengan menyediakan pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan peluang. Ini melibatkan operasi 'proses perekrutan yang ketat dan prosedur seleksi, sistem kompensasi insentif kontingen-kinerja, dan manajemen kegiatan pengembangan dan pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis '(Becker et al, 1997).

Manajemen pengetahuan

Manajemen pengetahuan adalah 'segala proses atau praktik menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi

'(Scarborough et al, 1999). HRM bertujuan untuk mendukung pengembangan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan yang merupakan hasil dari organisasiproses pembelajaran.

Manajemen penghargaan

HRM bertujuan untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja dan komitmen dengan memperkenalkankebijakan dan proses yang memastikan bahwa orang dihargai dan dihargai untuk apa yang mereka lakukan dan raih dan untuk tingkat keterampilan dan kompetensi yang mereka capai.

Hubungan karyawan

Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui kemitraan antara manajemen dan karyawan dan karyawan Serikat buruh.

Memenuhi beragam kebutuhan

HRM bertujuan untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan yang menyeimbangkan dan beradaptasi dengan kebutuhan para pemangku kepentingan dan menyediakan untuk manajemen tenaga kerja yang beragam, dengan mempertimbangkan akun perbedaan individu dan kelompok dalam pekerjaan, kebutuhan pribadi, gaya kerja dan aspirasi dan penyediaan kesempatan yang sama untuk semua.

Menjembatani kesenjangan antara retorika dan kenyataan

Manajemen dapat dimulai dengan niat baik untuk melakukan beberapa atau semua hal ini tetapi mewujudkannya - Teori yang digunakan' - seringkali sangat sulit. Ini muncul karena kontekstual dan proses masalah: prioritas bisnis lainnya, jangka pendek, dukungan terbatas dari lini manajer, infrastruktur proses pendukung yang tidak memadai, kurangnya sumber daya, resistensi terhadap perubahan dan kurangnya kepercayaan. Tujuan utama HRM adalah menjembatani ini dengan membuat setiap upaya untuk memastikan bahwa aspirasi diterjemahkan menjadi berkelanjutan dan tindakan yang efektif.

TUJUAN KEBIJAKAN HRM

Model-model HRM, tujuan-tujuan yang ditetapkan di atas dan definisi-definisi HRM lainnya telah disuling oleh Caldwell (2004) menjadi 12 tujuan kebijakan:

1) Mengelola orang sebagai aset yang mendasar untuk keunggulan kompetitif organisasi.

2) Menyelaraskan kebijakan SDM dengan kebijakan bisnis dan strategi perusahaan.
3) Mengembangkan kebijakan, prosedur, dan sistem SDM yang sesuai satu sama lain.
4) Menciptakan organisasi yang lebih datar dan lebih fleksibel yang mampu merespons lebih banyak cepat berubah.
5) Mendorong kerja tim dan kerjasama lintas organisasi internal batas-batas.
6) Menciptakan filosofi pelanggan-pertama yang kuat di seluruh organisasi.
7) Memberdayakan karyawan untuk mengelola pengembangan dan pembelajaran mereka sendiri.
8) Mengembangkan strategi penghargaan yang dirancang untuk mendukung kinerja yang digerakkan budaya.
9) Meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi internal yang lebih baik.
10) Membangun komitmen karyawan yang lebih besar kepada organisasi.
11) Meningkatkan tanggung jawab manajemen lini untuk kebijakan SDM.
12) Mengembangkan peran fasilitasi manajer sebagai enabler.

KARAKTERISTIK HRM

Karakteristik konsep HRM ketika mereka muncul dari tulisan-tulisan pelopor dan komentator selanjutnya adalah:

- Beragam;
- Strategis dengan penekanan pada integrasi;
- Berorientasi pada komitmen;
- Berdasarkan pada keyakinan bahwa orang harus diperlakukan sebagai aset (modal manusia);
- Unitaris daripada pluralis, individualistis daripada kolektif dalam pendekatannya untuk hubungan karyawan;
- Aktivitas yang digerakkan manajemen - pengiriman hrm adalah manajemen lini anggung jawab;
- Fokus pada nilai-nilai bisnis.

Keragaman HRM

Tetapi karakteristik HRM ini tidak berarti universal. Ada banyak model, dan praktik di dalam organisasi yang berbeda beragam, seringkali hanya sesuai versi konseptual HRM dalam beberapa hal.

Hendry dan Pettigrew (1990) mengecilkan elemen preskriptif dari HRM memodelkan dan memperluas elemen analitis. Seperti yang ditunjukkan oleh Boxall (1992), suatu pendekatan yang tepat menghindari pelabelan HRM sebagai bentuk tunggal dan maju lebih lambat dengan melanjutkan lebih analitis.

Dikatakan oleh Hendry dan Pettigrew bahwa ‘lebih baik deskripsi struktur dan pembuatan strategi dalam organisasi yang kompleks, dan tentang kerangka kerja untuk memahami mereka, adalah fondasi penting untuk HRM '.

Perbedaan dibuat oleh Storey (1989) antara versi 'keras' dan 'lunak' HRM. Versi HRM yang keras menekankan bahwa orang adalah sumber daya yang penting melalui mana organisasi mencapai keunggulan kompetitif. Sumber daya ini memiliki. Oleh karena itu untuk diperoleh, dikembangkan dan digunakan dengan cara yang akan menguntungkan organisasi. Fokusnya adalah pada aspek kuantitatif, kalkulatif dan strategis bisnis.

Mengelola sumber daya manusia dengan cara yang rasional seperti halnya faktor ekonomi lainnya. Pekerja dianggap sebagai komoditas '. Karena itu penekanannya adalah pada kepentingan manajemen, integrasi dengan strategi bisnis, mendapatkan nilai tambah dari orang-orang oleh proses pengembangan sumber daya manusia dan manajemen kinerja dan kebutuhan akan budaya perusahaan yang kuat yang dinyatakan dalam pernyataan misi dan nilai dan diperkuat oleh komunikasi, pelatihan dan manajemen kinerja proses.

HRM memandang karyawan sebagai ‘aset yang dihargai dan sebagai sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen mereka, kemampuan beradaptasi dan keterampilan dan kinerja tingkat tinggi '.Namun, telah diamati oleh Truss (1999) bahwa ‘bahkan jika retorika HRMlunak, kenyataannya seringkali sulit, dengan kepentingan organisasi yang menangmilik individu '. Dan penelitian yang dilakukan oleh Gratton et al (1999) menemukan bahwa dalam delapan organisasi yang mereka pelajari, campuran pendekatan HRM keras dan lunak adalah diidentifikasi. Ini menyarankan kepada para peneliti bahwa perbedaan antara keras dan soft HRM tidak setepat yang disiratkan oleh beberapa komentator.

Sifat strategis HRM

Mungkin fitur paling penting dari HRM adalah pentingnya melekat pada strategis integrasi, yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, dan yang membutuhkan komitmen penuh orang untuk itu.

Sisson (1990) mengemukakan bahwa fitur yang semakin dikaitkan dengan HRM adalah menekankan pada integrasi kebijakan SDM baik satu sama lain dan dengan rencana bisnis lebih umum.

Storey (1989) mengemukakan bahwa: ‘Konsep tersebut menempatkan formulasi kebijakan HRM dengan kuat di tingkat strategis dan menegaskan bahwa karakteristik HRM adalah koheren internal pendekatan.'

Sifat HRM yang berorientasi pada komitmen Pentingnya komitmen dan kebersamaan ditekankan oleh Walton (1985a) sebagai berikut:

Model HRM baru terdiri dari kebijakan-kebijakan yang mempromosikan mutualitas - tujuan bersama, saling mempengaruhi, saling menghormati, saling

menghargai, dan saling bertanggung jawab. Teori adalah bahwa kebijakan-kebijakan saling menguntungkan akan menghasilkan komitmen, yang pada gilirannya akan menghasilkan keduanya lebih baik kinerja ekonomi dan pengembangan manusia yang lebih besar.

Guest (1987) menulis bahwa salah satu tujuan kebijakan HRM adalah pencapaian tinggi komitmen - 'komitmen perilaku untuk mengejar tujuan yang disepakati, dan sikap komitmen tercermin dalam identifikasi yang kuat dengan perusahaan '.

Sistem HRM tetap sangat kuat di tangan majikan. Apakah ini benar-benar mungkin klaim mutualitas penuh ketika pada akhirnya majikan dapat memutuskan secara sepihak tutup perusahaan atau jual ke orang lain?

Manusia sebagai 'modal

Manusia' Gagasan bahwa orang harus dianggap sebagai aset daripada biaya variabel, dalam kata lain, diperlakukan sebagai modal manusia, pada awalnya dikembangkan oleh Beer et al (1984). Filosofi HRM, sebagaimana disebutkan oleh Karen Legge (1995), menyatakan bahwa resources sumber daya manusia berharga dan merupakan sumber keunggulan kompetitif '. Armstrong dan Baron (2002) menyatakan bahwa:

Orang dan keterampilan kolektif mereka, kemampuan dan pengalaman, ditambah dengan kemampuan mereka untuk menyebarkan ini untuk kepentingan organisasi pemberi kerja, sekarang diakui sebagai memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi dan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang signifikan.

Filsafat kesatuan

Pendekatan HRM untuk hubungan karyawan pada dasarnya adalah kesatuan diyakini bahwa karyawan memiliki minat yang sama dengan majikan. Ini kontras dengan apa yang bisa terjadi dianggap sebagai pandangan pluralis yang lebih realistis, yang mengatakan bahwa semua organisasi mengandung sejumlah kelompok kepentingan dan bahwa kepentingan pengusaha dan karyawan tidak tentu bertepatan.

Individualistis

HRM bersifat individualistis karena menekankan pentingnya menjaga hubungan antara organisasi dan karyawan individu dalam preferensi untuk beroperasi melalui sistem Kelompok dan perwakilan.

HRM sebagai kegiatan yang digerakkan manajemen

HRM dapat digambarkan sebagai pusat, aktivitas strategis senior yang digerakkan oleh manajemen itu dikembangkan, dimiliki dan dikirim oleh manajemen secara keseluruhan untuk mempromosikan kepentingan organisasi yang mereka layani dan praktik, ketika diterapkan dalam suatu perusahaan sebagai istirahat dari masa lalu, sering dikaitkan dengan kata-kata seperti komitmen, kompetensi, pemberdayaan, fleksibilitas,budaya, kinerja, penilaian, penghargaan, kerja tim, keterlibatan, kerja sama,harmonisasi, kualitas dan pembelajaran. Tapi 'bahayanya deskripsi HRM sebagai praktik manajemen terbaik modern adalah mereka meniru masa lalu dan mengidealkan masa depan'.

Fokus pada nilai-nilai bisnis

Konsep HRM sebagian besar didasarkan pada manajemen dan filosofi bisnis yang berorientasi. Ini berkaitan dengan kepentingan total organisasi - kepentingan organisasi anggota organisasi diakui tetapi disubordinasi untuk orang-orang dari hadiah masuk. Karena itu pentingnya melekat pada integrasi strategis dan budaya yang kuat, yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, dan yang membutuhkan orang siapa yang akan berkomitmen pada strategi, siapa yang akan mudah beradaptasi terhadap perubahan, dan siapa yang akan sesuai dengan budaya. Implikasinya, seperti yang dikatakan Guest (1991): 'HRM terlalu penting untuk dibiarkan begitu saja manajer personalia.'

PEMESANAN TENTANG HRM

Untuk beberapa waktu HRM adalah topik yang kontroversial, terutama di kalangan akademis. Itu pemesanan utama adalah bahwa HRM menjanjikan lebih dari yang diberikannya dan itu moralitas dicurigai.

HRM menjanjikan lebih dari yang bisa diberikan

Noon (1992) berkomentar bahwa HRM memiliki kekurangan serius sebagai teori: *Itu dibangun dengan konsep dan proposisi, tetapi terkait variabel dan hipotesis tidak dibuat eksplisit. Itu terlalu komprehensif. Jika HRM diberi label 'teori' itu memunculkan harapan tentang kemampuannya untuk menggambarkan dan memprediksi.*

Guest (1991) percaya bahwa HRM adalah 'konsep yang optimis tapi ambigu'; itu semua hype dan harapan.

Mabey et al (1998) menindaklanjuti ini dengan menyatakan bahwa outcomes hasil yang diumumkan (HRM) hampir tanpa kecuali sangat tinggi'. Untuk memasukkan konsep HRM ke dalam praktiknya melibatkan integrasi strategis, mengembangkan seperangkat kebijakan yang koheren dan konsisten kebijakan ketenagakerjaan, dan mendapatkan komitmen. Ini membutuhkan tingkat

determinasi dan kompetensi yang tinggi di semua tingkatan manajemen dan SDM yang kuat dan efektif fungsi dikelola oleh orang-orang yang berorientasi bisnis.

Namun penelitian yang dilakukan oleh Guest and Conway (1997) meliputi bertingkat sampel acak dari 1.000 pekerja menetapkan bahwa tingkat HRM yang sangat tinggi adalah ditemukan di tempat. Ini bertentangan dengan pandangan bahwa manajemen cenderung 'berbicara up 'adopsi praktik HRM. Karakteristik HRM dicakup oleh survey termasuk kesempatan untuk mengungkapkan keluhan dan menyampaikan kekhawatiran pribadi tentang hal tersebut penting sebagai peluang untuk pelatihan dan pengembangan, komunikasi tentang isu-isu bisnis, status tunggal, sistem yang efektif untuk menangani penindasan dan pelecehan di tempat kerja, membuat pekerjaan menarik dan beragam, promosi dari dalam, keterlibatan program, tidak ada redundansi wajib, gaji terkait kinerja, pembagian keuntungan dan penggunaan survei sikap.

Moralitas HRM

HRM dituduh oleh banyak akademisi sebagai manipulatif jika tidak bermoral secara positif. Willmott (1993) menyatakan bahwa HRM beroperasi sebagai bentuk 'kontrol oleh kepatuhan yang berbahaya' ketika itu menekankan perlunya karyawan untuk berkomitmen untuk melakukan apa yang organisasi ingin mereka melakukannya. Ini mengajarkan tentang mutualitas tetapi kenyataannya adalah bahwa di belakang retorika itu mengeksploitasi pekerja. Katanya, mereka adalah serigala berbulu domba (Keenoy, 1990a). Seperti yang ditunjukkan Legge (1998):

Sedihnya, di dunia persaingan ketat dan sumber daya yang langka, tampaknya tak terhindarkan bahwa, ketika karyawan digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan, akan ada beberapa yang akan kalah. Mereka bahkan mungkin mayoritas. Untuk orang-orang ini, versi lunak HRM mungkin sebuah tidak relevan, sementara versi yang sulit cenderung menjadi pengalaman yang tidak nyaman.

Sebagian besar permusuhan terhadap HRM yang diungkapkan oleh sejumlah akademisi didasarkan pada keyakinan bahwa itu memusuhi kepentingan pekerja, yaitu bahwa itu adalah manajerialis. HRM tidak dapat disalahkan atau diberi kredit atas perubahan yang terjadi. Untuk

Contohnya, sering diduga telah mengilhami perpindahan dari pluralisme ke unitarisme dalam hubungan persidangan industri. Tetapi produksi surat kabar dipindahkan dari Fleet Street ke Wapping by Murdoch, bukan karena dia telah membaca buku tentang HRM tetapi sebagai sarana untuk melanggar cetak kontrol serikat pekerja.

Kontradiksi dalam pemesanan tentang HRM

Guest (1999a) mengemukakan bahwa ada dua kekhawatiran yang bertentangan tentang HRM. Yang pertama sebagaimana dirumuskan oleh Legge (1995, 1998) adalah bahwa sementara retorika manajemen mungkin mengungkapkan kepedulian terhadap pekerja, kenyataannya lebih keras. Keenoy (1997) mengeluh bahwa: 'The teka-teki nyata tentang HRMism adalah bagaimana, dalam menghadapi "penolakan" kritis yang tampaknya sangat besar, ia telah mengamankan pengaruh dan kehadiran institusional tersebut.

MANAJEMEN HRM DAN PRIBADI

Debat tentang perbedaan, jika ada, antara HRM dan manajemen personalia berlangsung selama beberapa waktu. Ini telah mereda baru-baru ini, terutama karena istilah HRM dan SDM sekarang secara umum digunakan dalam hak mereka sendiri dan sebagai sinonim untuk personel pengelolaan. Tetapi pemahaman tentang konsep HRM ditingkatkan dengan menganalisis apa perbedaannya dan bagaimana pendekatan tradisional terhadap manajemen personalia telah berkembang menjadi praktik HRM saat ini.

Kesimpulan berdasarkan wawancara dengan direktur SDM dan personalia yang dicapai oleh Gennard dan Kelly (1994) tentang masalah ini adalah bahwa 'adalah enam dari satu dan setengah lusin lain dan itu adalah debat steril '. Jawaban sebelumnya untuk pertanyaan ini dibuat oleh Armstrong (1987):

HRM dianggap oleh beberapa manajer personalia hanya sebagai satu set inisial atau anggur lama dalam botol baru. Memang bisa tidak lebih dan tidak kurang dari nama lain untuk manajemen personalia, tetapi seperti yang biasa dirasakan, setidaknya ia memiliki keutamaan menekankan pada kebajikan memperlakukan orang sebagai sumber daya utama, manajemen yang menjadi perhatian langsung manajemen puncak. sebagai bagian dari proses perencanaan strategis perusahaan. Meskipun tidak ada yang baru dalam gagasan itu, perhatian yang cukup telah diberikan kepadanya di banyak organisasi

Tabel 1.1. Kesamaan dan perbedaan antara manajemen SDM dan manajemen personali

Kesamaan	Perbedaan
1. Strategi manajemen personalia	1. HRM lebih menekankan pada strategi Strategi HRM, mengalir dari kesesuaian bisnis dan integrasi.
2. HRM didasarkan pada manajemen	2. Manajemen personalia, seperti HRM, filosofi berorientasi bisnis.
3. HRM lebih mementingkan	3. Nilai-nilai manajemen personalia dan

bertanggung jawab untuk mengelola orang. Manajemen budaya dan fungsi personalia memberikan pencapaian komitmen (kebersamaan) yang diperlukan. saran dan layanan dukungan untuk mengaktifkan.	kebijakan SDM. setidaknya HRM versi 'soft'
4. HRM memberi penekanan lebih besar pada manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. peran manajer lini sebagai pelaksana	4. HRM lebih menekankan pada manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. peran manajer lini sebagai pelaksana
5. Rentang seleksi yang sama, kompetensi analisis, manajemen kinerja, pelatihan, pengembangan manajemen dan teknik manajemen hadiah digunakan baik dalam manajemen SDM dan personalia.	5. HRM adalah pendekatan holistik yang bersangkutan identik sehubungan dengan ‘menghormati dengan dengan kepentingan total bisnis
6. Manajemen personalia, seperti 'lunak' versi HRM, menempel penting untuk proses komunikasi dan partisipasi dalam seorang karyawan sistem hubungan.	6. Spesialis SDM diharapkan menjadi bisnis dan untuk memfasilitasi pencapaian mitra daripada personel tujuan organisasi. administrator.
	7. SDM memperlakukan karyawan sebagai aset, bukan biaya.

Perbedaan antara manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia tampaknya substansial tetapi mereka dapat dilihat sebagai masalah penekanan dan pendekatan daripada satu substansi. Atau, seperti yang dikatakan Hendry dan Pettigrew (1990), HRM bisa dianggap sebagai 'perspektif tentang manajemen personalia dan bukan manajemen personalia sendiri'.

BAGAIMANA DAMPAK SDM PADA ORGANISASI KINERJA

Asumsi yang mendasari praktik HRM adalah bahwa orang adalah sumber daya utama organisasi dan kinerja organisasi sangat tergantung pada mereka. Oleh karena itu, serangkaian kebijakan dan proses SDM yang tepat dikembangkan dan diimplementasikan secara efektif, maka SDM akan membuat dampak besar pada kinerja perusahaan. HRM dengan membuktikan bahwa itu adalah hal yang baik.

Yang penting adalah apa yang bisa dilakukan untuk memastikan bahwa itu adalah hal yang baik. Ini adalah 'kotak hitam' yang disebutkan oleh Purcell et al (2003) yang terletak antara niat dan hasil.

Ulrich (1997a) telah menunjukkan bahwa: practices Praktek SDM tampaknya penting; Logika mengatakan demikian; Temuan survei mengkonfirmasi hal itu. Hubungan langsung antara investasi dan perhatian terhadap Namun, praktik SDM sering kabur, dan bervariasi sesuai dengan populasi sampel dan ukuran yang digunakan '. Purcell et al (2003) telah meragukan validitas dari beberapa upaya yang dilakukan penelitian untuk membuat koneksi:

Mueller (1996) itu organisasi informal memiliki peran kunci untuk dimainkan dalam proses HRM sehingga informal praktik dan norma perilaku berinteraksi dengan kebijakan SDM formal ... Kami tidak dapat mempertimbangkan bagaimana HRM dan kinerja dihubungkan tanpa menganalisis, secara rinci, bagaimana kebijakan itu berubah menjadi praktik melalui lensa organisasi informal.n Hasil penelitian Sejumlah besar penelitian telah dilakukan untuk membangun hubungan di antara keduanya SDM dan kinerja perusahaan.

Peneliti Hasil Metodologi

Arthur (1990, Data dari 30 pabrik strip AS digunakan untuk Perusahaan dengan komitmen tinggi 1992, 1994) menilai dampak terhadap strategi efisiensi tenaga kerja secara signifikan lebih tinggi dan tingkat memo dengan mengacu pada tingkat produktivitas dan keberadaan yang berkualitas tinggi dibandingkan dengan yang

strategi komitmen atau strategi kontrol. strategi kontrol

Huselid (1995) Analisis tanggapan 968 Produktivitas AS dipengaruhi oleh perusahaan ke kuesioner mengeksplorasi motivasi karyawan; keuangan penggunaan kinerja kinerja tinggi dipengaruhi oleh praktik *, pengembangan keterampilan karyawan, motivasi dan sinergi antara mereka dan struktur organisasi. keselarasan praktik ini denganstrategi kompetitif. Huselid dan Indeks sistem SDM di 740 Perusahaan dengan nilai tinggi;

Becker (1996) perusahaan diciptakan untuk menunjukkan indeks secara ekonomi dan sejauh mana setiap perusahaan mengadopsi tingkat statistik yang lebih tinggi

sistem kerja berkinerja tinggi. kinerja.

Becker et al. Hasil dari sejumlah penelitian yang dibuat oleh sistem berkinerja tinggi

proyek dianalisis untuk menilai dampak selama mereka dampak strategis pada pemegang saham yang tertanam dalam manajemen nilai infrastruktur kerja kinerja tinggi. sistem.

Tabel 1.2. Hasil penelitian tentang hubungan antara SDM dan kinerja organisasi Hari ini

Peneliti	Hasil	Metodologi
Arthur (1990,1992, 1994)	Data dari 30 pabrik strip AS digunakan untuk Perusahaan dengan komitmen tinggimenilai dampak terhadap strategi efisiensi tenaga kerja secara signifikan lebih tinggi	Perusahaan dengan komitmen tinggi strategi secara signifikan lebih tinggi tingkat produktivitas dan kualitas mereka strategi kontrol.
Huselid (1995)	Analisis tanggapan 968 Produktivitas AS dipengaruhi oleh kuesioner dalam mengeksplorasi motivasi karyawan;	Produktivitas dipengaruhi oleh motivasi pegawai; kinerja keuangan dipengaruhi oleh keterampilan karyawan, motivasi dan struktur organisasi.
Huselid Becker (1996)	Indeks sistem SDM di 740 perusahaan diciptakan untuk menunjukkan sejauh mana masing-masing perusahaan diadopsi sistem kerja berkinerja tinggi.	Perusahaan dengan nilai tinggi pada indeks secara ekonomi dan tingkat statistik lebih tinggi dari kinerja.
Becker et al (1997)	Hasil dari sejumlah penelitian proyek dianalisis untuk menilai	Sistem kinerja tinggi dampak selama mereka tertanam dalam

	dampak strategis pada pemegang saham nilai kerja kinerja tinggi sistem.	manajemen infrastruktur.